

Universidad para la Cooperación Internacional  
(UCI)

Propuesta de un Plan de Gestión de Proyectos para la Finca Integral Iriria ubicada en  
Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica

Fresia Villalobos Rojas

Proyecto final de graduación presentado como  
requisito parcial para optar por el título de  
Maestría en Administración de Proyectos

San José, Costa Rica

Julio, 2023

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

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

---

Eduardo Lima

Tutor

---

Luis Diego Arguëllo

Lector 1

---

Róger Valverde

Lector 2

---

Fresia Villalobos Rojas

Sustentante

**DEDICATORIA**

Iriria, Niña Tierra.

“No hay nada más sagrado en el mundo que la habilidad de responder a nuestras circunstancias con alegría, aceptación, risas y amor” -Anónimo-

**AGRADECIMIENTOS**

A mi familia por el apoyo constante, a mi esposo por embarcarme en este camino.

## ABSTRACT

El presente documento tiene como objetivo desarrollar una propuesta de un plan de gestión de un proyecto autosostenible para la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica. Desde su compra, el propietario ha manejado la finca con un enfoque de desarrollo sostenible, y una producción integral. Recientemente, el propietario de la finca se propuso como proyecto futuro el convertir la finca en un espacio educativo, de esparcimiento y salud integral. Por lo tanto, se hace indispensable un plan de gestión para el proyecto de turismo de salud y bienestar que le permita al propietario una gestión exitosa que se acople con la visión y misión de la finca Iriria.

El producto final consiste en un plan de gestión que incluye un plan de gestión de la integración, alcance, calidad, interesados, riesgo, cronograma, costos, recursos, adquisiciones y comunicaciones. Para esto se utilizan fuentes de información primarias y secundarias, en conjunto con métodos analítico-sintético y el deductivo-inductivo, así como recopilación de datos, análisis de datos, representación de datos, toma de decisiones, habilidades de comunicación, habilidades interpersonales y equipo.

El proyecto se divide en dos fases, con presupuesto de ₡46.711.960,60. La primera incluye el desarrollo de una estrategia, la creación de plataformas digitales, y la construcción de senderos y tiene una duración de 141 días. Mientras que la Fase 2 incluye la construcción de edificaciones (1187,7 días). Se identificaron 44 actores involucrados, 16 riesgos que en conjunto posicionan al proyecto en un Riesgo General Moderado. Cinco tipos de recursos y cinco tipos de adquisiciones se deben de tomar en cuenta para la exitosa ejecución del proyecto. Además, se establecen el conjunto de normas y procedimientos necesarios para llevar a cabo adquisiciones de bienes y servicios de manera eficiente, efectiva y ética. Se recomienda monitorear de manera periódica el avance del cronograma y los costos. Así como buscar alianzas con los actores interesados identificados en la zona con el objetivo de plantear estrategias que permitan disminuir costos y propiciar la buena relación con dichos interesados y hacer periódicamente una revisión y actualización de los interesados del proyecto.

Palabras clave: turismo, plan de gestión, turismo de bienestar y salud, turismo rural, enfoque ecosistémico

## ABSTRACT

The purpose of this document is to develop a proposal for a management plan for a self-sustaining project in the Iriria Integral Farm located in Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica. Since its purchase, the owner has managed the farm with a focus on sustainable development and comprehensive production. Recently, the owner visioned a future project to convert the farm into an educational, recreational, and comprehensive health space. Therefore, a management plan is essential for the health and wellness tourism project that allows the owner a successful management that helps accomplish the vision and mission of the Iriria farm.

The final product is an integral management plan that includes the analysis of the scope, quality, stakeholders, risks, schedule, costs, resources, acquisitions, communications, and the integration of them all. For this, primary and secondary information sources are used, together with analytical-synthetic and deductive-inductive methods, as well as data collection, data analysis, data representation, decision making, communication skills, interpersonal skills, and equipment.

The project is divided into two phases, with a budget of ₱46,711,960.60. The first includes the development of a strategy, creation of digital platforms, and trail building and has a duration of 141 days. While phase 2 includes the construction of buildings (1187.7 days). Forty-four stakeholders were identified, 16 risks that together place the project in a Moderate General Risk. Five types of resources and five types of procurement must be considered for the successful execution of the project. In addition, the set of rules and procedures necessary to carry out the procurement of goods and services in an efficient, effective, and ethical manner are established.

It is recommended that the progress of the schedule and costs be monitored periodically. It is also recommended to seek alliances with stakeholders identified in the area to propose strategies to reduce costs and foster good relations with these stakeholders and periodically review and update the project's stakeholders.

Key words: tourism, management plan, wellness and health tourism, rural tourism, ecosystem approach

**CONTENIDO**

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
ABSTRACT .....	5
ABSTRACT .....	5
CONTENIDO .....	7
LISTA DE FIGURAS.....	12
LISTA DE TABLAS .....	14
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES .....	17
RESUMEN EJECUTIVO.....	20
1. INTRODUCCIÓN .....	22
1.1. Antecedentes .....	24
1.1. Problemática .....	25
1.2. Justificación del proyecto .....	26
1.3. Objetivo general .....	27
1.4. Objetivos específicos.....	27
2. MARCO TEÓRICO .....	29
2.1. Marco institucional.....	29
2.1.1. Antecedentes de la institución.....	30
2.1.2. Misión y visión.....	38
2.1.3. Estructura organizativa.....	39
2.1.4. Productos y servicios que ofrece.....	40
2.2. Teoría de Administración de Proyectos .....	45
2.2.1. Principios de la dirección de proyectos .....	45
2.2.2. Dominios de desempeño del proyecto .....	47

2.2.3.	Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos.....	52
2.2.4.	Administración, dirección o gerencia de proyectos .....	54
2.2.5.	Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos .....	55
2.2.6.	Ciclos de vida de los proyectos .....	60
2.2.7.	Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos .....	61
2.3.	Otra teoría propia del tema de interés .....	63
2.3.1.	Situación actual del problema u oportunidad en estudio .....	63
2.3.2.	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio .....	64
2.3.3.	Otra teoría relacionada con el tema en estudio.....	65
3.	MARCO METODOLÓGICO .....	68
3.1.	Fuentes de información .....	68
3.1.1.	Fuentes primarias.....	68
3.1.2.	Fuentes secundarias .....	69
3.2.	Métodos de Investigación.....	72
3.2.1.	Método analítico-sintético.....	72
3.2.2.	Método inductivo .....	73
3.2.3.	Método deductivo .....	74
3.2.4.	Método inductivo-deducción.....	74
3.2.5.	Método hipotético-deductivo .....	75
3.2.6.	Método histórico-lógico-comparativo.....	75
3.2.7.	Método de analogías.....	75
3.3.	Herramientas .....	78
3.4.	Supuestos y restricciones.....	81
3.5.	Entregables .....	84
4.	DESARROLLO .....	87
4.1.	Plan de Gestión del Alcance.....	87



4.1.1.	Requisitos del proyecto .....	87
4.1.2.	Enunciado del Alcance .....	88
4.1.3.	EDT del Proyecto .....	95
4.1.4.	Diccionario de la EDT .....	96
4.1.5.	Validación y control del alcance .....	101
4.2.	Plan de Gestión de Calidad .....	103
4.2.1.	Requisitos de calidad .....	103
4.2.2.	Línea base del desempeño .....	119
4.2.3.	Control de calidad .....	122
4.3.	Plan de Gestión de Interesados .....	124
4.3.1.	Identificación de interesados .....	124
4.3.2.	Criterios de nivel de interés y poder .....	126
4.3.3.	Matriz de poder/interés.....	139
4.3.4.	Interesados claves y estrategias de administración .....	140
4.3.5.	Acciones de monitoreo .....	141
4.4.	Plan de Gestión de las Comunicaciones .....	144
4.4.1.	Matriz de comunicaciones del proyecto .....	144
4.4.2.	Distribución de información .....	152
4.4.3.	Formatos para comunicaciones .....	155
4.5.	Plan de Gestión de Riesgos .....	158
4.5.1.	Estructura de desglose de riesgos (EDR) .....	158
4.5.2.	Identificación de riesgos .....	159
4.5.3.	Análisis de riesgos .....	163
4.5.4.	Plan de respuesta a riesgos.....	165
4.5.5.	Plan de monitoreo de riesgos.....	172
4.6.	Plan de Gestión de Cronograma .....	174

4.6.1.	Definición y secuenciación de actividades .....	174
4.6.2.	Hitos del proyecto.....	178
4.6.3.	Duración de actividades .....	181
4.6.4.	Cronograma .....	185
4.6.5.	Control de cronograma.....	188
4.7.	Plan de Gestión de Costos .....	190
4.7.1.	Definición de variables .....	190
4.7.2.	Estimación de costos .....	191
4.7.3.	Estimación de presupuesto .....	199
4.7.4.	Control de costos .....	201
4.8.	Plan de Gestión de Recursos .....	205
4.8.1.	Estimación de recursos .....	205
4.8.2.	Diagrama RACI .....	218
4.8.3.	Gestión de recurso humano .....	219
4.8.4.	Control de recursos .....	220
4.9.	Plan de Gestión de Adquisiciones .....	222
4.9.1.	Listado de adquisiciones .....	222
4.9.2.	Políticas de adquisiciones .....	228
4.10.	Plan de Gestión de la Integración.....	233
4.10.1.	Acta de Constitución del Proyecto.....	233
4.10.2.	Plan para la Dirección del Proyecto .....	236
5.	CONCLUSIONES .....	240
6.	RECOMENDACIONES .....	243
7.	VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE.....	244
7.1.	Relación de objetivos del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible .....	244

7.2.	Análisis del proyecto de acuerdo con el estándar P5 .....	248
7.3.	Relación del proyecto con las dimensiones del desarrollo sostenible regenerativo ...	256
8.	LISTA DE REFERENCIAS.....	260
9.	ANEXOS.....	264
	ANEXO 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG.....	264
	ANEXO 2: EDT DEL PFG.....	280
	ANEXO 3: CRONOGRAMA DEL PFG.....	282
	ANEXO 4: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA PRELIMINAR .....	284

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de ubicación de la Finca Iriria .....	30
Figura 2 Mapa del uso del suelo de la Finca Iriria	33
Figura 3 Potrero con repastos mejorados sembrados en la Finca Iriria .....	34
Figura 4 Huertas con hortalizas instaladas en la Finca Iriria .....	37
Figura 5 Cercas vivas instaladas en la Finca Iriria .....	38
Figura 6 Estructura Organizativa de Iriria S.A. ....	40
Figura 7 Horno rústico para elaboración de productos en Finca Iririas .....	41
Figura 8 Espacios para meditación en la Finca Iriria.	42
Figura 9 Bus educativo instalado en la Finca Iriria.....	43
Figura 10 Museo historia local construido en la Finca Iriria .....	44
Figura 11 Algunas aves observadas en la Finca Iriria .....	45
Figura 12 Relación entre los Principios de la Dirección de Proyectos y los Dominios de Desempeño del Proyecto	48
Figura 13 Relación entre los enfoques de desarrollo de un proyecto	52
Figura 14 Ejemplo de interacciones entre los grupos de procesos dentro de un proyecto o fase	58
Figura 15 Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.....	59
Figura 16 Presentación comparativa de Portafolios, Programas y Proyectos	63
Figura 17 Estructura de desglose de trabajo (EDT) para el proyecto	96
Figura 18 Baño seco de la Finca Iriria .....	118
Figura 19 Diseño de cabina en Finca Iriria .....	119
Figura 20 Matriz de poder/interés de los interesados del proyecto	139
Figura 21 Plantilla de registro de comunicaciones del proyecto	156

Figura 22 Estructura de desglose de riesgos para el proyecto .....	159
Figura 23 Diagrama de red de las actividades asociadas a cada entregable del proyecto .....	180
Figura 24 Ruta crítica del proyecto .....	186
Figura 25 Diagrama de Gantt para el cronograma del proyecto .....	187
Figura 26 Análisis de tendencias utilizado para control del cronograma del proyecto .....	189
Figura 27 Curva S para el proyecto .....	200
Figura 28 Casa de habitación ubicada en la Finca Integral Iriiria .....	208
Figura 29 Bodegas ubicadas en la Finca Integral Iriiria .....	209
Figura 30 Organigrama del proyecto .....	216
Figura 31 Flujo de adquisiciones proyecto.....	228
Figura 32 Ciclo de vida del proyecto a lo largo del tiempo.....	237
Figura 33 Flujo de cambios proyecto.....	238
Figura 34 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que forman parte de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible .....	245

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Descripción de los principios de la dirección de proyectos	46
Tabla 2 Diez áreas de conocimiento de la dirección de proyectos	56
Tabla 3 Tipos de ciclo de vida de los proyectos.....	60
Tabla 4 Servicios y actividades que incorpora el turismo rural comunitario .....	67
Tabla 5 Fuentes de información utilizadas	70
Tabla 6 Métodos de investigación utilizados	76
Tabla 7 Herramientas utilizadas en la Investigación	79
Tabla 8 Supuestos y restricciones contempladas para la nvestigación	82
Tabla 9 Entregables contemplados para la investigación	85
Tabla 10 Descripción, restricciones, supuestos y tipo de requisitos asociados a cada paquete de trabajo del proyecto .....	89
Tabla 11 Diccionario de la EDT para el proyecto.....	98
Tabla 12 Boleta de validación del alcance.....	101
Tabla 13 Boleta para solicitud de cambios .....	102
Tabla 14 Requisitos de calidad, criterios de aceptación y objetivos de calidad para los paquetes de trabajo.....	105
Tabla 15 Métricas asociadas a las líneas base de desempeño .....	120
Tabla 16 Boleta de verificación de la calidad.....	123
Tabla 17 Criterios utilizados para analizar las partes interesadas .....	127
Tabla 18 Ponderación del nivel de interés de las partes involucradas.....	129
Tabla 19 Ponderación del nivel de poder de las partes involucradas .....	131
Tabla 20 Matriz de los interesados .....	134
Tabla 21 Estrategias de comunicación de los interesados .....	141
Tabla 22 Acciones de monitoreo de los interesados.....	143

Tabla 23 Tipos de comunicación utilizadas .....	145
Tabla 24 Matriz de comunicación .....	146
Tabla 25 Distribución de la información .....	152
Tabla 26 Requerimientos mínimos para cada formato de comunicación utilizado .....	155
Tabla 27 Identificación de riesgos .....	160
Tabla 28 Mapa de calor para la medición de los riesgos .....	163
Tabla 29 Matriz de análisis de los riesgos .....	164
Tabla 30 Estrategias de respuesta a los riesgos .....	166
Tabla 31 Matriz de análisis post plan de riesgos .....	171
Tabla 32 Plan de monitoreo de los riesgos .....	172
Tabla 33 Plantilla para registro de nuevos riesgos .....	173
Tabla 34 Secuencia de actividades asociadas a cada entregable .....	176
Tabla 35 Duración de las actividades asociadas a cada entregable .....	182
Tabla 36 Plantilla para control del cronograma .....	189
Tabla 37 Estimación de los costos del proyecto .....	194
Tabla 38 Resumen de los costos del proyecto .....	198
Tabla 39 Presupuesto del proyecto .....	199
Tabla 40 Indicadores para el control del avance del proyecto .....	202
Tabla 41 Plantilla para control de costos del proyecto .....	204
Tabla 42 Listado de recursos del proyecto .....	207
Tabla 43 Estimación de los recursos del proyecto .....	209
Tabla 44 Distribución de los roles del proyecto .....	217
Tabla 45 Diagrama RACI del proyecto .....	219
Tabla 46 Plantilla de control de recursos humanos del proyecto .....	221
Tabla 47 Plantilla de control de recursos físicos del proyecto .....	221

Tabla 48 Lista de adquisiciones necesaria para proyecto	224
Tabla 49 Políticas para las adquisiciones del proyecto.....	229
Tabla 50 Plantilla del control de las adquisiciones del proyecto .....	231
Tabla 51 Plantilla de verificación y aceptación de las adquisiciones del proyecto .....	232
Tabla 52 Acta de constitución para el proyecto .....	234
Tabla 53 Plantilla registro solicitud de cambios para el proyecto .....	238
Tabla 54 Dimensiones del desarrollo regenerativo vinculadas al proyecto .....	246
Tabla 55 Análisis de Impacto P5 (P5IA) para el proyecto .....	249
Tabla 56 Dimensiones del desarrollo regenerativo vinculadas al proyecto .....	258



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AC: Costo Real

ADSB: Asociación Desarrollo Sabana Bonita

AB: Adquisición de bienes

AL: Adquisición de licencias

AP: Adquisición de personal

APCRJ: Asociación Pro Cuenca Río Jabonal

API: Adquisición de propiedad intelectual

AS: Adquisición de servicios

AyA: Acueductos y Alcantarillados

BAC: Presupuesto hasta la conclusión

CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

cE: costo esperado

CFIA: Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica

CINAT: Centro de Investigaciones Apícolas Tropicales

cM costo más probable

CNE: Comisión Nacional de Emergencias

cO costo optimista

COQ: Costo de la Calidad

cP costo pesimista

CPI: Índice de desempeño del costo

CRC: colones costarricenses

CV: Variación de costo

DoD: Definición de Terminado

E3: Estimación basada en tres valores

EA: Estimación analógica

EDR: Estructura de desglose de riesgos

EDT/WBS: Estructura de Desglose del Trabajo

EV: Valor Ganado

FF: Finish-to-Finish

FONAFIFO: Fondo Nacional de Financiamiento Forestal

FS: Finish-to-Start

ID: identificador

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

JE: Juicio de expertos

m<sup>2</sup>: metros cuadrados

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MINAE: Ministerio de Ambiente y Energía

MOPT: Ministerio de Obras Públicas y Transportes

*MS Project: Microsoft Project*

N.A.: no aplica

NC: Número de no conformidades

ODS: Objetivos de desarrollo sostenible

PDM: diagramación por precedencia

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PV: Valor planificado

RedESS: Redes de Economía Social Solidaria

SETENA: Secretaría Técnica Nacional Ambiental

SINAC: Sistema Nacional de Áreas de Conservación

Sdl: solicitud de información

SF: Start-to-Finish

SPI: Índice de desempeño del cronograma

SS: Start-to-Start

SV: Variación del cronograma

$tE$ : duración esperada

TdR: términos de referencia

$tM$ : tiempo más probable

$tO$ : tiempo optimista

$tP$ : tiempo pesimista

UCR: Universidad de Costa Rica

UNA: Universidad Nacional

VAC: variación a la conclusión

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto final de graduación se desarrollará en la finca Iriria, ubicada en una comunidad rural llamada Sabana Bonita, en San Jerónimo de Esparza en la provincia de Puntarenas, Costa Rica. Desde su compra, el propietario ha manejado la finca con un enfoque de desarrollo sostenible, y una producción integral con un mosaico de sistemas y subsistemas de producción, con diversos componentes biológicos y múltiples interacciones ecológicas. En el 2015, el propietario de la finca se propuso como proyecto futuro el convertir la finca en un espacio educativo, de esparcimiento y salud integral. Sin embargo, por diversas razones no ha podido desarrollar este proyecto.

Tomando en cuenta la situación actual de la finca, el propietario considera que una manera de cumplir este sueño es mediante el desarrollo un proyecto autosostenible de turismo de salud y bienestar, enfocado en el disfrute y aprovechamiento de los servicios turísticos, bajo patrones holísticos y con matices curativos y preventivos. Es entonces, que se hace indispensable un plan de gestión para el proyecto de turismo de salud y bienestar que le permita al propietario una gestión exitosa que se acople con la visión y misión de la finca Iriria.

El objetivo general del proyecto fue desarrollar una propuesta de un plan de gestión de un proyecto autosostenible para la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica. Para cumplir este objetivo general de desarrollaron los siguientes 10 objetivos específicos: Diseñar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección del exitosa del proyecto, desarrollar un plan de gestión alcance del proyecto para identificar lo que requiere el proyecto para su desarrollo y ejecución exitosa, conformar un plan de gestión de calidad para el proyecto, con el fin identificar y controlar los requisitos y políticas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, definir un plan de gestión de los interesados con el fin de administrar eficazmente el involucramiento de los actores en las decisiones y la ejecución del proyecto, preparar un plan de gestión de riesgo que identifique las áreas y los factores más vulnerables del proyecto con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos positivos, crear un plan de gestión del cronograma con la meta de administrar el desarrollo del proyecto según el alcance de la organización, establecer un plan de gestión de costos de modo que se desarrolle un proyecto autosostenible mediante el ofrecimiento de servicios de turismo de bienestar, conformar un plan para estimar, adquirir y utilizar los recursos del proyecto para así garantizar que estos estén disponibles según los requerimientos del proyecto, desarrollar un plan para gestionar las adquisiciones del proyecto con el fin de establecer una metodología que cumpla con los requerimientos del proyecto y planificar la gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de asegurar un intercambio fluido de información entre interesados del proyecto.

Las metodologías de investigación mayormente usadas en este proyecto final de graduación incluyen los métodos analítico-sintético y el deductivo-inductivo, en conjunto con las Guías PMBOK® (PMI, 2017; PMI, 2021). Dentro de las herramientas utilizadas se pueden citar: recopilación de datos, análisis de datos, representación de datos, toma de decisiones, habilidades de comunicación, habilidades interpersonales y equipo.

Se determina una estructura de desglose de trabajo con dos fases principales. La primera incluye el desarrollo de una estrategia, la creación de plataformas digitales, y la construcción de senderos. Mientras que la Fase 2 incluye la construcción de edificaciones (cuarto redondo y cabinas). Se identifican 44 actores involucrados en el proyecto, así como 16 riesgos que en conjunto posicionan al proyecto en un Riesgo General Moderado. Se proyecta una durante de

1187,7 días para la ejecución, con una fase 1 más corta (141 días) y fase 2 de mayor duración (1130,1 días). Entre ambas fases propone un tiempo de espera 365 días. El presupuesto total estimado para el proyecto de ¢46.711.960,60. La Fase 1 del proyecto representa un 7,7 % del presupuesto total, mientras que la Fase 2 el 80 % del mismo. Se propone un 5 % de Reserva de Riesgos y 5 % de Reserva de contingencia y 5 % Reserva de Gestión.

Se estiman cinco tipos de recursos necesarios para la ejecución exitosa del proyecto. Los recursos humanos de Finca Iriria se encargará de dos tareas principales: seguimiento del alcance del proyecto y establecimiento de plataformas digitales y desarrollo de estrategia y marca. Además, se enlistan recursos materiales, tecnológicos, naturales y de información. Cinco tipos de adquisiciones se deben de tomar en cuenta para la exitosa ejecución del proyecto y se establecen el conjunto de normas y procedimientos necesarios para llevar a cabo adquisiciones de bienes y servicios de manera eficiente, efectiva y ética.

Se recomienda monitorear de manera periódica el avance del cronograma y los costos comparados con las líneas base estipuladas inicialmente, esto utilizando la técnica de Análisis del Valor Ganado descrita en el presente proyecto con el fin de detectar de manera temprana posibles tendencias o situaciones que puedan ser atendidas por medio de acciones correctivas que beneficien el proyecto. Así como buscar alianzas con los actores interesados identificados en la zona con el objetivo de plantear estrategias que permitan disminuir costos y propiciar la buena relación con dichos interesados y hacer periódicamente una revisión y actualización de los interesados del proyecto. Adicionalmente, se aconseja al equipo del proyecto comunicar a los interesados sobre los cambios aprobados y de cómo éstos afectan los planes de línea base del proyecto (costo, alcance y tiempo).

## 1. INTRODUCCIÓN

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, con un principio y un final definidos. La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con éxito los requisitos de este (PMI, 2021). La gestión de proyectos establece 12 principios para la dirección de proyectos que están alineados con cuatro valores identificados en el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (Responsabilidad, Respeto, Imparcialidad, y Honestidad) (PMI, 2021). Paralelamente, la administración de proyectos contiene ocho dominios de desempeño del proyecto son áreas de énfasis interactivas, interrelacionadas e interdependientes que funcionan al unísono para conseguir los resultados deseados del proyecto. En conjunto los principios y los dominios de desempeño permiten desarrollar los resultados previstos en los proyectos (PMI, 2021).

Adicionalmente, la dirección de proyecto establece áreas de conocimiento o áreas de especialización que se emplean comúnmente al dirigir proyectos. Cada área de conocimiento es un conjunto de procesos asociados a un tema particular de la dirección de proyectos. El PMBOK (PMI, 2017) define 10 áreas de conocimiento que se utilizan en la mayoría de los proyectos.

Este es un proyecto final de graduación presentado como requisito para optar por el título de maestría en administración de proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional. El proyecto final de graduación se desarrollará en la finca Iriira, ubicada en una comunidad rural llamada Sabana Bonita, en San Jerónimo de Esparza en la provincia de Puntarenas, Costa Rica. Desde su compra en el 2000, el propietario ha manejado la finca con un enfoque de desarrollo sostenible, y una producción integral con un mosaico de sistemas y subsistemas de producción, con diversos componentes biológicos y múltiples interacciones ecológicas. En el 2015, el propietario de la finca se propuso como proyecto futuro el convertir la

finca en un espacio educativo, de esparcimiento y salud integral. Sin embargo, por diversas razones no ha podido desarrollar este proyecto.

Tomando en cuenta la situación actual de la finca, el propietario considera que una manera de cumplir este sueño es mediante el desarrollo un proyecto autosostenible de turismo de salud y bienestar, enfocado en el disfrute y aprovechamiento de los servicios turísticos, bajo patrones holísticos y con matices curativos y preventivos. Es entonces, que se hace indispensable un plan de gestión para el proyecto de turismo de salud y bienestar que le permita al propietario una gestión exitosa que se acople con la visión y misión de la finca Iriria.

Para cumplir con este requisito el documento cuenta inicialmente con una sección que incluye los antecedentes, la problemática, la justificación y los objetivos asociados al proyecto de graduación. Posteriormente se presenta el desarrollo del marco teórico que brinda sustento al proyecto a elaborar. Dentro del marco teórico se describe el marco institucional en cual se enmarca la organización para la cual se desarrolla el plan de gestión. Se hace una descripción de los servicios que desea proveer la organización al ejecutar el proyecto, así como la visión, misión y valores asociados a la organización. Seguidamente, se desarrolla una explicación breve de la teoría en que se basa la administración de proyectos y en la cual se basará la presente investigación; así como información propia del proyecto importante para su desarrollo relacionada con teoría de turismo rural comunitario, enfoque ecosistémico, fincas integrales y turismo de salud y bienestar. Consecutivamente se presenta el marco metodológico en que se enlistan las fuentes primarias y secundarias, las herramientas, los supuestos, las restricciones y entregables asociados a cada uno de los objetivos específicos.

El componente que más contenido presenta es la sección de desarrollo en que se elaboran los objetivos específicos del trabajo final de graduación conformados por planes de gestión en 10 áreas de conocimiento: integración, alcance, calidad, interesados, riesgo, cronograma, costos, recursos, adquisiciones y comunicaciones. La elaboración de estos planes

de gestión pretende contestar cuáles elementos deber contener el proyecto de servicios de turismo de bienestar en la finca integral Iriria para que sea autosostenible y a su vez determinar si es posible que la Finca Integral Iriria tenga un proyecto autosostenible mediante el ofrecimiento de servicios de turismo de bienestar.

Posterior a la sección de desarrollo se elaboran una serie de conclusiones y recomendaciones relacionadas con los objetivos de la investigación. Así mismo, se presenta la validación del del proyecto de turismo de salud y bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Iriria en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible.

### **1.1. Antecedentes**

El proyecto de turismo de bienestar y salud se desea desarrollar en la Finca Iriria ubicada en el poblado Sabana Bonita, distrito San Jerónimo, cantón Esparza, provincia de Puntarenas. En el año 2000, don Leonidas compra la finca, que en su momento estaba cubierta mayormente por dos sistemas productivos: pasto jaragua y un cafetal abandonado. Posteriormente, fue ampliando el área de café e introduciendo la variedad caturra, así como comprando ganado de engorde. En el 2004, construye una vivienda de madera en la finca y se fue a vivir a la misma. En ese mismo año comienza con la actividad de apicultura, mediante la extracción de miel de abejas de la especie *Apis mellifera*. En el 2007, comenzó a trabajar también con abejas sin aguijón o meliponinos (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015). En la finca se ha agregado una variedad infraestructura y actualmente cuenta con un museo de historia local, un bus que se utilizar como aula educativa, un baño seco, cuarto de procesamiento de miel, sistema de biojardinera y una laguna artificial que provee a agua a los animales de la zona. Actualmente, la finca pertenece a la Sociedad Anónima Iriria, conformada por cuatro personas y cuyo presidente es Sr. José Leonidas Villalobos Morales.



Fue en el 2015, después de un estudio realizado en la finca por Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado (2015) que el propietario de la finca se propuso como proyecto futuro el convertir la finca en un espacio educativo, de esparcimiento y salud integral. Los servicios que desea brindar incluyen: servicio de hospedaje, servicio de alimentación, venta de productos de temporada, espacios para meditación, reflexión y autoayuda, bus educativo, museo historia local, caminatas y avistamiento de aves.

### **1.1. Problemática**

El proyecto final de graduación se desarrolla en la Finca Iriria, ubicada en una comunidad rural llamada Sabana Bonita, en San Jerónimo de Esparza en la provincia de Puntarenas, Costa Rica. Desde su compra en el 2000, el propietario ha manejado la finca con un enfoque de desarrollo sostenible, y una producción integral con un mosaico de sistemas y subsistemas de producción, con diversos componentes biológicos y múltiples interacciones ecológicas. En el 2015, el propietario de la finca se propuso como proyecto futuro el convertir la finca en un espacio educativo, de esparcimiento y salud integral. Sin embargo, por diversas razones no ha podido desarrollar este proyecto. Actualmente, las actividades que se realizan en Finca Iriria abiertas a la comunidad que no tienen un costo para los visitantes.

Por lo tanto, para este proyecto de turismo es un desafío de equilibrar el crecimiento económico con la preservación del medio ambiente y las comunidades locales. La falta de un enfoque sostenible puede dar lugar a impactos negativos, como la degradación ambiental, la pérdida de patrimonio cultural y la explotación de las comunidades locales. La implementación de un plan de gestión ayudará a garantizar que el proyecto de turismo sea sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental, maximizando los beneficios a largo plazo tanto para los turistas como para las comunidades locales y el entorno natural.

## 1.2. Justificación del proyecto

Tomando en cuenta la situación actual de la finca, el propietario considera que una manera de cumplir este sueño es mediante el desarrollo un proyecto autosostenible de turismo de salud y bienestar, enfocado en el disfrute y aprovechamiento de los servicios turísticos, bajo patrones holísticos y con matices curativos y preventivos. Es entonces, que se hace indispensable un plan de gestión para el proyecto de turismo de salud y bienestar que le permita al propietario una gestión exitosa que se acople con la visión y misión de la finca Iriria. Del presente proyecto se espera el desarrollo de un plan de gestión que incluya las 10 áreas de conocimiento de la administración de proyectos, más específicamente:

- Plan de Gestión del Alcance: Requisitos del proyecto, Enunciado del alcance, EDT del proyecto, Diccionario de la EDT, Validación y control del alcance,
- Plan de Gestión del Calidad: Requisitos de calidad, Línea base de desempeño, Control de calidad.
- Plan de Gestión de los Interesados: Identificación de interesados, Criterios de nivel de interés y poder, Matriz de poder/interés, Interesados claves y estrategias de administración, Acciones de monitoreo.
- Plan de Gestión de Riesgos: Estructura de desglose de riesgos, Identificación de riesgos, Análisis de riesgos, Plan de respuesta a riesgos, Plan de monitoreo de riesgos,
- Plan de Gestión de Cronograma: Definición y secuenciación de actividades, Hitos del proyecto, Duración de actividades, Cronograma, Control de cronograma.
- Plan de Gestión de Costos: Definición de variables, Estimación de costos, Estimación de presupuesto, Control de costos.
- Plan de Gestión de Recursos: Diagrama RACI, Estimación de recursos, Plan de gestión de personal, Control de recursos
- Plan de Gestión de Adquisiciones: Listado de adquisiciones, Políticas de adquisiciones

- Plan de Gestión de Comunicaciones: Matriz de comunicaciones del proyecto, Distribución de información, Formatos para comunicaciones.
- Plan de Integración: Acta de Constitución del Proyecto, Plan para la Dirección del Proyecto

Con lo anterior, se pretende que permita brindar la estructura necesaria para asegurar el éxito del proyecto, estableciendo un plan estructurado para la ejecución, control y cierre del proyecto.

### **1.3. Objetivo general**

Desarrollar una propuesta de un plan de gestión de un proyecto autosostenible para la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica

### **1.4. Objetivos específicos**

1. Conformar un plan de gestión de calidad para el proyecto, con el fin identificar y controlar los requisitos y políticas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
2. Definir un plan de gestión de los interesados con el fin de administrar eficazmente el involucramiento de los actores en las decisiones y la ejecución del proyecto.
3. Planificar la gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de asegurar un intercambio fluido de información entre interesados del proyecto.
4. Preparar un plan de gestión de riesgo que identifique las áreas y los factores más vulnerables del proyecto con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos positivos.

5. Crear un plan de gestión del cronograma con la meta de administrar el desarrollo del proyecto según el alcance de la organización.
6. Establecer un plan de gestión de costos de modo que se desarrolle un proyecto autosostenible mediante el ofrecimiento de servicios de turismo de bienestar.
7. Conformar un plan para estimar, adquirir y utilizar los recursos del proyecto para así garantizar que estos estén disponibles según los requerimientos del proyecto.
8. Desarrollar un plan para gestionar las adquisiciones del proyecto con el fin de establecer una metodología que cumpla con los requerimientos del proyecto.
9. Diseñar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección exitosa del proyecto.
10. Desarrollar un plan de gestión alcance del proyecto para identificar lo que requiere el proyecto para su desarrollo y ejecución exitosa.

## **2. MARCO TEÓRICO**

A continuación, se presenta el marco teórico con la intención de brindar sustento de análisis al proyecto a desarrollar. Se expone información útil, coordinada y coherente para ser utilizada a lo largo de la investigación. Primeramente, se describe el marco institucional en el cual se enmarca la organización interesada en desarrollar el proyecto. Éste incluye antecedentes, marco estratégico, estructura organizativa y los servicios que pretende ofrecer.

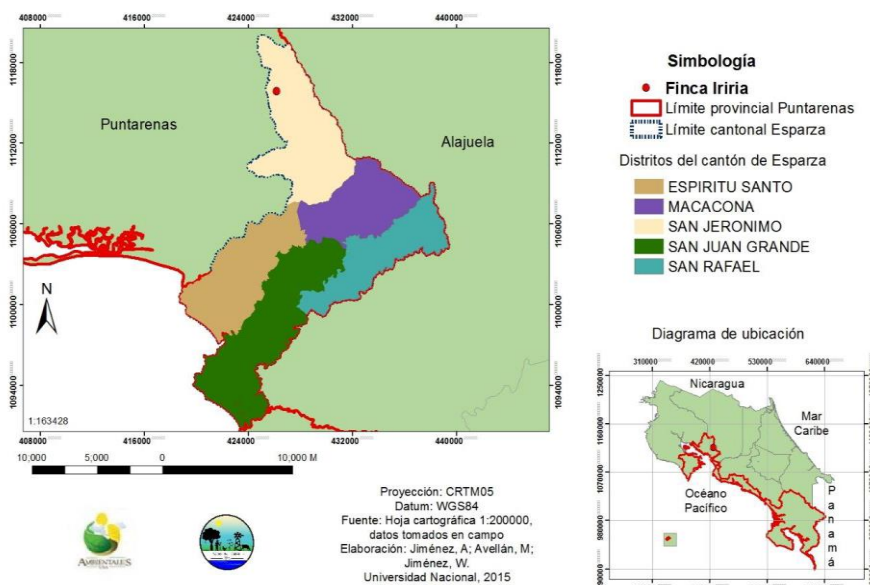
Posteriormente se desarrolla una explicación breve de la teoría en que se basa la administración de proyectos y en la cual se basará la presente investigación. Finalmente, se presenta una sección que contiene información propia del proyecto importante para su desarrollo relacionada con teoría de turismo rural comunitario, enfoque ecosistémico, fincas integrales y turismo de salud y bienestar.

### **2.1. Marco institucional**

El proyecto de turismo de bienestar y salud se desea desarrollar en la Finca Iriria ubicada en el poblado Sabana Bonita, distrito San Jerónimo, cantón Esparza, provincia de Puntarenas (10.09129° latitud norte y -84.67323° longitud oeste) y cuenta con una extensión de 13.9 ha (Figura 1). La finca pertenece a la Sociedad Anónima Iriria, conformada por cuatro personas y cuyo presidente es Sr. José Leonidas Villalobos Morales.

**Figura 1**

Mapa de ubicación de la finca Iriria en Sabana Bonita de San Jerónimo de Esparza, Puntarenas, 2015.



Nota: tomado de Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado (2015).

## 2.1.1. Antecedentes de la institución

### 2.1.1.1. Historia de Finca Iriria

En el año 2000, don Leonidas compra la finca, que en su momento estaba cubierta mayormente por dos sistemas productivos: pasto jaragua y un cafetal abandonado. Dos años después, se amplía el área de café introduciendo la variedad caturra y se compra ganado de engorde. En el 2004, se construye una vivienda de madera en la finca y se fue a vivir a la misma. En ese mismo año comienza con la actividad de apicultura, mediante la extracción de miel de abejas de la especie *Apis mellifera*. En el 2007, comenzó a trabajar también con abejas sin aguijón o meliponinos (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015).

Respecto a la actividad ganadera el último potrero se establece en el 2007, después de esto no se establecieron más áreas de potrero, al contrario, algunas zonas se ha permitido crecer el bosque. En ese mismo año se construyó el taller y se ha ido agregando infraestructura como una cochera, un museo, un baño seco, cuarto de procesamiento de miel, entre otros. Posteriormente, en el 2012 se mejoró un corral y se sembraron forrajes como: caña, nacedero y *Cratylia* spp., aunque esta última no se pudo reproducir por el ataque de plagas (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015). Recientemente, se cimenta una laguna artificial que provee a agua a los animales de la zona.

En el 2011, se construye un sistema de biojardinera como parte de un proyecto promocional y demostrativo en que se promueve el uso de tecnologías limpias como biojardineras y biodigestores. Adicionalmente, se construyó un baño seco, un tipo de baño que se caracteriza por no utilizar agua entubada, sino que aprovecha las capacidades de la compostación (fermentación aerobia) y la desecación para degradar la materia fecal (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015).

Posteriormente, en el 2012 se mejoró un corral y se sembraron forrajes como: caña, nacedero y *Cratylia* spp., aunque esta última no se pudo reproducir por el ataque de plagas. La finca también cuenta con un autobús antiguo que tiene un fin educativo, ya que funciona como aula donde se ha impartido charlas a grupos, principalmente en temáticas referentes a la agricultura orgánica. Otra infraestructura presente en la finca es el Museo historia local, en el cual se exponen herramientas, artefactos u otras antigüedades locales (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015).

#### **2.1.1.2. Descripción del uso de suelo**

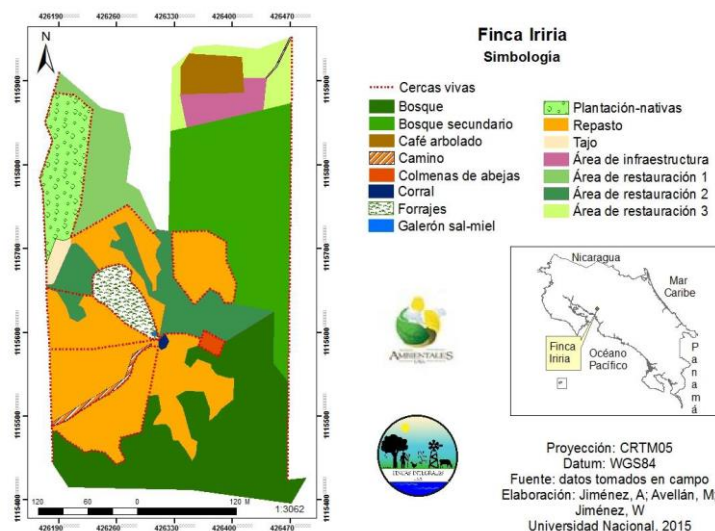
En la finca Iriria se reconoce el enfoque ecosistémico, que promueve de manera integral la conservación y uso sostenible de la tierra, el agua y los organismos vivos, considerando las

diversas funciones y valores actuales y futuros de los recursos naturales. Por lo tanto, es una finca integral que cuenta con una diversidad de sistemas productivos y ecológicos (Figura 2). Posee fuentes de agua que incluyen una naciente, dos quebradas no permanentes, un río que colinda al sur de la propiedad y una pequeña laguna artificial cerca de la vivienda. Además, se desarrolla una producción que mezcla sistemas agrícolas, pecuarios y forestales (Figura 2). De los sistemas de producción, el forestal abarca la mayor área de la finca, con un 65% del área total que incluye áreas de reforestación con especies nativas, áreas de restauración y bosques. En segundo lugar, el sistema pecuario y agrícola comprende el 34.5 % del área contando con cafetal, forrajes, repasto y colmenas de abejas. Por último, cuenta con infraestructura necesaria para el funcionamiento de la unidad productiva, que abarca el 3.5% del área la finca. Dentro de la infraestructura se pueden enlistar: la vivienda de don Leonidas, una bodega, un galpón en las áreas de repastos donde se almacena la sal y miel para alimentación de ganado, un corral, caminos internos, así como un tajo del que extrae material para los caminos internos de la misma (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015).



**Figura 2**

*Mapa del uso del suelo de la finca Iriria en Sabana Bonita de San Jerónimo de Esparza, Puntarenas, 2015.*



*Nota: tomado de Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado (2015).*

A continuación se describen en detalle los diferentes sistemas productivos y agroforestales presentes en la finca Iriria.

**Pastos mejorados:** cuando se compró la finca, los potreros tenían pasto jaragua que han sido sustituidos por pasturas mejoradas de brizantha y toledo (Figura 3). Estos repastos cubren 3.6 hectáreas y se encuentran divididos con cercas vivas en apartos tipo pastel, es decir todos los potreros confluyen a un centro donde se localiza el corral, lugar en el cual se les mantiene con agua y alimentación suplementaria a los animales, durante la época lluviosa. Actualmente, estos apartos son alquilados a vecinos de la zona para mantener ganado.

**Figura 3**

*Potrero con repastos mejorados sembrados en la Finca Iriria, Sabana Bonita, San Jerónimo de Esparza, Puntarenas.*



*Nota: elaboración propia con fotografía tomada por don Leonidas Villalobos Morales (2023)*

**Banco forrajero:** La finca posee 0.4 ha en forrajes que se utiliza como fuente de proteínas y energía para sostener los animales en épocas extremas de lluvia. Se manejan cuatro tipos de especies forrajeras: la caña San Pablo, el maralfalfa (*Pennisetum* spp.), nacedero (*Trichantera gigantea*) y algunas plantas de cratylia (*Cratylia* spp.).

**Cafetal:** Al comprar la finca, el cafetal tenía alrededor de 6 años de edad, hoy alcanza los 25 años. En el 2012, se plantó un área nueva mientras que el resto está en proceso de reemplazo, debido a que ha sido muy afectado por la roya y los vientos de la zona. La variedad de café que maneja es caturra y cuando la plantación estaba en buen estado se obtenía anualmente una cosecha de 20 cajuelas. El proceso de despulpado, fermentado y secado se realiza en la finca. El secado del café lo hace utilizando la energía solar. Por otra parte, el tostado y molido del café lo realiza fuera de la finca, en AFAORCA, una Asociación de Familias Orgánicas de los Cerros Caraigres ubicada en Tarbaca, que brinda este servicio a productores orgánicos.

**Abejas apis (*Apis mellifera*):** La finca posee 10 colmenas, localizadas en un área de 570 m<sup>2</sup>, rodeada en su mayoría de bosque y alejada de la zona donde se concentra la infraestructura de mayor visita, para evitar alterar el comportamiento de las abejas y la afectación de los visitantes. Las abejas se mantienen en cajas Langstroth. Se producen alrededor de 450 botellas de un litro de miel y otros productos derivados como miel cremada, cremas para el cuerpo.

**Meliponinos (abejas nativas):** Don Leonidas ha desarrollado un gran interés por conocer sobre las abejas nativas, por lo que se ha dedicado al rescate de especies nativas y a la producción de su miel. En la finca hay 25 colmenas de especies nativas que son: 18 de mariola, 1 de soncuano, 1 de okutar, 2 de jicote estrella, 1 de tamagá y 2 de chicopipe. Al año extrae 4 botellas de 750 ml de miel de mariola y de estrella, 3 botellas de tamagá y de okutar y 2 de soncuano.

**Huerta:** La finca tiene una huerta en que se siembran tiquizque, yuca, chamol, hortalizas (espinacas, cebollinos), piña, plátano y chicasquil para autoconsumo (

Tabla 4). Se ha sembrado plantas medicinales como zacate de limón, cúrcuma, juanilama, jengibre, sagú y azul de mata. Pero también cuenta con árboles frutales que incluyen: mango, guayaba, banano, cas, aguacate.

#### Figura 4

*Huertas con hortalizas instaladas en la Finca Iriria, Sabana Bonita, San Jerónimo de Esparza, Puntarenas.*



*Nota: elaboración propia con fotografía tomada por don Leonidas Villalobos Morales (2023)*

**Forestal:** El componente forestal de la finca se encuentra dividido entre un área de bosque que abarca un 21% de la finca, un bosque secundario que cubre un 20% de la finca y una plantación forestal de especies nativas que abarca un 6%. Entre las especies plantadas están: cocobolo, caoba, guayaquil y ron. La madera de esta zona no ha sido aprovechada, pues el fin de esta es conservación. En la finca también se distinguen principalmente tres áreas de regeneración natural que comprenden un 17% de la misma. Además, en los potreros se encuentran pequeños bloques boscosos con especies muy abundantes tales como: nance, guácimo, guayaba, santa maría y laurel; y otras menos abundantes como es el caso de: leucaena, ardillo, pochote, entre otras.

**Cercas vivas:** se han sembrado en la finca un total de 2,7 km de cercas vivas con diversidad de especies como: indio desnudo, jocote, pochote, vainillo, roble sabana, madero negro, laurel entre otras; de las cuales predomina en un 82% el indio desnudo (Figura 5).



## Figura 5

*Cercas vivas instaladas en la Finca Iriria, Sabana Bonita, San Jerónimo de Esparza, Puntarenas.*



*Nota: elaboración propia con fotografía tomada por don Leonidas Villalobos Morales (2023)*

### 2.1.2. Misión y visión

De acuerdo con David (2013), la *declaración de misión* es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares. Mientras que *declaración de visión* debe responder a “¿En qué queremos convertirnos?”. Los valores por su parte complementan la misión de la empresa pues son las actitudes rectoras de vida que se emplean como directrices de la conducta.

Como se mencionó anteriormente el proyecto de turismo de bienestar y salud se desea desarrollar en la Finca Iriria que pertenece una Sociedad Anónima denominada Iriria S.A. La sociedad anónima está compuesta por una Junta Directiva conformada por cuatro miembros. Sin embargo, anterior a este trabajo la Junta Directiva no había desarrollado un análisis de la

misión, visión y valores que consideramos apropiados para la Finca Iriria. Por lo tanto, se elaboraron en conjunto con el presidente de Iriria S.A llegando a las siguientes declaraciones:

**Misión:** Finca Iriria “Niña Tierra” es una sociedad anónima que pretende ofrecer espacio educativo, de reflexión, esparcimiento y de salud integral manejado con un enfoque de desarrollo sostenible en armonía con el ambiente.

**Visión:** Ser una finca autosuficiente que ofrezca espacio educativo, de reflexión, esparcimiento y de salud integral manejado con un enfoque de desarrollo sostenible, en que se integren sistemas de producción, componentes biológicos, interacciones ecológicas y sociales.

**Valores:**

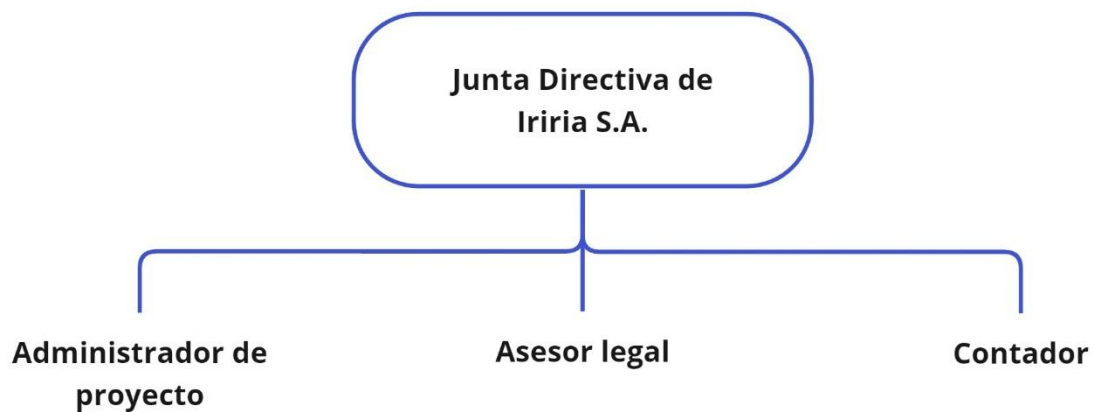
- **Unicidad.** Asumimos que todos los seres somos uno con el planeta y el Universo, y que cada acto nuestro afecta todo.
- **Sostenibilidad y regeneración.** Nuestra responsabilidad es mantener el entorno y mejorarlo para el disfrute de las presentes y futuras generaciones.
- **Honestidad y coherencia.** Nuestras acciones y actividades no pretenden mostrar algo que no existe. Iriria se muestra tal como es, en forma transparente.
- **Igualdad y equidad.** Nuestras acciones no discriminan por edad, orientación sexual, religión, nivel educativo, origen étnico.

### 2.1.3. Estructura organizativa

Para desarrollar un organigrama de la estructura organizativa dentro del cual se ejecutará el proyecto se conversó con el presidente de Iriria S.A y se llegó al esquema presente en la Figura 6.

**Figura 6**

*Estructura Organizativa de Iiriria S.A.*



*Nota: elaboración propia (2023).*

#### **2.1.4. Productos y servicios que ofrece**

Un producto se trata de todo recurso que puede adquirirse, usarse, consumirse y que responde a las necesidades y/o deseos del cliente (PMI, 2021). Los productos son generalmente tangibles y almacenables, no se requiere de la presencia de un consumidor inmediato para ser producidos. Mientras que un servicio es la acción que un negocio ofrece a un cliente, y que está diseñado a la medida para este y cuya principal función es satisfacer la solicitud del consumidor. Particularmente, el servicio se caracteriza por ser intangible (PMI, 2021).

Considerando la situación actual de la finca y la meta de desarrollar un proyecto de turismo de salud y bienestar enfocado en el disfrute y aprovechamiento de los servicios turísticos, bajo patrones holísticos y con matices curativos y preventivos se enlistan los productos y servicios que pretende ofrecer la Finca Iiriria.



**Servicio de hospedaje.** Actualmente en la finca no existe infraestructura para hospedaje, por lo tanto, se desea construir dos habitaciones que permitan ofrecer el servicio para un total de 10 personas.

**Servicio de alimentación.** Como complemento al servicio de hospedaje se ofrecerá el servicio de alimentación. Para este servicio se coordinará con personas de la comunidad de Sabana Bonita, generando empleo a la misma. Junto con las habitaciones se construirá un salón comedor y una cocina que permita brindar este servicio. Es importante tomar en cuenta que la comida servida se enfocará en alimentación saludable y orgánica. Actualmente, la finca cuenta con un horno rústico en que se elaboran diversos productos como pizza y pan (Figura 7).

### Figura 7

*Horno rústico para elaboración de productos en Finca Iriria, Sabana Bonita, San Jerónimo de Esparza, Puntarenas.*



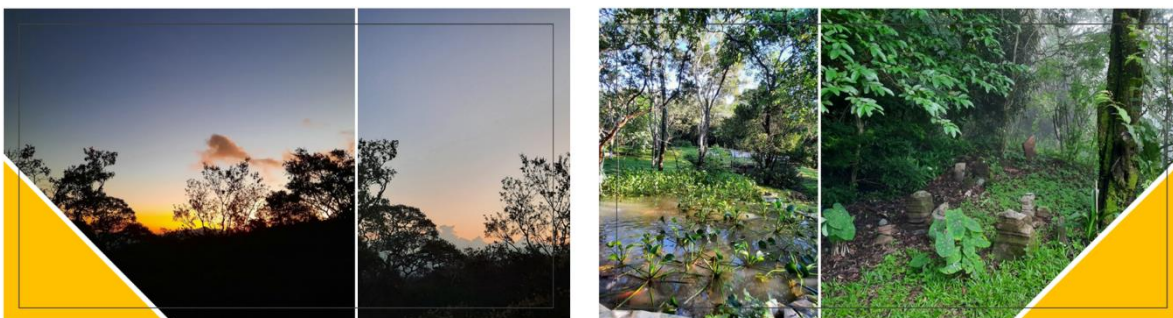
*Nota: elaboración propia con fotografías tomadas por don Leonidas Villalobos Morales (2023).*

**Venta de productos de temporada.** En la finca, así como en la comunidad se produce café, miel y abono orgánico. Estos productos no se producen todo el año por lo tanto su venta dependerá de la temporalidad.

**Espacios para meditación, reflexión y autoayuda.** En la finca existen espacios que permiten actividades de meditación como prácticas de yoga, meditación en la naturaleza y relajación (Figura 8). El salón comedor que se construirá para brindar el servicio de alimentación también servirá para actividades de meditación.

### Figura 8

*Espacios para meditación en la Finca Iriia, Sabana Bonita, San Jerónimo de Esparza, Puntarenas.*



*Nota: elaboración propia con fotografías tomadas por don Leonidas Villalobos Morales (2023)*

**Bus educativo.** La finca cuenta con un bus adaptado para ser un aula en el que se han desarrollado charlas educativas sobre agricultura orgánica, procesamiento de café, apicultura y meliponicultura (Figura 9).

**Figura 9**

*Bus educativo instalado en la Finca Iriia, Sabana Bonita, San Jerónimo de Esparza, Puntarenas.*



*Nota: elaboración propia con fotografías tomadas por don Leonidas Villalobos Morales (2023)*

**Museo historia local.** En la finca se construyó un museo en el cual se exponen herramientas, artefactos u otras antigüedades locales (Figura 10).



**Figura 10**

*Museo historia local construido en la Finca Iriria, Sabana Bonita, San Jerónimo de Esparza, Puntarenas.*



*Nota: elaboración propia con fotografías tomadas por don Leonidas Villalobos Morales (2023)*

**Caminatas.** En la finca existe un sendero corto, sin embargo como parte del proyecto se pretende desarrollar un sendero circular. Además, en la zona existen atractivos turísticos que se pretenden vincular al proyecto junto con algunas personas de la comunidad. Algunas de los atractivos son: Laguna Sabana Bonita, Cerro el Diablo y Alto de los entierros.

**Avistamiento de aves.** En la finca se observan muchos aves. Por lo que se pretende promocionar el proyecto como un sitio para el avistamiento de aves (Figura 11).

## Figura 11

*Algunas aves observadas en la Finca Iriria, Sabana Bonita, San Jerónimo de Esparza, Puntarenas.*



*Nota: elaboración propia con fotografías tomadas por don Leonidas Villalobos Morales (2023)*

## 2.2. Teoría de Administración de Proyectos

Considerando el desarrollo del contenido del PFG propiamente en la Teoría de Administración de Proyectos se indican a continuación definiciones de conceptos fundamentales: principios, dominios, enfoque de desarrollo, administración de proyectos, ciclo de vida, procesos y áreas del conocimiento en la administración de proyectos.

### 2.2.1. Principios de la dirección de proyectos

Un principio es una norma, verdad o valor fundamental. Los principios para la dirección de proyectos proporcionan una guía para el comportamiento de las personas involucradas en los proyectos. El PMBOK (PMI, 2021) establece 12 principios para la dirección de proyectos

que están alineados con cuatro valores identificados en el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (Responsabilidad, Respeto, Imparcialidad, y Honestidad) (PMI, 2021). En la Tabla 1 se describen los 12 principios identificados la gestión de proyectos.

**Tabla 1**

*Descripción de los principios de la dirección de proyectos según PMBOK (PMI, 2021)*

Principio	Descripción
Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso	<p>La administración abarca responsabilidades tanto internas como externas a la organización.</p> <p>La administración incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad,</li> <li>• Cuidado,</li> <li>• Confiabilidad, y</li> <li>• Cumplimiento.</li> </ul> <p>Una visión holística de la administración toma en cuenta la conciencia financiera, social, técnica y la sostenibilidad ambiental.</p>
Crear un entorno colaborativo del equipo de proyecto	<p>Los equipos de proyecto entregan los proyectos.</p> <p>Los equipos de proyecto trabajan dentro de las culturas y pautas organizacionales y profesionales, a menudo estableciendo su propia cultura “local”.</p> <p>Un entorno colaborativo del equipo de proyecto facilita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El alineamiento con otras culturas y pautas organizacionales,</li> <li>• El aprendizaje y desarrollo individual y de equipo, y</li> <li>• Las contribuciones óptimas para lograr los resultados deseados.</li> </ul>
Involucrarse eficazmente con los interesados	<p>Los interesados influyen en los proyectos, el desempeño y los resultados.</p> <p>Los equipos de proyecto sirven a otros interesados al interactuar con ellos.</p> <p>El involucramiento de los interesados promueve proactivamente la entrega de valor.</p> <p>El valor es el indicador definitivo del éxito del proyecto.</p> <p>El valor se puede obtener a lo largo del proyecto, al final del mismo o después de que el proyecto se haya completado.</p> <p>El valor y los beneficios que contribuyen al valor pueden definirse en términos cuantitativos y/o cualitativos.</p>
Enfocarse en el valor	<p>Un enfoque en los resultados permite que los equipos de proyecto apoyen los beneficios previstos que conduzcan a la creación de valor.</p> <p>Los equipos de proyecto evalúan el progreso y se adaptan para maximizar el valor esperado.</p>
Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema	<p>Un proyecto es un sistema de dominios de actividad, interdependientes e interactuantes.</p> <p>El pensamiento sistémico implica tener una visión holística de cómo las partes del proyecto interactúan entre sí y con sistemas externos.</p> <p>Los sistemas cambian constantemente, lo que requiere una atención constante a las condiciones internas y externas.</p> <p>Responder a las interacciones del sistema permite a los equipos de proyecto aprovechar los resultados positivos.</p>
Demostrar comportamientos de liderazgo	<p>El liderazgo efectivo promueve el éxito del proyecto y contribuye a los resultados positivos del mismo.</p> <p>Cualquier miembro del equipo de proyecto puede demostrar comportamientos de liderazgo.</p> <p>El liderazgo es diferente a la autoridad.</p> <p>Los líderes efectivos adaptan su estilo a la situación.</p> <p>Los líderes efectivos reconocen las diferencias en motivación entre los miembros</p>

Principio	Descripción
	del equipo de proyecto. Los líderes demuestran el comportamiento deseado en áreas de honestidad, integridad y conducta ética.
Adaptar en función del contexto	Cada proyecto es único. El éxito del proyecto se basa en adaptarse al contexto único del mismo para determinar los métodos más apropiados para producir los resultados deseados. Adaptar el enfoque es iterativo, y por lo tanto es un proceso continuo a lo largo del proyecto.
Incorporar la calidad en los procesos y los entregables	La calidad del proyecto implica satisfacer las expectativas de los interesados y cumplir con los requisitos del proyecto y del producto. La calidad se centra en cumplir con los criterios de aceptación para los entregables. La calidad del proyecto implica garantizar que los procesos del proyecto sean apropiados y lo más eficaces posible.
Navegar en la complejidad	La complejidad es el resultado del comportamiento humano, las interacciones de los sistemas, la incertidumbre y la ambigüedad. La complejidad puede producirse en cualquier momento durante el proyecto. La complejidad puede ser introducida por eventos o condiciones que afectan el valor, el alcance, las comunicaciones, los interesados, el riesgo y la innovación tecnológica. Los equipos de proyecto pueden mantenerse atentos a la identificación de elementos de complejidad y utilizar una variedad de métodos para reducir la cantidad o el impacto de la complejidad
Optimizar las respuestas a los riesgos	Los riesgos individuales y generales pueden afectar los proyectos. Los riesgos pueden ser positivos (oportunidades) o negativos (amenazas). Los riesgos son abordados continuamente a lo largo del proyecto. La actitud, el apetito y el umbral de riesgo de una organización influyen en cómo se aborda el mismo. Las respuestas a los riesgos deberían ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuadas para la importancia del riesgo,</li> <li>• Eficientes en costo,</li> <li>• Realistas dentro del contexto del proyecto,</li> <li>• Acordadas por los interesados pertinentes, y</li> <li>• Propiedad de una persona responsable.</li> </ul>
Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia	La adaptabilidad es la capacidad de responder a condiciones cambiantes. La resiliencia es la capacidad de absorber los impactos y de recuperarse rápidamente de un revés o fracaso. La atención a los resultados en lugar de a las salidas facilita la adaptabilidad.
Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto	Un enfoque estructurado para el cambio ayuda a las personas, los grupos y la organización a pasar del estado actual a un estado futuro deseado. El cambio puede originarse a partir de influencias internas o fuentes externas. Facilitar el cambio puede ser un desafío, ya que no todos los interesados lo van a aceptar. Intentar demasiados cambios en un periodo corto puede provocar fatiga y/o resistencia al cambio. El involucramiento de los interesados y los enfoques motivacionales contribuyen a la adopción del cambio.

*Nota:* elaboración propia con información de PMBOK (PMI, 2021)

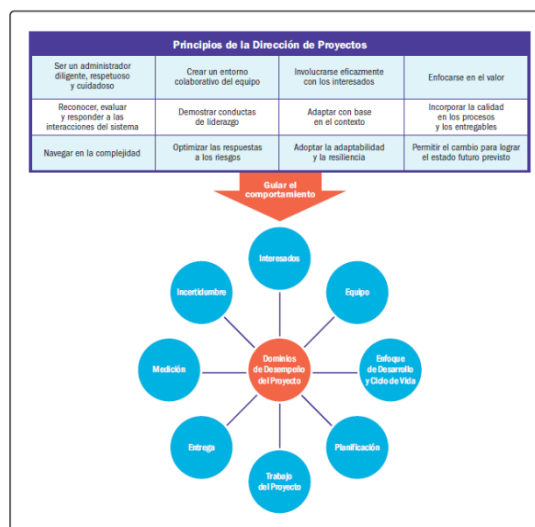
## 2.2.2. Dominios de desempeño del proyecto

Los principios de la dirección de proyectos influyen y dan forma a los dominios de desempeño para producir los resultados previstos. Existe una superposición conceptual entre

los principios y los dominios de desempeño, ya que los principios guían el comportamiento, mientras que los dominios de desempeño presentan amplias áreas de enfoque en las que demostrar ese comportamiento (PMI, 2021). Los dominios de desempeño del proyecto son áreas de énfasis interactivas, interrelacionadas e interdependientes que funcionan al unísono para conseguir los resultados deseados del proyecto. Existen ocho dominios de desempeño del proyecto (Figura 12): interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entrega, métricas, e incertidumbre (PMI, 2021).

## Figura 12

*Relación entre los Principios de la Dirección de Proyectos y los Dominios de Desempeño del Proyecto. Fuente: PMBOK (PMI, 2021)*



*Nota: tomado de PMBOK (PMI, 2021)*

A continuación se definen algunos los conceptos más importantes para manejar adecuadamente la teoría de los dominios de desempeño de proyectos.



- **Análisis de Interesados.** Método que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar los intereses de quiénes deberían tenerse en cuenta a lo largo del proyecto.
- **Ambigüedad.** Estado de confusión, con dificultad para identificar la causa de los eventos, o tener múltiples opciones entre las cuales elegir.
- **Cadencia.** Ritmo de las actividades realizadas a lo largo del proyecto.
- **Calidad.** Grado en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos.
- **Ciclo de Vida del Proyecto.** Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.
- **Complejidad.** Característica de un programa o proyecto o de su entorno que es difícil de gestionar debido al comportamiento humano, el comportamiento del sistema y la ambigüedad.
- **Conferencia de Oferentes.** Reuniones con posibles vendedores previas a la preparación de una licitación o propuesta para asegurar que todos los posibles proveedores comprendan la necesidad de adquisición de manera clara y uniforme. También conocidas como conferencias de contratistas, conferencias de proveedores o conferencias previas a la licitación.
- **Conocimiento Explícito.** Conocimiento que puede codificarse utilizando símbolos tales como palabras, números e imágenes.
- **Conocimiento Tácito.** Conocimiento personal que puede ser difícil de articular y compartir tal como creencias, experiencia y percepciones.
- **Costo de la Calidad (COQ).** Todos los costos incurridos durante la vida del producto por inversión en la prevención de no conformidad con los requisitos, evaluación del producto o servicio en cuanto a su conformidad con los requisitos, e incumplimiento de los requisitos.

- **Definición de Terminado (DoD).** Lista de verificación que incluye todos los criterios requeridos para que un entregable sea considerado como listo para ser usado por el cliente.
- **Director del Proyecto.** Persona nombrada por la organización ejecutante para liderar al equipo de proyecto que es responsable de alcanzar los objetivos de este.
- **Documentos de las licitaciones.** Todos los documentos utilizados para solicitar información, cotizaciones o propuestas a posibles vendedores.
- **Ejecución Rápida.** Método de compresión del cronograma en el que actividades o fases que normalmente se realizan en secuencia se llevan a cabo en paralelo, al menos durante una parte de su duración.
- **Enfoque de Desarrollo.** Método utilizado para crear y desarrollar el producto, servicio o resultado durante el ciclo de vida del proyecto, tal como un método predictivo, iterativo, incremental, adaptativo o híbrido.
- **Entregable.** Cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto.
- **Estimación.** Evaluación cuantitativa del valor o resultado probable de una variable, tal como costos del proyecto, recursos, esfuerzo o duraciones.
- **Estructura de Desglose del Trabajo (WBS/EDT).** Descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos.
- **Equipo de Dirección de Proyecto.** Miembros del equipo de proyecto que participan directamente en las actividades de dirección del proyecto.
- **Equipo de Proyecto.** Conjunto de individuos que realizan el trabajo del proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos.

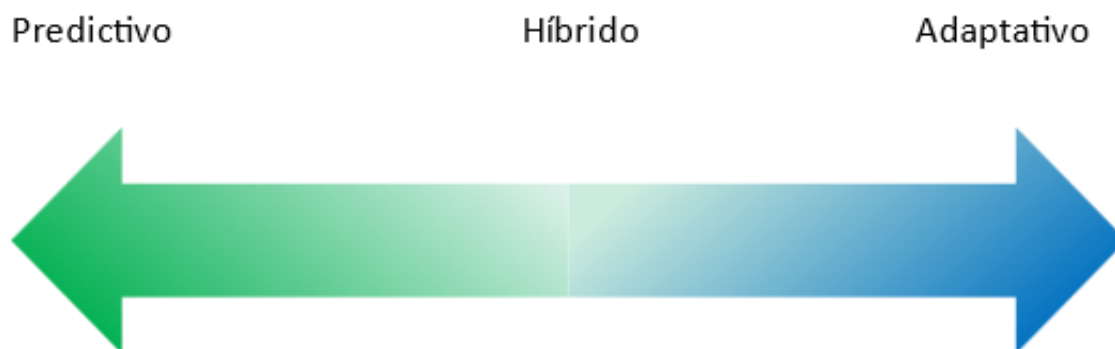
- **Exactitud.** En el sistema de gestión de calidad, la exactitud es una evaluación de la corrección.
- **Fase del Proyecto.** Conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables.
- **Incertidumbre.** Falta de comprensión y conciencia de los problemas, eventos, caminos a seguir o soluciones a buscar.
- **Intensificación.** Método utilizado para acortar la duración del cronograma con el menor incremento de costo mediante la adición de recursos.
- **Interesado.** Individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio.
- **Línea Base.** Versión aprobada de un producto de trabajo que se utiliza como base de comparación con los resultados reales.
- **Métrica.** Descripción de un atributo del proyecto o producto y cómo medirlo.
- **Precisión.** En el sistema de gestión de calidad, la precisión es una evaluación de la exactitud.
- **Presupuesto.** Estimación aprobada para el proyecto o cualquier componente de la estructura de desglose del trabajo (EDT) o cualquier actividad del cronograma.
- **Requisito.** Condición o capacidad que debe estar presente en un producto, servicio o resultado para satisfacer una necesidad de negocio.
- **Riesgo.** Evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto.
- **Tablero.** Conjunto de diagramas y gráficos que muestran el avance o el rendimiento en relación con mediciones importantes del proyecto.
- **Volatilidad.** Posibilidad de un cambio rápido e impredecible.

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

Los proyectos pueden clasificarse según su enfoque de desarrollo y ciclo de vida. Existen tres enfoques comúnmente utilizados en la gestión de proyectos que se puede visualizar como un espectro, comenzando con el predictivo en un extremo pasando por el híbrido y con el adaptativo en el otro extremo (Figura 13).

#### Figura 13

*Relación entre los enfoques de desarrollo de un proyecto. Fuente: elaboración propia con información de PMBOK (PMI, 2021)*



*Nota: elaboración propia con información de PMBOK (PMI, 2021) (2023)*

A continuación, se describen los enfoques según el PMBOK (PMI, 2021).

- **Enfoque Predictivo.** También se le conoce como enfoque en cascada. Este enfoque es práctico cuando los requisitos del proyecto y del producto pueden definirse, recopilarse y analizarse desde antes de comenzar la ejecución del proyecto. Por ejemplo, el alcance,

cronograma, costo, necesidades de recursos y riesgos pueden quedar bien definidos en las fases tempranas del ciclo de vida del proyecto, ya que son relativamente estables. Este enfoque de desarrollo permite al equipo del proyecto reducir el nivel de incertidumbre en una etapa temprana en el proyecto y efectuar gran parte de la planificación por adelantado.

- **Enfoque híbrido.** A un enfoque de desarrollo híbrido se le conoce a una combinación de enfoques adaptativos y predictivos, que tenga una tendencia a parecerse más a un enfoque adaptativo. Por lo tanto, en el desarrollo se usan elementos de ambos enfoques. Este enfoque es práctico cuando hay incertidumbre o riesgo en torno a los requisitos y cuando los entregables pueden ser modularizados, o desarrollados por diferentes equipos de proyecto. Los enfoques híbridos a menudo utilizan un enfoque de desarrollo iterativo o incremental. Un enfoque iterativo es útil para aclarar los requisitos e investigar diversas opciones y puede aportar la suficiente capacidad para considerarse aceptable antes de la iteración final. Por otro lado, se utiliza un enfoque incremental para producir un entregable a lo largo de una serie de iteraciones, en cada iteración se añade funcionalidad dentro de un marco de tiempo predeterminado (período de tiempo preestablecido). El entregable puede considerarse como completado sólo después de la iteración final.
- **Enfoque adaptativo.** Los enfoques adaptativos utilizan enfoques iterativos e incrementales y 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. Se establece una visión clara al comienzo del proyecto y los requisitos iniciales conocidos son refinados, detallados, cambiados o reemplazados de acuerdo con los comentarios del usuario, el entorno o eventos inesperados. Los enfoques ágiles pueden considerarse adaptativos, que implican iteraciones de 1 a 2 semanas de duración con una demostración de los logros al final de cada iteración. El equipo de proyecto debe determinar el alcance que puede lograr en función de una lista de trabajo pendiente priorizado, estimará el trabajo involucrado y

trabajará en colaboración a lo largo de la iteración con el propósito de desarrollar el alcance.

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

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, con un principio y un final definidos. La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con éxito los requisitos de este (PMI, 2021). Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto (PMI, 2017). Algunos conceptos indispensables para la correcta administración de proyectos se definen a continuación (según PMI, 2021):

- **Director del proyecto.** Persona nombrada por la organización ejecutante para liderar al equipo del proyecto que es responsable de alcanzar los objetivos de este. Los directores del proyecto realizan una variedad de funciones, tales como facilitar el trabajo del equipo del proyecto para lograr los resultados y gestionar los procesos para entregar los resultados previstos.
- **Equipo del proyecto.** Conjunto de individuos que realizan el trabajo del proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos.
- **Portafolio.** Proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones gestionadas como un grupo con el ánimo de lograr los objetivos estratégicos.
- **Producto.** Artefacto producido, cuantificable y que puede ser en sí mismo un elemento terminado o un componente de un elemento.
- **Programa.** Proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.

- **Proyecto.** Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio.
- **Resultado.** Un resultado o consecuencia final de un proceso o proyecto. Los resultados pueden incluir salidas y artefactos, pero tienen una intención más amplia al centrarse en los beneficios y el valor para los que se emprendió el proyecto.
- **Sistema para la entrega de valor.** Conjunto de actividades estratégicas de negocio dirigidas a la construcción, sostenimiento y/o avance de una organización. Los portafolios, programas, proyectos, productos y operaciones pueden formar parte del sistema de entrega de valor de una organización.
- **Valor.** Calidad, importancia o utilidad de algo. Los diferentes interesados perciben el valor de diferentes maneras. Los clientes pueden definir el valor como la capacidad de usar características o funciones específicas de un producto.

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

Las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos se definen como campos o áreas de especialización que se emplean comúnmente al dirigir proyectos. Cada área de conocimiento es un conjunto de procesos asociados a un tema particular de la dirección de proyectos. El PMBOK (PMI, 2017) define 10 áreas de conocimiento que se utilizan en la mayoría de los proyectos (Tabla 2).

**Tabla 2**

*Diez áreas de conocimiento de la dirección de proyectos definidas por el PMBOK (PMI, 2017).*

<b>Área de conocimiento</b>	<b>Descripción</b>
Integración	Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos.
Alcance	Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito.
Cronograma	Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
Costos	Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
Calidad	Incluye los procesos para incorporar la política 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.
Recursos	Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
Comunicaciones	Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
Riesgos	Procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
Adquisiciones	Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto.
Interesados	Incluye los procesos requeridos para 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 adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

*Nota: elaboración propia (2023).*

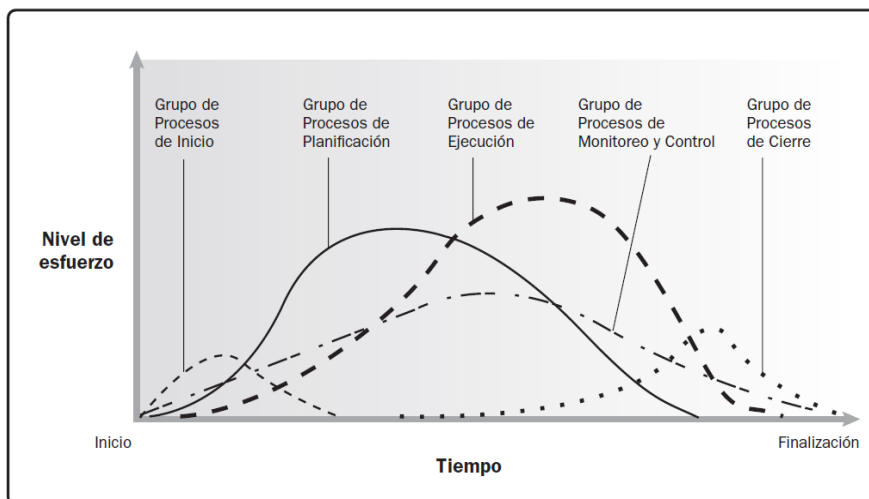


Las áreas de conocimiento están relacionadas directamente con los procesos de la dirección de proyectos para cumplir los objetivos del proyecto. La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro proceso o es un entregable del proyecto o fase del proyecto. Cuando el proyecto está dividido en fases, los procesos de los grupos de procesos interactúan dentro de cada fase (Figura 14). Es posible que todos los grupos de procesos estén representados dentro de una fase (Figura 15). Los procesos son agrupados en cinco y se definen a continuación:

- **Procesos de Inicio.** Realizado(s) para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- **Procesos de Planificación.** Requerido(s) para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- **Procesos de Ejecución.** Realizado(s) para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- **Procesos de Monitoreo y Control.** Requerido(s) 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.
- **Procesos de Cierre.** Llevado(s) a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato.

**Figura 14**

*Ejemplo de Interacciones entre los Grupos de Procesos dentro de un Proyecto o Fase. Fuente: PMBOK (PMI, 2017).*



*Nota: tomado de PMBOK (PMI, 2017).*

Figura 15

Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Nota: tomado de PMBOK (PMI, 2017).

### 2.2.6. Ciclos de vida de los proyectos

El ciclo de vida de un proyecto se conoce como la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas (PMI, 2017). En la Tabla 3 se describen los tipos de ciclo de vida de los proyectos según el PMBOK (PMI, 2017).

**Tabla 3**

*Tipos de ciclo de vida de los proyectos según el PMBOK (PMI, 2017).*

<b>Ciclo de vida</b>	<b>Descripción</b>
Predictivo	El alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida. Cualquier cambio en el alcance se gestiona cuidadosamente. Los ciclos de vida predictivos también pueden denominarse ciclos de vida en cascada.
Iterativo	El alcance del proyecto generalmente se determina tempranamente en el ciclo de vida del proyecto, pero las estimaciones de tiempo y costo se modifican periódicamente conforme aumenta la comprensión del producto por parte del equipo del proyecto. Las iteraciones desarrollan el producto a través de una serie de ciclos repetidos, mientras que los incrementos van añadiendo sucesivamente funcionalidad al producto.
Incremental	El entregable se produce a través de una serie de iteraciones que sucesivamente añaden funcionalidad dentro de un marco de tiempo predeterminado. El entregable contiene la capacidad necesaria y suficiente para considerarse completo solo después de la iteración final.
Adaptativo	Pueden ser ágiles, iterativos o incrementales. El alcance detallado se define y se aprueba antes del comienzo de una iteración. También se denominan ciclos de vida ágiles u orientados al cambio.
Híbrido	Es una combinación de un ciclo de vida predictivo y uno adaptativo. Aquellos elementos del proyecto que son bien conocidos o tienen requisitos fijos siguen un ciclo de vida predictivo del desarrollo, y aquellos elementos que aún están evolucionando siguen un ciclo de vida adaptativo del desarrollo.

*Nota: elaboración propia (2023).*

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

Según PMI (2017) un proyecto puede dirigirse como un proyecto independiente, dentro de un programa, o dentro de un portafolio. Cuando un proyecto está dentro de un programa o portafolio, hay interacción entre los directores de proyecto y los directores de portafolios y programas. Un portafolio se define como los proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos. Debe de existir una gobernanza coordinada para la asignación autorizada de recursos humanos, financieros y físicos en base al desempeño y los beneficios esperados. Por lo tanto, es importante conocer el contexto del proyecto dentro de la organización para que esté alineado con el plan estratégico de la misma. En la

Figura **16**, se detalla de manera comparativa las características de proyectos, portafolios y programas.

Figura 16

## Presentación comparativa de Portafolios, Programas y Proyectos

Dirección Técnica de Proyectos			
	Proyectos	Programas	Portafolios
<b>Definición</b>	Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.	Un programa es un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual.	Un portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos.
<b>Alicance</b>	Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas tienen un alcance que abarca los alcances de sus componentes de programa. Los programas producen beneficios para una organización, al garantizar que los productos y resultados de los componentes del programa sean entregados en forma coordinada y complementaria.	Los portafolios tienen un alcance organizativo que cambia con los objetivos estratégicos de la organización.
<b>Cambio</b>	Los directores de proyecto esperan cambios e implementan procesos para mantener los cambios gestionados y controlados.	Los programas son administrados de una manera que acepta y se adapta al cambio según resulte necesarios para optimizar la entrega de beneficios a medida que los componentes del programa entregan resultados y/o salidas.	Los directores de portafolios monitorean continuamente cambios en los entornos internos y externos más amplios.
<b>Planificación</b>	Los directores de proyecto elaboran progresivamente información a alto nivel en planes detallados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas son administrados mediante planes de alto nivel que realizan el seguimiento de las interdependencias y los avances de los componentes del programa. Los planes del programa también se utilizan para guiar la planificación al nivel de componente.	Los directores de portafolios crean y mantienen los procesos y la comunicación necesarios con relación al portafolio en conjunto.
<b>Gestión</b>	Los directores de proyecto gestionan al equipo del proyecto a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.	Los programas son gestionados por directores de programas quienes aseguran que los beneficios del programa sean entregados de acuerdo con lo esperado, al coordinar las actividades de los componentes del programa.	Los gerentes de portafolios pueden manejar o coordinar al personal dirección de portafolios, o al personal de programas y proyectos que puedan tener responsabilidades en materia de presentación de informes en el portafolio en conjunto.
<b>Monitorear</b>	Los directores de proyecto supervisan y controlan el trabajo para la producción de los productos, servicios o resultados para los que se emprendió el proyecto.	Los directores de programas monitorean el progreso de los componentes del programa para garantizar que se logran los objetivos, cronogramas, presupuesto y beneficios del mismo.	Los directores de portafolios supervisan los cambios estratégicos y la asignación de recursos totales, los resultados del desempeño y el riesgo del portafolio.
<b>Éxito</b>	El éxito es medido según la calidad del producto y del proyecto, la puntualidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente.	El éxito de un programa se mide por la capacidad del mismo para entregar sus beneficios previstos a una organización, y por la eficiencia y la efectividad del programa en la obtención de esos beneficios.	El éxito se mide en términos del desempeño de la inversión en conjunto y la realización de beneficios del portafolio.

Nota: tomado de la Guía PMBOK® (PMI, 2017).

### 2.3. Otra teoría propia del tema de interés

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

El proyecto final de graduación se desarrollará en la finca Iriira, ubicada en una comunidad rural llamada Sabana Bonita, en San Jerónimo de Esparza en la provincia de Puntarenas, Costa Rica. Desde su compra en el 2000, el propietario ha manejado la finca con un enfoque de desarrollo sostenible, y una producción integral con un mosaico de sistemas y subsistemas de producción, con diversos componentes biológicos y múltiples interacciones ecológicas. En el 2015, el propietario de la finca se propuso como proyecto futuro el convertir la

finca en un espacio educativo, de esparcimiento y salud integral. Sin embargo, por diversas razones no ha podido desarrollar este proyecto.

Tomando en cuenta la situación actual de la finca, el propietario considera que una manera de cumplir este sueño es mediante el desarrollo un proyecto autosostenible de turismo de salud y bienestar, enfocado en el disfrute y aprovechamiento de los servicios turísticos, bajo patrones holísticos y con matices curativos y preventivos. Es entonces, que se hace indispensable un plan de gestión para el proyecto de turismo de salud y bienestar que le permita al propietario una gestión exitosa que se acople con la visión y misión de la finca Iriria.

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

El único estudio realizado sobre este tema de estudio fue realizado en el 2015 por Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado. En dicho estudio se incluyeron cuatro diagnósticos: *biofísico y del entorno; tecnológico-productivo* (que incluye a su vez el diagnóstico agroforestal); *sociocultural y socioeconómico*. Además, en el estudio se efectuó un análisis FODA y se identificaron ideas de proyectos futuros para la misma. Sin embargo, desde esa fecha no se ha trabajado en una estrategia en concreto para lograr con éxito la ejecución de los proyectos.

#### **2.3.2.1. Metodologías que se han usado**

Hasta el momento no se han realizado metodologías que permitan ordenar las ideas de las mejoras que se desean realizar en la finca para que el proyecto turístico se realice con éxito.



### **2.3.3. Otra teoría relacionada con el tema en estudio**

#### **2.3.3.1. Fincas integrales**

Una finca o granja integral implica la producción con sistemas alternativos, en los cuales, se aplica una producción integrada que interrelaciona mecanismos para producir alimentos sanos, variados, a bajo costo y amigables con el ambiente (Azofeifa-Rodríguez y Chaves-Rodríguez, 2005). La finca integral promueve el uso y manejo de todos los recursos biológicos (como bacterias, lombrices, etc.), físicos, humanos y tecnológicos a fin de generar materia orgánica, nutrientes y energía (MAG, 2013). Esto minimiza el uso de insumos externos a la finca, reduce costos y logra mayor estabilidad económica y ecológica en la unidad productiva. El MAG (2013), señala como principios de esta modalidad de producción, los siguientes: a) la producción y promoción de la vida en el suelo, b) la integración de cultivo y animales, c) la seguridad alimentaria, d) producción en forma diversificada estimulando la biodiversidad, e) la reducción de la dependencia de insumos externos, f) la generación de empleo e integración de la familia, g) rentabilidad económica y h) la valoración del árbol.

#### **2.3.3.2. Turismo de salud y bienestar**

Este tipo de turismo es definido como el que ofrece servicios y experiencias positivas diseñadas bajo criterios de sostenibilidad y en armonía con la naturaleza; que buscan mejorar la calidad de vida, promueve el equilibrio cuerpo-mente-espíritu, y transmite conocimientos a la vez que fomenta hábitos que ayudan al bienestar y la salud de las personas (Barrantes-Requeno y Quesada-García (2019). En el año 2012, se declara de interés público y nacional las actividades e iniciativas relacionadas con el denominado “turismo de salud y de bienestar”, en tanto promuevan el desarrollo de una medicina de calidad, fortaleciendo la seguridad social y el bienestar nacional; así como, la promoción de los encadenamientos productivos, sinergias entre las empresas nacionales, y el incremento en la demanda de turismo (Costa Rica, 2012).

#### **2.3.3.3. Enfoque ecosistémico**

El enfoque ecosistémico es un planteamiento complejo, integral, que promueve la conservación y uso sostenible de la tierra, el agua y los organismos vivos, considerando las diversas funciones y valores actuales y futuros de los recursos naturales. Reconoce que el ser humano con su diversidad cultural es parte del ecosistema y que todas las partes están ligadas entre sí y que por lo tanto el deterioro de alguna de las partes afecta la estabilidad de las otras (SINAC-ACTo-MAPCOBIO-JICA-MAG, 2017).

#### **2.3.3.4. Turismo rural comunitario**

El proyecto por desarrollarse en la Finca Iriria pretende ejecutarse de manera colaborativa con las comunidades de la zona. Por lo tanto, es importante conocer el concepto de turismo rural comunitario; que representa un modelo de desarrollo turístico alternativo que potencia la protección y el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales endógenos desde la participación de las comunidades anfitrionas como protagonistas (Guereña-Tomás, 2010). Se convierte así en un instrumento para el desarrollo local y la conservación del patrimonio, que complementa las otras actividades económicas tradicionales (Cuadro 1) (Guereña-Tomás, 2010).

**Tabla 4**

*Servicios y actividades que incorpora el turismo rural comunitario.*

<b>Forma de turismo</b>	<b>Productos y servicios de turismo rural comunitario</b>
Ecoturismo	Observación de la naturaleza
De aventura	Caminatas de montaña, cabalgatas, kayaking, rutas a caballo, en bicicleta, etcétera
Cultural	Visita a lugares tradicionales, presentaciones culturales, leyendas, folclore, artesanías, restos arqueológicos
Etnoturismo	Intercambio con comunidades indígenas
Agroturismo	Estancias o visitas a fincas agrícolas, participación en actividades del campo
Educativo y activo	Cursos y talleres sobre medicina natural, artesanías, cocina, idiomas, etcétera, basados en conocimiento local
De salud	Baños termales, aromaterapia, masajes, medicina tradicional, alimentación saludable y orgánica
De meditación	Prácticas de yoga y meditación en la naturaleza, relajación, etcétera
Científico	Estudio e investigación de la biodiversidad o de aspectos históricos y arqueológicos

*Nota: elaboración propia a partir de Guereña-Tomás (2010) (2023).*

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico define el uso de métodos, técnicas y estrategias a utilizar para el desarrollo del proyecto. Por lo tanto, a continuación, se definen y presentan las fuentes primarias, fuentes secundarias que se consultaron para la elaboración del presente proyecto. Así mismo, se describen los métodos de investigación que se utilizaron durante el desarrollo de la investigación y las principales herramientas utilizadas para cumplir con éxito cada uno de los objetivos planteados. Finalmente, se enlistan los supuestos, restricciones y entregables asociados a cada objetivo, con la meta de marcar con claridad la metodología seguida durante el desarrollo de proyecto final de graduación

#### **3.1. Fuentes de información**

Cuando se realiza la revisión de la literatura debe de ser de forma selectiva y dinámica, debido a que continuamente están surgiendo publicaciones acerca de los avances en distintos campos del conocimiento humano en torno a un tema determinado. Una fuente de información es todo aquello que proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información. Se encuentran diferentes fuentes de información, dependiendo del nivel de búsqueda.

(<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>)

##### **3.1.1. Fuentes primarias**

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 evaluado 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. (Hernández Sampieri, 2008)

Las fuentes primarias usadas en este proyecto consistieron en comunicaciones personales con don Leonidas Villalobos Morales, dueño de la Finca Iriria y Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado (2015) que hacen una descripción de la finca, así como un análisis de actores relacionados con la finca, entre otros temas. Además, se utilizaron artículos de revista de la autora Chassoul-Acosta en que se describe diversos aspectos sociales de la comunidad de Sabana Bonita (Chassoul-Acosta, 2015a,2015b, 2016).

### **3.1.2. 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 consistieron en las Guías PMBOK® (PMI, 2017; PMI, 2021), así como otros libros que desarrollan conceptos y teoría de la administración de proyectos como David (2013) y Lledó (2017).

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

Tabla 5

Fuentes de información utilizadas

<b>Fuentes de Información</b>		
	<b>Primarias</b>	<b>Secundarias</b>
1. Desarrollar un plan de gestión alcance del proyecto para identificar lo que requiere el proyecto para su desarrollo y ejecución exitosa.	Juicio de expertos Entrevistas Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales Descripción de la finca (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015)	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017) Lledó P. (2017). Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso.
2. Conformar un plan de gestión de calidad para el proyecto, con el fin identificar y controlar los requisitos y políticas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Juicio de expertos Entrevistas Leyes nacionales e internacionales sobre turismo de bienestar Reglamentos Municipales Descripción de la finca (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015) Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales ODS ( <a href="https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/">https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/</a> )	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017) Fincas Integrales y enfoque ecosistémico (SINAC-ACTo-MAPCOBIO-JICA-MAG, 2017) Movimiento Nacional y Global por los Derechos de la Madre Tierra (2019)
3. Definir un plan de gestión de los interesados con el fin de administrar eficazmente el involucramiento de los actores en las decisiones y la ejecución del proyecto.	Juicio de expertos Entrevistas Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales Descripción de la finca (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015)	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017)
4. Planificar la gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de asegurar un intercambio fluido de información entre interesados del proyecto.	Juicio de expertos Entrevistas Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017) Aspectos sociales de la comunidad de Sabana Bonita (Chassoul-Acosta, 2015a,2015b, 2016) Uso de redes sociales en Mypymes (Demuner Flores, 2021; Martínez-Oviedo y Reynoso-Ibarra, 2016)

<b>Fuentes de Información</b>		
	<b>Primarias</b>	<b>Secundarias</b>
5. Preparar un plan de gestión de riesgo que identifique las áreas y los factores más vulnerables del proyecto con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos positivos.	Juicio de expertos Entrevistas Descripción de la finca (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015) Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017) Lledó P. (s.f.). ¿Cómo mitigar los riesgos en un negocio?
6. Crear un plan de gestión del cronograma con la meta de administrar el desarrollo del proyecto según el alcance de la organización.	Juicio de expertos Entrevistas Leyes nacionales e internacionales sobre turismo de bienestar Reglamento Municipal Descripción de la finca (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015) Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017)
7. Establecer un plan de gestión de costos de modo que se desarrolle un proyecto autosostenible mediante el ofrecimiento de servicios de turismo de bienestar.	Juicio de expertos Entrevistas Leyes nacionales e internacionales sobre turismo de bienestar Reglamento Municipal Descripción de la finca (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015) Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017)
8. Conformar un plan para estimar, adquirir y utilizar los recursos del proyecto para así garantizar que estos estén disponibles según los requerimientos del proyecto.	Juicio de expertos Entrevistas Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017) Aspectos sociales de la comunidad de Sabana Bonita (Chassoul-Acosta, 2015a,2015b, 2016)

<b>Fuentes de Información</b>		
	<b>Primarias</b>	<b>Secundarias</b>
9. Desarrollar un plan para gestionar las adquisiciones del proyecto con el fin de establecer una metodología que cumpla con los requerimientos del proyecto.	Juicio de expertos en la temática. Entrevistas Inventarios Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017) Aspectos sociales de la comunidad de Sabana Bonita (Chassoul-Acosta, 2015a,2015b, 2016)
10. Diseñar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección del exitosa del proyecto.	Entrevistas con miembros de la Sociedad Anónima Iriria Documentos de la organización Lecciones aprendidas Entrevistas Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017) Guía del PMBOK® 7ª. Ed. Lledó P. (2017). Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso.

*Nota: La Tabla 5 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias. Elaboración propia (2023).*

### **3.2. Métodos de Investigación**

#### **3.2.1. Método analítico-sintético**

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (<https://sites.google.com/site/fundamentosdelainvestigacion1a/unidad-2-la-investigacion-como-un-proceso-de-construccion-social/2-3-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo-analitico-sintetico-comparativo-dialectico-entre-otros>)

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una



explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras, debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

(<https://sites.google.com/site/fundamentosdelainvestigacion1a/unidad-2-la-investigacion-como-un-proceso-de-construccion-social/2-3-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo-analitico-sintetico-comparativo-dialectico-entre-otros>)

Según Rodríguez-Jiménez y Pérez-Jacinto (2017) el método analítico-sintético tiene gran utilidad para la búsqueda y el procesamiento de la información empírica, teórica y metodológica. Ya que el análisis de la información posibilita descomponerla en busca de lo que es esencial en relación con el objeto de estudio, mientras que la síntesis puede llevar a generalizaciones que van contribuyendo paso a paso a la solución del problema científico como parte de la red de indagaciones necesarias; pero, como método singular, generalmente, no se emplea para la construcción de conocimientos (p 10). En el caso del presente proyecto el uso de este método se desglosa en la Tabla 6, y es una de las metodologías más usadas durante la investigación.

### **3.2.2. Método inductivo**

Rodríguez y Pérez (2017, p. 187), lo identifican como “una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica”. Este método ha sido muy efectivo a lo largo de la historia para avanzar en el conocimiento científico en las áreas de las ciencias naturales y exactas.

### **3.2.3. Método deductivo**

Morán Delgado y Alvarado Cervantes (2010, p.12) indica que el método “es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares”.

Rodríguez y Pérez (2017, p. 187), lo describe que con este método ...se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares. Consiste en inferir soluciones o características concretas a partir de generalizaciones, principios, leyes o definiciones universales. Se trata de encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos o descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

### **3.2.4. Método inductivo-deducción**

El método inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción y la deducción se complementan mutuamente: mediante la inducción se establecen generalizaciones a partir de lo común en varios casos, luego a partir de esa generalización se deducen varias conclusiones lógicas, que mediante la inducción se traducen en generalizaciones enriquecidas, por lo que forman una unidad dialéctica (Rodríguez-Jiménez y Pérez-Jacinto, 2017).

Aplicado en el proyecto, este método facilitó generar conocimientos y, además, construirlos desde el terreno investigativo, tomando en cuenta que para obtener conocimiento es imprescindible observar los recursos de estudio, reunir datos específicos y a partir de ellos, hacer generalizaciones que permitieron brindar la propuesta.

### **3.2.5. Método hipotético-deductivo**

Según Rodríguez-Jiménez y Pérez-Jacinto (2017) en este método, las hipótesis son puntos de partida para nuevas deducciones. Este método posibilita la reestructuración constante del sistema teórico, conceptual o metodológico de la investigación y, por tanto, se puede clasificar esencialmente como método para la construcción de conocimientos.

### **3.2.6. Método histórico-lógico-comparativo**

En este caso lo histórico se refiere al estudio del objeto en su trayectoria real a través de su historia, con sus condicionamientos sociales, económicos y políticos en los diferentes periodos, mientras lo lógico interpreta lo histórico e infiere conclusiones. La combinación de lo histórico con lo lógico no es una repetición de la historia en todos sus detalles, sino que reproduce solo su esencia (Rodríguez-Jiménez y Pérez-Jacinto, 2017). Así mismo, es un procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de dichos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común.

### **3.2.7. Método de analogías**

Este método consiste en relaciones o consecuencias semejantes en fenómenos parecidos; por ejemplo, conozco un fenómeno a y su consecuencia b, por otro lado, estudio un fenómeno x cuya semejanza con a es evidente. El empleo del método de analogías ha sido utilizado por las ciencias para construir nuevos conocimientos. Según Rodríguez-Jiménez y Pérez-Jacinto (2017), en el área de las investigaciones sociales, por analogía, se pueden inferir consecuencias semejantes en épocas históricas parecidas y también se puede presumir un comportamiento determinado en una persona por la semejanza que presenta con otra ya

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

**Tabla 6**

*Métodos de investigación utilizados*

Objetivos	Métodos de Investigación			De analogías
	Analítico-sintético	Deductivo-Inductivo	Histórico-lógico-comparativo	
1. Desarrollar un plan de gestión alcance del proyecto para identificar lo que requiere el proyecto para su desarrollo y ejecución exitosa.	Al realizar la estructura de desglose de trabajo se busca descomponer para realizar una síntesis posterior.	Se analizó la gestión de la integración planteada en el PMBOK® como referencia para el diseño de la gestión.		
2. Conformar un plan de gestión de calidad para el proyecto, con el fin identificar y controlar los requisitos y políticas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Partiendo de los requisitos y entregables del proyecto se formula el plan de gestión de la calidad	Se analizó la gestión de la calidad planteada en el PMBOK® como referencia para el diseño de la gestión.		
3. Definir un plan de gestión de los interesados con el fin de administrar eficazmente el involucramiento de los actores en las decisiones y la ejecución del proyecto.	Al conocer las generalidades de la zona y la visión del dueño de la finca es posible definir las expectativas y gestionarlas adecuadamente.	Se analizó la gestión de los interesados planteada en el PMBOK® como referencia para el diseño de la gestión.	Al analizar el comportamiento de los interesados a nivel histórico es útil para construir la matriz de interesados.	
4. Planificar la gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de asegurar un intercambio fluido de información entre interesados del proyecto.	Al conocer las generalidades de la zona y la visión de los inversionistas es posible definir las expectativas de los interesados para luego formular un plan de	Se analizó la gestión de las comunicaciones planteada en el PMBOK® como referencia para el diseño de la gestión.		Para este objetivo la metodología análoga puede ser útil para entender cómo funcionan mejor la comunicación hacia los

Objetivos	Métodos de Investigación			De analogías
	Analítico-sintético	Deductivo-Inductivo	Histórico-lógico-comparativo	
	comunicaciones			diferentes interesados del proyecto.
5. Preparar un plan de gestión de riesgo que identifique las áreas y los factores más vulnerables del proyecto con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos positivos.	Al conocer las generalidades de la zona y de los materiales a utilizar es posible definir los riesgos y buscar acciones para mitigarlos	Se analizó la gestión de los riesgos planteada en el PMBOK® como referencia para el diseño de la gestión.		En este objetivo es importante hacer un análisis histórico de los riesgos.
6. Crear un plan de gestión del cronograma con la meta de administrar el desarrollo del proyecto según el alcance de la organización.	Partiendo de la lista de tareas se elabora un cronograma que permite sintetizar las actividades y la asignación de recursos.	Se analizó la gestión del cronograma planteada en el PMBOK® como referencia para el diseño de la gestión.		
7. Establecer un plan de gestión de costos de modo que se desarrolle un proyecto autosostenible mediante el ofrecimiento de servicios de turismo de bienestar.	Partiendo de la definición de los costos por actividades, tareas y sub-tareas, se elabora un presupuesto	Se analizó la gestión de los costos planteada en el PMBOK® como referencia para el diseño de la gestión.		
8. Conformar un plan para estimar, adquirir y utilizar los recursos del proyecto para así garantizar que estos estén disponibles según los requerimientos del proyecto.	Al definir los objetivos estratégicos del proyecto es posible definir los recursos a utilizar.	Se analizó la gestión de los recursos planteada en el PMBOK® como referencia para el diseño de la gestión.		

Objetivos	Analítico-sintético	Métodos de Investigación		De analogías
		Deductivo-Inductivo	Histórico-lógico-comparativo	
9. Desarrollar un plan para gestionar las adquisiciones del proyecto con el fin de establecer una metodología que cumpla con los requerimientos del proyecto.	Al definir los objetivos estratégicos del proyecto, generalidades de la zona y especificaciones del producto es posible definir el plan de adquisiciones que satisfaga las anteriores.	Se analizó la gestión de las adquisiciones planteada en el PMBOK® como referencia para el diseño de la gestión.		
10. Diseñar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección del exitosa del proyecto.		Se analizó la gestión de la integración planteada en el PMBOK® como referencia para el diseño de la gestión.		

*Nota: la muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Fuente: elaboración propia (2023).*

### 3.3. Herramientas

Según el PMI (2017) una herramienta se define como un conjunto de recursos tangibles como una plantilla o software que se utilizan al llevar a cabo una actividad para producir un producto o un resultado. El PMI (2017) definió un grupo de técnicas recomendadas para la dirección de proyectos como parte de sus buenas prácticas. Estas ofrecen soluciones para la recopilación, análisis y representación de datos, y el desarrollo de habilidades de interpersonales, de equipo y comunicación. En la Tabla 7, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto. Según el PMI (2017) existen seis grupos de herramientas y técnicas que se definen a continuación:

- Técnicas de recopilación de datos: utilizadas para recopilar datos e información de diversas fuentes.
- Técnicas de análisis de datos: Utilizadas para organizar, examinar y evaluar datos e información.
- Técnicas de representación de datos: Utilizadas para mostrar representaciones gráficas u otros métodos utilizados para transmitir datos e información.
- Técnicas para la toma de decisiones: Utilizadas para seleccionar un curso de acción entre diferentes alternativas.
- Habilidades de comunicación: Se utilizan para transferir información entre los interesados.
- Habilidades interpersonales y equipo: Se utilizan para liderar e interactuar de manera efectiva con miembros del equipo y otros interesados.

**Tabla 7***Herramientas utilizadas en la Investigación*

<b>Objetivos</b>	<b>Herramientas</b>
1. Desarrollar un plan de gestión alcance del proyecto para identificar lo que requiere el proyecto para su desarrollo y ejecución exitosa.	Juicio de expertos Análisis de datos Análisis de alternativas Reuniones
2. Conformar un plan de gestión de calidad para el proyecto, con el fin identificar y controlar los requisitos y políticas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Juicio de expertos Recopilación de datos Estudios comparativos Tormenta de ideas Entrevistas Toma de decisiones Análisis de decisiones con múltiples criterios
3. Definir un plan de gestión de los interesados con el fin de administrar eficazmente el involucramiento de los actores en las decisiones y la ejecución del proyecto.	Juicio de expertos Cuestionarios y encuestas Tormenta de ideas Análisis de Interesados Análisis de documentos Representación de datos Mapeo/representación de

<b>Objetivos</b>	<b>Herramientas</b>
4. Planificar la gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de asegurar un intercambio fluido de información entre interesados del proyecto.	interesados Reuniones Análisis de requisitos de comunicación Retroalimentación Escucha activa Observación
5. Preparar un plan de gestión de riesgo que identifique las áreas y los factores más vulnerables del proyecto con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos positivos.	Matriz de probabilidad e impacto FODA Juicio de expertos Categorización de riesgos
6. Crear un plan de gestión del cronograma con la meta de administrar el desarrollo del proyecto según el alcance de la organización.	Análisis de alternativas Juicio de expertos Análisis de tendencias Descomposición Método de diagramación por precedencia (PDM) Estimación ascendente Estimación por tres valores
7. Establecer un plan de gestión de costos de modo que se desarrolle un proyecto autosostenible mediante el ofrecimiento de servicios de turismo de bienestar.	Juicio de expertos Estimación análoga Estimación paramétrica Estimaciones ascendentes Estimaciones basadas en tres valores
8. Conformar un plan para estimar, adquirir y utilizar los recursos del proyecto para así garantizar que estos estén disponibles según los requerimientos del proyecto.	Organigramas y descripciones de puestos de trabajo. Juicio de expertos Estimación ascendente Estimación analógica Análisis costo-beneficio Borradores de contratos
9. Desarrollar un plan para gestionar las adquisiciones del proyecto con el fin de establecer una metodología que cumpla con los requerimientos del proyecto.	Análisis de hacer o comprar Juicio de expertos Análisis de selección de proveedores Auditorias de la adquisición Borradores de contratos
10. Diseñar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección del exitosa del proyecto.	Juicio de expertos Recopilación de datos Tormenta de ideas Grupos focales Entrevistas



Objetivos	Herramientas
	Habilidades interpersonales y de equipo Gestión de conflictos Facilitación Gestión de reuniones

*Nota: la Tabla 7 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo.*

*Fuente: elaboración propia (2023).*

### 3.4. Supuestos y restricciones

Los supuestos, son afirmaciones asumidas como verdaderas, mientras que las restricciones, son limitaciones que afectan el desempeño del proyecto. De acuerdo con el Guía del PMBOK (PMI, 2017) las restricciones y los supuestos estratégicos y operativos de alto nivel normalmente se identifican en el caso de negocio antes de que el proyecto se inicie y se reflejan luego en el acta de constitución del proyecto. Los supuestos sobre actividades y tareas de menor nivel se generan a lo largo del proyecto, tal como definir las especificaciones técnicas, las estimaciones, el cronograma, los riesgos, etc. El registro de supuestos se utiliza para registrar todos los supuestos y restricciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 8 , a continuación.

**Tabla 8***Supuestos y restricciones contempladas para la investigación*

<b>Objetivos</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Restricciones</b>
1. Diseñar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección del exitosa del proyecto.	Se cuenta con el apoyo de la sociedad anónima para el desarrollo del presente proyecto y existe interés en la elaboración del plan de gestión. Los costos del plan de gestión son asumidos por el estudiante.	Se cuenta con un tiempo máximo de una semana para la elaboración del Plan de Gestión de la integración. Para la ejecución de las actividades relacionadas a este objetivo, se cuenta con personal limitado.
2. Desarrollar un plan de gestión alcance del proyecto para identificar lo que requiere el proyecto para su desarrollo y ejecución exitosa.	Se cuenta con el apoyo de la sociedad anónima para el desarrollo del presente proyecto y existe interés en la elaboración del plan de gestión. El tiempo definido para la elaboración del Plan de Gestión es de 4 meses. Los costos del plan de gestión son asumidos por el estudiante.	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión del alcance. Tanto las reuniones, como las entrevistas y el juicio de expertos se realizarán en horario nocturno, debido al limitado tiempo que dispone el personal.
3. Conformar un plan de gestión de calidad para el proyecto, con el fin identificar y controlar los requisitos y políticas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Los costos del plan de calidad serán asumidos por el estudiante. Se tiene una visión clara de las características con respecto a calidad que se desean para el proyecto.	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión de la calidad. Tanto las reuniones, como las entrevistas y el juicio de expertos se realizarán en horario nocturno, debido al limitado tiempo que dispone el personal
4. Definir un plan de gestión de los interesados con el fin de administrar eficazmente el involucramiento de los actores en las decisiones y la ejecución del proyecto.	Los costos del plan de gestión de los interesados serán asumidos por el estudiante. Se cuenta con el compromiso de la sociedad anónima para el desarrollo del presente proyecto.	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión de los interesados. Puede existir resistencia al cambio por parte de los interesados
5. Preparar un plan de gestión de riesgo que identifique las áreas y los factores más vulnerables del proyecto con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos	Los costos del plan de los riesgos serán asumidos por el estudiante. Los riesgos de elaborar el plan de proyecto son manejables e inferiores a los beneficios que tendrá su posterior ejecución.	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión de los riesgos. El sector turístico viene saliendo de emergencia nacional Covid-19

Objetivos	Supuestos	Restricciones
positivos.		
6. Crear un plan de gestión del cronograma con la meta de administrar el desarrollo del proyecto según el alcance de la organización.	Los costos del plan de gestión del cronograma serán asumidos por el estudiante. Se cuenta con los recursos técnicos, humanos y académicos necesarios para llevar a cabo las estimaciones.	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión del cronograma. No existen referencias anteriores de cronogramas de proyectos relacionados al turismo de bienestar en una finca integral y su factibilidad.
7. Establecer un plan de gestión de costos de modo que se desarrolle un proyecto autosostenible mediante el ofrecimiento de servicios de turismo de bienestar.	Los costos del plan de gestión de costos serán asumidos por el estudiante. Se cuenta con los recursos informáticos y bibliográficos necesarios para la gestión de los costos (computadora, software, ejemplos y guía de buenas prácticas).	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión de los costos. No se cuenta con experiencia previa en proyectos similares. El presupuesto para poner en marcha el proyecto es limitado. El proyecto debe ser autosostenible para que sea viable para el dueño de la finca.
8. Conformar un plan para estimar, adquirir y utilizar los recursos del proyecto para así garantizar que estos estén disponibles según los requerimientos del proyecto.	Los costos del plan de los recursos serán asumidos por el estudiante. Se cuenta con los recursos informáticos y bibliográficos necesarios para la gestión de los costos (computadora, software, ejemplos y guía de buenas prácticas).	Los desarrolladores no han realizado proyectos similares anteriormente, por lo que se debe investigar y apoyarse en asesores con experiencia. El presupuesto para poner en marcha el proyecto es limitado.
9. Desarrollar un plan para gestionar las adquisiciones del proyecto con el fin de establecer una metodología que cumpla con los requerimientos del proyecto.	Los costos del plan de las adquisiciones serán asumidos por el estudiante. Se cuenta con los recursos informáticos y bibliográficos necesarios para la gestión de los costos (computadora, software, ejemplos y guía de buenas prácticas).	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión de las adquisiciones. Los desarrolladores no han realizado proyectos similares anteriormente, por lo que se debe investigar y apoyarse en asesores con experiencia. El presupuesto para poner en marcha el proyecto es limitado.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
10. Planificar la gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de asegurar un intercambio fluido de información entre interesados del proyecto.	Los costos del plan de comunicaciones serán asumidos por el estudiante. Se cuenta con los recursos informáticos y bibliográficos necesarios para la gestión de los costos (computadora, software, ejemplos y guía de buenas prácticas).	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión de las comunicaciones.

*Nota: la Tabla 8 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Fuente: elaboración propia (2023).*

### 3.5. Entregables

Un entregable se define como cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. Pueden ser tangibles o intangibles (PMI, 2017). El entregable se produce a través de una serie de iteraciones que sucesivamente añaden funcionalidad dentro de un marco de tiempo predeterminado, contiene la capacidad necesaria y suficiente para considerarse completo solo después de la iteración final. Por lo tanto, los entregables son el resultado de la finalización o salida de un proceso que tienen un valor material o información para un cliente u otra parte interesada, por lo que ayudaran a definir el alcance del proyecto y el avance del trabajo. En la Tabla 9, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

**Tabla 9***Entregables contemplados para la investigación*

<b>Objetivos</b>	<b>Entregables</b>
1. Desarrollar un plan de gestión alcance del proyecto para identificar lo que requiere el proyecto para su desarrollo y ejecución exitosa.	Plan para la gestión del alcance con: Plan de gestión de los requisitos EDT
2. Conformar un plan de gestión de calidad para el proyecto, con el fin identificar y controlar los requisitos y políticas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Plan de gestión de la calidad con: Métricas de calidad Matriz de interesados Matriz de requisitos y priorización Matriz de trazabilidad de requisitos Línea base de calidad Política de Calidad del Proyecto
3. Definir un plan de gestión de los interesados con el fin de administrar eficazmente el involucramiento de los actores en las decisiones y la ejecución del proyecto.	Plan de gestión de interesados con: Registro de interesados Plan de involucramiento de los interesados
4. Planificar la gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de asegurar un intercambio fluido de información entre interesados del proyecto.	Plan de Gestión de las Comunicaciones Plan de involucramiento de los interesados
5. Preparar un plan de gestión de riesgo que identifique las áreas y los factores más vulnerables del proyecto con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos positivos.	Plan de gestión de los riesgos con: Matriz de identificación de riesgos Mitigación de riesgos
6. Crear un plan de gestión del cronograma con la meta de administrar el desarrollo del proyecto según el alcance de la organización.	Plan de gestión del cronograma con: Lista de actividades Duración de las actividades Cronograma Lista de hitos
7. Establecer un plan de gestión de costos de modo que se desarrolle un proyecto autosostenible mediante el ofrecimiento de servicios de turismo de bienestar.	Plan de gestión de costos con: Estimación de costos Línea base de costos Requisitos de financiamiento del proyecto

Objetivos	Entregables
8. Conformar un plan para estimar, adquirir y utilizar los recursos del proyecto para así garantizar que estos estén disponibles según los requerimientos del proyecto.	Plan de gestión de recursos con: Requisitos de recursos Estructura de desglose de recursos
9. Desarrollar un plan para gestionar las adquisiciones del proyecto con el fin de establecer una metodología que cumpla con los requerimientos del proyecto.	Plan de gestión de adquisiciones con: Documentos de las adquisiciones, los criterios de selección de proveedores y las decisiones de hacer o comprar
10. Diseñar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección del exitosa del proyecto.	Acta de Constitución Plan para la Dirección del Proyecto

*Nota: la Tabla 9 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo.  
Fuente: elaboración propia (2023).*

## **4. DESARROLLO**

### **4.1. Plan de Gestión del Alcance**

La gestión de alcance se centra en definir, planificar y controlar los objetivos y entregables del proyecto, asegurando que se cumplan los requisitos establecidos en el alcance del proyecto. 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). Las principales herramientas utilizadas para planificar cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado el alcance del proyecto se utilizaron el juicio de expertos, entrevistas, y conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales. Para este proyecto como parte del proceso de gestión del alcance se desarrollarán cinco productos:

- Enunciado del Alcance
- EDT del Proyecto
- Diccionario de la EDT
- Requisitos del proyecto
- Validación y control del Alcance

#### **4.1.1. Requisitos del proyecto**

Para la recopilación de los requisitos del proyecto se conversó con don Leonidas Villalobos Morales, dueño de la finca y el proyecto, con la finalidad de brindar una hoja de ruta respecto a las expectativas mínimas que debe cumplir el proyecto y de cómo éstas están ligadas con los requerimientos de los grupos interesados en el proyecto. Es así como mediante el proceso de recopilación de requisitos se determinan y documentan las necesidades y requisitos de los interesados que serán claves para cumplir de los objetivos del proyecto (PMI, 2017). Con el fin de permitir un mayor refinamiento y nivel de detalle los requisitos han agrupado en seis categorías de las descritas en el PMBOK (PMI, 2017):

- (A) Requisitos del negocio: describen las necesidades de alto nivel de la organización en su conjunto, tales como los problemas u oportunidades de negocio y las razones por las que se ha emprendido un proyecto.
- (B) Requisitos de los interesados: según las necesidades de un interesado o de un grupo de interesados.
- (C) Requisitos de transición y preparación: describen las capacidades temporales, tales como la conversión de datos y los requisitos de capacitación, necesarias para pasar del estado actual “cómo es” al estado futuro deseado.
- (D) Requisitos del proyecto: corresponden a las acciones, los procesos u otras condiciones que el proyecto debe cumplir.
- (E) Requisitos de calidad: son las condiciones o criterios necesarios para validar la finalización exitosa de un entregable del proyecto o el cumplimiento de otros requisitos del proyecto. Estos requisitos se desarrollan en más detalle durante el plan de gestión de calidad.
- (F) Requisitos técnicos: son aquellos que se relacionan con la infraestructura, herramientas y tecnologías que se utilizarán para desarrollar el proyecto y producir el entregable.

#### **4.1.2. Enunciado del Alcance**

Dado que es posible que no todos los requisitos identificados en el proceso anterior se puedan incluir en el proyecto, es importante el proceso de definir el alcance en que se seleccionan los requisitos definitivos del proyecto. La definición del alcance consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y producto, esto es importante pues detalla los límites y criterios de aceptación de cada uno de los entregables del proyecto. Para el cada entregable del proyecto se realiza una descripción del alcance, los criterios de aceptación, los supuestos y requisitos de estos (Tabla 10).



**Tabla 10**

*Descripción, restricciones, supuestos y tipo de requisitos asociados a cada paquete de trabajo del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica.*

<b>Entregable</b>	<b>Cuentas de control</b>	<b>Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo de Requisito</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Restricciones</b>
1.1 FASE 1 (Plataformas digitales, desarrollo estrategia y marca de proyecto y senderos)	1.1.1 <i>Estrategia y marca de proyecto</i>	1.1.1.1 <i>Estrategia</i>	La misión y la visión son componentes importantes de la estrategia empresarial y establecen los objetivos y propósito de la empresa.	Requisitos del negocio Requisitos de proyecto	Se tiene clara la misión, visión y objetivos del proyecto.	Existen proyectos similares, por lo que podría dificultarse desarrollar una estrategia diferenciadora.
		1.1.1.2 <i>Desarrollo de marca del proyecto</i>	La marca se enfoca en la imagen y percepción que se tiene de la empresa y cómo se comunica con el mercado.	Requisitos del negocio Requisitos de proyecto	Se tiene clara la imagen y percepción que se desea proyectar y como comunicarlo al mercado.	Existen proyectos similares, por lo que podría dificultarse desarrollar una marca diferenciadora.
	1.1.2 <i>Plataformas digitales</i>	1.1.2.1 <i>Facebook</i>	Red social que permite informar el proyecto y los servicios que se brindan en Finca Iriria. Además, deberá permitir de manera la reservación de servicios.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos	Muchas Pymes utilizan estas plataformas de bajo costo con buenos resultados.	Se cuenta con presupuesto limitado. Por lo que se realizará con recursos propios.

<b>Entregable</b>	<b>Cuentas de control</b>	<b>Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo de Requisito</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Restricciones</b>
		1.1.2.2 <i>Instagram</i>	Red social que permite informar el proyecto y los servicios que se brindan en Finca Iriria.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos	Muchas Pymes utilizan estas plataformas de bajo costo con buenos resultados.	Se cuenta con presupuesto limitado. Por lo que se realizará con recursos propios.
		1.1.2.3 <i>WhatsApp bussiness</i>	Red social que permite informar el proyecto y los servicios que se brindan en Finca Iriria. Además, deberá permitir de manera la reservación de servicios.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos	Muchas Pymes utilizan estas plataformas de bajo costo con buenos resultados.	Se cuenta con presupuesto limitado. Por lo que se realizará con recursos propios.
		1.1.2.4 <i>Medios de pago y sistema de reservas</i>	Plataforma digital debe brindar un sistema de reservas y pagos ágiles para registrar los servicios brindados. Que facilite la contabilidad del proyecto y la administración de este.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos	Muchas Pymes utilizan estas plataformas de bajo costo con buenos resultados.	Se cuenta con presupuesto limitado. Por lo que probablemente se utilizará pagos por símpe móvil e implementará un sistema libre de cobro para el sistema de reservas.
	1.1.3 <i>Sendero corto</i>	1.1.3.1 <i>Diseño</i>	Diseño de sendero corto (alrededor de 1 km), que contiene interpretación ambiental del mismo.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos	Los estudiantes entienden la razón de ser del sendero.	El tiempo de un proyecto de tutoría de esta carrera es de al menos 6 meses por lo que el proceso es largo.

<b>Entregable</b>	<b>Cuentas de control</b>	<b>Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo de Requisito</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Restricciones</b>
		<i>1.1.3.2 Delimitación</i>	El sendero debe de permitir el tránsito de personas, con un ancho y pendiente determinada.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos	Se puede contar con el recurso humano ya presente en la finca para delimitar el sendero.	Se cuenta con presupuesto limitado. Por lo que se realizará con recursos propios.
		<i>1.1.3.3 Rotulación</i>	Rótulos en los senderos que permitan la interpretación de este.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos	Se cuenta con madera y herramientas para realizar la rotulación con recursos propios.	Se cuenta con presupuesto limitado. Por lo que se realizará con recursos propios.
	<i>1.1.4 Sendero largo</i>	<i>1.1.4.1 Diseño</i>	Diseño de sendero largo (alrededor de 3 km), que contiene interpretación ambiental del mismo.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos	Los estudiantes entienden la razón de ser del sendero.	El tiempo de un proyecto de tutoría de esta carrera es de al menos 6 meses por lo que el proceso es largo.

<b>Entregable</b>	<b>Cuentas de control</b>	<b>Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo de Requisito</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Restricciones</b>
		1.1.4.2 <i>Delimitación</i>	El sendero debe de permitir el tránsito de personas, con un ancho y pendiente determinada.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos	Se puede contar con el recurso humano ya presente en la finca para delimitar el sendero.	Se cuenta con presupuesto limitado. Por lo que se realizará con recursos propios.
		1.1.4.3 <i>Rotulación</i>	Rótulos en los senderos que permitan la interpretación de este.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos	Se cuenta con madera y herramientas para realizar la rotulación con recursos propios.	Se cuenta con presupuesto limitado. Por lo que se realizará con recursos propios.
1.2 FASE 2 (hospedaje)	1.2.1 Cuarto redondo	1.2.1.1 <i>Diseño</i>	Planos necesarios para la construcción del cuarto redondo con estructura de bambú y madera con acabados armonios y sostenibles. Es la primera fase de las cabinas, por lo que debe de contemplar la transición a éstas.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos Requisitos de proyecto Requisitos de transición y preparación		Se cuenta con presupuesto limitado. Por lo que se realizará con recursos propios.

<b>Entregable</b>	<b>Cuentas de control</b>	<b>Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo de Requisito</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Restricciones</b>
		1.2.1.2 <i>Construcción</i>	Cuarto redondo hecho con estructura de bambú y madera con acabados armonios y sostenibles.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos Requisitos de proyecto Requisitos de transición y preparación	El contrato es claro y entendido por ambas.	No se cuenta con asesoramiento legal. Se deberá solicitar un préstamo para la compra de materiales.
		1.2.1.3 <i>Equipamiento</i>	Incluye muebles, electrodomésticos, equipos necesarios para el funcionamiento adecuado del cuarto redondo.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos Requisitos de proyecto Requisitos de transición y preparación	El contrato es claro y entendido por ambas.	No se cuenta con asesoramiento legal.
	1.2.2 <i>Cabinas</i>	1.2.2.1 <i>Diseño</i>	Planos necesarios para la construcción las cabinas con estructura de bambú y madera con acabados armonios y sostenible. Las cabinas estarán anexas al cuarto redondo.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos Requisitos de proyecto Requisitos de transición y preparación		Se cuenta con presupuesto limitado. Por lo que se realizará con recursos propios.

<b>Entregable</b>	<b>Cuentas de control</b>	<b>Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo de Requisito</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Restricciones</b>
		1.2.2.2 <i>Construcción</i>	Cabinas hechas con estructura de bambú y madera con acabados armonios y sostenibles.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos Requisitos de proyecto Requisitos de transición y preparación	El contrato es claro y entendido por ambas.	No se cuenta con asesoramiento legal. Se deberá solicitar un préstamo para la compra de materiales.
		1.2.2.3 <i>Equipamiento</i>	Incluye muebles, electrodomésticos, equipos necesarios para el funcionamiento adecuado de las cabinas.	Requisitos del negocio Requisitos de los interesados Requisitos técnicos Requisitos de proyecto Requisitos de transición y preparación	El contrato es claro y entendido por ambas.	No se cuenta con asesoramiento legal.

Fuente. elaboración propia (2023)

### 4.1.3. EDT del Proyecto

La estructura de desglose de trabajo (EDT) lo que busca es subdividir los entregables del proyecto en componentes más pequeños con el fin de que sea más sencillo no solo de trabajar sino también de dar seguimiento. Dicho de otra manera, la EDT es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos (PMI, 2017; Brenes, 2022). La estructura de EDT se crea típicamente a través el enfoque descendente en que cada nivel descendente de la EDT representa una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto y se puede representar de diferentes maneras, tales como (PMI, 2017):

- Utilizando las fases del ciclo de vida del proyecto como segundo nivel de descomposición, con los entregables del producto y del proyecto insertados en el tercer nivel.
- Utilizando los entregables principales como segundo nivel de descomposición.
- Incorporando componentes de nivel inferior que pueden desarrollar organizaciones externas al equipo del proyecto.

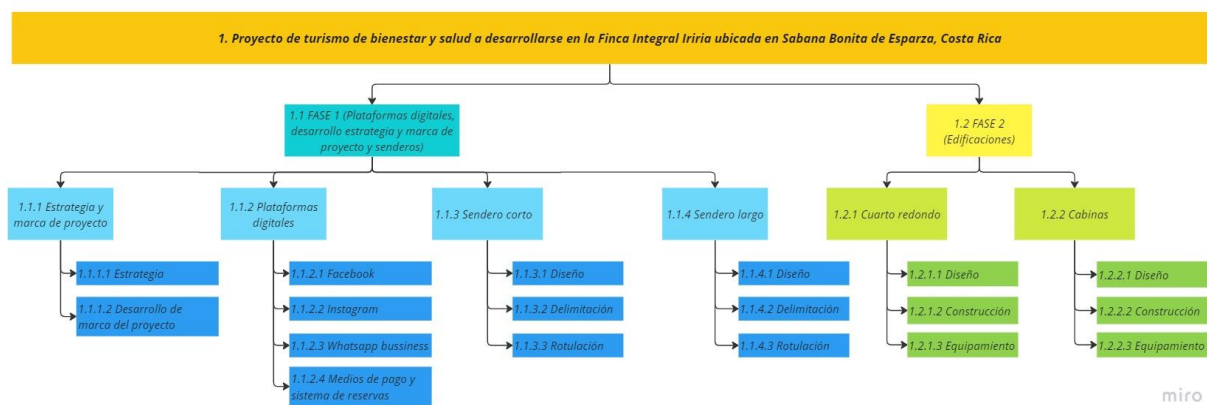
La estructura de EDT se divide en entregables, cuentas de control y paquetes de trabajo. Un entregable es un producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. A menudo se utiliza más concretamente en relación con un entregable externo, el cual está sujeto a aprobación por parte del patrocinador del proyecto o del cliente (Brenes, 2022).

Las cuentas de control son puntos de control donde se mide el rendimiento integrado del alcance, del costo y del cronograma. Durante el desarrollo de la EDT se agrupan los paquetes de trabajo por cuentas de control. Agrupando de forma que afecten a los paquetes de una determinada unidad de trabajo, empresa o proveedor (Brenes, 2022). El nivel más bajo de la EDT/WBS es un paquete de trabajo con un identificador único (PMI, 2017).

En el caso del proyecto a desarrollarse en la Finca Integral Iriia se elaboró una EDT con enfoque descendente pensando en dos fases de ejecución del proyecto (Figura 17). La ejecución de la fase 2 es dependiente de la ejecución exitosa de la fase 1. La fase 1 permitirá visualizar cuando es posible avanzar a la fase 2. En la Figura 25 de la sección 4.6.4 Cronograma se puede observar cómo los hitos de la fase 2 comienzan meses después de haber terminado la fase 1.

**Figura 17**

*Estructura de desglose de trabajo (EDT) para el proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriia ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*



Fuente. elaboración propia (2023)

#### 4.1.4. Diccionario de la EDT

La estructura de desglose de trabajo debe de ir acompañado de un documento que proporcione información sobre los entregables del proyecto y sus actividades. El diccionario de la EDT es un documento de apoyo a la EDT que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes del proyecto (PMI,



2017). En la Tabla 11 se presenta el diccionario de la EDT para el proyecto a desarrollarse en la Finca Integral Iriia.

**Tabla 11**

*Diccionario de la EDT para el proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica.*

<b>Entregable</b>	<b>Cuentas de control</b>	<b>Paquete de trabajo</b>	<b>Encargados</b>	<b>Descripción</b>
1.1 FASE 1 (Plataformas digitales, desarrollo de marca y senderos)	1.1.1 Estrategia y marca de proyecto	1.1.1.1 Estrategia	Dueño de Finca	La misión y la visión son componentes importantes de la estrategia empresarial y establecen los objetivos y propósito de la empresa.
		1.1.1.2 Desarrollo de marca del proyecto	Contratación externa	La marca se enfoca en la imagen y percepción que se tiene de la empresa y cómo se comunica con el mercado.
	1.1.2 Plataformas digitales	1.1.2.1 Facebook	1.1.2.1 Facebook	Encargado de plataformas digitales del proyecto.
1.1.2.2 Instagram			Encargado de plataformas digitales del proyecto.	Red social que permite informar el proyecto y los servicios que se brindan en Finca Iriria.
1.1.2.3 WhatsApp bussiness			Encargado de plataformas digitales del proyecto.	Red social que permite informar el proyecto y los servicios que se brindan en Finca Iriria. Además, deberá permitir de manera la reservación de servicios.

<b>Entregable</b>	<b>Cuentas de control</b>	<b>Paquete de trabajo</b>	<b>Encargados</b>	<b>Descripción</b>
		<i>1.1.2.4 Medios de pago y sistema de reservas</i>	Encargado de plataformas digitales del proyecto.	Plataforma digital debe brindar un sistema de reservas y pagos ágiles para registrar los servicios brindados. Que facilite la contabilidad del proyecto y la administración de este.
	<i>1.1.3 Sendero corto</i>	<i>1.1.3.1 Diseño</i>	Dueño de Finca en conjunto con estudiantes de interpretación ambiental de la UCR.	Diseño de sendero corto (alrededor de 1 km), que contiene interpretación ambiental del mismo.
		<i>1.1.3.2 Delimitación</i>	Funcionario de Finca Iriria encargado del mantenimiento de zonas verdes.	El sendero debe de permitir el tránsito de personas, con un ancho 2 m como mínimo y pendientes estipuladas (no mayor a 8,33%).
		<i>1.1.3.3 Rotulación</i>	Contratación externa	Rótulos en los senderos que permitan la interpretación de este.
	<i>1.1.4 Sendero largo</i>	<i>1.1.4.1 Diseño</i>	Dueño de Finca en conjunto con estudiantes de interpretación ambiental de la UCR.	Diseño de sendero largo (alrededor de 3 km), que contiene interpretación ambiental del mismo.
		<i>1.1.4.2 Delimitación</i>	Funcionario de Finca Iriria encargado del mantenimiento de zonas verdes.	Cuenta con el ancho adecuado para el tránsito (1,5 m como mínimo) y pendientes estipuladas (no mayor a 15 %).
		<i>1.1.4.3 Rotulación</i>	Contratación externa	Rótulos en los senderos que permitan la interpretación de este.

<b>Entregable</b>	<b>Cuentas de control</b>	<b>Paquete de trabajo</b>	<b>Encargados</b>	<b>Descripción</b>
<i>1.2 FASE 2 (hospedaje)</i>	<i>1.2.1 Cuarto redondo</i>	<i>1.2.1.1 Diseño</i>	Dueño de Finca	Planos necesarios para la construcción del cuarto redondo con estructura de bambú y madera con acabados armonios y sostenibles. Es la primera fase de las cabinas, por lo que debe de contemplar la transición a éstas.
		<i>1.2.1.2 Construcción</i>	Contratación externa	Cuarto redondo hecho con estructura de bambú y madera con acabados ambientalmente sostenibles.
		<i>1.2.1.3 Equipamiento</i>	Dueño de finca y contrataciones externas	Incluye muebles, electrodomésticos (plantilla de gas, lavadora-secadora de gas, refrigeradora), equipos necesarios para el funcionamiento adecuado del cuarto redondo.
	<i>1.2.2 Cabinas</i>	<i>1.2.2.1 Diseño</i>	Dueño de Finca	Planos necesarios para la construcción las cabinas con estructura de bambú y madera con acabados armonios y sostenible. Las cabinas estarán anexas al cuarto redondo.
		<i>1.2.2.2 Construcción</i>	Contratación externa	Cabinas hechas con estructura de bambú y madera con acabados ambientalmente sostenibles.
		<i>1.2.2.3 Equipamiento</i>	Dueño de finca y contrataciones externas	Incluye muebles (dos camarones), electrodomésticos (plantilla de gas), equipos necesarios para el funcionamiento adecuado de las cabinas (36 m <sup>2</sup> cada una).

*Fuente. elaboración propia (2023)*

#### 4.1.5. Validación y control del alcance

La validación del alcance es el proceso que permite formalizar la aceptación de un entregable para así verificar que sea entregado de manera completa y cumplimiento con los criterios de aceptación acordados. En la Tabla 12 se adjunta la boleta a utilizar para validar la aceptación de los entregables del presente proyecto.

**Tabla 12**

*Boleta de validación del alcance para el proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica.*

<b>Boleta de verificación del alcance</b>			
Nombre de proyecto		ID:	
ID del entregable		Fecha:	
Nombre de responsable		Firma de responsable	
<b>Validación</b>			
Descripción del entregable:			
Criterios de aceptación:			
Estado actual:			
<b>Aprobación</b>			
Nombre de encargado:		Firma de encargado:	

*Fuente. elaboración propia (2023)*

El proceso de controlar el alcance del proyecto monitorea el estado de éste a través de su ciclo de vida. Esto se realiza de manera periódica de manera que se identifique la necesidad de realizar cambios en la línea base del alcance y monitorear el avance de este (PMI, 2017).

En la Tabla 13 se adjunta la boleta utilizada para realizar una solicitud de cambios.

**Tabla 13**

*Boleta para solicitud de cambios en el proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Boleta para solicitud de cambio</b>			
Nombre de proyecto:		ID:	
ID del entregable:		Fecha:	
Nombre de responsable:		Firma de responsable:	
<b>Descripción del cambio</b>			
Descripción del cambio:			
Justificación:			
Estado actual:			
<b>Aprobación</b>			
Nombre de encargado:		Firma de encargado:	

*Fuente. elaboración propia (2023)*

## **4.2. Plan de Gestión de Calidad**

Al igual que la gestión del alcance, la gestión de calidad está orientada a garantizar que el proyecto cumpla con los requisitos y expectativas del cliente y las partes interesadas. Sin embargo, la gestión de calidad se enfoca en asegurar que los productos o servicios entregados cumplan con los estándares de calidad requeridos y las especificaciones del cliente. Se realiza mediante la identificación, planificación y ejecución acciones con la finalidad de asegurar que el producto o servicio final entregado por el proyecto cumpla con las especificaciones y requisitos de calidad establecidos. Por lo tanto, la gestión de calidad incluye la definición de los criterios de aceptación y los indicadores de calidad para medir el rendimiento del proyecto, la identificación de los riesgos y problemas de calidad y la implementación de planes de acción para mitigarlos.

Las principales herramientas utilizadas en la creación del plan de gestión de calidad del proyecto son el juicio de expertos, recopilación de datos, estudios comparativos, tormenta de ideas, entrevistas, análisis de decisiones con múltiples criterios con don Leonidas Villalobos Morales. Para este proyecto como parte del proceso de gestión de la calidad se desarrollaron tres productos:

- Requisitos de calidad
- Línea base de desempeño
- Control de calidad

### **4.2.1. Requisitos de calidad**

En las Tabla 10 y Tabla 11 se presentan requisitos generales del proyecto, así como la descripción de los paquetes de trabajo que conforman el proyecto a desarrollarse en la Finca Integral Iriia. Adicionalmente, cada paquete de control debe de asociarse a un requisito de calidad que permitan (Lledó, 2013):

- Asegurar la satisfacción del cliente
- Garantizar la seguridad
- Evitar costos adicionales
- Maximizar la eficiencia

Parte importante de los requisitos de calidad es determinar las metas o resultados que se buscan alcanzar a través de la implementación de dichos requisitos. A estas metas se les denominan objetivos de calidad, y son importantes porque orientan el proyecto, definen expectativas, establecen prioridades, permiten medir el éxito, así como la mejora continua en proyecto. Por lo tanto, los objetivos de calidad deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tener un plazo de tiempo determinado.

A continuación, para cada paquete de trabajo se presentan los requisitos de calidad, criterios de aceptación, referencias técnicas y objetivos de calidad (Tabla 14).



**Tabla 14**

*Requisitos de calidad, criterios de aceptación y objetivos de calidad para los paquetes de trabajo del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>EDT Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requisitos de calidad</b>	<b>Objetivos de calidad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>	<b>Referencias técnicas</b>
<i>1.1.1.1 Estrategia</i>	La misión y la visión son componentes importantes de la estrategia empresarial y establecen los objetivos y propósito de la empresa.	Debe de ser clara, realista y alcanzable.	Desarrollar una estrategia clara y coherente que sea realista y alcanzable, esté alineada con los objetivos y valores de la organización, y tenga indicadores claros y medibles para evaluar el éxito del proyecto.	Debe de ser clara, realista, alcanzable; alineada con los objetivos y valores de la organización con indicadores claros y medibles. Además, debe de ser adaptable.	David (2003)
<i>1.1.1.2 Desarrollo de marca del proyecto</i>	La marca se enfoca en la imagen y percepción que se tiene de la empresa y cómo se comunica con el mercado.	La satisfacción del cliente en relación con la marca es un aspecto clave del desarrollo de la marca y es importante medirla y mejorarla para fomentar la fidelidad de los clientes y mejorar la reputación de la marca.	Mantener la satisfacción del cliente en relación con la marca del proyecto.	Grado de satisfacción del cliente en relación con la marca es un aspecto clave del desarrollo de la marca es mayor al 80%.	Miller (2017)

<b>EDT Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requisitos de calidad</b>	<b>Objetivos de calidad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>	<b>Referencias técnicas</b>
1.1.2.1 <i>Facebook</i>	Red social que permite informar el proyecto y los servicios que se brindan en Finca Iiriria. Además, deberá permitir de manera la reservación de servicios.	Las publicaciones deben de ser visualmente atractivas, con una frecuencia de publicaciones, interacción con seguidores y uso de hashtags y etiquetas. El proyecto de se compromete a brindar una atención al cliente rápida y eficiente en las plataformas de redes sociales.	Aumentar el porcentaje de seguidores en un 20% en el primer año. Aumentar el porcentaje de reservas directas a través de la página de Facebook en un 20% en el primer año.	Fotos deberán ser de calidad (1080 pixeles mínimo, relación 1,91:1) Videos de alta calidad (720 p mínimo, relación 16:9) y bien editados. Información debe de ser clara y diferenciadora de proyectos similares. Se establece como objetivo responder a todas las consultas y solicitudes de reserva en menos de un día durante el horario comercial.	Demuner Flores (2021)

<b>EDT Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requisitos de calidad</b>	<b>Objetivos de calidad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>	<b>Referencias técnicas</b>
1.1.2.2 <i>Instagram</i>	Red social que permite informar el proyecto y los servicios que se brindan en Finca Iriria.	Las publicaciones deben de ser visualmente atractivas, con una frecuencia de publicaciones, interacción con seguidores y uso de hashtags y etiquetas.	Aumentar el porcentaje de seguidores en un 20% en el primer año.	Fotos deberán ser de calidad (1080 pixeles mínimo, relación 1,91:1) Videos de alta calidad (720 p mínimo, relación 16:9) y bien editados. Información debe de ser clara y diferenciadora de proyectos similares.	Demuner Flores (2021)
1.1.2.3 <i>WhatsApp bussiness</i>	Red social que permite informar el proyecto y los servicios que se brindan en Finca Iriria. Además, deberá permitir de manera la reservación de servicios.	El proyecto se compromete a brindar una atención al cliente rápida y eficiente en las plataformas de redes sociales.	Mejorar la experiencia del cliente al ofrecer un servicio de atención al cliente por WhatsApp Business, y aumentar el índice de satisfacción del cliente en un 15% en el primer año.	Se establece como objetivo responder a todas las consultas y solicitudes de reserva en menos de un día durante el horario comercial.	Demuner Flores (2021)

<b>EDT Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requisitos de calidad</b>	<b>Objetivos de calidad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>	<b>Referencias técnicas</b>
<i>1.1.2.4 Medios de pago y sistema de reservas</i>	Plataforma digital debe brindar un sistema de reservas y pagos ágiles para registrar los servicios brindados. Que facilite la contabilidad del proyecto y la administración de este.	Es fundamental que los pagos procesados a través de la plataforma estén protegidos contra fraudes y ataques cibernéticos. Deben de proporcionar una interfaz fácil de usar, confiable y estar disponible las 24 horas al día, los 7 días de la semana.	Asegurar el 100% de los pagos procesados a través de la plataforma sean seguros y confiables, cumpliendo con los estándares de seguridad de la industria y las regulaciones aplicables, y proporcionando una experiencia de usuario sin problemas.	Se considerará que se cumple el objetivo si se procesan al menos el 99% de los pagos sin problemas en un período de un mes, y si no se producen informes de fraude o ataques cibernéticos en la plataforma durante el mismo período.	Demuner Flores (2021)

<b>EDT Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requisitos de calidad</b>	<b>Objetivos de calidad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>	<b>Referencias técnicas</b>
1.1.3.1 <i>Diseño</i>	Diseño de sendero corto (alrededor de 1 km), que contiene interpretación ambiental del mismo.	Debe de ser accesible para personas de diferentes edades y capacidades físicas. Ser seguro para los visitantes, que minimice el impacto sobre el medio ambiente. Debe de facilitar el mantenimiento de este, tener una adecuada señalización y estar construido con materiales duraderos y resistentes al clima.	El diseño del sendero deberá garantizar una experiencia de senderismo segura y agradable para los visitantes, mediante la implementación de medidas de seguridad adecuadas y la creación de un ambiente natural armonioso y accesible.	El entregable cumple las pautas de lo conversado con los estudiantes. Se entrega un documento sobre la interpretación del sendero.	Decreto Ejecutivo N.º 39703-S-TUR

<b>EDT Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requisitos de calidad</b>	<b>Objetivos de calidad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>	<b>Referencias técnicas</b>
1.1.3.2 <i>Delimitación</i>	El sendero debe de permitir el tránsito de personas, con un ancho y pendiente determinada.	Debe de ser accesible para personas de diferentes edades y capacidades físicas. Ser seguro para los visitantes, que minimice el impacto sobre el medio ambiente. Debe de facilitar el mantenimiento de este, tener una adecuada señalización y estar construido con materiales duraderos y resistentes al clima.	El diseño del sendero deberá garantizar una experiencia de senderismo segura y agradable para los visitantes, mediante la implementación de medidas de seguridad adecuadas y la creación de un ambiente natural armonioso y accesible.	Cuenta con el ancho adecuado para el tránsito (2 m como mínimo) y pendientes estipuladas (no mayor a 8,33%).	Decreto Ejecutivo N.º 39703-S-TUR
1.1.3.3 <i>Rotulación</i>	Rótulos en los senderos que permitan la interpretación de este.	Los rótulos deben de ser claros, coherentes, veraces y pertinentes con el entorno y cultural que se interpreta. Además, deben de ser atractivos, con una vida útil prolongadas, resistentes al clima. Se utilizará madera caída de la finca	Se debe de garantizar una interpretación adecuada de los senderos.	Rótulos son de madera que tenga una vida útil de al menos 3 años y cuentan con información necesaria para la interpretación del sendero. Que la letra sea legible a una distancia de 2 m.	Manual de Rotulación para las Áreas Silvestres Protegidas del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC). Costa Rica

EDT Paquete de trabajo	Descripción	Requisitos de calidad	Objetivos de calidad	Criterios de aceptación	Referencias técnicas
1.1.4.1 <i>Diseño</i>	Diseño de sendero largo (alrededor de 3 km), que contiene interpretación ambiental del mismo.	<p>tratada para el comején y la humedad.</p> <p>Debe de ser seguro para los visitantes, que minimice el impacto sobre el medio ambiente. Debe de facilitar el mantenimiento de este, tener una adecuada señalización y estar construido con materiales duraderos y resistentes al clima. Algunas opciones de materiales son: madera plástica, teca y roble (ver Figura 18).</p>	El diseño del sendero deberá garantizar una experiencia de senderismo segura y agradable para los visitantes, mediante la implementación de medidas de seguridad adecuadas y la creación de un ambiente natural armonioso.	El entregable cumple las pautas de lo conversado con los estudiantes. Se entrega un documento sobre la interpretación del sendero.	Decreto Ejecutivo N.º 39703-S-TUR

<b>EDT Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requisitos de calidad</b>	<b>Objetivos de calidad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>	<b>Referencias técnicas</b>
<i>1.1.4.2 Delimitación</i>	El sendero debe de permitir el tránsito de personas, con un ancho y pendiente determinada.	Debe de ser seguro para los visitantes, que minimice el impacto sobre el medio ambiente. Debe de facilitar el mantenimiento de este, tener una adecuada señalización y estar construido con materiales duraderos y resistentes al clima.	El diseño del sendero deberá garantizar una experiencia de senderismo segura y agradable para los visitantes, mediante la implementación de medidas de seguridad adecuadas y la creación de un ambiente natural armonioso.	Cuenta con el ancho adecuado para el tránsito y pendientes estipuladas.	Decreto Ejecutivo N.º 39703-S-TUR
<i>1.1.4.3 Rotulación</i>	Rótulos en los senderos que permitan la interpretación de este.	Los rótulos deben de ser claros, coherentes, veraces y pertinentes con el entorno y cultural que se interpreta. Además, deben de ser atractivos, con una vida útil prolongadas, resistentes al clima. Se utilizará madera caída de la finca tratada para el comején y la humedad.	Se debe de garantizar una interpretación adecuada de los senderos.	Rótulos son de madera que tenga una vida útil de al menos 3 años y cuentan con información necesaria para la interpretación del sendero. Que la letra sea legible a una distancia de 2 m.	Manual de Rotulación para las Áreas Silvestres Protegidas del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC). Costa Rica



<b>EDT Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requisitos de calidad</b>	<b>Objetivos de calidad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>	<b>Referencias técnicas</b>
1.2.1.1 <i>Diseño</i>	Planos necesarios para la construcción del cuarto redondo con estructura de bambú y madera con acabados armonios y sostenibles. Es la primera fase de las cabinas, por lo que debe de contemplar la transición a éstas.	El cuarto redondo debe de ser techado y cerrado a los exteriores con ventanas y paredes. Debe de contar con un comedor, salón para charlas, cocina y un baño completo. El inodoro es un baño seco (Figura 18). Con un área aproximada de 40 m <sup>2</sup> .	Se debe de garantizar un espacio suficiente para comedor, salón para charlas, cocina y un baño completo. Que 10 personas puedan utilizar el espacio simultáneamente. Estructura debe de vida útil prolongada, construida con materiales duraderos, amigables con el ambiente y resistentes al clima de la zona.	Deberá ser amigable con el ambiente. Es la primera fase de las cabinas, por lo que debe de contemplar la transición a éstas. Permitir que 10 personas puedan utilizar el espacio simultáneamente. Debe de cumplir normas de construcción. Deberá cumplir el Código Sísmico de Cosa Rica 2010 (CSCR-10). Con un área aproximada de 40 m <sup>2</sup> .	Normas de Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA) Normas de las Municipalidades, SETENA y MOPT Normas de Ministerio de Salud de Costa Rica Código Sísmico de Cosa Rica 2010 (CSCR-10)

<b>EDT Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requisitos de calidad</b>	<b>Objetivos de calidad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>	<b>Referencias técnicas</b>
1.2.1.2 <i>Construcción</i>	Cuarto redondo hecho con estructura de bambú y/o madera con acabados armonios y sostenibles.	El cuarto redondo debe de ser techado y cerrado a los exteriores con ventanales vidrio, con marcos de aluminio. y paredes. Debe de contar con un comedor, salón para charlas, cocina y un baño completo. Con un área aproximada de 40 m <sup>2</sup> .	Se debe de garantizar un espacio suficiente para comedor, salón para charlas, cocina y un baño completo. Que 10 personas puedan utilizar el espacio simultáneamente. Estructura debe de vida útil prolongada, construida con bambú y/o madera y materiales duraderos, amigables con el ambiente y resistentes al clima de la zona.	Deberá ser amigable con el ambiente. Es la primera fase de las cabinas, por lo que debe de contemplar la transición a éstas. Permitir que 10 personas puedan utilizar el espacio simultáneamente. Con un área aproximada de 40 m <sup>2</sup> .	Normas de Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA) Normas de las Municipalidades, SETENA y MOPT Normas de Ministerio de Salud de Costa Rica Código Sísmico de Cosa Rica 2010 (CSCR-10)
1.2.1.3 <i>Equipamiento</i>	Incluye muebles, electrodomésticos, equipos necesarios para el funcionamiento adecuado del cuarto redondo.	Incluye muebles, electrodomésticos, equipos necesarios para el funcionamiento adecuado del cuarto redondo para un mínimo de 10 personas. Electrodomésticos incluyen como mínimo: plantilla de gas, lavadora-secadora de gas,	Se debe de garantizar que 10 personas puedan utilizar el espacio simultáneamente. El equipamiento debe de ser vida útil prolongada, al momento de la compra deben de tener garantía, construida con materiales duraderos, amigables con el	Muebles, electrodomésticos y equipos deber ser armoniosos con el ambiente. De madera o de bambú. Para 10 personas puedan utilizar el espacio simultáneamente.	Normas de Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA) Normas de las Municipalidades, SETENA y MOPT Normas de Ministerio de Salud de Costa

<b>EDT Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requisitos de calidad</b>	<b>Objetivos de calidad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>	<b>Referencias técnicas</b>
		refrigeradora. Muebles incluyen: mesa y sillas de madera para 12 personas, estante para libros, y utensilios de cocina. Equipo incluye: juego de vajilla, vasos y cubiertos para 12 personas, teteras y ollas.	ambiente y resistentes al clima de la zona.		Rica
1.2.2.1 <i>Diseño</i>	Planos necesarios para la construcción de dos cabinas con estructura de bambú y madera con acabados armonios y sostenible. Las cabinas estarán anexas al cuarto redondo. Cada cabina tendrá un área de 36 m <sup>2</sup> .	Deberá ser amigable con el ambiente. Cada cabina debe de contar con espacio para 4 personas y tener un baño completo, con un área total por cabina 36 m <sup>2</sup> . El inodoro es un baño seco (Figura 18). Con ventanales de vidrio, con marcos de aluminio.	Se debe de garantizar el hospedaje para 4 personas en cada cabina. Estructura debe de vida útil prolongada, construida con bambú y/o madera y materiales duraderos, amigables con el ambiente y resistentes al clima de la zona	Deberá ser amigable con el ambiente. Se debe de garantizar el hospedaje para 4 personas en cada cabina. Debe de cumplir normas. Con un área total por cabina 36 m <sup>2</sup> , con baño seco. Deberá cumplir el Código Sísmico de Cosa Rica 2010 (CSCR-10).	Normas de Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA) Normas de las Municipalidades, SETENA y MOPT Normas de Ministerio de Salud de Costa Rica Código Sísmico de Cosa Rica 2010 (CSCR-10)
1.2.2.2 <i>Construcción</i>	Cabinas hechas con estructura de bambú y/o madera con	Las cabinas deben de ser techado y cerrado a los	Se debe de garantizar el hospedaje para 4	Deberá ser amigable con el ambiente, anexo	Normas de Colegio Federado de

<b>EDT Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requisitos de calidad</b>	<b>Objetivos de calidad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>	<b>Referencias técnicas</b>
	acabados armonios y sostenibles. En total serían dos cabinas, cada una tendrá un área de 36 m <sup>2</sup> . Producto será llave en mano.	exteriores con ventanas y paredes. Debe de contar con espacio para hospedar a 4 personas en cada cabina y tener un baño completo. Con un área total por cabina 36 m <sup>2</sup> . Diseño presente en la Figura 19..	personas en cada cabina. Estructura debe de vida útil prolongada, construida con bambú y/o madera y materiales duraderos, amigables con el ambiente y resistentes al clima de la zona.	al cuarto redondo Permitir que 4 personas puedan hospedarse simultáneamente en cada cabina. Con un área total por cabina 36 m <sup>2</sup> , con baño seco.	Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA) Normas de las Municipalidades, SETENA y MOPT Normas de Ministerio de Salud de Costa Rica Código Sísmico de Costa Rica 2010 (CSCR-10) Normas de Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA) Normas de las Municipalidades, SETENA y MOPT Normas de Ministerio de Salud de Costa Rica
1.2.2.3 <i>Equipamiento</i>	Incluye muebles, electrodomésticos, equipos necesarios para el funcionamiento adecuado de las cabinas.	Incluye muebles, electrodomésticos, equipos necesarios para el funcionamiento adecuado de las cabinas para hospedaje de un mínimo de 4 personas en cada cabina. Cada cabina deberá contar como mínimo con: plantilla de gas, dos camarotes, sábanas, almohadas, cortina	Se debe de garantizar el hospedaje para 4 personas en cada cabina. El equipamiento debe de ser vida útil prolongada, al momento de la compra deben de tener garantía, construida con materiales duraderos, amigables con el ambiente y resistentes al clima de la zona.	Muebles, electrodomésticos y equipos deber ser armoniosos con el ambiente. De madera o de bambú. Para hospedaje para 4 personas en cada cabina.	

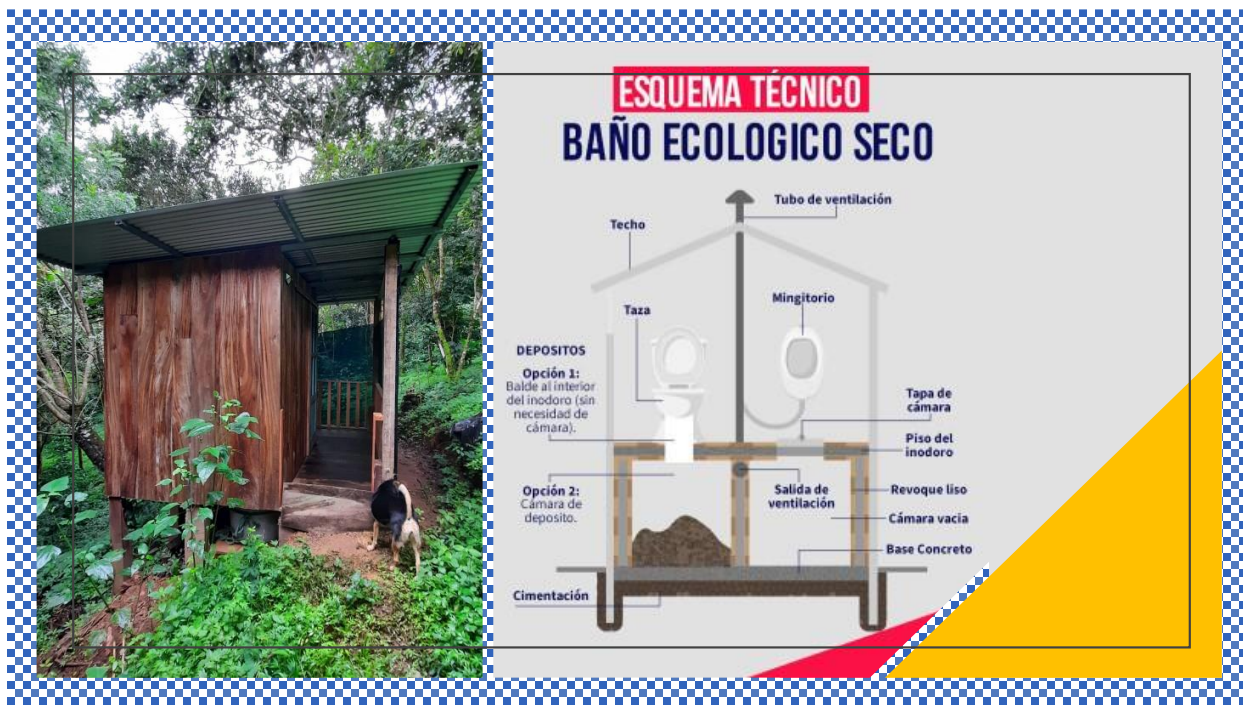
<b>EDT Paquete de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requisitos de calidad</b>	<b>Objetivos de calidad</b>	<b>Criterios de aceptación</b>	<b>Referencias técnicas</b>
		de baño.			

---

*Fuente. elaboración propia (2023)*

**Figura 18**

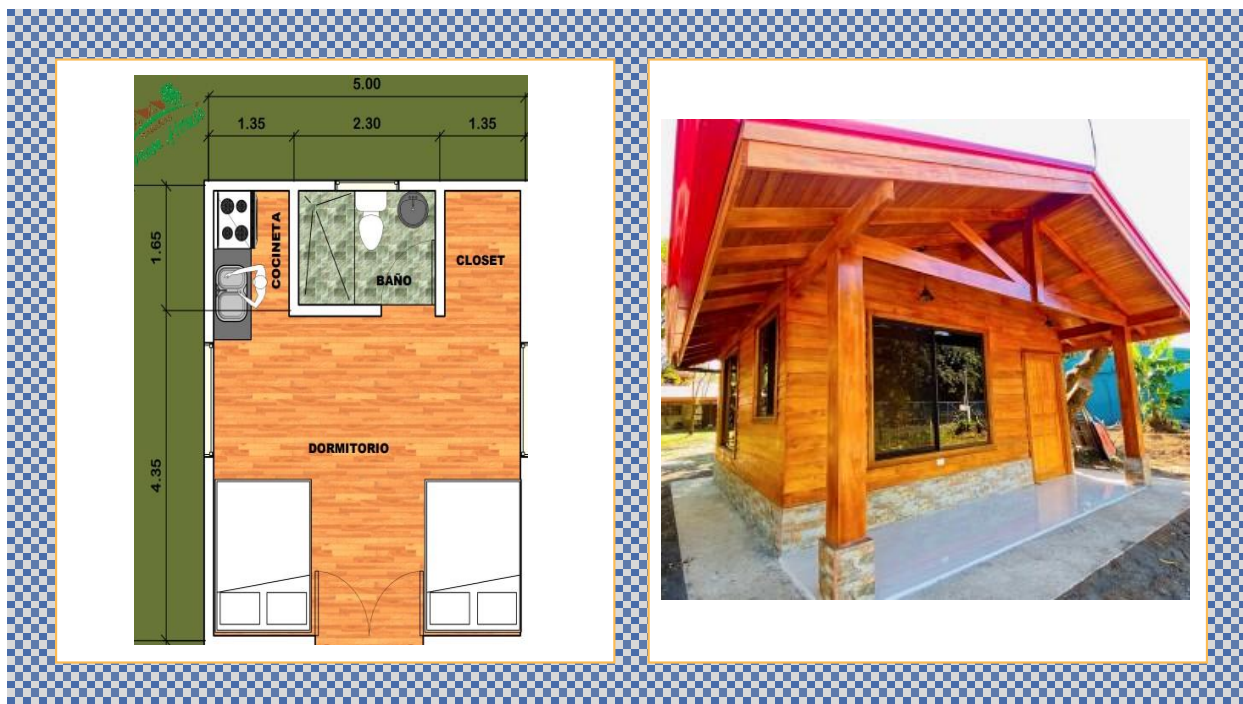
*Baño seco de la finca Iriria en Sabana Bonita de San Jerónimo de Esparza, Puntarenas, 2015.*



*Nota: fotografía de un baño ya construido en Finca Iriria. Fuente: elaboración propia con imágenes de Leonidas Villalobos y <https://aprende.com/blog/oficios/plomeria/que-es-un-bano-seco/> (2023).*

## Figura 19

*Diseño de cabina en Finca Iriia en Sabana Bonita de San Jerónimo de Esparza, Puntarenas, 2015.*



Fuente: elaboración propia con imágenes de [www.dreamhouseatenas.com/cabana-20/](http://www.dreamhouseatenas.com/cabana-20/) y <https://www.cabanashomewood.com/> (2023)

### 4.2.2. Línea base del desempeño

La línea base del desempeño del proyecto se refiere a un conjunto de mediciones que se utilizan para evaluar el progreso del proyecto en relación con su alcance, costo, plazo y calidad planificados. Esta medición se realiza durante todo el ciclo de vida del proyecto y se utiliza para identificar desviaciones y brechas entre el desempeño real y el planificado (PMI, 2017). Debido a que la medición requiere tiempo y esfuerzo, para cada proyecto solo se debe medir lo que es relevante y deberían garantizar que los objetivos de calidad sean efectivos

(SMART por sus siglas en inglés): específicos (S), medibles (M), alcanzables (A), relevantes (R) y tiempo-definidos (Time-bound) (PMI, 2021).

En la se especifican Tabla 15 las métricas asociadas a las líneas base de desempeño de este proyecto. Así mismo se indican las metas de calidad y la frecuencia en que harán la medición del desempeño.

### Tabla 15

*Métricas asociadas a las líneas base de desempeño del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Línea base del proyecto</b>	<b>Definición</b>	<b>Métricas</b>	<b>Meta de calidad</b>	<b>Frecuencia de medición</b>
Cronograma	Establece el cronograma planificado del proyecto, que incluye la duración de cada tarea y las fechas de inicio y finalización planificadas. Se utiliza para medir el progreso real del proyecto y compararlo con el plan del proyecto para identificar cualquier retraso en el cronograma y tomar medidas correctivas si es necesario. Rangos aceptables de desviación son de $\pm 15\%$ .	Variación del cronograma (SV). Índice de desempeño del cronograma (SPI).	$SPI \geq 0,9$	Mensual



<b>Línea base del proyecto</b>	<b>Definición</b>	<b>Métricas</b>	<b>Meta de calidad</b>	<b>Frecuencia de medición</b>
Costo	Establece el presupuesto planificado del proyecto, que incluye los costos estimados para cada tarea y para el proyecto en su conjunto. Se utiliza para medir el costo real del proyecto y compararlo con el presupuesto planificado para identificar cualquier desviación y tomar medidas correctivas si es necesario. Rangos aceptables de desviación son de $\pm 15\%$ .	Costo real en comparación con el costo planificado. Variación de costo (CV). Índice de desempeño del costo (CPI).	$CPI \geq 1$	Mensual
Calidad	Establece los estándares de calidad planificados para el proyecto y los criterios de aceptación. Se utiliza para medir la calidad real del proyecto y compararla con los estándares planificados para identificar cualquier incumplimiento y tomar medidas correctivas si es necesario.	Satisfacción del cliente con servicio entregado. Número de no conformidades (NC).	$NC \leq 1$	Mensual

Línea base del proyecto	Definición	Métricas	Meta de calidad	Frecuencia de medición
Valor de negocio	La relación costo-beneficio es una métrica que se utiliza para evaluar si los beneficios que se obtienen de un proyecto o una iniciativa justifican los costos asociados con ella. Esta métrica se utiliza comúnmente en la toma de decisiones de negocio y de inversión, ya que permite comparar los costos y beneficios de diferentes opciones y elegir la que tenga la mejor relación costo-beneficio.	Costo-Beneficio	Costo-Beneficio > 1	Mensual

*Fuente. elaboración propia (2023)*

#### 4.2.3. Control de calidad

El control de calidad se realiza para garantizar que los productos y servicios cumplan con los estándares de calidad, satisfagan las necesidades y expectativas del cliente y mejoren la eficiencia operativa de la organización. Los objetivos del control de calidad pueden incluir:

- Asegurar que el producto o servicio cumpla con los estándares de calidad especificados en el contrato o en las especificaciones del proyecto.
- Identificar y corregir cualquier problema de calidad antes de que el producto o servicio sea entregado al cliente o usuario final.
- Reducir los costos de producción y garantizar la eficiencia operativa mediante la detección temprana de problemas y la implementación de mejoras en los procesos.
- Mejorar la satisfacción del cliente y la reputación de la organización mediante la entrega de productos y servicios de alta calidad.

Una vez realizadas las mediciones de control de calidad los resultados se documentan y recolectan en un formato específico para cada paquete de control (Tabla 16).

**Tabla 16**

*Boleta de verificación de la calidad del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica.*

<b>Verificación de la calidad</b>			
Nombre de proyecto:		ID:	
ID del entregable:		Fecha:	
Nombre de responsable:		Firma de responsable:	
<b>Validación</b>			
Descripción del entregable:			
Criterios de aceptación:			
Estado actual:			
<b>Aprobación</b>			
Nombre de encargado:		Firma de encargado:	

*Fuente. elaboración propia (2023)*

### **4.3. Plan de Gestión de Interesados**

El plan de gestión de los interesados es un documento que ayuda a identificar, analizar y gestionar a los interesados del proyecto, y garantizar que se satisfagan sus necesidades y expectativas para el éxito del proyecto (PMI, 2017). Los interesados son aquellas personas u organizaciones que tienen un interés en el proyecto, pueden afectar o ser afectados por él, y pueden tener expectativas sobre los resultados del proyecto (Lledó, 2013). Las principales herramientas utilizadas en la creación del plan de gestión de los interesados del proyecto son el juicio de expertos, recopilación de datos, estudios comparativos, tormenta de ideas, entrevistas, análisis de interesados, análisis de documentos, representación de datos, mapeo de interesados y reuniones con don Leonidas Villalobos Morales. Para este proyecto como parte del proceso de gestión de los interesados se desarrollaron cinco productos:

- Identificación de interesados
- Criterios de nivel de interés y poder
- Matriz de poder/interés
- Interesados claves y estrategias de administración
- Acciones de monitoreo

#### **4.3.1. Identificación de interesados**

La identificación de los interesados es el proceso de identificar a todas las personas, grupos u organizaciones que pueden tener un interés o influencia en el proyecto. Este proceso permite al gerente del proyecto comprender y gestionar los intereses y expectativas de las partes interesadas, lo que puede influir en el éxito del proyecto. Además, la identificación temprana de los interesados facilita el desarrollo de estrategias de gestión de interesados efectivas para abordar los problemas y preocupaciones de las partes interesadas durante todo

el proyecto. Para el proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria se identifican un total de 44 interesados, listados a continuación:

- |  |   |
|--|---|
| 1. Acueductos y Alcantarillados (AyA)                                | 20. Universidad Nacional (UNA)                                      |
| 2. Banca   | 21. Junta Directiva de Finca Iriria                                 |
| 3. Centro de Investigaciones Apícolas Tropicales (CINAT)             | 22. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) |
| 4. Centro de Salud Sabana Bonita                                     | 23. Leonidas Villalobos Morales                                     |
| 5. Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA) | 24. ASADA Sabana Bonita   |
| 6. Comisión Nacional de Emergencias (CNE)                            | 25. Asociación Desarrollo Sabana Bonita (ADSB)                      |
| 7. Escuela de Sabana Bonita  | 26. Asociación Pro Cuenca Río Jabonal (APCRJ)                       |
| 8. Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)              | 27. Cerrillos Outdoors  |
| 9. Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)                     | 28. BambúTico u otras empresas                                      |
| 10. Instituto Costarricense de Turismo (ICT)                         | 29. Empresas de rotulación  |
| 11. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)                          | 30. Comercios locales   |
| 12. Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)                      | 31. Estudiantes y educadores  |
| 13. Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)                         | 32. Grupos recreativos  |
| 14. Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)                | 33. Residentes locales  |
| 15. Ministerio de Salud  | 34. Turistas  |
| 16. Municipalidad de Esparza   | 35. Grupos voluntarios  |
| 17. Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA)                   | 36. Comunidad de Cerrillos  |
| 18. Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)                | 37. Comunidad de Sabana Bonita                                      |
| 19. Universidad de Costa Rica (UCR)                                  | 38. Daisy Chaves Morales  |
|  | 39. Familia Madrigal  |
|  | 40. Gerardina Montero Soto  |
|  | 41. José María Ríos Castellón                                       |
|  | 42. Red de Economía Social Solidaria-UCR                            |
|  | 43. Redes de Economía Social Solidaria (RedESS)                     |
|  | 44. Red de Fincas Integrales (REFIC)                                |

Una vez identificados los actores, se agruparon los actores de interés, para unificar aquellos que la organización considere similares en características o expectativas y facilitar la posterior priorización y estrategias de administración de éstos. Para este proyecto se agruparon en cuatro categorías:

- Entidad gubernamental, es una organización pública que representa al gobierno en un nivel local, regional o nacional, y que puede tener diferentes roles y responsabilidades en un proyecto.
- Equipo de proyecto, es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr los objetivos del proyecto y entregar los resultados esperados.
- Privado, se refiere a entidades propiedad de particulares, empresas o entidades sin fines de lucro, que tiene como objetivo generar ganancias o cumplir con un propósito específico.
- Sociedad civil, se refiere a un conjunto de organizaciones y grupos de personas que actúan en la esfera pública para promover intereses y valores compartidos, y que no están vinculados directamente con el gobierno ni con el sector privado.

#### **4.3.2. Criterios de nivel de interés y poder**

El uso de criterios para realizar una ponderación de los interesados es importante, ya que se asume que toda organización cuenta con recursos limitados (generalmente escasos) para elaborar un proyecto. Por lo que es preciso categorizar a los grupos, y así poder dirigir esfuerzos según su relación con el proyecto tomando en cuenta su interés y poder. Estos criterios de priorización son ponderables, intercambiables, adaptables y muchas veces únicos para cada proyecto (Granda y Trujillo, 2011). Los criterios que utilizan para analizar a las partes

interesadas del proyecto a desarrollarse en la Finca Iriria se enumeran a continuación junto con las categorías de puntuación (Tabla 17).

**Tabla 17**

*Criterios utilizados para analizar las partes interesadas del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Análisis</b>	<b>Criterio</b>	<b>Definición</b>	<b>Niveles</b>
Nivel de interés	Expectativas y nivel de interés en el compromiso y voluntad de participación.	Considera el hecho de que no todos los actores van a participar de igual manera en la ejecución del proyecto. Por lo tanto, es importante determinar el nivel de compromiso o voluntad que tiene cada actor en participar activamente en el mismo.	Baja (1) Media (2) Alta (3)
	Tipología de la relación preexistente con el grupo de interés	Las relaciones entre los diferentes actores (o interesados) tiene mucha influencia en cómo se desarrolla un proyecto. Es importante puntuar, si existen situaciones previas en que se hayan tenido posiciones antagónicas con respecto a un tema o contrariamente a actividades en que se haya trabajado anteriormente en armonía. Ya que situaciones anteriores puede predisponer positiva o negativamente a un interesado.	Nula (1) Mala (2) Buena (3) Excelente (4)
	Cercanía geográfica	Los interesados pueden verse involucrados simplemente por vivir cerca del proyecto, y este aspecto ya en sí provee un interés particular. Un actor que viva cerca tiene una visión y expectativa del proyecto diferente a los actores que observan al proyecto desde	Lejano (0) Cercano (2)

<b>Análisis</b>	<b>Criterio</b>	<b>Definición</b>	<b>Niveles</b>
		lejos.	
Nivel de influencia (poder)	Conocimiento sobre el proyecto	Un actor con alto grado de conocimiento del proyecto tiene mucha influencia o poder de información. Dependerá mucho de como use e interprete esta información su afectación positiva o negativa sobre el proyecto.	Nula (0) Baja (1) Media (2) Alta (3)
	Dependencia de recursos económicos	Hay actores de los cuales depende el proyecto económicamente. Si este actor no está contento con el proyecto podría verse afectado negativamente. Por lo tanto, es importante tener mapeado a los actores de los cuales depende el proyecto económicamente y saber el nivel de dependencia.	Nula (0) Baja (1) Media (2) Alta (3)
	Nivel de credibilidad	Algunos actores son conocidos por la población y sus opiniones brindan gran credibilidad. Por lo tanto, si un actor con alta credibilidad habla negativa o positivamente del proyecto va a tener gran influencia en su ejecución.	Nula (0) Baja (1) Media (2) Alta (3)
	Capacidad de difusión de información	Este criterio se ve afectado por los medios de comunicación y redes sociales que utilizan los diferentes actores; y la capacidad de estos para difundir información positiva o negativa sobre el proyecto. Entre más difusión mayor es su influencia sobre el proyecto.	Nula (0) Baja (1) Media (2) Alta (3)

*Fuente. elaboración propia (2023)*

Una vez definidos estos criterios, se expone la ponderación del nivel de interés y el nivel de poder de los involucrados del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriia (Tabla 18 y Tabla 19).



**Tabla 18**

*Ponderación del nivel de interés de las partes involucradas en el proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica.*

<b>ID</b>	<b>Interesado</b>	<b>Compromiso y participación</b>	<b>Tipología de la relación preexistente</b>	<b>Cercanía geográfica</b>	<b>Interés</b>
21	Junta Directiva de Finca Iriria	3	3	1	7
23	Leonidas Villalobos Morales	3	3	1	7
38	Daisy Chaves Morales	3	3	1	7
39	Familia Madrigal	3	3	1	7
40	Gerardina Montero Soto	3	3	1	7
41	José María Ríos Castellón	3	3	1	7
1	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	3	3	0	6
7	Escuela de Sabana Bonita	2	3	1	6
9	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	3	3	0	6
16	Municipalidad de Esparza	3	2	1	6
19	Escuela de Biología-UCR	3	3	0	6
20	Universidad Nacional (UNA)	3	3	0	6
24	ASADA Sabana Bonita	2	3	1	6
25	Asociación Desarrollo Sabana Bonita (ADSB)	2	3	1	6
26	Asociación Pro Cuenca Río Jabonal (APCRJ)	2	3	1	6
36	Comunidad de Cerrillos	2	3	1	6
37	Comunidad de Sabana Bonita	2	3	1	6
44	Red de Fincas Integrales (REFIC)	3	3	0	6
30	Comercios locales	2	2	1	5
33	Residentes locales	2	2	1	5
35	Grupos voluntarios	2	2	1	5

<b>ID</b>	<b>Interesado</b>	<b>Compromiso y participación</b>	<b>Tipología de la relación preexistente</b>	<b>Cercanía geográfica</b>	<b>Interés</b>
42	Red de Economía Social Solidaria- UCR	2	3	0	5
43	Redes de Economía Social Solidaria (RedESS)	2	3	0	5
2	Banca	2	2	0	4
31	Estudiantes y educadores	2	2	0	4
32	Grupos recreativos	2	2	0	4
34	Turistas	2	2	0	4
3	Centro de Investigaciones Apícolas Tropicales (CINAT)	1	1	1	3
4	Centro de Salud Sabana Bonita	3	0	0	3
5	Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA)	3	0	0	3
6	Comisión Nacional de Emergencias (CNE)	3	0	0	3
14	Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	3	0	0	3
15	Ministerio de Salud	3	0	0	3
22	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)	1	2	0	3
27	Cerrillos Outdoors	0	1	1	2
28	BambúTico u otras empresas	2	0	0	2
29	Empresas de rotulación	2	0	0	2
10	Instituto Costarricense de Turismo (ICT)	1	0	0	1
11	Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	1	0	0	1
12	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	1	0	0	1
13	Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)	1	0	0	1

ID	Interesado	Compromiso y participación	Tipología de la relación preexistente	Cercanía geográfica	Interés
17	Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA)	1	0	0	1
18	Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	1	0	0	1
8	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)	0	0	0	0

*Nota: Interesados se presentan en la tabla ordenados por nivel de interés. Fuente. elaboración propia (2023).*

**Tabla 19**

*Ponderación del nivel de poder de las partes involucradas en el proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

ID	Interesado	Conocimiento	Dependencia de recursos económicos	Nivel de credibilidad	Capacidad de difusión	Poder
1	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	2	3	3	3	11
2	Banca	2	3	3	3	11
31	Estudiantes y educadores	2	3	3	3	11
32	Grupos recreativos	2	3	3	3	11
33	Residentes locales	2	3	3	3	11
34	Turistas	2	3	3	3	11
35	Grupos voluntarios	2	3	3	3	11
5	Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA)	1	3	3	3	10

ID	Interesado	Conocimiento	Dependencia de recursos económicos	Nivel de credibilidad	Capacidad de difusión	Poder
9	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	1	3	3	3	10
15	Ministerio de Salud	1	3	3	3	10
16	Municipalidad de Esparza	2	3	3	2	10
23	Leonidas Villalobos Morales	3	3	3	1	10
20	Universidad Nacional (UNA)	2	1	3	3	9
21	Junta Directiva de Finca Iriria	3	3	2	1	9
38	Daisy Chaves Morales	3	2	2	2	9
39	Familia Madrigal	3	2	2	2	9
40	Gerardina Montero Soto	3	2	2	2	9
41	Jose María Ríos Castellón	3	2	2	2	9
42	Red de Economía Social Solidaria- UCR	2	1	3	3	9
43	Redes de Economía Social Solidaria (RedESS)	2	1	3	3	9
44	Red de Fincas Integrales (REFIC)	2	1	3	3	9
14	Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	1	3	2	2	8
17	Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA)	1	3	2	2	8
19	Escuela de Biología-UCR	3	2	3		8
25	Asociación Desarrollo Sabana Bonita (ADSB)	3	1	2	2	8
26	Asociación Pro Cuenca Río Jabonal (APCRJ)	3	1	2	2	8
6	Comisión Nacional de Emergencias (CNE)	1	3	3		7
10	Instituto Costarricense de Turismo (ICT)	1	1	2	3	7

ID	Interesado	Conocimiento	Dependencia de recursos económicos	Nivel de credibilidad	Capacidad de difusión	Poder
22	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)	1	1	3	2	7
24	ASADA Sabana Bonita	3	1	2	1	7
27	Cerrillos Outdoors	1	1	2	3	7
36	Comunidad de Cerrillos	3	2	1	1	7
37	Comunidad de Sabana Bonita	3	2	1	1	7
3	Centro de Investigaciones Apícolas Tropicales (CINAT)	1	1	3	1	6
4	Centro de Salud Sabana Bonita	1	1	3	1	6
8	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)	1	3	1	1	6
11	Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	1	1	2	2	6
12	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	1	1	2	2	6
13	Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)	1	1	2	2	6
18	Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	1	1	3	1	6
28	BambúTico u otras empresas	2	1	1	1	5
29	Empresas de rotulación	2	1	1	1	5
30	Comercios locales	2	1	1	1	5
7	Escuela de Sabana Bonita	1	1	1	1	4

*Nota: Interesados se presentan en la tabla ordenados por nivel de poder. Fuente. elaboración propia (2023)*

**Tabla 20**

*Matriz de los interesados del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

ID	Nombre	Tipo de interesado	Rol en el proyecto	Expectativas principales	Posición	Análisis de interés (ámbito 0-7)	Análisis de poder (ámbito 0-12)
1	Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Entidad Gubernamental	Supervisión y regulación del suministro de agua	Cumplimiento de normas	0	6	11
2	Banca	Entidad Gubernamental	Otorgar financiamiento a la construcción de edificaciones	Cumplimiento de normas y pagos de préstamo	+	4	11
3	Centro de Investigaciones Apícolas Tropicales (CINAT)	Entidad Gubernamental	Apoyo técnico	Acción social e investigación	+	3	6
4	Centro de Salud Sabana Bonita	Entidad Gubernamental	Servicios de Salud a comunidad	Aumento de salud en la población	+	3	6
5	Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA)	Entidad Gubernamental	Supervisión, regulación y permisos de construcción.	Cumplimiento de normas	0	3	10
6	Comisión Nacional de Emergencias (CNE)	Entidad Gubernamental	Supervisión, regulación y permisos de construcción	Cumplimiento de normas	0	3	7
7	Escuela de Sabana Bonita	Entidad Gubernamental	Usuario meta	Actividades educativas	+	6	4
8	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal	Entidad Gubernamental	Aprobación de incentivos Pago por Servicios	Apoyo a la conservación ambiental	+	0	6

ID	Nombre	Tipo de interesado	Rol en el proyecto	Expectativas principales	Posición	Análisis de interés (ámbito 0-7)	Análisis de poder (ámbito 0-12)
	(FONAFIFO)		Ambientales				
9	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Entidad Gubernamental	Otorgar permisos y suministrar energía eléctrica	Cumplimiento de normas	0	6	10
10	Instituto Costarricense de Turismo (ICT)	Entidad Gubernamental	Apoyo publicitario	Aumento de turismo e ingresos por turismo en la zona	0	1	7
11	Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	Entidad Gubernamental	Apoyo técnico	Apoyo a comunidades	+	1	6
12	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Entidad Gubernamental	Aprobación de incentivos Pago por Servicios Ambientales	Cumplimiento de normas	0	1	6
13	Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)	Entidad Gubernamental	Aprobación de incentivos Pago por Servicios Ambientales	Cumplimiento de normas	0	1	6
14	Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	Entidad Gubernamental	Supervisión, regulación y permisos de construcción.	Cumplimiento de normas	0	3	8
15	Ministerio de Salud	Entidad Gubernamental	Supervisión, regulación y permisos de construcción.	Cumplimiento de normas	0	3	10

ID	Nombre	Tipo de interesado	Rol en el proyecto	Expectativas principales	Posición	Análisis de interés (ámbito 0-7)	Análisis de poder (ámbito 0-12)
16	Municipalidad de Esparza	Entidad Gubernamental	Otorgar permisos de construcción y uso de suelo según plan regulador	Desarrollo del turismo Ingreso por impuestos Cumplimiento de normas	+	6	10
17	Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA)	Entidad Gubernamental	Supervisión, regulación y permisos de construcción.	Cumplimiento de normas	0	1	8
18	Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	Entidad Gubernamental	Aprobación de incentivos Pago por Servicios Ambientales	Cumplimiento de normas	0	1	6
19	Escuela de Biología-UCR	Entidad Gubernamental	Apoyo técnico con el diseño de los senderos e interpretación de los mismos.	Estudiantes realizando proyectos	+	6	8
20	Universidad Nacional (UNA)	Entidad Gubernamental	Apoyo técnico	Estudiantes realizando proyectos	+	6	9
21	Junta Directiva de Finca Iriria	Equipo de proyecto	Recursos humanos para ciertas tareas administrativas durante fases iniciales del proyecto.	Autosostenibilidad de Finca Iriria	+	7	9
22	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)	Intergubernamental	Apoyo técnico	Acción social e investigación	+	3	7



ID	Nombre	Tipo de interesado	Rol en el proyecto	Expectativas principales	Posición	Análisis de interés (ámbito 0-7)	Análisis de poder (ámbito 0-12)
23	Leonidas Villalobos Morales	Equipo de proyecto	Líder y patrocinador de proyecto	Autosostenibilidad de Finca Iriria Cumplimiento de visión	+	7	10
24	ASADA Sabana Bonita	Sociedad Civil	Suministro de agua	Cumplimiento de normas	+	6	7
25	Asociación Desarrollo Sabana Bonita (ADSB)	Sociedad Civil	Apoyo comunal	Mejorar el desarrollo en la comunidad.	+	6	8
26	Asociación Pro Cuenca Río Jabonal (APCRJ)	Sociedad Civil	Apoyo comunal	Apoyo en la conservación de la cuenca del Río Jabonal	+	6	8
27	Cerrillos Outdoors	Privado	Competidor	Competencia leal	-	2	7
28	BambúTico u otras empresas	Privado	Proveedor de materiales para construcción de edificaciones	Aumento de ingresos	+	2	5
29	Empresas de rotulación	Privado	Proveedor de materiales para rótulos de senderos	Aumento de ingresos	+	2	5
30	Comercios locales	Privado	Proveedor de productos	Aumento de ingresos	+	5	5
31	Estudiantes y educadores	Sociedad Civil	Usuario meta	Servicios de calidad	+	4	11
32	Grupos recreativos	Sociedad Civil	Usuario meta	Servicios de calidad	+	4	11
33	Residentes locales	Sociedad Civil	Usuario meta	Servicios de calidad	+	5	11
34	Turistas	Sociedad Civil	Usuario meta	Servicios de calidad	+	4	11

ID	Nombre	Tipo de interesado	Rol en el proyecto	Expectativas principales	Posición	Análisis de interés (ámbito 0-7)	Análisis de poder (ámbito 0-12)
35	Grupos voluntarios	Sociedad Civil	Usuario meta	Servicios de calidad	+	5	11
36	Comunidad de Cerrillos	Sociedad Civil	Influencia en aceptación o no del proyecto	Aumento de ingresos	+	6	7
37	Comunidad de Sabana Bonita	Sociedad Civil	Influencia en aceptación o no del proyecto	Aumento de ingresos	+	6	7
38	Daisy Chaves Morales	Sociedad Civil	Proveedor de servicios de alimentación	Aumento de ingresos	+	7	9
39	Familia Madrigal	Sociedad Civil	Proveedor de servicios de guía y tours	Aumento de ingresos	+	7	9
40	Gerardina Montero Soto	Sociedad Civil	Proveedor de servicios de alimentación		+	7	9
41	Jose María Ríos Castellón	Sociedad Civil	Proveedor de servicios de mantenimiento y construcción	Aumento de ingresos	+	7	9
42	Red de Economía Social Solidaria-UCR	Entidad Gubernamental	Promueve y apoya proyectos de economía solidaria	Aumentar economía solidaria	+	5	9
43	Redes de Economía Social Solidaria (RedESS)	Privado	Promueve y apoya proyectos de economía solidaria	Aumentar economía solidaria	+	5	9
44	Red de Fincas Integrales (REFIC)	Privado	Promueve y apoya proyectos en Fincas Integrales	Aumentar el número de fincas integrales	+	6	9

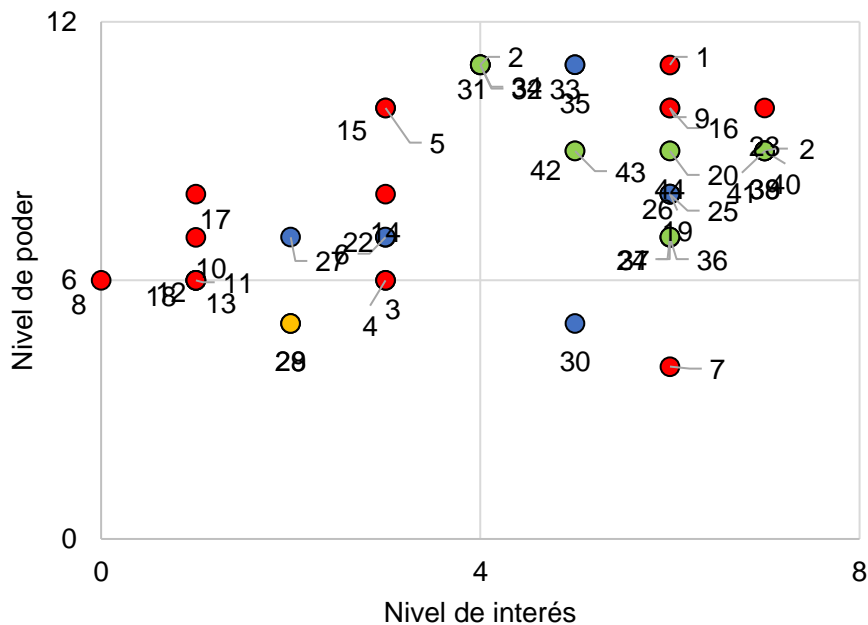
*Nota: Interesados se presentan en la tabla ordenados por número de ID. Fuente. elaboración propia (2023)*

### 4.3.3. Matriz de poder/interés

La matriz de poder/interés es útil para identificar qué partes interesadas son las más importantes y merecen la mayor atención y gestión en el proyecto u organización. Esta matriz también se puede utilizar para identificar las estrategias de gestión de las partes interesadas más apropiadas para cada cuadrante. Estas estrategias permitirán al equipo gestor del proyecto minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades de cada uno de los actores. A continuación, se presenta la matriz de poder/interés para el proyecto a desarrollarse en la Finca Iriia (Figura 18).

**Figura 20**

*Matriz de poder/interés de los interesados del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriia ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*



*Nota: Números corresponden a ID de cada interesado identificado. Agrupación de interesados: en rojo de alto poder y alto interés, en amarillo alto interés y bajo poder, en verde bajo interés y bajo poder, en azul bajo interés y alto poder. Fuente. elaboración propia (2023)*

#### **4.3.4. Interesados claves y estrategias de administración**

La matriz de poder/interés muestra en rojo (cuadrante superior izquierdo) un total de 25 interesados que serían los más importantes para el proyecto y que por lo tanto deben de manejarse de manera prioritaria. Estos actores se clasifican principalmente en dos tipos de interesados: entidad gubernamental y sociedad civil. Las partes interesadas con bajo poder y bajo interés (cuadrante inferior derecho) que pueden recibir menos atención están representadas en verde y corresponden a diez actores del sector privado y gubernamental. Los puntos azules en la matriz representan entidades gubernamentales con alto poder y bajo interés (cuadrante superior derecho), por lo que se plantea una estrategia que los mantenga informadas, pero no involucradas activamente en el proyecto. Por último, los puntos amarillos corresponden a partes interesadas con bajo poder y alto interés (cuadrante inferior izquierdo), la estrategia hacia éstos debería ser mantenerlas involucradas y comprometidas a través de la comunicación y la colaboración. En la Tabla 21 se detallan las estrategias que se utilizarán con cada interesado según los resultados de poder/interés.

**Tabla 21**

*Estrategias de comunicación de los interesados del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Relación</b>	<b>Tipo de interesado</b>	<b>Acciones</b>	<b>Estrategia</b>
Alto poder + alto interés	Entidad Gubernamental	Gestionar de cerca	Mantener comunicaciones frecuentes para informar sobre la implementación del proyecto.
	Sociedad Civil Equipo del proyecto Privado	Gestionar de cerca	Consultar al inicio del proyecto para identificar necesidades y asegurar canales de comunicación abierta durante todo el ciclo del proyecto. Propiciar la participación activa sobre cambios que les puedan beneficiar/afectar durante el proceso de desarrollo.
Bajo poder + alto interés	Entidad Gubernamental	Mantener informadas, involucradas y comprometidas.	Se compartirá la información.
	Privado		Se compartirá la información.
Alto poder + bajo interés	Entidad Gubernamental Privado	Mantener informadas, pero no involucradas activamente en el proyecto.	Se compartirá la información de manera clara, concisa y directa al punto.
Bajo poder + bajo interés	Entidad Gubernamental Privado	Mantener informadas	Se compartirá la información.

*Fuente. elaboración propia (2023)*

En el plan de gestión de las comunicaciones (4.4) se presentan acciones complementarias a las estrategias de administración de los interesados.

#### **4.3.5. Acciones de monitoreo**

Según el PMI (2017), existen varios métodos de monitoreo de las partes interesadas de un proyecto. Esto involucra la actualización activa de al menos tres planes de gestión: (1) de los recursos, (2) de las comunicaciones, (3) de involucramiento de los interesados. Así mismo,

es indispensable llevar y actualizar durante la ejecución del proyecto un registro de incidentes, registro de lecciones aprendidas, registro de riesgos, el plan de comunicaciones del proyecto y el plan de involucramiento de los interesados. Monitorear el involucramiento de los interesados es un proceso periódico que busca monitorear que las relaciones que se tienen a lo largo del proyecto sean las adecuadas y en caso de encontrar anomalías buscar alternativas para cambiar las estrategias actualmente utilizadas. Para este proyecto se proponen las siguientes actividades de monitoreo (Tabla 22).

**Tabla 22**

*Acciones de monitoreo de los interesados del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iiriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Actividad de monitoreo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Tipo de actor</b>	<b>Periodicidad</b>
Seguimiento del nivel de satisfacción	Evaluar regularmente el nivel de satisfacción de los interesados en relación con el proyecto u organización, utilizando encuestas, entrevistas u otras herramientas de retroalimentación	Sociedad Civil con alto interés y poder.	Cada 2 meses
Identificación de nuevas partes interesadas	Las expectativas de los interesados pueden cambiar a medida que avanza el proyecto u organización. Es importante monitorear estas expectativas y adaptar las acciones de gestión de interesados en consecuencia.	Todos los tipos	Mensual
Monitoreo de las comunicaciones	Es importante monitorear las comunicaciones con los interesados para asegurarse de que son claras, transparentes y eficaces. También es importante asegurarse de que las preocupaciones y comentarios de los interesados se están abordando de manera oportuna.	Todos los actores	Cada 2 meses
Monitoreo de los riesgos de los interesados	Los interesados pueden plantear riesgos para el proyecto u organización si no se satisfacen sus necesidades o expectativas. Es importante identificar y monitorear estos riesgos para poder abordarlos de manera efectiva.	Todos los tipos, principalmente los de alto poder e interés.	Cada 2 meses
Seguimiento de las acciones de compromiso	Es importante hacer un seguimiento de las acciones de compromiso con los interesados y asegurarse de que se están cumpliendo. También es importante evaluar la efectividad de estas acciones y hacer ajustes si es necesario.	Todos los tipos, principalmente los de alto interés.	Cada 2 meses

*Fuente. elaboración propia (2023)*

#### **4.4. Plan de Gestión de las Comunicaciones**

La gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información (PMI, 2017). Las principales herramientas utilizadas en la creación del plan de gestión de la comunicación del proyecto son análisis de requisitos de comunicación, retroalimentación, escucha activa y observación. Para este proyecto como parte del proceso de gestión de las comunicaciones se desarrollan tres productos:

- Matriz de comunicaciones del proyecto
- Distribución de información
- Formatos para comunicaciones

##### **4.4.1. Matriz de comunicaciones del proyecto**

La matriz de comunicación es una herramienta que se utiliza en el plan de gestión de un proyecto u organización para definir la estrategia de comunicación con los interesados y establecer los canales y frecuencia de comunicación que se utilizarán para mantenerlos informados y comprometidos con el proyecto u organización. La matriz de comunicación incluye una lista de los interesados y los mensajes clave que se deben comunicar a cada uno de ellos, así como los canales de comunicación, frecuencia y responsable de cada tarea de comunicación. Existen muchos tipos de comunicación que se pueden utilizar de manera diferenciada dependiendo de la parte interesada (Tabla 23).



**Tabla 23**

*Tipos de comunicación utilizadas en el proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Tipo de comunicación</b>	<b>Descripción</b>
<i>Interactiva</i>	Se realiza entre dos o más partes que realizan un intercambio de información de tipo multidireccional en tiempo real. Se puede realizar mediante reuniones, llamadas telefónicas, mensajería instantánea, algunas formas de medios sociales y videoconferencias.
Push (empujar)	Es enviada o distribuida directamente a receptores específicos que necesitan recibir la información. A pesar de que este tipo de comunicación asegura la distribución de la información, no garantiza que efectivamente haya llegado ni sea comprendida por la audiencia prevista. Los objetos de comunicación de tipo push incluyen cartas, memorandos, informes, correos electrónicos, faxes, correos de voz, blogs y comunicados de prensa.
<i>Pull (tirar)</i>	Es utilizada para conjuntos de información complejos y voluminosos, o para audiencias grandes; requiere que los receptores accedan al contenido según su propio criterio sujetos a procedimientos de seguridad. Estos métodos incluyen portales web, sitios intranet, aprendizaje virtual (e-learning), bases de datos de lecciones aprendidas o repositorios de conocimiento.
Interpersonal	La información se intercambia entre individuos, normalmente cara a cara.
<i>Pequeños grupos</i>	Se lleva a cabo en grupos de unas tres a seis personas.
Pública	Un único orador que se dirige a un grupo de personas
Masiva	Existe una conexión mínima entre la persona o grupo que envía el mensaje y los grupos grandes, a veces anónimos, a quienes está dirigida la información.

*Fuente. elaboración propia (2023)*

Además, debe cumplirse una serie de requisitos para que la comunicación establecida sea efectiva entre dos o más personas o entidades. Estos requisitos incluyen la presencia de un emisor y un receptor, el uso de un mensaje claro y coherente, la utilización de un canal adecuado, la comprensión mutua del código utilizado, el contexto de la comunicación, la retroalimentación y la minimización de interferencias (Tabla 24).



	13. Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE)	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto cuando así lo soliciten	Documentos digitales	Bajo	Equipo del proyecto Líder	Push (empujar) Pública	Correo electrónico Presencial	Cada vez que soliciten la información
	18. Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto cuando así lo soliciten	Documentos digitales	Bajo	Equipo del proyecto Líder	Push (empujar) Pública	Correo electrónico Presencial	Cada vez que soliciten la información
Entidad Gubernamental Financiamiento	02. Banca	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto cuando así lo soliciten	Documentos digitales	Alto	Equipo del proyecto Líder	Push (empujar) Pública	Correo electrónico Documentos digitales	Cada vez que soliciten la información
Entidad Gubernamental Otorgar permisos	09. Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto cuando así lo soliciten	Documentos digitales	Alto	Equipo del proyecto Líder	Push (empujar) Pública	Correo electrónico Presencial	Cada vez que soliciten la información
Entidad Gubernamental Promueve	42. Red de Economía Social Solidaria- UCR	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto	Documentos digitales Minutas	Alto	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva Pequeños grupos</i>	Correo electrónico Presencial	Inicio del proyecto Cada seis meses
Entidad Gubernamental Servicios	04. Centro de Salud Sabana Bonita	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto cuando así lo soliciten	Minutas	Bajo	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva Pequeños grupos</i>	Presencial	Inicio del proyecto Cada año
Entidad Gubernamental Supervisión y regulación	01. Acueductos y Alcantarillados (AyA)	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto cuando así lo soliciten	Documentos digitales	Alto	Equipo del proyecto Líder	Push (empujar) Pública	Correo electrónico Presencial	Cada vez que soliciten la información
	05. Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA)	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto cuando así lo soliciten	Documentos digitales	Medio	Equipo del proyecto Líder	Push (empujar) Pública	Correo electrónico Presencial	Cada vez que soliciten la información
	06. Comisión Nacional de Emergencias (CNE)	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto cuando así lo soliciten	Documentos digitales	Medio	Equipo del proyecto Líder	Push (empujar) Pública	Correo electrónico Presencial	Cada vez que soliciten la información

		soliciten						
	14. Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto cuando así lo soliciten	Documentos digitales	Medio	Equipo del proyecto Líder	Push (empujar) Pública	Correo electrónico Presencial	Cada vez que soliciten la información
	15. Ministerio de Salud	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto cuando así lo soliciten	Documentos digitales	Medio	Equipo del proyecto Líder	Push (empujar) Pública	Correo electrónico Presencial	Cada vez que soliciten la información
	16. Municipalidad de Esparza	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto cuando así lo soliciten	Documentos digitales	Alto	Equipo del proyecto Líder	Push (empujar) Pública	Correo electrónico Presencial	Cada vez que soliciten la información
	17. Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA)	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto cuando así lo soliciten	Documentos digitales	Medio	Equipo del proyecto Líder	Push (empujar) Pública	Correo electrónico Presencial	Cada vez que soliciten la información
Entidad Gubernamental Usuario meta	07. Escuela de Sabana Bonita	Recibir información sobre los servicios brindados por el proyecto	Infografías Minutas	Medio	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva Pequeños grupos</i>	Reunión presencial	Inicio del proyecto Cada seis meses Quincenal
Equipo del proyecto Líder	23. Leonidas Villalobos Morales	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto	Minutas Reporte mensual	Alto	---	<i>Interactiva Interpersonal Pequeños grupos</i>	Reunión presencial	Quincenal
Equipo del proyecto Recursos humanos	21. Junta Directiva de Finca Iriria	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto	Minutas Reporte mensual	Alto	---	<i>Interactiva Interpersonal Pequeños grupos</i>	Reunión presencial	Quincenal
Intergubernamental Apoyo	22. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto	Documentos digitales Infografías Minutas	Medio	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva Pequeños grupos</i>	Correo electrónico Presencial	Inicio del proyecto Cada seis meses
Privado Competidor	27. Cerrillos Outdoors	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto	Infografías Minutas	Medio	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva Interpersonal</i>	Reunión presencial	Inicio del proyecto Cada seis meses

								meses
Privado Promueve	43. Redes de Economía Social Solidaria (RedESS)	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto	Infografías Minutas	Alto	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva</i> <i>Pequeños grupos</i>	Reunión presencial	Inicio del proyecto Cada tres meses
	44. Red de Fincas Integrales (REFIC)	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto	Infografías Minutas	Alto	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva</i> <i>Pequeños grupos</i>	Reunión presencial	Inicio del proyecto Cada tres meses
Privado Proveedor	28. BambúTico u otras empresas	Información sobre facturaciones	Cotizaciones Contratos Facturas	Bajo	Equipo del proyecto Recursos humanos	Interactiva Push (empujar)	Correo electrónico Vía teléfono	Semanalmente hasta la finalización del contrato
	29. Empresas de rotulación	Información sobre facturaciones	Cotizaciones Contratos Facturas	Bajo	Equipo del proyecto Recursos humanos	Interactiva Push (empujar)	Correo electrónico Vía teléfono	Semanalmente hasta la finalización del contrato
	30. Comercios locales	Información sobre facturaciones	Cotizaciones Contratos Facturas	Medio	Equipo del proyecto Recursos humanos Líder	<i>Interactiva</i> <i>Interpersonal</i>	Presencial	Inicio del proyecto Cada seis meses
Sociedad Civil Apoyo	25. Asociación Desarrollo Sabana Bonita (ADSB)	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto	Infografías Minutas Cotizaciones Contratos Facturas	Alto	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva</i> <i>Pequeños grupos</i>	Presencial Correo electrónico	Inicio del proyecto Cada tres meses
	26. Asociación Pro Cuenca Río Jabonal (APCRJ)	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto	Infografías Minutas	Alto	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva</i> <i>Pequeños grupos</i>	Presencial Correo electrónico	Inicio del proyecto Cada tres meses
Sociedad Civil Influencia	36. Comunidad de Cerrillos	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto	Infografías Minutas	Alto	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva</i> <i>Pequeños grupos</i>	Presencial Correo electrónico	Inicio del proyecto Cada tres meses
	37. Comunidad de Sabana Bonita	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto	Infografías Minutas	Alto	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva</i> <i>Pequeños grupos</i>	Presencial Correo electrónico	Inicio del proyecto Cada tres meses

Sociedad Civil Suministro de agua	24. ASADA Sabana Bonita	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto cuando así lo soliciten	Infografías Minutas	Alto	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva</i> <i>Pequeños grupos</i>	Presencial Correo electrónico	Inicio del proyecto Cada tres meses
Sociedad Civil Usuario Meta	31. Estudiantes y educadores	Recibir información sobre los servicios brindados por el proyecto	Infografías	Alto	Equipo del proyecto Recursos humanos	Masiva Pull (tirar)	Redes Sociales	Inicio del proyecto Cada tres meses
	32. Grupos recreativos	Recibir información sobre los servicios brindados por el proyecto	Infografías	Alto	Equipo del proyecto Recursos humanos	Masiva Pull (tirar)	Redes Sociales	Inicio del proyecto Cada tres meses
	34. Turistas	Recibir información sobre los servicios brindados por el proyecto	Infografías	Alto	Equipo del proyecto Recursos humanos	Masiva Pull (tirar)	Redes Sociales	Inicio del proyecto Cada tres meses
Sociedad Civil Proveedor	33. Residentes locales	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto	Infografías Minutas Cotizaciones Contratos Facturas	Alto	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva</i> <i>Interpersonal</i>	Presencial Correo electrónico	Inicio del proyecto Cada tres meses
	35. Grupos voluntarios	Recibir información sobre el estado de avance del proyecto	Infografías Minutas Cotizaciones Contratos Facturas	Alto	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva</i> <i>Interpersonal</i>	Presencial Correo electrónico	Inicio del proyecto Cada tres meses
	38. Daisy Chaves Morales	Información sobre facturaciones y cualquier cambio que se de en el alcance, costo y plazo del proyecto	Infografías Minutas Cotizaciones Contratos Facturas	Alto	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva</i> <i>Interpersonal</i>	Presencial Correo electrónico	Inicio del proyecto Cada tres meses

39. Familia Madrigal	Información sobre facturaciones y cualquier cambio que se de en el alcance, costo y plazo del proyecto	Infografías Minutas Cotizaciones Contratos Facturas	Alto	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva</i> <i>Interpersonal</i>	Presencial Correo electrónico	Inicio del proyecto Cada tres meses
40. Gerardina Montero Soto	Información sobre facturaciones y cualquier cambio que se de en el alcance, costo y plazo del proyecto	Infografías Minutas Cotizaciones Contratos Facturas	Alto	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva</i> <i>Interpersonal</i>	Presencial Correo electrónico	Inicio del proyecto Cada tres meses
41. Jose María Ríos Castellón	Información sobre facturaciones y cualquier cambio que se de en el alcance, costo y plazo del proyecto	Infografías Minutas Cotizaciones Contratos Facturas	Alto	Equipo del proyecto Líder	<i>Interactiva</i> <i>Interpersonal</i>	Presencial Correo electrónico	Inicio del proyecto Cada tres meses

*Nota: En rojo: Alto poder + alto interés, en azul: Alto poder + bajo interés; en amarillo: Bajo poder + alto interés y en verde: Bajo poder + bajo interés. Fuente. elaboración propia (2023)*

#### 4.4.2. Distribución de información

Como se observó anteriormente en la matriz de comunicación, cada involucrado en el proyecto va a tener diferente interés en el mismo, así como su grado de involucramiento. Por esta razón, la disponibilidad de la información del proyecto va a cambiar según el interesado. A continuación, se presenta como se maneja la información del proyecto y su disponibilidad según el grupo de interesado.

**Tabla 25**

*Distribución de la información para proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Grupo Receptor</b>	<b>Formato</b>	<b>Canal</b>	<b>Disponibilidad de la información</b>
Entidad Gubernamental Apoyo	Documentos digitales Minutas	Correo electrónico Presencial	Tendrán acceso a los materiales impresos y digitales que genere el proyecto. Así mismo, tendrán acceso a la información publicada en redes sociales (RRSS), y en minutas de las reuniones presenciales.
Entidad Gubernamental Aprobación de incentivos	Documentos digitales	Correo electrónico Presencial	Tendrán acceso a la información que sean parte de los trámites de incentivos. También tendrán acceso a la información que esté publicada en RRSS.
Entidad Gubernamental Financiamiento	Documentos digitales	Correo electrónico Documentos digitales	Tendrán acceso a la información que sean parte de los trámites de financiamiento. También tendrán acceso a la información que esté publicada en RRSS.
Entidad Gubernamental Otorgar permisos	Documentos digitales	Correo electrónico Presencial	Tendrán acceso a la información que sean parte de los trámites de permisos. También tendrán acceso a la información que esté publicada en RRSS.



<b>Grupo Receptor</b>	<b>Formato</b>	<b>Canal</b>	<b>Disponibilidad de la información</b>
Entidad Gubernamental Promueve	Documentos digitales Minutas	Correo electrónico Presencial	Tendrán acceso a los materiales impresos y digitales que genere el proyecto. Así mismo, tendrán acceso a la información publicada en redes sociales (RRSS), y en minutas de las reuniones presenciales.
Entidad Gubernamental Servicios	Minutas	Presencial	Tendrán acceso a la información que sean parte de los trámites de servicios. También tendrán acceso a la información que esté publicada en RRSS.
Entidad Gubernamental Supervisión y regulación	Documentos digitales	Correo electrónico Presencial	Tendrán acceso a la información que sean parte de los trámites de supervisión y regulación. También tendrán acceso a la información que esté publicada en RRSS.
Entidad Gubernamental Usuario meta	Infografías Minutas	Reunión presencial	Tendrán acceso a los materiales impresos y digitales que genere el proyecto. Así mismo, tendrán acceso a la información publicada en redes sociales (RRSS), y en minutas de las reuniones presenciales.
Equipo del proyecto Líder	Minutas Reporte mensual	Reunión presencial	El líder del proyecto deberá recopilar toda la información del proyecto y será el encargado de depositarla en los discos duros de su unidad de trabajo. Todos los documentos se subirán en una carpeta en línea compartida, a la que tendrá acceso el equipo del proyecto.
Equipo del proyecto Recursos humanos	Minutas Reporte mensual	Reunión presencial	Acceso a la información que estará en la carpeta en línea compartida.
Intergubernamental Apoyo	Documentos digitales Infografías Minutas	Correo electrónico Presencial	Tendrán acceso a los materiales impresos y digitales que genere el proyecto. Así mismo, tendrán acceso a la información publicada en redes sociales (RRSS), y en minutas de las reuniones presenciales.
Privado Competidor	Infografías Minutas	Reunión presencial	Tendrán acceso a la información publicada en redes sociales (RRSS), y en minutas de las reuniones presenciales.

<b>Grupo Receptor</b>	<b>Formato</b>	<b>Canal</b>	<b>Disponibilidad de la información</b>
Privado Promueve	Infografías Minutas	Reunión presencial	Tendrán acceso a los materiales impresos y digitales que genere el proyecto. Así mismo, tendrán acceso a la información publicada en redes sociales (RRSS), y en minutas de las reuniones presenciales.
Privado Proveedor	Cotizaciones Contratos Facturas	Correo electrónico Vía teléfono Presencial	Tendrán acceso a la información necesario para que los servicios que proveen sean de calidad. Así mismo, tendrán acceso a la información publicada en redes sociales (RRSS), y en minutas de las reuniones presenciales.
Sociedad Civil Apoyo	Infografías Minutas Cotizaciones Contratos Facturas	Presencial Correo electrónico	Tendrán acceso a los materiales impresos y digitales que genere el proyecto. Así mismo, tendrán acceso a la información publicada en redes sociales (RRSS), y en minutas de las reuniones presenciales.
Sociedad Civil Influencia	Infografías Minutas	Presencial Correo electrónico	Tendrán acceso a los materiales impresos y digitales que genere el proyecto. Así mismo, tendrán acceso a la información publicada en redes sociales (RRSS), y en minutas de las reuniones presenciales.
Sociedad Civil Suministro de agua	Infografías Minutas	Presencial Correo electrónico	Tendrán acceso a la información que sean parte de los trámites de suministro de agua. También tendrán acceso a la información que esté publicada en RRSS.
Sociedad Civil Usuario Meta	Infografías	Redes Sociales	Tendrán acceso a los materiales impresos y digitales que genere el proyecto. Así mismo, tendrán acceso a la información publicada en redes sociales (RRSS), y en minutas de las reuniones presenciales.
Sociedad Civil Proveedor	Infografías Minutas Cotizaciones Contratos Facturas	Presencial Correo electrónico	Acceso a los materiales didácticos impresos que resulten del proyecto. Así mismo, tendrán acceso a la información publicada en redes sociales.

*Fuente. elaboración propia (2023)*

#### 4.4.3. Formatos para comunicaciones

Es importante que los formatos de los documentos de un proyecto sean uniformes y que cada vez que se realice una actividad se documente de la misma manera. En la Tabla 26 se muestran los requerimientos mínimos y útiles de los formatos de documento y que permita darle seguimiento al avance del proyecto.

**Tabla 26**

*Requerimientos mínimos para cada formato de comunicación utilizado en el proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Formato</b>	<b>Descripción</b>
Documentos digitales	Es cualquier tipo de información que se almacena en un formato electrónico, como texto, imágenes, audio, video, gráficos, entre otros. En general, para garantizar que un documento digital sea de alta calidad, se debe prestar atención a la legibilidad, precisión, completitud, relevancia, actualidad, coherencia, accesibilidad, seguridad y cumplimiento normativo.
Minutas	Debe incluir la identificación de la reunión, lista de asistentes, orden del día, registro de decisiones, registro de acciones, registro de observaciones, resumen de la reunión, aprobación y firma, y distribución a los participantes y otras personas relevantes. Cumplir con estos requisitos asegurará que la minuta documente adecuadamente las decisiones y acuerdos tomados en la reunión y sea útil para futuras referencias.
Infografías	Debe tener un objetivo claro, presentar información relevante, tener un diseño atractivo y fácil de entender, tener una estructura clara, tener una identidad visual coherente, citar la fuente de los datos, ser adaptable a diferentes formatos y tamaños, y ser diseñada de forma responsiva para diferentes dispositivos. Cumplir con estos requisitos asegurará que la infografía sea efectiva en la transmisión de información y fácil de entender para el público. Consiste en documentos digitales de alta calidad (imágenes: 1080 pixeles mínimo, videos 720 p mínimo, bien editados).
Cotizaciones	Son documentos que se le pide a los proveedores de servicios. En ésta se debe proporcionar información detallada, precios precisos, términos y condiciones claros, personalización, atención al cliente, profesionalismo y validez. Cumplir con estos requisitos asegurará que la cotización sea clara, precisa y efectiva para ambas partes.

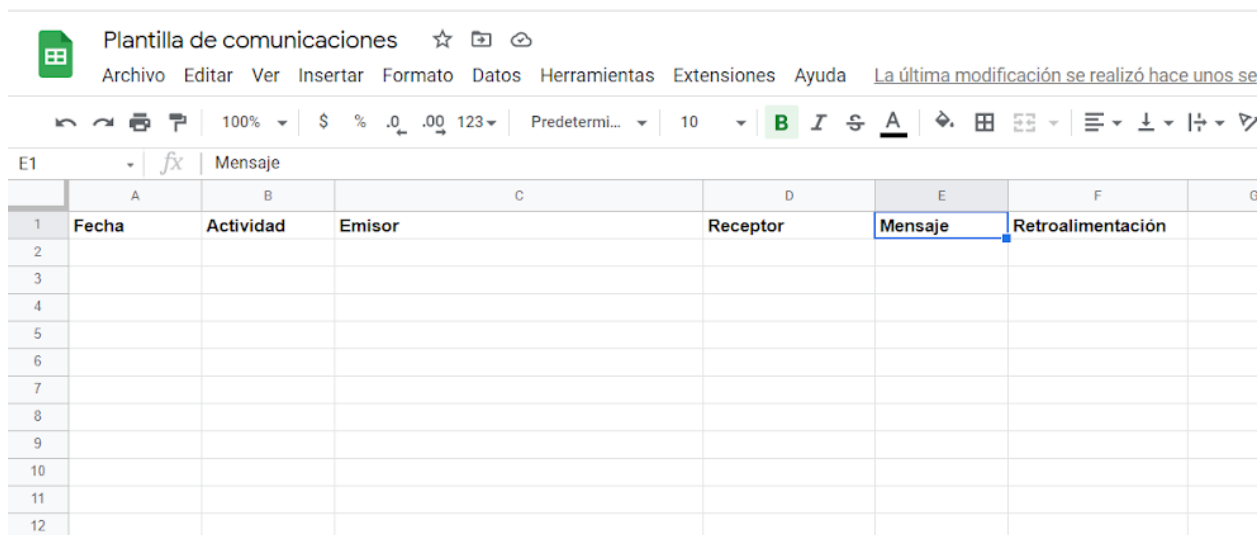
Formato	Descripción
Contratos	Un buen contrato debe identificar claramente a las partes, especificar el objeto del acuerdo y las obligaciones de las partes, incluir términos y condiciones claros, establecer una consideración adecuada, ser firmado y fechado, especificar la ley aplicable, incluir cláusulas de confidencialidad si es necesario, permitir enmiendas y modificaciones por escrito, y ser redactado de manera clara y sencilla. Cumplir con estos requisitos asegurará que el contrato sea efectivo en la protección de los intereses de ambas partes.
Facturas	Debe ser una factura electrónica o timbrada. Debe incluir información completa y precisa sobre el proveedor, el comprador, el número de factura, la fecha de emisión, la descripción de los bienes o servicios, el monto total, los términos de pago, cualquier información adicional relevante y el cumplimiento normativo. Cumplir con estos requisitos asegurará que la factura sea válida y efectiva en el registro de transacciones comerciales.

*Fuente. elaboración propia (2023)*

Mientras que en el Figura 21 se presenta la plantilla necesaria para documentar las comunicaciones realizadas durante la gestión del proyecto.

## Figura 21

*Plantilla de registro de comunicaciones del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*



	A	B	C	D	E	F	G
1	Fecha	Actividad	Emisor	Receptor	Mensaje	Retroalimentación	
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

*Fuente. elaboración propia (2023)*

Se debe de velar que los canales de comunicaciones sean bien empleados para garantizar la transmisión y recepción de un mensaje limpio y conciso que evite errores de comunicación entre las partes. Por lo tanto, es importante monitorear las comunicaciones, para que la información que sea transmitida a los interesados satisfaga su necesidad de información. El director del proyecto será el responsable en monitorear que las comunicaciones se estén realizando de manera correcta, esto por medio de una encuesta mensual que determine la satisfacción de los interesados respecto a los métodos de comunicación utilizados.

#### **4.5. Plan de Gestión de Riesgos**

En un plan de gestión de riesgos se describe cómo una organización identificará, evaluará y manejará los riesgos en un proyecto. Su objetivo es minimizar los efectos negativos de los riesgos y aprovechar las oportunidades asociadas con ellos. Para cumplir esto, se incluye una lista de posibles riesgos y una descripción detallada de las estrategias para manejar cada riesgo. Al tener un plan de gestión de riesgos sólido, una organización puede tomar decisiones informadas y estratégicas para proteger sus objetivos y recursos.

Las principales herramientas utilizadas en la creación del plan de gestión de la comunicación del proyecto son la matriz de probabilidad e impacto, FODA, juicio de expertos y categorización de riesgos. Para este proyecto como parte del proceso de gestión de las comunicaciones se desarrollan cinco productos:

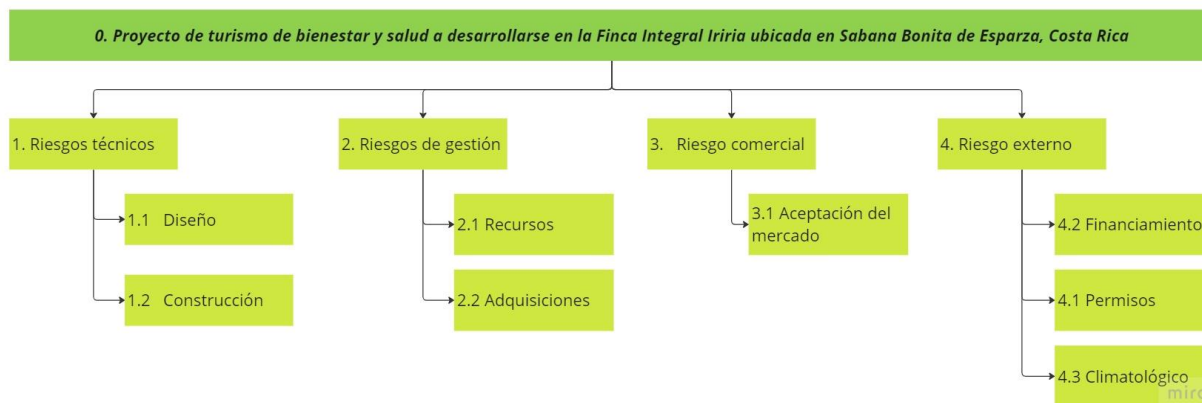
- Estructura de desglose de riesgos
- Identificación de riesgos
- Análisis de riesgos
- Plan de respuesta a riesgos
- Plan de monitoreo de riesgos

##### **4.5.1. Estructura de desglose de riesgos (EDR)**

Al desglosar los riesgos del proyecto a desarrollarse en la Finca Iirria en componentes más pequeños y manejables, la EDR facilita la identificación temprana de los riesgos y la toma de decisiones informadas para su gestión (Figura 22).

**Figura 22**

*Estructura de desglose de riesgos para el proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*



*Fuente. elaboración propia (2023)*

#### **4.5.2. Identificación de riesgos**

La identificación de riesgos consiste en la definición de los riesgos con sus causas y consecuencias en el proyecto, los cuales se derivan de la estructura de desglose de riesgos expuesta en la Figura 22. En la Tabla 27 se muestran los riesgos identificados en el proyecto.

**Tabla 27**

*Identificación de riesgos para proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Nivel 1</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Nivel 3</b>	<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
1. Riesgos técnicos	1.1 Diseño	Diseño de senderos no cumplen los requerimientos del proyecto	R-01	<b>Si</b> no se logra un diseño adecuado de los senderos <b>debido</b> a falta de claridad en la especificación de las necesidades del proyecto <b>puede</b> que se afecte alcance del proyecto.
		Diseño de plataformas no cumple los requerimientos del proyecto	R-02	<b>Si</b> no se logra un diseño adecuado de las plataformas <b>debido</b> falta de especificaciones en el contrato <b>puede</b> que se afecte alcance del proyecto
	1.2 Construcción	Calidad de la construcción de las cabinas menor a la esperada	R-03	<b>Si</b> no se logra una construcción de calidad en las cabinas <b>debido</b> a la falta de buenos materiales <b>puede</b> que se afecte la calidad y alcance del proyecto.
		Calidad de los rótulos menor a lo esperado	R-04	<b>Si</b> no se logra instalar rótulos de calidad en los senderos <b>debido</b> a la falta de buenos materiales <b>puede</b> que se afecte el alcance del proyecto.
2. Riesgos de gestión	2.1 Recursos	Falta de tiempo por parte del equipo del proyecto para atender los requerimientos el proyecto	R-05	<b>Si</b> el equipo del proyecto no logra dedicar el tiempo necesario <b>debido</b> al cumplimiento de otras funciones <b>puede</b> que se afecte el cronograma y los costos del proyecto.
		Falta de conocimiento por parte del equipo del proyecto para atender los requerimientos	R-06	<b>Si</b> el equipo del proyecto no tiene el conocimiento necesario <b>debido</b> a falta de experiencia y asesoramiento <b>puede</b> que se afecte el alcance, la calidad, el cronograma y los costos del proyecto.



Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Código	Descripción
	2.2 Adquisiciones	Falta de proveedores con materiales para rotulación	R-07	<b>Si</b> no hay proveedores para la rotulación de los senderos <b>debido</b> requerimientos muy específicos del proyecto <b>puede</b> que se afecte el alcance, la calidad, el cronograma y los costos del proyecto.
		Falta de proveedores con materiales para construcción con estructuras de bambú.	R-08	<b>Si</b> no hay proveedores para la construcción de las edificaciones con bambú <b>debido</b> requerimientos muy específicos del proyecto <b>puede</b> que se afecte el alcance, la calidad, el cronograma y los costos del proyecto.
3. Riesgo comercial	3.1 Aceptación del mercado	Diseño de marca no genera impacto esperado en el mercado	R-09	<b>Si</b> la marca del proyecto no genera el impacto esperado <b>debido</b> a un mal diseño <b>puede</b> que se afecte el alcance, la calidad, el cronograma y los costos del proyecto.
		Competencia en el mercado	R-10	<b>Si</b> la competencia en el mercado es alta <b>debido</b> a falta de diferenciación <b>puede</b> que se afecte el alcance, la calidad, el cronograma y los costos del proyecto.
4. Riesgo externo	4.1 Permisos	Retraso en entrega de permisos y trámites	R-11	<b>Si</b> hay retrasos en la entrega de permisos y trámites <b>debido</b> a nuevos requisitos o incumplimiento de requerimientos <b>puede</b> que se afecte el alcance, la calidad, el cronograma y los costos del proyecto.
		Cambios en las leyes nacionales pueden generar nuevos requerimientos legales.	R-12	<b>Si</b> hay nuevos requerimientos legales <b>debido</b> a cambios en legislación <b>puede</b> que se afecte el alcance, la calidad, el cronograma y los costos del proyecto.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Código	Descripción
	4.2 Financiamiento	Atraso del otorgamiento de crédito	R-13	<b>Si</b> hay un atraso en el otorgamiento de crédito <b>debido</b> a aumento de requisitos o incumplimientos de requisitos <b>puede</b> que se afecte el alcance, la calidad, el cronograma y los costos del proyecto.
		Negación de otorgamiento de crédito	R-14	<b>Si</b> hay una negación en el otorgamiento de crédito <b>debido</b> a aumento de requisitos o incumplimientos de requisitos <b>puede</b> que se afecte el alcance, la calidad, el cronograma y los costos del proyecto.
	4.3 Climatológico	Derrumbes en la vía de acceso a Finca Iriria	R-15	<b>Si</b> hay derrumbes en las vías <b>debido</b> a activación de fallas <b>puede</b> que se afecte el alcance, la calidad, el cronograma y los costos del proyecto.
		Exceso de lluvias no permite la construcción de senderos y edificaciones	R-16	<b>Si</b> no es posible la construcción de senderos y edificaciones <b>debido</b> a exceso de lluvias <b>puede</b> que se afecte el alcance, la calidad, el cronograma y los costos del proyecto.

*Fuente. elaboración propia (2023)*

### 4.5.3. Análisis de riesgos

#### 4.5.3.1. Priorización de los riesgos

La priorización de riesgos es esencial para identificar y enfocar los esfuerzos y recursos en los riesgos más importantes en un proyecto. La matriz de riesgos es una herramienta útil para clasificar los riesgos según su probabilidad e impacto y debe ser revisada y actualizada periódicamente durante todo el proyecto. La evaluación de la probabilidad de cada riesgo, según la escala de la probabilidad dada permite determinar la probabilidad de cada uno de los riesgos. Mientras que evaluación del impacto de cada riesgo, según la escala del impacto dada permite determinar el impacto. En la Tabla 54 se muestra un mapa de calor que será la escala de medición del riesgo a utilizar en la matriz.

**Tabla 28**

*Mapa de calor para la medición de los riesgos para proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

Probabilidad		Impacto				
		Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
<b>Muy probable</b>	0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
<b>Bastante probable</b>	0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
<b>Probable</b>	0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
<b>Poco probable</b>	0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
<b>Muy poco probable</b>	0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

*Nota: Verde es riesgo bajo, Amarillo es riesgo moderado y Rojo es riesgo alto. Fuente. elaboración propia (2023)*

Seguidamente, en la Tabla 29 se presenta la matriz de análisis de riesgos, en donde se define cada uno de los riesgos individuales del proyecto y además el riesgo global del mismo. Se

determina que al obtener un valor del riesgo de 0,1 el presente proyecto tiene un Riesgo General Nivel Moderado.

**Tabla 29**

*Matriz de análisis de los riesgos para proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Código</b>	<b>Nivel 3</b>	<b>P</b>	<b>I</b>	<b>Rango</b>
R-01	Diseño de senderos y edificaciones no cumplen los requerimientos del proyecto	0,3	0,4	0,12
R-02	Diseño de plataformas no cumple los requerimientos del proyecto	0,1	0,4	0,04
R-03	Calidad de la construcción de las cabinas menor a la esperada	0,3	0,4	0,12
R-04	Calidad de los rótulos menor a lo esperado	0,1	0,2	0,02
R-05	Falta de tiempo por parte del equipo del proyecto para atender los requerimientos el proyecto	0,7	0,4	0,28
R-06	Falta de conocimiento por parte del equipo del proyecto para atender los requerimientos	0,5	0,4	0,2
R-07	Falta de proveedores con materiales para rotulación	0,1	0,1	0,01
R-08	Falta de proveedores con materiales para construcción con estructuras de bambú.	0,3	0,2	0,06
R-09	Diseño de marca no genera impacto esperado en el mercado	0,5	0,2	0,1
R-10	Competencia en el mercado	0,1	0,2	0,02
R-11	Retraso en entrega de permisos y trámites	0,7	0,2	0,14
R-12	Cambios en las leyes nacionales pueden generar nuevos requerimientos legales.	0,3	0,2	0,06
R-13	Atraso del otorgamiento de crédito	0,5	0,4	0,2
R-14	Negación de otorgamiento de crédito	0,5	0,4	0,2
R-15	Derrumbes en la vía de acceso a Finca Iriria	0,3	0,4	0,12
R-16	Exceso de lluvias no permite la construcción de senderos y edificaciones	0,1	0,4	0,04

Código	Nivel 3	P	I	Rango
<b>Riesgo General del Proyecto: Moderado</b>				<b>0,108125</b>

*Nota: P, probabilidad; I, Impacto. Fuente. elaboración propia (2023)*

#### 4.5.4. Plan de respuesta a riesgos

Una vez que se han identificado y evaluado los riesgos en un proyecto, es necesario planificar las respuestas a los mismos para minimizar su impacto o prevenir que se conviertan en problemas mayores. Las principales estrategias para afrontar los riesgos de este proyecto se definen a continuación:

- Escalar, cuando el riesgo supera la autoridad del director del proyecto.
- Evitar, consiste en cambiar el plan de gestión de proyecto para eliminar o evitar la amenaza que representa un riesgo adverso.
- Transferir, implica trasladar el impacto negativo de una amenaza a un tercero, junto con la propiedad de la respuesta (mediante seguros, garantías de cumplimiento, certificados de garantía, etc.).
- Mitigar, consiste en reducir la probabilidad y/o el impacto de un evento de riesgo adverso a un nivel aceptable.
- Aceptar, cuando el equipo no puede identificar ninguna otra estrategia de respuesta; cuando no se puede eliminar, transferir o mitigar el riesgo del proyecto.

En la Tabla 30 se muestran las estrategias de respuesta de cada uno de los riesgos identificados, proponiendo así la estrategia a utilizar para mitigarlos, la acción preventiva y el responsable de ejecutar dicha acción.

**Tabla 30**

*Estrategias de respuesta a los riesgos para proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Código</b>	<b>Nivel 3</b>	<b>Rango</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones preventivas</b>	<b>Plan para contingencias</b>	<b>Reservas-T (días)</b>	<b>Reservas-C (\$)</b>	<b>Disparador</b>	<b>Responsable</b>
R-07	Falta de proveedores con materiales para rotulación	0,01	Mitigar	Buscar varios proveedores y otras opciones de materiales alternativos que también cumplan con los requerimientos del proyecto					Líder de proyecto
R-04	Calidad de los rótulos menor a lo esperado	0,02	Evitar	Estipular claramente el diseño los rótulos y su relación con los requerimientos del proyecto					Líder de proyecto
R-10	Competencia en el mercado	0,02	Evitar	Tener claro en la manera de diferenciarse en el mercado.					Equipo de proyecto
R-02	Diseño de plataformas digitales no cumple los requerimientos del proyecto	0,04	Evitar	Estipular claramente el diseño de las plataformas digitales y su relación con los					Equipo de proyecto

Código	Nivel 3	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Plan para contingencias	Reservas-T (días)	Reservas-C (\$)	Disparador	Responsable
				requerimientos del proyecto					
R-16	Exceso de lluvias no permite la construcción de senderos y edificaciones	0,04	Mitigar	Planificar la construcción en meses de época seca					Líder de proyecto
R-08	Falta de proveedores con materiales para construcción con estructuras de bambú.	0,06	Mitigar	Buscar varios proveedores y otras opciones de materiales alternativos al bambú que también cumplan con los requerimientos del proyecto					Líder de proyecto
R-12	Cambios en las leyes nacionales pueden generar nuevos requerimientos legales.	0,06	Aceptar	Se agrega en el plan para contingencias	Estar al tanto de las publicaciones de cambios en regulaciones que afecten el proyecto.	30 días	1%	Publicación de cambios en regulaciones	Líder de proyecto
R-09	Diseño de marca no genera impacto	0,1	Evitar	Estipular claramente los requerimientos del proyecto					Equipo de proyecto

Código	Nivel 3	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Plan para contingencias	Reservas-T (días)	Reservas-C (\$)	Disparador	Responsable
	esperado en el mercado			en relación con el diseño de marca					
R-01	Diseño de senderos y edificaciones no cumplen los requerimientos del proyecto	0,12	Evitar	Estipular claramente el diseño de los senderos y edificaciones y su relación con los requerimientos del proyecto					Líder de proyecto
R-03	Calidad de la construcción de las cabinas menor a la esperada	0,12	Evitar	Estipular claramente el diseño de las cabinas y su relación con los requerimientos del proyecto					Líder de proyecto
R-15	Derrumbes en la vía de acceso a Finca Iriria	0,12	Aceptar	Se agrega en el plan para contingencias	Investigar sobre las estaciones de la zona, así como antecedentes de desastres provocados por fenómenos naturales. Esto con el fin de evitar realizar	30 días	2%	Derrumbes en la vía	Líder de proyecto



Código	Nivel 3	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Plan para contingencias	Reservas-T (días)	Reservas-C (\$)	Disparador	Responsable
R-11	Retraso en entrega de permisos y trámites	0,14	Mitigar	Buscar apoyo para tener todos los documentos necesarios al día.	construcción en las fechas de mayor riesgo.				Líder de proyecto
R-06	Falta de conocimiento por parte del equipo del proyecto para atender los requerimientos	0,2	Mitigar	Buscar asesoría para el equipo del proyecto					Equipo de proyecto
R-13	Atraso del otorgamiento de crédito	0,2	Escalar	Buscar asesoría para el equipo del proyecto para acelerar el proceso					Líder de proyecto
R-14	Negación de otorgamiento de crédito	0,2	Escalar	Buscar asesoría para el equipo del proyecto para lograr una aprobación del crédito					Líder de proyecto

Código	Nivel 3	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Plan para contingencias	Reservas-T (días)	Reservas-C (\$)	Disparador	Responsable
R-05	Falta de tiempo por parte del equipo del proyecto para atender los requerimientos el proyecto	0,28	Transferir	Contratar a un tercero para que apoye al equipo del proyecto					Equipo de proyecto

*Nota: Riesgos se ordenaron de menor a mayor según valor de rango de probabilidad e impacto. Fuente. elaboración propia (2023)*

Al implementar las estrategias propuestas en la Tabla 30 cambia el valor de los riesgos individuales, así como el Riesgo Global del proyecto. Por lo tanto, si implementamos las estrategias el riesgo global del proyecto es menor y está en un nivel Moderado (Tabla 31).

**Tabla 31**

*Matriz de análisis post plan de riesgos para proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Código</b>	<b>Nivel 3</b>	<b>P</b>	<b>I</b>	<b>Rango</b>
R-04	Calidad de los rótulos menor a lo esperado	0,1	0,05	0,005
R-07	Falta de proveedores con materiales para rotulación	0,1	0,05	0,005
R-08	Falta de proveedores con materiales para construcción con estructuras de bambú.	0,1	0,1	0,01
R-10	Competencia en el mercado	0,1	0,1	0,01
R-02	Diseño de plataformas digitales no cumple los requerimientos del proyecto	0,1	0,2	0,02
R-16	Exceso de lluvias no permite la construcción de senderos y edificaciones	0,1	0,2	0,02
R-01	Diseño de senderos y edificaciones no cumplen los requerimientos del proyecto	0,3	0,1	0,03
R-03	Calidad de la construcción de las cabinas menor a la esperada	0,1	0,4	0,04
R-09	Diseño de marca no genera impacto esperado en el mercado	0,3	0,2	0,06
R-12	Cambios en las leyes nacionales pueden generar nuevos requerimientos legales.	0,3	0,2	0,06
R-13	Atraso del otorgamiento de crédito	0,3	0,2	0,06
R-14	Negación de otorgamiento de crédito	0,3	0,2	0,06
R-11	Retraso en entrega de permisos y trámites	0,5	0,2	0,1
R-06	Falta de conocimiento por parte del equipo del proyecto para atender los requerimientos	0,3	0,4	0,12
R-15	Derrumbes en la vía de acceso a Finca Iriria	0,3	0,4	0,12
R-05	Falta de tiempo por parte del equipo del proyecto para atender los requerimientos el proyecto	0,5	0,4	0,2
<b>Riesgo General del Proyecto: Moderado</b>				<b>0,0575</b>

*Nota: Riesgos se ordenaron de menor a mayor según valor de rango de probabilidad e impacto.*

*P, probabilidad; I, Impacto. Fuente. elaboración propia (2023)*

#### 4.5.5. Plan de monitoreo de riesgos

El proceso de monitorear riesgos es una actividad continua y dinámica que permite a las empresas y equipos de proyecto identificar, evaluar y responder a los riesgos de manera oportuna y eficaz. En la Tabla 32 se presenta para riesgo la periodicidad de revisión y el responsable de hacerlo. Además, cuando surgen nuevos riesgos se propone el uso de la plantilla para registrarlos (Tabla 33).

**Tabla 32**

*Plan de monitoreo de los riesgos del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Código</b>	<b>Nivel 3</b>	<b>Periodicidad de revisión</b>	<b>Responsable</b>
R-01	Diseño de senderos y edificaciones no cumplen los requerimientos del proyecto	Una vez	Líder de proyecto
R-02	Diseño de plataformas digitales no cumple los requerimientos del proyecto	Una vez	Equipo de proyecto
R-03	Calidad de la construcción de las cabinas menor a la esperada	Semanal	Líder de proyecto
R-04	Calidad de los rótulos menor a lo esperado	Semanal	Líder de proyecto
R-05	Falta de tiempo por parte del equipo del proyecto para atender los requerimientos el proyecto	Semanal	Líder de proyecto
R-06	Falta de conocimiento por parte del equipo del proyecto para atender los requerimientos	Semanal	Líder de proyecto
R-07	Falta de proveedores con materiales para rotulación	Mensual	Equipo de proyecto
R-08	Falta de proveedores con materiales para construcción con estructuras de bambú.	Mensual	Líder de proyecto
R-09	Diseño de marca no genera impacto esperado en el mercado	Mensual	Equipo de proyecto
R-10	Competencia en el mercado	Mensual	Líder de proyecto
R-11	Retraso en entrega de permisos y trámites	Quincenal	Líder de proyecto
R-12	Cambios en las leyes nacionales pueden generar nuevos requerimientos legales.	Semestral	Equipo de proyecto
R-13	Atraso del otorgamiento de crédito	Semanal	Líder de proyecto
R-14	Negación de otorgamiento de crédito	Semanal	Líder de proyecto
R-15	Derrumbes en la vía de acceso a Finca Iriria	Mensual	Líder de proyecto
R-16	Exceso de lluvias no permite la construcción de senderos y edificaciones	Mensual	Equipo de proyecto

*Fuente. elaboración propia (2023)*

**Tabla 33**

*Plantilla para registro de nuevos riesgos del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Registro de riesgos</b>			
Nombre de proyecto		ID:	
ID del entregable		Fecha:	
Nombre de responsable		Firma de responsable	
<b>Descripción del Riesgo</b>			
Causa			
Riesgo			
EDT asociado			
Consecuencia			
<b>Aprobación</b>			
Nombre de encargado:		Firma de encargado:	

*Fuente. elaboración propia (2023)*

#### **4.6. Plan de Gestión de Cronograma**

Un plan de gestión de cronograma es un documento que describe cómo se gestionará el tiempo y se organizarán las actividades en un proyecto. El objetivo del plan de gestión de cronograma es asegurar que el proyecto se complete dentro del plazo previsto y que se alcancen los objetivos establecidos (PMI, 2017). Las principales herramientas utilizadas para planificar cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado el alcance del proyecto se utilizaron el análisis de alternativas, juicio de expertos, análisis de tendencias, descomposición, método de diagramación por precedencia (PDM), estimación ascendente, estimación por tres valores, y conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales. Para este proyecto como parte del proceso de gestión del cronograma se desarrollarán cinco productos:

- Definición y secuenciación de actividades
- Hitos del proyecto
- Duración de actividades
- Cronograma
- Control de cronograma

##### **4.6.1. Definición y secuenciación de actividades**

La definición de actividades se realiza identificando las actividades asociadas a cada uno de los entregables definidos en la EDT, por medio de la técnica de descomposición. Posteriormente se definirá la secuencia de las actividades y por último se establecerá la estimación de actividades. En un cronograma de proyecto, las relaciones entre actividades se representan mediante líneas que conectan las actividades y que indican la secuencia en que deben llevarse a cabo. Estas relaciones pueden ser de cuatro tipos:

- Finish-to-Start (FS): la actividad sucesora no puede comenzar hasta que la actividad predecesora haya terminado.

- Finish-to-Finish (FF): la actividad sucesora no puede terminar hasta que la actividad predecesora haya terminado.
- Start-to-Start (SS): la actividad sucesora no puede comenzar hasta que la actividad predecesora haya comenzado.
- Start-to-Finish (SF): la actividad sucesora no puede terminar hasta que la actividad predecesora haya comenzado.

En la Tabla 34 se presenta la secuencia de actividades asociadas a cada entregable del proyecto.

Tabla 34

*Secuencia de actividades asociadas a cada entregable del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

ID	WBS	Entregables y Tareas	Predecesores	Hito
1	1	<b>Proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica</b>		
2	1.1	<b>FASE 1 (Plataformas digitales, desarrollo estrategia y marca de proyecto y senderos)</b>		
3	1.1.1	<b>Estrategia y marca de proyecto</b>		
4	1.1.1.1	<b>Estrategia</b>		✓
5	1.1.1.1.1	Definir la visión del proyecto		
6	1.1.1.1.2	Definir la misión del proyecto		
7	1.1.1.1.3	Definir la estructura organizativa del proyecto	5SS;6SS	
8	1.1.1.2	<b>Desarrollo de marca del proyecto</b>		✓
9	1.1.1.2.1	Desarrollar la identidad de la marca	4	
10	1.1.1.2.2	Definir propuesta de valor de la marca	4	
11	1.1.1.2.3	Identificar público objetivo	4;9SS;10SS	
12	1.1.1.2.4	Crear mensajes de marca coherente	9;10;11	
13	1.1.1.2.5	Desarrollar métricas de medición y evaluación	9;10;11;12	
14	1.1.2	<b>Plataformas digitales</b>	<b>3</b>	
15	1.1.2.1	<b>Facebook</b>	<b>3</b>	
16	1.1.2.1.1	Crear cuenta	3	
17	1.1.2.1.2	Seleccionar tipo de página	16SS	
18	1.1.2.1.3	Configurar página	17SS	
19	1.1.2.1.4	Promocionar página	18SS	
20	1.1.2.2	<b>Instagram</b>	<b>3</b>	
21	1.1.2.2.1	Crear cuenta	3	
22	1.1.2.2.2	Seleccionar tipo de página	21SS	
23	1.1.2.2.3	Configurar página	22SS	
24	1.1.2.2.4	Promocionar página	23SS	
25	1.1.2.3	<b>Whatsapp bussiness</b>	<b>3</b>	
26	1.1.2.3.1	Configurar perfil de la empresa	3	
27	1.1.2.3.2	Configurar opciones de mensajes	26	
28	1.1.2.3.3	Cargar catálogo de servicios	27	
29	1.1.2.4	<b>Medios de pago y sistema de reservas</b>	<b>4;8</b>	✓
30	1.1.2.4.1	Inscribirse en Hacienda	25	
31	1.1.2.4.2	Crear medio de pago SIMPE móvil	30SS	
32	1.1.2.4.3	Crear cuenta en booking o plataforma similar	31;30	
33	1.1.3	<b>Sendero corto</b>	<b>3</b>	✓



ID	WBS	Entregables y Tareas	Predecesores	Hito
<b>34</b>	<b>1.1.3.1</b>	<b>Diseño</b>	<b>3</b>	
35	1.1.3.1.1	Definir propósito del sendero	3	
36	1.1.3.1.2	UCR Contactar carrera de Interpretación Ambiental	35	
37	1.1.3.1.3	Construir en conjunto el plano del sendero	36	
<b>38</b>	<b>1.1.3.2</b>	<b>Delimitación</b>	<b>34</b>	
39	1.1.3.2.1	Marcar los límites del sendero	34	
40	1.1.3.2.2	Marcar ubicación de rotulación	39FF	
41	1.1.3.2.3	Limpiar zona del sendero	40	
42	1.1.3.2.4	Colocar bordes de sendero y drenaje necesario	41FF	
<b>43</b>	<b>1.1.3.3</b>	<b>Rotulación</b>	<b>34</b>	
44	1.1.3.3.1	Diseñar rótulos	34	
45	1.1.3.3.2	Cotizar y contratar manufactura de rótulos	44	
46	1.1.3.3.3	Fabricar e instalar rotulación en el sendero	45	
<b>47</b>	<b>1.1.4</b>	<b>Sendero largo</b>	<b>33</b>	✓
<b>48</b>	<b>1.1.4.1</b>	<b>Diseño</b>	<b>3</b>	
49	1.1.4.1.1	Definir propósito del sendero	3	
50	1.1.4.1.2	UCR Contactar carrera de Interpretación Ambiental	49	
51	1.1.4.1.3	Construir en conjunto el plano del sendero	50	
<b>52</b>	<b>1.1.4.2</b>	<b>Delimitación</b>	<b>51</b>	
53	1.1.4.2.1	Marcar los límites del sendero	51	
54	1.1.4.2.2	Marcar ubicación de rotulación	53FF	
55	1.1.4.2.3	Limpiar zona del sendero	54	
56	1.1.4.2.4	Colocar bordes de sendero y drenaje necesario	55FF	
<b>57</b>	<b>1.1.4.3</b>	<b>Rotulación</b>	<b>48</b>	
58	1.1.4.3.1	Diseñar rótulos	48	
59	1.1.4.3.2	Cotizar y contratar manufactura de rótulos	58	
60	1.1.4.3.3	Fabricar e instalar rotulación en el sendero	59	
<b>61</b>	<b>1.2</b>	<b>FASE 2 (Edificaciones)</b>	<b>2</b>	
<b>62</b>	<b>1.2.1</b>	<b>Cuarto redondo</b>	<b>2</b>	✓
<b>63</b>	<b>1.2.1.1</b>	<b>Diseño</b>	<b>3</b>	
64	1.2.1.1.1	Establecer requerimientos básicos cuarto redondo	3	
65	1.2.1.1.2	Definir ubicación de edificaciones	64	
66	1.2.1.1.3	Cotizar y contratar diseño de edificaciones	65	
67	1.2.1.1.4	Hacer un listado del equipamiento mínimo necesario	66;64	
68	1.2.1.1.5	Consolidar presupuesto para construcción y equipamiento	67SS	
<b>69</b>	<b>1.2.1.2</b>	<b>Construcción</b>	<b>63</b>	
70	1.2.1.2.1	Adquirir permisos de construcción	63;2FS+365	
71	1.2.1.2.2	Adquirir financiamiento para construcción	70	
72	1.2.1.2.3	Construir cuarto redondo	71	

ID	WBS	Entregables y Tareas	Predecesores	Hito
<b>73</b>	<b>1.2.1.3</b>	<b>Equipamiento</b>	<b>63</b>	
74	1.2.1.3.1	Actualizar cotizaciones de equipamiento	67;68	
75	1.2.1.3.2	Comprar equipamiento	74	
76	1.2.1.3.3	Instalar equipamiento	75;72	
<b>77</b>	<b>1.2.2</b>	<b>Cabinas</b>	<b>62</b>	✓
<b>78</b>	<b>1.2.2.1</b>	<b>Diseño</b>	<b>3</b>	
79	1.2.2.1.1	Establecer requerimientos básicos de las cabinas	3	
80	1.2.2.1.2	Definir ubicación de edificaciones	79	
81	1.2.2.1.3	Cotizar y contratar diseño de edificaciones	80	
82	1.2.2.1.4	Hacer un listado del equipamiento mínimo necesario	79	
83	1.2.2.1.5	Consolidar presupuesto para construcción y equipamiento	82SS	
<b>84</b>	<b>1.2.2.2</b>	<b>Construcción</b>	<b>78</b>	
85	1.2.2.2.1	Adquirir permisos de construcción	78;70FF	
86	1.2.2.2.2	Adquirir financiamiento para construcción de cabinas	85;71FF	
87	1.2.2.2.3	Construir cabinas	86;72FS+365	
<b>88</b>	<b>1.2.2.3</b>	<b>Equipamiento</b>	<b>84</b>	
89	1.2.2.3.1	Actualizar cotizaciones de equipamiento	67;83	
90	1.2.2.3.2	Comprar equipamiento	89	
91	1.2.2.3.3	Instalar equipamiento	90;87	

*Nota: los hitos están marcados con ✓. Tipos de relaciones implementadas: Start-to-Finish, Start-to-Start (SS) y Finish-to-Finish (FF). Fuente. elaboración propia (2023)*

#### 4.6.2. Hitos del proyecto

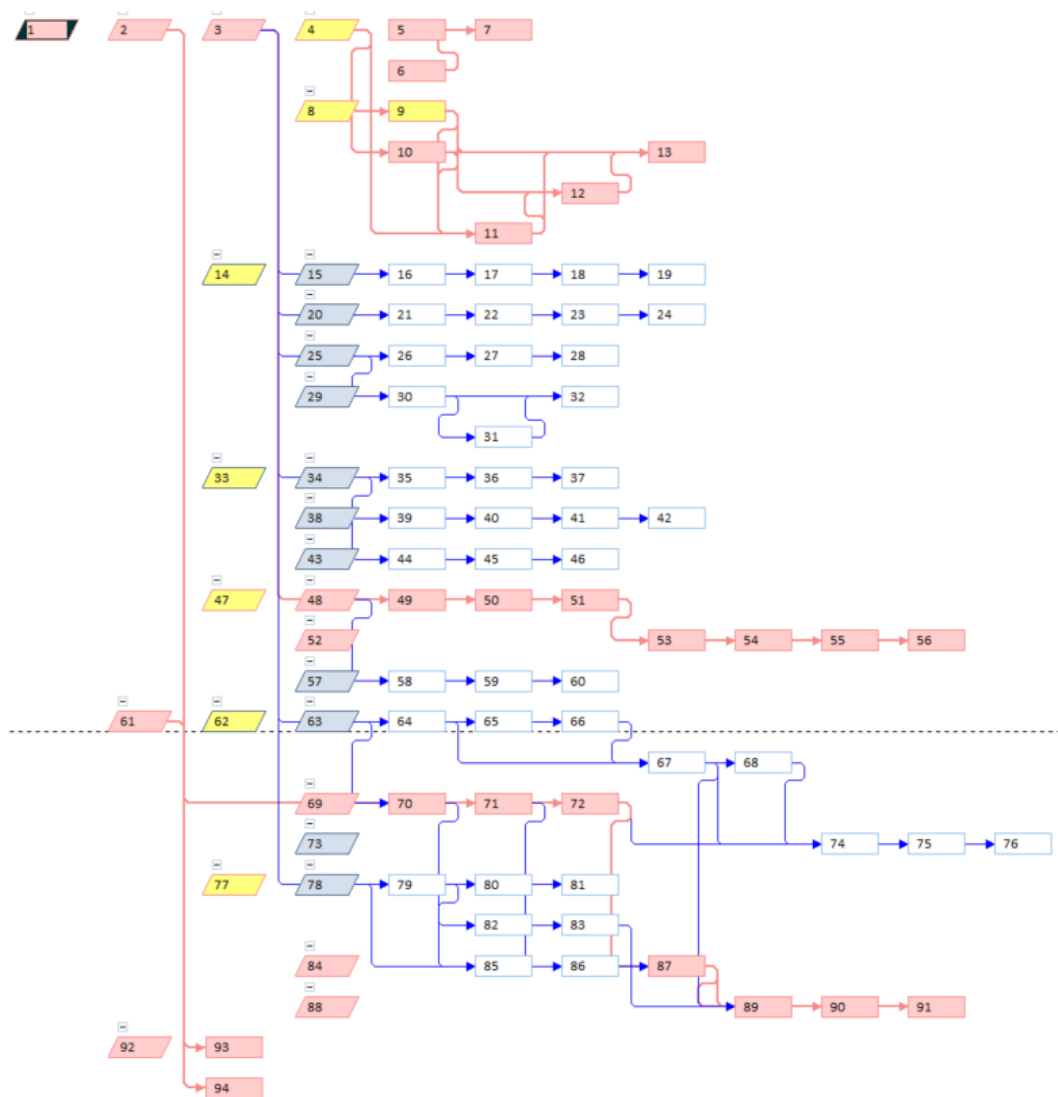
Un hito es un evento importante o un punto de referencia en el tiempo que se utiliza para medir el progreso del proyecto. Se trata de una actividad específica que marca la finalización de una fase importante del proyecto, la finalización de un entregable clave, o un evento importante que se ha producido. Los hitos se utilizan para ayudar a los miembros del equipo del proyecto a mantenerse enfocados en los objetivos del proyecto, y para ayudar a los gerentes de proyectos a realizar un seguimiento del progreso y a evaluar el éxito del proyecto.

Además, los hitos suelen ser puntos de referencia importantes para la comunicación con los interesados del proyecto, ya que les permiten seguir el progreso y entender cuándo se alcanzan ciertos logros importantes. En Tabla 34 se identifican los siete hitos importantes para

el proyecto a desarrollarse en Finca Iriia. Mientras que en la Figura 23 se representa la secuencia de actividades en un diagrama de red.

**Figura 23**

*Diagrama de red de las actividades asociadas a cada entregable del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*



*Nota: Cada número representa el ID de cada actividad (ver Tabla 34 ). Los hitos se encuentran seleccionado en amarillo, en rosado la ruta crítica. Fuente: elaboración propia con MS Project (2023)*

### 4.6.3. Duración de actividades

Para estimar la duración de cada entregable del proyecto se debe establecer la cantidad de tiempo necesario para realizar las actividades identificadas en la Tabla 34. Ese proceso es iterativo, es decir va modificándose según avanza el proyecto. Para asociar a cada actividad una duración que se ajuste mejor a las características del proyecto se utilizan las siguientes herramientas de estimación:

- Juicio de expertos (JE): Se consulta a expertos en el tema respecto a la duración usual de cada tipo de actividad.
- Estimación analógica (EA): Se utilizan datos históricos referentes a actividades similares a las que se pretenden estimar haciendo así una proyección del cálculo de estas.
- Estimación basada en tres valores (E3): Contempla que la duración siempre puede mejorarse al contemplar la incertidumbre y el riesgo en el cálculo de esta, considerando principalmente tres escenarios, (1) optimista ( $tO$ ), (2) más probable ( $tM$ ) y (3) pesimista ( $tP$ ) se calcula la duración esperada ( $tE$ ) y utilizando la siguiente fórmula:

$$tE = \frac{tO + tM + tP}{3}$$

En la Tabla 35 se muestra la duración estimada de las actividades en conjunto con la técnica utilizada para definirla.

**Tabla 35**

*Duración de las actividades asociadas a cada entregable del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

ID	EDT	Entregables y Tareas	Hitos	Tiempo estimado (días)				Técnica utilizada
				tO	tM	tP	tE	
1	1	Proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica						
2	1.1	FASE 1 (Plataformas digitales, desarrollo estrategia y marca de proyecto y senderos)						
3	1.1.1	Estrategia y marca de proyecto						
4	1.1.1.1	Estrategia	✓					
5	1.1.1.1.1	Definir la visión del proyecto					5,0	EA, JE
6	1.1.1.1.2	Definir la misión del proyecto					5,0	EA, JE
7	1.1.1.1.3	Definir la estructura organizativa del proyecto					5,0	EA, JE
8	1.1.1.2	Desarrollo de marca del proyecto	✓					
9	1.1.1.2.1	Desarrollar la identidad de la marca		5	7	10	7,2	E3, JE
10	1.1.1.2.2	Definir propuesta de valor de la marca		5	7	10	7,2	E3, JE
11	1.1.1.2.3	Identificar público objetivo		5	7	10	7,2	E3, JE
12	1.1.1.2.4	Crear mensajes de marca coherente		5	7	10	7,2	E3, JE
13	1.1.1.2.5	Desarrollar métricas de medición y evaluación		5	7	10	7,2	E3, JE
14	1.1.2	Plataformas digitales						
15	1.1.2.1	Facebook						
16	1.1.2.1.1	Crear cuenta					0,25	EA, JE
17	1.1.2.1.2	Seleccionar tipo de página					0,25	EA, JE
18	1.1.2.1.3	Configurar página					0,25	EA, JE
19	1.1.2.1.4	Promocionar página					1	EA, JE
20	1.1.2.2	Instagram						
21	1.1.2.2.1	Crear cuenta					0,25	EA, JE
22	1.1.2.2.2	Seleccionar tipo de página					0,25	EA, JE
23	1.1.2.2.3	Configurar página					0,25	EA, JE
24	1.1.2.2.4	Promocionar página					1	EA, JE
25	1.1.2.3	Whatsapp bussiness						
26	1.1.2.3.1	Configurar perfil de la empresa					0,25	EA, JE
27	1.1.2.3.2	Configurar opciones de mensajes					0,25	EA, JE
28	1.1.2.3.3	Cargar catálogo de servicios					3	EA, JE
29	1.1.2.4	Medios de pago y sistema de reservas	✓					
30	1.1.2.4.1	Inscribirse en Hacienda					1,0	EA, JE
31	1.1.2.4.2	Crear medio de pago SIMPE móvil					1,0	EA, JE
32	1.1.2.4.3	Crear cuenta en booking o		1	3	5	3,0	E3, JE

ID	EDT	Entregables y Tareas	Hitos	Tiempo estimado (días)				Técnica utilizada
		plataforma similar						
33	1.1.3	Sendero corto	✓					
34	1.1.3.1	Diseño						
35	1.1.3.1.1	Definir propósito del sendero		3	5	7	5,0	E3, JE
36	1.1.3.1.2	Contactar carrera de Interpretación Ambiental UCR		5	10	12	9,5	E3, JE
37	1.1.3.1.3	Construir en conjunto el plano del sendero		15	45	50	40,8	E3, JE
38	1.1.3.2	Delimitación						
39	1.1.3.2.1	Marcar los límites del sendero		5	10	15	10,0	E3, JE
40	1.1.3.2.2	Marcar ubicación de rotulación		1	5	7	4,7	E3, JE
41	1.1.3.2.3	Limpiar zona del sendero		20	30	40	30,0	E3, JE
42	1.1.3.2.4	Colocar bordes de sendero y drenaje necesario		20	30	40	30,0	E3, JE
43	1.1.3.3	Rotulación						
44	1.1.3.3.1	Diseñar rótulos		10	15	20	15,0	E3, JE
45	1.1.3.3.2	Cotizar y contratar manufactura de rótulos		5	10	15	10,0	E3, JE
46	1.1.3.3.3	Fabricar e instalar rotulación en el sendero		20	30	35	29,2	E3, JE
47	1.1.4	Sendero largo	✓					
48	1.1.4.1	Diseño						
49	1.1.4.1.1	Definir propósito del sendero		3	5	7	5,0	E3, JE
50	1.1.4.1.2	Contactar carrera de Interpretación Ambiental UCR		5	10	12	9,5	E3, JE
51	1.1.4.1.3	Construir en conjunto el plano del sendero		15	45	50	40,8	E3, JE
52	1.1.4.2	Delimitación						
53	1.1.4.2.1	Marcar los límites del sendero		15	20	30	20,8	E3, JE
54	1.1.4.2.2	Marcar ubicación de rotulación		1	5	7	4,7	E3, JE
55	1.1.4.2.3	Limpiar zona del sendero		20	40	50	38,3	E3, JE
56	1.1.4.2.4	Colocar bordes de sendero y drenaje necesario		20	30	40	30,0	E3, JE
57	1.1.4.3	Rotulación						
58	1.1.4.3.1	Diseñar rótulos		10	15	20	15,0	E3, JE
59	1.1.4.3.2	Cotizar y contratar manufactura de rótulos		5	10	15	10,0	E3, JE
60	1.1.4.3.3	Fabricar e instalar rotulación en el sendero		20	30	35	29,2	E3, JE
61	1.2	FASE 2 (Edificaciones)						
62	1.2.1	Cuarto redondo	✓					
63	1.2.1.1	Diseño						
64	1.2.1.1.1	Establecer requerimientos básicos cuarto redondo		5	7	15	8,0	E3, JE
65	1.2.1.1.2	Definir ubicación de edificaciones		2	5	10	5,3	E3, JE
66	1.2.1.1.3	Cotizar y contratar diseño de edificaciones		5	10	12	9,5	E3, JE
67	1.2.1.1.4	Hacer un listado del equipamiento		5	7	10	7,2	E3, JE

ID	EDT	Entregables y Tareas	Hitos	Tiempo estimado (días)				Técnica utilizada
		mínimo necesario						
68	1.2.1.1.5	Consolidar presupuesto para construcción y equipamiento		5	10	12	9,5	E3, JE
69	1.2.1.2	Construcción						
70	1.2.1.2.1	Adquirir permisos de construcción		30	60	90	60,0	E3, JE
71	1.2.1.2.2	Adquirir financiamiento para construcción		15	30	60	32,5	E3, JE
72	1.2.1.2.3	Construir cuarto redondo		60	80	90	78,3	E3, JE
73	1.2.1.3	Equipamiento						
74	1.2.1.3.1	Actualizar cotizaciones de equipamiento		5	10	20	10,8	E3, JE
75	1.2.1.3.2	Comprar equipamiento		5	10	20	10,8	E3, JE
76	1.2.1.3.3	Instalar equipamiento		10	15	20	15,0	E3, JE
77	1.2.2	Cabinas	✓					
78	1.2.2.1	Diseño						
79	1.2.2.1.1	Establecer requerimientos básicos de las cabinas		5	7	15	8,0	E3, JE
80	1.2.2.1.2	Definir ubicación de edificaciones		2	5	10	5,3	E3, JE
81	1.2.2.1.3	Cotizar y contratar diseño de edificaciones		5	10	12	9,5	E3, JE
82	1.2.2.1.4	Hacer un listado del equipamiento mínimo necesario		5	7	10	7,2	E3, JE
83	1.2.2.1.5	Consolidar presupuesto para construcción y equipamiento		5	10	12	9,5	E3, JE
84	1.2.2.2	Construcción						
85	1.2.2.2.1	Adquirir permisos de construcción		30	60	90	60,0	E3, JE
86	1.2.2.2.2	Adquirir financiamiento para construcción		15	30	60	32,5	E3, JE
87	1.2.2.2.3	Construir cabinas		60	80	90	78,3	E3, JE
88	1.2.2.3	Equipamiento						
89	1.2.2.3.1	Actualizar cotizaciones de equipamiento		5	10	20	10,8	E3, JE
90	1.2.2.3.2	Comprar equipamiento		5	10	20	10,8	E3, JE
91	1.2.2.3.3	Instalar equipamiento		10	15	20	15,0	E3, JE
92	1.3	Contingencias de Riesgos						
93	1.3.1	Riesgo R-15 Derrumbes en la vía de acceso a Finca Iirria					30	EA, JE
94	1.3.2	Riesgo R-12 Cambios en las leyes nacionales pueden generar nuevos requerimientos legales.					30	EA, JE

*Nota: herramientas de estimación utilizadas fueron juicio de expertos (JE), estimación*

*análoga (EA) y estimación basada en tres valores (E3). Fuente. elaboración propia (2023)*



#### 4.6.4. Cronograma

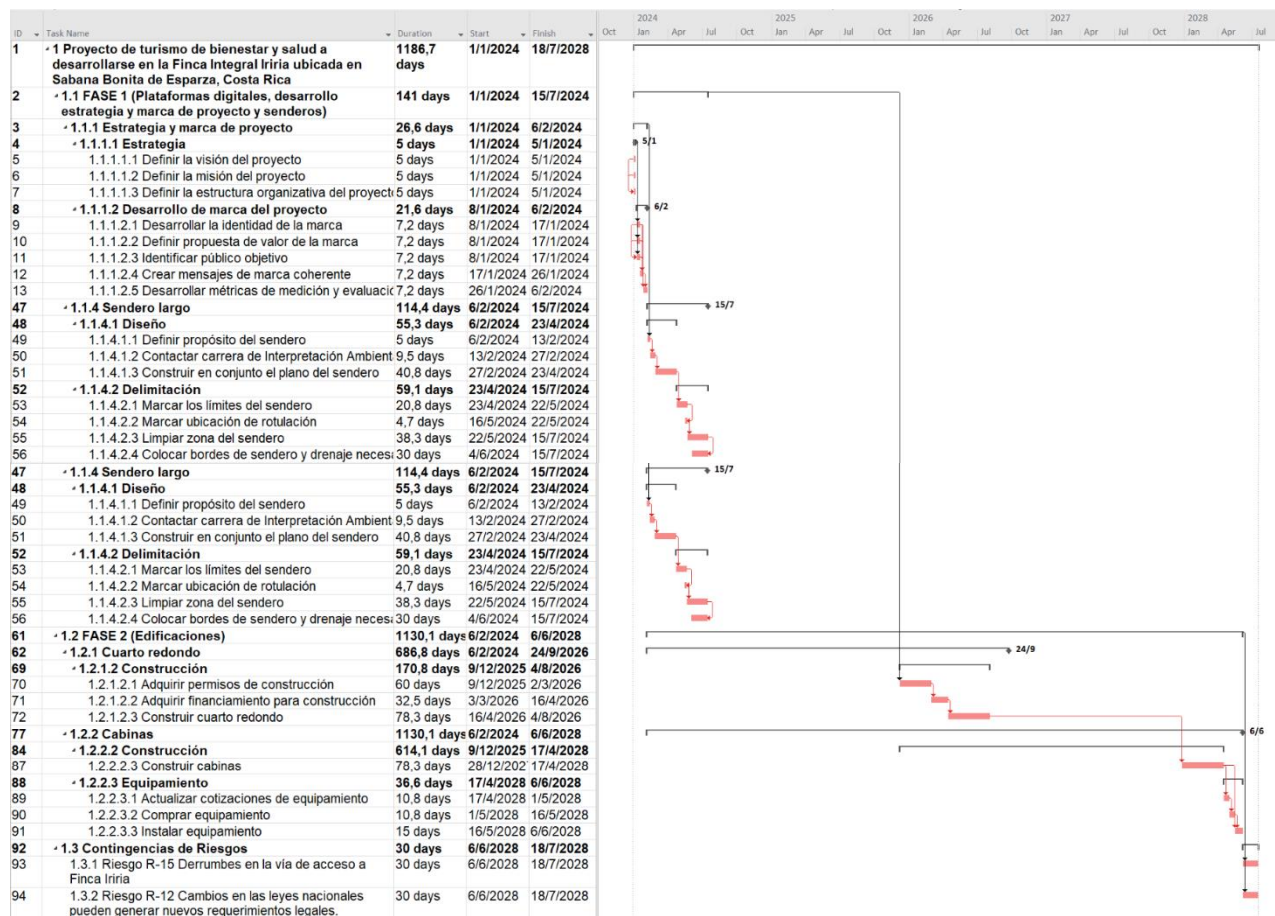
El cronograma es una parte importante de la planificación y gestión de proyectos, ya que permite tener una vista completa del proyecto y su progreso en cualquier momento. Al crear un cronograma, se pueden identificar las tareas críticas y se puede determinar la duración estimada del proyecto. También puede ayudar a identificar posibles retrasos y permitir que el equipo de proyecto tome medidas para minimizar su impacto. En general, el cronograma del proyecto se utiliza como una herramienta de comunicación clave para los interesados en el proyecto, incluidos los patrocinadores, los miembros del equipo y los clientes. También puede ser una herramienta útil para coordinar las actividades del equipo y para garantizar que el proyecto se complete dentro del plazo establecido y dentro del presupuesto asignado.

La además la ruta crítica del proyecto, es la secuencia de actividades que representa el camino más largo a través de un proyecto, y por lo tanto determina la menor duración posible del mismo (PMI, 2017). Se determina una duración de 1186,7 días, con una fecha de inicio en el 01 de enero del 2024 y fecha de finalización estimada para el 18 de julio del 2028 (Figura 24). Es importante detallar que la actividad 1.2.1.2.1 Adquirir permisos de construcción, hito perteneciente a la Fase 2 se planea ejecutar 365 días después de finalizada la Fase 1. Esto para dar tiempo de visualizar el futuro del proyecto según los resultados de la Fase 1. En la Figura 25, se presenta el cronograma para el proyecto de turismo representado como un diagrama de Gantt.

**Figura 24**

*Ruta crítica del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral*

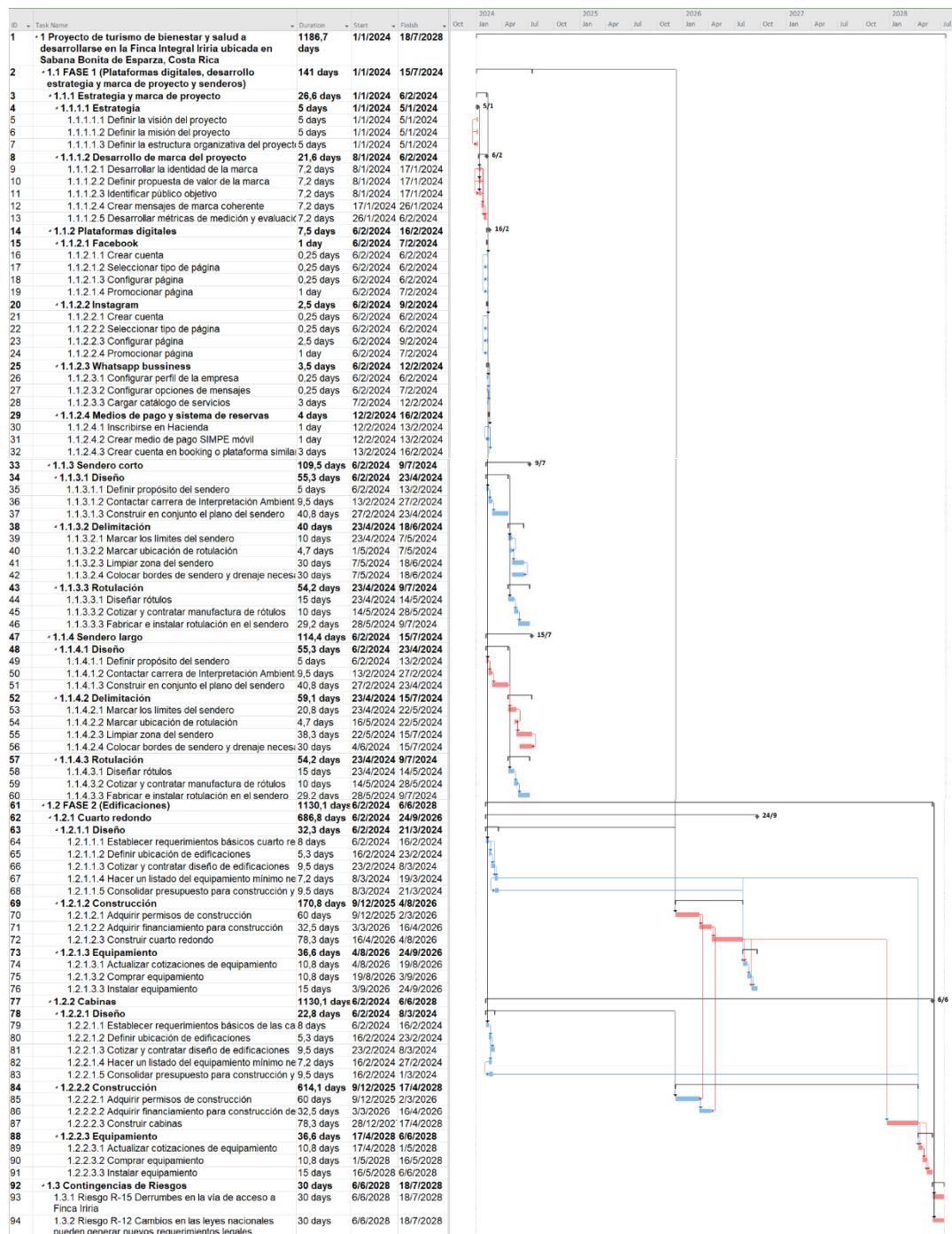
*Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*



Fuente. elaboración propia (2023)

Figura 25

Diagrama de Gantt para el cronograma del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica



Nota: los hitos se señalan en negrita con el día/mes establecido y en rosado la ruta crítica del cronograma. Fuente. elaboración propia (2023)

#### 4.6.5. Control de cronograma

El control de cronograma es esencial para el éxito del proyecto, ya que ayuda a mantener al equipo enfocado en las metas del proyecto y permite a los gerentes de proyecto tomar medidas preventivas y correctivas para garantizar que el proyecto se complete a tiempo y dentro del presupuesto asignado. Para realizar el control del cronograma del presente proyecto se plantea utilizar las siguientes herramientas:

- **Análisis del Valor Ganado:** Utilizado para determinar el grado de desviación que se está teniendo en el proyecto respecto al cronograma, de esta manera es posible medir el desempeño de este. Las medidas de desempeño del cronograma, tales como la variación del cronograma (SV) y el índice de desempeño del cronograma (SPI), se utilizan para evaluar la magnitud de la desviación con respecto a la línea base original del cronograma (ver Tabla 15).
- **Gráfica de trabajo pendiente de iteración:** Con esta herramienta es posible realizar un seguimiento del trabajo que queda por realizar. Para lograrlo se compara el trabajo real, con el restante ideal y el trabajo que estaba previsto (tiempo esperado). En conjunto con el análisis de tendencias se puede visualizar el desempeño del proyecto para analizar si está mejorando o empeorando lo cual permita encontrar posibles causas que puedan estar afectando y tomar acción sobre los mismos. Para esto se utiliza la plantilla (Tabla 36) para registrar los trabajos y posteriormente graficar la relación como se muestra en la Figura 26.

**Tabla 36**

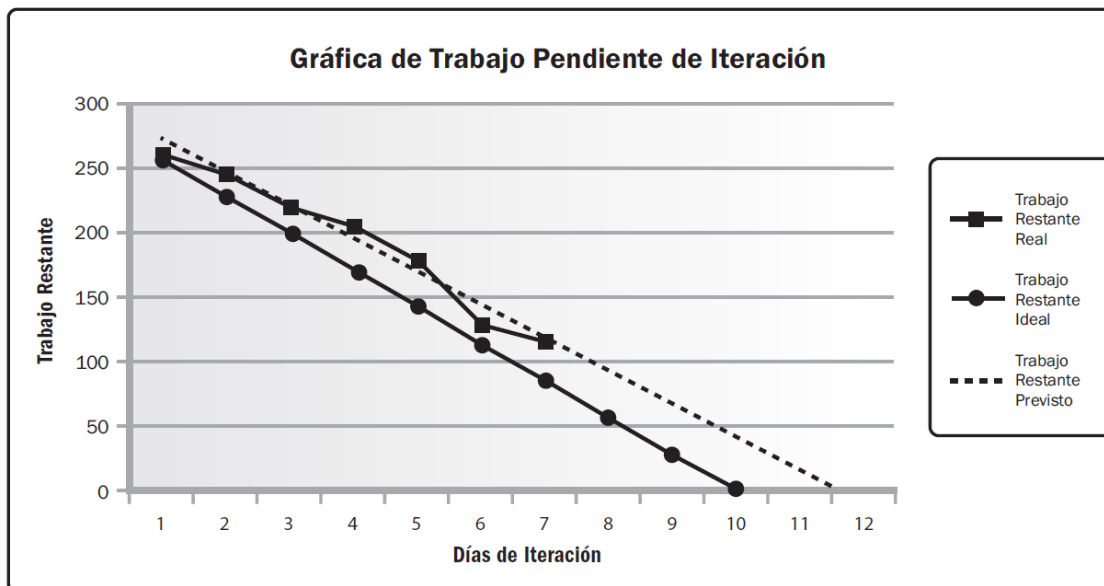
*Plantilla para control del cronograma del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

Control del Cronograma			
Nombre de proyecto:		ID:	
ID del entregable:		Fecha:	
Nombre de responsable:		Firma de responsable	
Descripción del trabajo restante (días)			
Trabajo restante real:			
Trabajo restante ideal:			
Trabajo restante previsto:			
Aprobación			
Nombre de encargado:		Firma de encargado:	

*Fuente. elaboración propia (2023)*

**Figura 26**

*Análisis de tendencias utilizado para control del cronograma del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*



*Fuente: tomado de PMI (2017)*

#### **4.7. Plan de Gestión de Costos**

El plan de gestión de costos establece un marco para gestionar y controlar los costos del proyecto. Esto incluye la identificación de los costos del proyecto, la elaboración de un presupuesto detallado y la definición de los procesos de seguimiento y control de los costos. También describe cómo se asignarán los costos a las distintas actividades y tareas del proyecto, y cómo se controlarán los costos a medida que el proyecto avanza. Esto incluye la identificación de los puntos críticos en los que se debe controlar el presupuesto y cómo se abordarán las desviaciones presupuestarias. De esta manera proporciona una guía clara para la gestión de los costos y garantiza que se tomen medidas oportunas para mantener el proyecto dentro del presupuesto establecido. Esto ayuda a asegurar el éxito del proyecto y a cumplir con los objetivos de negocio previstos.

Las principales herramientas utilizadas en la creación del plan de gestión de los costos del proyecto juicio de expertos, estimación análoga, estimación paramétrica, estimaciones ascendentes y estimaciones basadas en tres valores. Para este proyecto como parte del proceso de gestión de las comunicaciones se desarrollan cuatro productos:

- Definición de variables
- Estimación de costos
- Estimación de presupuesto
- Control de costos

##### **4.7.1. Definición de variables**

En un plan de gestión de costos se puede especificar las unidades de medida a utilizar, el grado de precisión y los enlaces con los procesos de la organización, el nivel de precisión y exactitud, los umbrales de control y las reglas para la medición del desempleo mediante la gestión del valor ganado, formatos de informes y otros detalles adicionales como la selección

estratégica del financiamiento. Para el presente proyecto, la definición de costos se realiza desglosando las actividades y tareas especificadas en la EDT (Figura 17) y se utilizan las siguientes variables:

- Unidad de medida, los costos serán medidos en colones costarricense (CRC).
- Nivel de exactitud, es importante en la gestión de proyectos, ya que una estimación poco precisa puede llevar a desviaciones significativas en los costos y el tiempo del proyecto. Al establecer un nivel de exactitud para las estimaciones, se pueden tomar medidas para reducir el riesgo de desviaciones y para controlar mejor los costos y el tiempo del proyecto. Se utiliza un porcentaje para indicar el nivel de exactitud de una estimación, que puede variar desde un 0% (sin exactitud) hasta un 100% (total exactitud). Para el presente proyecto se especifica un  $\pm 15\%$  de variación respecto a la estimación inicial del costo realizada en cada actividad.
- Reglas de la medición del desempeño, como método de medición y control de desempeño se utilizará la técnica de Análisis de Valor Ganado detallada en la sección 4.7.4.

#### **4.7.2. Estimación de costos**

El proceso de estimar costos desarrolla una aproximación de los recursos monetarios requeridos para realizar todas las tareas especificadas del proyecto. Puede ser un proceso complejo y requiere una comprensión detallada de los requisitos del proyecto, así como de los recursos necesarios para completarlo. Los enfoques comunes para la estimación de costos incluyen el análisis de costos de actividad, la estimación paramétrica y la elaboración de presupuestos detallados. En cualquier caso, es importante que las estimaciones de costos sean realistas y estén respaldadas por datos precisos para garantizar que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto asignado. Este proceso debe ser actualizado a lo largo del

proyecto para así lograr una mayor precisión del cálculo a medida que se avanza en el mismo.

En este proyecto se utilizan tres distintos tipos de estimaciones de costos:

- Estimación de tres valores (E3), este método implica la estimación de tres valores para cada actividad. La estimación más optimista (O), estimación más probable (M), la estimación más pesimista (P) permiten calcular la estimación esperada con la siguiente fórmula:

$$cE = \frac{cO + 4cM + cP}{6}$$

- Estimación ascendente (EA), es una técnica utilizada en la gestión de proyectos para estimar los costos de los componentes individuales de un proyecto. Este enfoque implica desglosar el proyecto en partes más pequeñas y estimar los costos de cada componente.

Luego, los costos individuales se suman para determinar el costo total del proyecto.

- Estimación según cotización realizada (EC), es cuando se cuenta con información de cotizaciones realizadas y se escoge la que mejor se ajusta a lo buscado en el proyecto según el análisis de alternativas.

- El juicio de expertos (JE), es un proceso mediante el cual se solicita la opinión o el análisis de una o varias personas que poseen un conocimiento especializado en un tema en particular. Esta opinión se considera relevante y valiosa debido a la experiencia y conocimientos del experto en la materia.

La Tabla 37 se muestra la estimación de costos realizada para el presente proyecto acompañado con la técnica de estimación utilizada para cada una de las tareas. El costo de la Fase 1 es de ₡3.667.090, el de la Fase 2 de ₡37.467.983 y los están asociados a los riesgos es de ₡1.234.052, para un costo total de ₡42.369.125. Para una mejor visualización de los



costos totales del proyecto se presenta en la Tabla 54 un resumen con los costos de los entregables.

**Tabla 37**

*Estimación de los costos del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

ID	EDT	Entregables y Tareas	Costo estimado (colones)			Técnica utilizada
			cO	cM	cP	
1	1	<b>Proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica</b>	-	-	-	₡42 369 125,26 (EA)
2	1.1	<b>FASE 1 (Plataformas digitales, desarrollo estrategia y marca de proyecto y senderos)</b>	-	-	-	₡ 3 667 090,03 (EA)
3	1.1.1	<b>Estrategia y marca de proyecto</b>	-	-	-	₡ 420 000,00 (EA)
4	1.1.1.1	<b>Estrategia</b>	-	-	-	₡ - (EA)
5	1.1.1.1.1	Definir la visión del proyecto	-	-	-	- (JE) Recursos humanos propios
6	1.1.1.1.2	Definir la misión del proyecto	-	-	-	- (JE) Recursos humanos propios
7	1.1.1.1.3	Definir la estructura organizativa del proyecto	-	-	-	- (JE) Recursos humanos propios
8	1.1.1.2	<b>Desarrollo de marca del proyecto</b>	-	-	-	₡ 420 000,00 (EA)
9	1.1.1.2.1	Desarrollar la identidad de la marca	-	-	-	₡ 84 000,00 (EC)*
10	1.1.1.2.2	Definir propuesta de valor de la marca	-	-	-	₡ 84 000,00 (EC)*
11	1.1.1.2.3	Identificar público objetivo	-	-	-	₡ 84 000,00 (EC)*
12	1.1.1.2.4	Crear mensajes de marca coherente	-	-	-	₡ 84 000,00 (EC)*
13	1.1.1.2.5	Desarrollar métricas de medición y evaluación	-	-	-	₡ 84 000,00 (EC)*
14	1.1.2	<b>Plataformas digitales</b>	-	-	-	₡ - (EA)
15	1.1.2.1	<b>Facebook</b>	-	-	-	₡ - (EA)
16	1.1.2.1.1	Crear cuenta	-	-	-	- (JE) Recursos humanos propios
17	1.1.2.1.2	Seleccionar tipo de página	-	-	-	- (JE) Recursos humanos propios
18	1.1.2.1.3	Configurar página	-	-	-	- (JE) Recursos humanos propios
19	1.1.2.1.4	Promocionar página	-	-	-	- (JE) Recursos humanos propios
20	1.1.2.2	<b>Instagram</b>	-	-	-	₡ - (EA)
21	1.1.2.2.1	Crear cuenta	-	-	-	- (JE) Recursos humanos propios
22	1.1.2.2.2	Seleccionar tipo de página	-	-	-	- (JE) Recursos humanos propios
23	1.1.2.2.3	Configurar página	-	-	-	- (JE) Recursos humanos propios
24	1.1.2.2.4	Promocionar página	-	-	-	- (JE) Recursos humanos propios
25	1.1.2.3	<b>Whatsapp bussiness</b>	-	-	-	₡ - (JE) Recursos humanos propios

ID	EDT	Entregables y Tareas	Costo estimado (colones)				Técnica utilizada
			cO	cM	cP	cE (CRC)	
26	1.1.2.3.1	Configurar perfil de la empresa	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
27	1.1.2.3.2	Configurar opciones de mensajes	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
28	1.1.2.3.3	Cargar catálogo de servicios	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
<b>29</b>	<b>1.1.2.4</b>	<b>Medios de pago y sistema de reservas</b>	-	-	-	-	<b>(JE) Recursos humanos propios</b>
30	1.1.2.4.1	Inscribirse en Hacienda	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
31	1.1.2.4.2	Crear medio de pago SIMPE móvil	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
32	1.1.2.4.3	Crear cuenta en booking o plataforma similar	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
<b>33</b>	<b>1.1.3</b>	<b>Sendero corto</b>	-	-	-	<b>₡ 1 497 476,36</b>	<b>(JE) Recursos humanos propios</b>
<b>34</b>	<b>1.1.3.1</b>	<b>Diseño</b>	-	-	-	-	<b>(EA) Recursos humanos propios</b>
35	1.1.3.1.1	Definir propósito del sendero	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
36	1.1.3.1.2	Contactar carrera de Interpretación Ambiental UCR	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
37	1.1.3.1.3	Construir en conjunto el plano del sendero	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios y voluntarios
<b>38</b>	<b>1.1.3.2</b>	<b>Delimitación</b>	-	-	-	<b>₡ 982 239,25</b>	<b>(EA)</b>
39	1.1.3.2.1	Marcar los límites del sendero	₡ 65 774,95	₡ 131 549,90	₡ 197 324,85	₡ 131 549,90	(EA, E3) **
40	1.1.3.2.2	Marcar ubicación de rotulación	₡ 13 154,99	₡ 65 774,95	₡ 92 084,93	₡ 61 389,95	(EA, E3) **
41	1.1.3.2.3	Limpiar zona del sendero	₡ 263 099,80	₡ 394 649,70	₡ 526 199,60	₡ 394 649,70	(EA, E3) **
42	1.1.3.2.4	Colocar bordes de sendero y drenaje necesario	₡ 263 099,80	₡ 394 649,70	₡ 526 199,60	₡ 394 649,70	(EA, E3) **
<b>43</b>	<b>1.1.3.3</b>	<b>Rotulación</b>	-	-	-	<b>₡ 515 237,11</b>	<b>(EA)</b>
44	1.1.3.3.1	Diseñar rótulos	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios y voluntarios
45	1.1.3.3.2	Cotizar y contratar manufactura de rótulos	₡ 65 774,95	₡ 131 549,90	₡ 197 324,85	₡ 131 549,90	(EA, E3) **
46	1.1.3.3.3	Fabricar e instalar rotulación en el sendero	₡ 263 099,80	₡ 394 649,70	₡ 460 424,65	₡ 383 687,21	(EA, E3) **
<b>47</b>	<b>1.1.4</b>	<b>Sendero largo</b>	-	-	-	<b>₡ 1 749 613,67</b>	<b>(EA)</b>
<b>48</b>	<b>1.1.4.1</b>	<b>Diseño</b>	-	-	-	-	<b>(EA)</b>
49	1.1.4.1.1	Definir propósito del sendero	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
50	1.1.4.1.2	Contactar carrera de Interpretación Ambiental UCR	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
51	1.1.4.1.3	Construir en conjunto el plano del sendero	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
<b>52</b>	<b>1.1.4.2</b>	<b>Delimitación</b>	-	-	-	<b>₡ 1 234 376,56</b>	<b>(EA)</b>
53	1.1.4.2.1	Marcar los límites del sendero	₡ 197 324,85	₡ 263 099,80	₡ 394 649,70	₡ 274 062,29	(EA, E3) **

ID	EDT	Entregables y Tareas	Costo estimado (colones)				Técnica utilizada
			cO	cM	cP	cE (CRC)	
54	1.1.4.2.2	Marcar ubicación de rotulación	₡ 13 154,99	₡ 65 774,95	₡ 92 084,93	₡ 61 389,95	(EA, E3) **
55	1.1.4.2.3	Limpiar zona del sendero	₡ 263 099,80	₡ 526 199,60	₡ 657 749,50	₡ 504 274,62	(EA, E3) **
56	1.1.4.2.4	Colocar bordes de sendero y drenaje necesario	₡ 263 099,80	₡ 394 649,70	₡ 526 199,60	₡ 394 649,70	(EA, E3) **
<b>57</b>	<b>1.1.4.3</b>	<b>Rotulación</b>	-	-	-	<b>₡ 515 237,11</b>	<b>(EA)</b>
58	1.1.4.3.1	Diseñar rótulos	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
59	1.1.4.3.2	Cotizar y contratar manufactura de rótulos	₡ 65 774,95	₡ 131 549,90	₡ 197 324,85	₡ 131 549,90	(EA, E3) **
60	1.1.4.3.3	Fabricar e instalar rotulación en el sendero	₡ 263 099,80	₡ 394 649,70	₡ 460 424,65	₡ 383 687,21	(EA, E3) **
<b>61</b>	<b>1.2</b>	<b>FASE 2 (Edificaciones)</b>	-	-	-	<b>₡37 467 983,03</b>	<b>(EA)</b>
<b>62</b>	<b>1.2.1</b>	<b>Cuarto redondo</b>	-	-	-	<b>₡12 917 324,85</b>	<b>(EA)</b>
<b>63</b>	<b>1.2.1.1</b>	<b>Diseño</b>	-	-	-	<b>₡ -</b>	<b>(EA)</b>
64	1.2.1.1.1	Establecer requerimientos básicos cuarto redondo	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
65	1.2.1.1.2	Definir ubicación de edificaciones	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
66	1.2.1.1.3	Cotizar y contratar diseño de edificaciones	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
67	1.2.1.1.4	Hacer un listado del equipamiento mínimo necesario	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
68	1.2.1.1.5	Consolidar presupuesto para construcción y equipamiento de cuarto redondo	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
<b>69</b>	<b>1.2.1.2</b>	<b>Construcción</b>	-	-	-	<b>₡11 220 000,00</b>	<b>(EA)</b>
70	1.2.1.2.1	Adquirir permisos de construcción	₡ 160 000,00	₡ 220 000,00	₡ 280 000,00	₡ 220 000,00	(E3)
71	1.2.1.2.2	Adquirir financiamiento para construcción de cuarto redondo	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
72	1.2.1.2.3	Construir cuarto redondo	₡ 8 000 000,00	₡ 11 000 000,00	₡ 14 000 000,00	₡11 000 000,00	(E3)
<b>73</b>	<b>1.2.1.3</b>	<b>Equipamiento</b>	-	-	-	<b>₡ 1 697 324,85</b>	<b>(EA)</b>
74	1.2.1.3.1	Actualizar cotizaciones de equipamiento	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
75	1.2.1.3.2	Comprar equipamiento	₡ 1 000 000,00	₡ 1 500 000,00	₡ 2 000 000,00	₡ 1 500 000,00	(E3)
76	1.2.1.3.3	Instalar equipamiento	₡ 131 549,90	₡ 197 324,85	₡ 263 099,80	₡ 197 324,85	(EA, E3) **
<b>77</b>	<b>1.2.2</b>	<b>Cabinas</b>	-	-	-	<b>₡24 550 658,18</b>	<b>(EA)</b>
<b>78</b>	<b>1.2.2.1</b>	<b>Diseño</b>	-	-	-	<b>₡ -</b>	<b>(EA)</b>
79	1.2.2.1.1	Establecer requerimientos básicos de las cabinas	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
80	1.2.2.1.2	Definir ubicación de edificaciones	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
81	1.2.2.1.3	Cotizar y contratar diseño de edificaciones	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
82	1.2.2.1.4	Hacer un listado del equipamiento mínimo necesario	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
83	1.2.2.1.5	Consolidar presupuesto para construcción y equipamiento de cabinas	-	-	-	-	(JE) Recursos humanos propios
<b>84</b>	<b>1.2.2.2</b>	<b>Construcción</b>	-	-	-	<b>₡22 270 000,00</b>	<b>(EA)</b>
85	1.2.2.2.1	Adquirir permisos de construcción	₡ 320 000,00	₡ 440 000,00	₡ 540 000,00	₡ 436 666,67	(JE)
86	1.2.2.2.2	Adquirir financiamiento para construcción	-	-	-	-	(JE) Recursos

ID	EDT	Entregables y Tareas	Costo estimado (colones)			Técnica utilizada
			cO	cM	cP	
87	1.2.2.2.3	de cabinas Construir cabinas	₡ 16 000 000,00	₡ 22 000 000,00	₡ 27 000 000,00	₡21 833 333,33 (E3) humanos propios
<b>88</b>	<b>1.2.2.3</b>	<b>Equipamiento</b>	-	-	-	<b>₡ 2 280 658,18 (EA)</b>
89	1.2.2.3.1	Actualizar cotizaciones de equipamiento	-	-	-	- (JE) Recursos humanos propios
90	1.2.2.3.2	Comprar equipamiento	₡ 1 500 000,00	₡ 2 000 000,00	₡ 3 000 000,00	₡ 2 083 333,33 (E3)
91	1.2.2.3.3	Instalar equipamiento	₡ 131 549,90	₡ 197 324,85	₡ 263 099,80	₡ 197 324,85 (EA, E3)
<b>92</b>	<b>1.3</b>	<b>Contingencias de Riesgos</b>	-	-	-	<b>₡ 1 234 052,19 (EA)</b>
93	1.3.1	Riesgo R-15 Derrumbes en la vía de acceso a Finca Iirira	-	-	-	₡ 822 701,46 (JE)
94	1.3.2	Riesgo R-12 Cambios en las leyes nacionales pueden generar nuevos requerimientos legales	-	-	-	₡ 411 350,73 (JE)

Nota: \* <https://fenixestudio.com/diseño-logos/#paquetes>, , <https://www.hosting506.com/design/graphic/>; \*\*Costo de Trabajador

Ocupación Calificado ([https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista\\_salarios\\_2023\\_ps.pdf](https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista_salarios_2023_ps.pdf)). Fuente. elaboración propia (2023)

**Tabla 38**

*Resumen de los costos del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>EDT</b>	<b>Entregables</b>	<b>Costo estimado</b>
1	Proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica	₡ 42 369 125,26
<b>1.1</b>	<b>FASE 1 (Plataformas digitales, desarrollo estrategia y marca de proyecto y senderos)</b>	<b>₡ 3 667 090,03</b>
1.1.1	Estrategia y marca de proyecto	₡ 420 000,00
1.1.1.1	Estrategia	₡ -
1.1.1.2	Desarrollo de marca del proyecto	₡ 420 000,00
1.1.2	Plataformas digitales	₡ -
1.1.2.1	Facebook	₡ -
1.1.2.2	Instagram	₡ -
1.1.2.3	Whatsapp bussiness	₡ -
1.1.2.4	Medios de pago y sistema de reservas	₡ -
1.1.3	Sendero corto	₡ 1 497 476,36
1.1.3.1	Diseño	₡ -
1.1.3.2	Delimitación	₡ 982 239,25
1.1.3.3	Rotulación	₡ 515 237,11
1.1.4	Sendero largo	₡ 1 749 613,67
1.1.4.1	Diseño	₡ -
1.1.4.2	Delimitación	₡ 1 234 376,56
1.1.4.3	Rotulación	₡ 515 237,11
<b>1.2</b>	<b>FASE 2 (Edificaciones)</b>	<b>₡ 37 467 983,03</b>
1.2.1	Cuarto redondo	₡ 12 917 324,85
1.2.1.1	Diseño	₡ -
1.2.1.2	Construcción	₡ 11 220 000,00
1.2.1.3	Equipamiento	₡ 1 697 324,85
1.2.2	Cabinas	₡ 24 550 658,18
1.2.2.1	Diseño	₡ -
1.2.2.2	Construcción	₡ 22 270 000,00
1.2.2.3	Equipamiento	₡ 2 280 658,18
1.3	Contingencias de Riesgos	₡ 1 234 052,19
1.3.1	Riesgo R-15 Derrumbes en la vía de acceso a Finca Iriria	₡ 822 701,46
1.3.2	Riesgo R-12 Cambios en las leyes nacionales pueden generar nuevos requerimientos legales	₡ 411 350,73

*Fuente: elaboración propia (2023).*

### 4.7.3. Estimación de presupuesto

Una vez calculados los costos para el proyecto es necesario estimar el presupuesto que consiste en sumar todos los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos con respecto a la cual se puede monitorear el desempeño final del proyecto. Además, para el proyecto se prevé una reserva de contingencia de actividades de 5%, es importante recalcar que para dicha reserva no se estará tomando en cuenta el análisis cuantitativo de riesgos (4.5 Gestión de Riesgos). En la Tabla 39 se observa la línea base de costos correspondiente a ₡ 44 487 581,52, además se agrega al presupuesto una reserva de 5% referente a la gestión del proyecto.

**Tabla 39**

*Presupuesto del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Atributo</b>	<b>Costo</b>
FASE 1 (Plataformas digitales, desarrollo estrategia y marca de proyecto y senderos)	₡ 3 667 090,03
FASE 2 (Edificaciones)	₡ 37 467 983,03
Contingencias de Riesgos	₡ 1 234 052,19
<b>Total costos</b>	<b>₡ 42 369 125,26</b>
Reserva de contingencia (5%)	₡ 2 118 456,26
<b>Total línea base</b>	<b>₡ 44 487 581,52</b>
Reserva de Gestión (5%)	₡ 2 224 379,08
<b>Presupuesto final del proyecto</b>	<b>₡ 46 711 960,60</b>

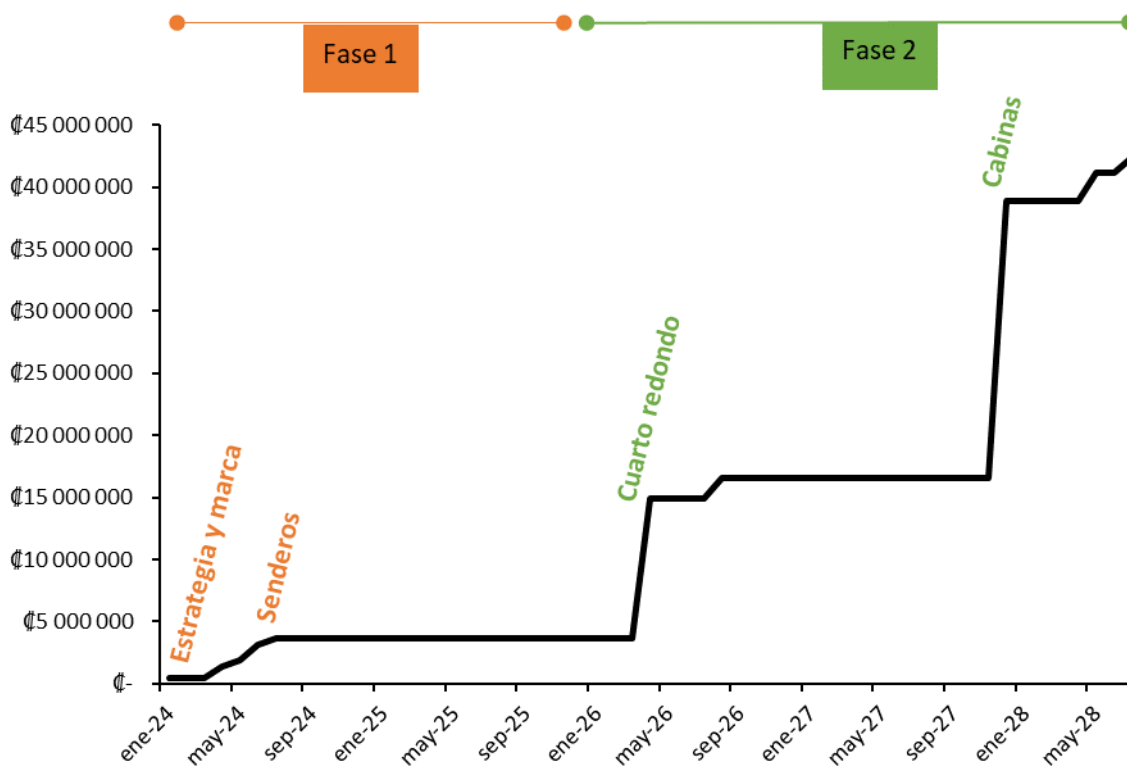
*Fuente: elaboración propia (2023)*

La línea base de costos es la versión aprobada del presupuesto del proyecto con fases de tiempo, excluida cualquier reserva de gestión, la cual sólo puede cambiarse a través de procedimientos formales de control de cambios. Se utiliza como base de comparación con los resultados reales. La línea base de costos se desarrolla como la suma de los presupuestos

aprobados para las diferentes actividades del cronograma. En la Figura 27, se puede observar la línea base del costo, en el tiempo que dura la ejecución del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria.

**Figura 27**

*Curva S para el proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*



Fuente: elaboración propia (2023).



#### 4.7.4. Control de costos

El control del costo en un proyecto es esencial para garantizar que el proyecto se desarrolle de manera efectiva y eficiente, con una gestión financiera sólida y una toma de decisiones informadas. Para realizar el control de costos del proyecto se realiza un análisis del valor ganado el cual compara tanto la línea base de cronograma como la línea base del costo con respecto al desempeño real del proyecto. Se utilizan tres indicadores:

- Índice de desempeño de cronograma: se refiere a la eficiencia del trabajo realizado respecto a la línea base de cronograma.
- Índice de desempeño de costo: se refiere a la eficiencia del trabajo realizado respecto a la línea base de costos.
- Índice de desempeño de trabajo por completar: se refiere al desempeño del costo que debe lograrse para el trabajo restante con el propósito de cumplir con una meta de gestión especificada.

Adicionalmente se presentan otros indicadores útiles para el control del avance del proyecto en la Tabla 40. Estos deberán utilizarse para monitorear y controlar el trabajo realizado durante la ejecución del proyecto.

**Tabla 40**

*Indicadores para el control del avance del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Nombre</b>	<b>Definición</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Interpretación del Resultado</b>
Valor planificado (PV)	El valor del trabajo que se planea cumplir hasta un punto en el tiempo, generalmente la fecha de corte o terminación del proyecto.		Es presupuesto autorizado que ha sido asignado al trabajo programado.
Valor ganado (EV)	El valor planificado de todos los trabajos terminados (ganados) en un punto en el tiempo, generalmente la fecha de corte, sin hacer referencia a los costos reales.	$EV = \text{Suma del valor planificado del trabajo realizado}$	Es la medida del trabajo realizado, expresado en términos del presupuesto autorizado para dicho trabajo
Costo Real (AC)	El costo real de todos los trabajos terminados en un punto en el tiempo, generalmente la fecha de corte.		Costo incurrido por el trabajo llevado a cabo en una actividad durante un determinado periodo de tiempo
Presupuesto hasta la conclusión (BAC)	El valor del trabajo planificado total, la línea base de costos del proyecto.		Es la suma de todos los presupuestos establecidos para el trabajo a realizar
Variación del costo (CV)	La diferencia entre el valor del trabajo completado hasta un punto en el tiempo, normalmente la fecha de corte y los costos reales en el mismo punto en el tiempo.	$CV = EV - AC$	Positiva = Por debajo del costo planificado Neutra = En el costo planificado Negativa = Por encima del costo planificado
Variación de cronograma (SV)	La diferencia entre el trabajo completado hasta un punto en el tiempo, normalmente la fecha de corte y el trabajo que se planifica completar en el mismo punto en el tiempo.	$SV = EV - PV$	Positiva = Antes de lo previsto Neutra = A tiempo Negativa = Retrasado
Variación a la conclusión (VAC)	La diferencia en costos estimada al finalizar el proyecto.	$VAC = BAC - EAC$	Mayor de 1,0 = Por debajo del costo planificado Exactamente 1,0 = Al costo planificado

Nombre	Definición	Fórmula	Interpretación del Resultado
Índice de desempeño de costo (CPI)	Un CPI de 1,0 significa que el proyecto va exactamente de acuerdo con el presupuesto, que el trabajo hecho hasta la fecha representa exactamente lo mismo que el costo hasta la fecha.	$CPI = EV/AC$	Menos de 1,0 = Por encima del costo planificado Mayor de 1,0 = Antes de lo previsto Exactamente 1,0 = A tiempo Menos de 1,0 = Retrasado
Índice de desempeño de cronograma (SPI)	Un SPI de 1,0 significa que el proyecto va exactamente de acuerdo con el cronograma que el trabajo hecho hasta la fecha representa exactamente lo mismo que el trabajo planificado a ser realizado hasta la fecha.	$SPI = EV/PV$	Mayor que 1,0 = Adelanto con respecto a cronograma Exactamente 1,0 = Ajustado al cronograma Menor que 1,0 = Retraso con respecto al cronograma
Índice de desempeño del trabajo por completar (TCPI)	La eficiencia que debe ser mantenida a fin de finalizar de acuerdo con lo planificado.	$TCPI = (BAC - EV)/(BAC - AC)$	Mayor de 1,0 = Más difícil de completar Exactamente 1,0 = Lo mismo para completar Menos de 1,0 = Más fácil de completar

*Fuente. elaboración propia (2023)*

La plantilla para registrar las mediciones iniciales hacer el control de costos se presenta en la Tabla 41. Los datos serán registrados de manera periódica y se realizará un gráfico de control con informes mensuales relacionados a los índices de desempeño.

**Tabla 41**

*Plantilla para control de costos del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Control de los Costos</b>			
Nombre de proyecto:		ID:	
ID del entregable:		Fecha:	
Nombre de responsable:		Firma de responsable:	
<b>Análisis de Valor Ganado</b>			
Valor planificado (VP):		Comentario:	
Valor ganado (EV):		Comentario:	
Costo Real (AC):		Comentario:	
Presupuesto hasta la conclusión (BAC):		Comentario:	

*Fuente. elaboración propia (2023)*

#### **4.8. Plan de Gestión de Recursos**

La gestión de recursos abarca todos aquellos procesos relacionados con la identificación, adquisición y gestión de los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. Esto con el objetivo de garantizar que los recursos adecuados se encuentren disponibles cuando el proyecto lo requiera. Los recursos de una organización pueden incluir personas, finanzas, tecnología, tiempo, materiales y otros activos necesarios para la operación de la organización. Como parte de este proceso se deben de gestionar tanto los recursos del equipo como los recursos físicos. Los recursos físicos incluyen el equipamiento, los materiales, las instalaciones y la infraestructura, mientras que los recursos del equipo o de personal se refieren a los recursos humanos.

Las principales herramientas utilizadas en la creación del plan de gestión de recursos del proyecto son organigramas y descripciones de puestos de trabajo, juicio de expertos, estimación ascendente, estimación analógica, análisis costo-beneficio y borradores de contratos. Para este proyecto como parte del proceso de gestión de las comunicaciones se desarrollan cuatro productos:

- Diagrama RACI
- Estimación de recursos
- Gestión de recurso humano
- Control de recursos

##### **4.8.1. Estimación de recursos**

El proceso de estimar los recursos consiste en realizar una aproximación de los recursos, el tipo y las cantidades de recursos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto. En la sección *4.7.2 Estimación de costos* se analizan los costos asociados al recurso humano externo al equipo del proyecto necesario para desarrollar el proyecto en Finca Iriria.

Mientras que, en esta sección, se presentan los recursos con los que ya cuenta Finca Iriria y forman parte del equipo. Para el proyecto a ejecutarse en Finca Iriria se han categorizado los recursos en:

- Recursos humanos, que incluyen las personas que participan en el proyecto y que contribuyen con sus habilidades y conocimientos para alcanzar los objetivos.
- Recursos materiales, corresponde a los elementos físicos que se utilizan en el proyecto, como los equipos, la maquinaria, los materiales de construcción, los suministros, la infraestructura, los vehículos, entre otros.
- Recursos tecnológicos: son los dispositivos, programas y herramientas que se utilizan en el proyecto, como el software de gestión de proyectos, las plataformas de colaboración, las herramientas de análisis y reporte, entre otros.
- Recursos de información, son los datos y la información que se utilizan para tomar decisiones en el proyecto, como los informes de progreso, las estadísticas, los análisis de mercado, entre otros.
- Recursos naturales, son los elementos de la naturaleza que se utilizan en el proyecto, como el agua, la energía, los minerales, entre otros.

A continuación, se presenta la lista de los principales recursos físicos identificados en Finca Iriria, que serán utilizados en las actividades necesarias para el desarrollo exitoso del proyecto (Tabla 42).

**Tabla 42**

*Listado de recursos del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Rubro</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Estimado</b>
Herramientas	Cepillo eléctrico	1	₡ 50 000,00
	Lijadora	1	₡ 40 000,00
	Taladros	3	₡ 270 000,00
	Sierra circular	1	₡ 60 000,00
	Ingleteadora	1	₡ 200 000,00
	Compresores de aire	2	₡ 200 000,00
	Caladoras	2	₡ 90 000,00
	Extensiones eléctricas	10	₡ 100 000,00
	Bombas de atomización	2	₡ 60 000,00
	Bomba de agua	1	₡ 40 000,00
	Mezcladora de cemento	1	₡ 600 000,00
	Soldadora	1	₡ 100 000,00
	Motosierras	2	₡ 400 000,00
	Motoguadaña	1	₡ 300 000,00
	Mesa de trabajo	1	sd
	Gubias	1	₡ 5 000,00
	Hidrolavadora	1	₡ 150 000,00
Tecnológico	Computadora	1	₡ 600 000,00
	Internet	sd	sd
Vehículos	Pick up Chevrolet 81	1	₡ 750 000,00
	Land Rover Defender	1	₡ 8 990 000,00
Infraestructura	Casa de habitación (Figura 27)	1	sd
	Aula educativa (Figura 9)	1	sd
	Bodegas (Figura 29)	2	sd
Naturales	Agua	sd	sd
	Energía	sd	sd
	Madera	sd	sd

*Nota: sd. Indica que no hay datos para la estimación del valor. Fuente: elaboración propia*

(2023)

**Figura 28**

*Casa de habitación ubicada en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*



*Nota: elaboración propia con fotografías tomadas por Leonidas Villalobos Morales (2023)*



**Figura 29**

*Bodegas ubicadas en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*



*Nota: elaboración propia con fotografías tomadas por Leonidas Villalobos Morales (2023)*

Tomando en cuenta la lista de recursos se estiman los recursos humanos y adicionalmente que estarían involucrados en cada una de las actividades necesarias para el desarrollo exitoso del proyecto (Tabla 43).

**Tabla 43**

*Estimación de los recursos del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

EDT	Entregables y Tareas	Tipo de Recurso (Humanos, Materiales)	Unidades requeridas (día)	Costo por Unidad	Costo Total
1.1.1.1.1	Definir la visión del proyecto	Humano - Tiempo del equipo	5	€ 29 000,00	€ 145 000,00

EDT	Entregables y Tareas	Tipo de Recurso (Humanos, Materiales)	Unidades requeridas (día)	Costo por Unidad	Costo Total
1.1.1.1.2	Definir la misión del proyecto	Humano - Tiempo del equipo	5	₺ 29 000,00	₺145 000,00
1.1.1.1.3	Definir la estructura organizativa del proyecto	Humano - Tiempo del equipo	5	₺ 29 000,00	₺145 000,00
1.1.1.2.1	Desarrollar la identidad de la marca	EC (ver sección 4.7.2)	-	-	-
1.1.1.2.2	Definir propuesta de valor de la marca	EC (ver sección 4.7.2)	-	-	-
1.1.1.2.3	Identificar público objetivo	EC (ver sección 4.7.2)	-	-	-
1.1.1.2.4	Crear mensajes de marca coherente	EC (ver sección 4.7.2)	-	-	-
1.1.1.2.5	Desarrollar métricas de medición y evaluación	EC (ver sección 4.7.2)	-	-	-
1.1.2.1.1	Crear cuenta	Humano - Tiempo del equipo	0,25	₺ 29 000,00	₺ 7 250,00
1.1.2.1.2	Seleccionar tipo de página	Humano - Tiempo del equipo	0,25	₺ 29 001,00	₺ 7 250,25
1.1.2.1.3	Configurar página	Humano - Tiempo del equipo	0,25	₺ 29 002,00	₺ 7 250,50
1.1.2.1.4	Promocionar página	Humano - Tiempo del equipo	1	₺ 29 003,00	₺29 003,00
1.1.2.2.1	Crear cuenta	Humano - Tiempo del equipo	0,25	₺ 29 000,00	₺ 7 250,00
1.1.2.2.2	Seleccionar tipo de página	Humano - Tiempo del equipo	0,25	₺ 29 001,00	₺ 7 250,25
1.1.2.2.3	Configurar página	Humano - Tiempo del equipo	0,25	₺ 29 002,00	₺ 7 250,50
1.1.2.2.4	Promocionar página	Humano - Tiempo del equipo	1	₺ 29 003,00	₺29 003,00

EDT	Entregables y Tareas	Tipo de Recurso (Humanos, Materiales)	Unidades requeridas (día)	Costo por Unidad	Costo Total
1.1.2.3.1	Configurar perfil de la empresa	Humano - Tiempo del equipo	0,25	₺ 29 000,00	₺ 7 250,00
1.1.2.3.2	Configurar opciones de mensajes	Humano - Tiempo del equipo	0,25	₺ 29 000,00	₺ 7 250,00
1.1.2.3.3	Cargar catálogo de servicios	Humano - Tiempo del equipo	3	₺ 29 000,00	₺87 000,00
1.1.2.4.1	Inscribirse en Hacienda	Humano - Tiempo del equipo	1	₺ 29 000,00	₺29 000,00
1.1.2.4.2	Crear medio de pago SIMPE móvil	Humano - Tiempo del equipo	1	₺ 29 000,00	₺29 000,00
1.1.2.4.3	Crear cuenta en booking o plataforma similar	Humano - Tiempo del equipo	3	₺ 29 000,00	₺87 000,00
1.1.3.1.1	Definir propósito del sendero	Humano - Tiempo del equipo	5	₺ 29 000,00	₺145 000,00
1.1.3.1.2	Contactar carrera de Interpretación Ambiental UCR	Humano - Tiempo del personal	9,5	₺ 29 000,00	₺275 500,00
1.1.3.1.3	Construir en conjunto el plano del sendero	Humano - Tiempo del personal	40,8	₺ 29 000,00	₺ 1 184 166,67
1.1.3.2.1	Marcar los límites del sendero	E3 (ver sección 4.7.2) Materiales	Herramientas: Palin, pala, motoguadaña, machete, gasolina	-	₺600 000,00
1.1.3.2.2	Marcar ubicación de rotulación	E3 (ver sección 4.7.2) Materiales	Herramientas: Palin, pala, motoguadaña, machete, gasolina	-	₺600 000,00
1.1.3.2.3	Limpiar zona del sendero	E3 (ver sección 4.7.2) Materiales	Herramientas: Palin, pala, motoguadaña, machete, gasolina,	-	₺600 000,00

EDT	Entregables y Tareas	Tipo de Recurso (Humanos, Materiales)	Unidades requeridas (día)	Costo por Unidad	Costo Total
1.1.3.2.4	Colocar bordes de sendero y drenaje necesario	E3 (ver sección 4.7.2) Materiales	Herramientas: Palin, pala, motoguadaña, machete, gasolina	-	€600 000,00
1.1.3.3.1	Diseñar rótulos	Humano - Tiempo del personal	15	€ 29 000,00	€435 000,00
1.1.3.3.2	Cotizar y contratar manufactura de rótulos	E3 (ver sección 4.7.2) Humano- Tiempo del personal	2	€ 29 000,00	€ 58 000,00
1.1.3.3.3	Fabricar e instalar rotulación en el sendero	E3 (ver sección 4.7.2) Materiales	Sierra, serrucho, mesa de trabajo, gubias	-	€600 000,00
1.1.4.1.1	Definir propósito del sendero	Humano - Tiempo del personal	5	€ 29 000,00	€145 000,00
1.1.4.1.2	Contactar carrera de Interpretación Ambiental UCR	Humano - Tiempo del personal	9,5	€ 29 000,00	€275 500,00
1.1.4.1.3	Construir en conjunto el plano del sendero	Humano - Tiempo del personal	40,8	€ 29 000,00	€ 1 184 166,67
1.1.4.2.1	Marcar los límites del sendero	E3 (ver sección 4.7.2) Materiales	Herramientas: Palin, pala, motoguadaña, machete, gasolina	-	€600 000,00
1.1.4.2.2	Marcar ubicación de rotulación	E3 (ver sección 4.7.2) Materiales	Herramientas: Palin, pala, motoguadaña, machete, gasolina	-	€600 000,00
1.1.4.2.3	Limpiar zona del sendero	E3 (ver sección 4.7.2) Materiales	Herramientas: Palin, pala, motoguadaña, machete, gasolina	-	€600 000,00

EDT	Entregables y Tareas	Tipo de Recurso (Humanos, Materiales)	Unidades requeridas (día)	Costo por Unidad	Costo Total
1.1.4.2.4	Colocar bordes de sendero y drenaje necesario	E3 (ver sección 4.7.2) Materiales	Herramientas: Palin, pala, motoguadaña, machete, gasolina	-	€600 000,00
1.1.4.3.1	Diseñar rótulos	Humano - Tiempo del personal	15	€ 29 000,00	€435 000,00
1.1.4.3.2	Cotizar y contratar manufactura de rótulos	E3 (ver sección 4.7.2) Humano - Tiempo del personal	2	€ 29 000,00	€ 58 000,00
1.1.4.3.3	Fabricar e instalar rotulación en el sendero	E3 (ver sección 4.7.2) Materiales	Sierra, serrucho, mesa de trabajo, gubias	-	€600 000,00
1.2.1.1.1	Establecer requerimientos básicos cuarto redondo	Humano - Tiempo del personal	8	€ 29 000,00	€232 000,00
1.2.1.1.2	Definir ubicación de edificaciones	Humano - Tiempo del personal	5,3	€ 29 000,00	€154 666,67
1.2.1.1.3	Cotizar y contratar diseño de edificaciones	Humano - Tiempo del personal	9,5	€ 29 000,00	€275 500,00
1.2.1.1.4	Hacer un listado del equipamiento mínimo necesario	Humano - Tiempo del personal	7,17	€ 29 000,00	€207 833,33
1.2.1.1.5	Consolidar presupuesto para construcción y equipamiento de cuarto redondo	Humano - Tiempo del personal	9,5	€ 29 000,00	€275 500,00
1.2.1.2.1	Adquirir permisos de construcción	Humano - Tiempo del personal	10	€ 29 000,00	€290 000,00
1.2.1.2.2	Adquirir financiamiento para construcción de cuarto redondo	Humano - Tiempo del personal	32,5	€ 29 000,00	€942 500,00
1.2.1.2.3	Construir cuarto redondo	E3 (ver sección 4.7.2) Humano - Tiempo del personal	10	€ 29 000,00	€290 000,00

EDT	Entregables y Tareas	Tipo de Recurso (Humanos, Materiales)	Unidades requeridas (día)	Costo por Unidad	Costo Total
1.2.1.3.1	Actualizar cotizaciones de equipamiento	Humano - Tiempo del personal	10,8	₺ 29 000,00	₺314 166,67
1.2.1.3.2	Comprar equipamiento	E3 (ver sección 4.7.2) Humano - Tiempo del personal	10	₺ 29 000,00	₺290 000,00
1.2.1.3.3	Instalar equipamiento	E3 (ver sección 4.7.2) Humano - Tiempo del personal	10	₺ 29 000,00	₺290 000,00
1.2.2.1.1	Establecer requerimientos básicos de las cabinas	Humano - Tiempo del personal	8	₺ 29 000,00	₺232 000,00
1.2.2.1.2	Definir ubicación de edificaciones	Humano - Tiempo del personal	5,3	₺ 29 000,00	₺154 666,67
1.2.2.1.3	Cotizar y contratar diseño de edificaciones	Humano - Tiempo del personal	9,5	₺ 29 000,00	₺275 500,00
1.2.2.1.4	Hacer un listado del equipamiento mínimo necesario	Humano - Tiempo del personal	7,2	₺ 29 000,00	₺207 833,33
1.2.2.1.5	Consolidar presupuesto para construcción y equipamiento de cabinas	Humano - Tiempo del personal	9,5	₺ 29 000,00	₺275 500,00
1.2.2.2.1	Adquirir permisos de construcción	Humano - Tiempo del personal	60	₺ 29 000,00	₺ 1 740 000,00
1.2.2.2.2	Adquirir financiamiento para construcción de cabinas	Humano - Tiempo del personal	32,5	₺ 29 000,00	₺942 500,00
1.2.2.2.3	Construir cabinas	E3 (ver sección 4.7.2) Humano - Tiempo del personal	10	₺ 29 000,00	₺290 000,00
1.2.2.3.1	Actualizar cotizaciones de equipamiento	Humano - Tiempo del personal	10,8	₺ 29 000,00	₺314 166,67

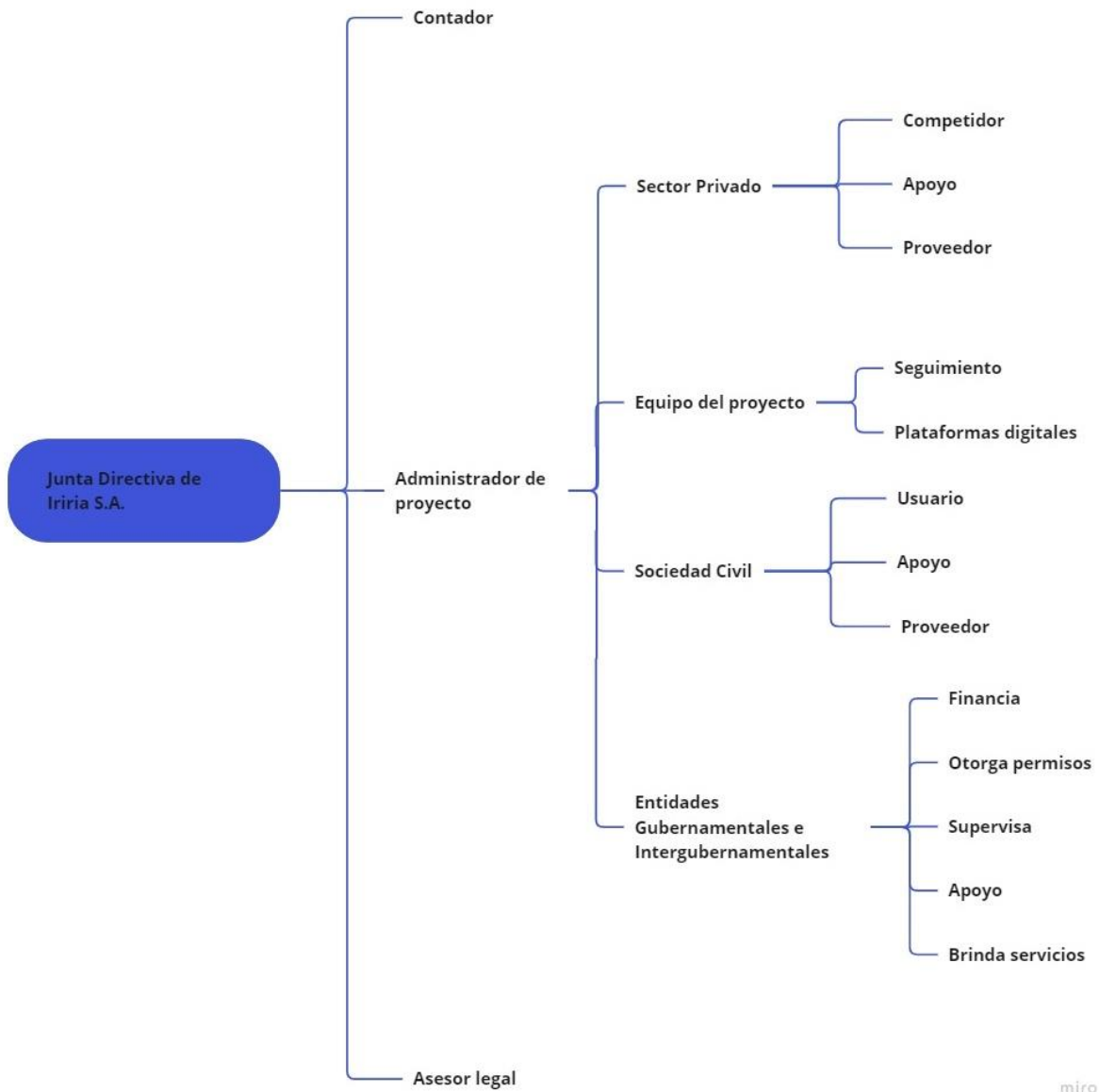
EDT	Entregables y Tareas	Tipo de Recurso (Humanos, Materiales)	Unidades requeridas (día)	Costo por Unidad	Costo Total
1.2.2.3.2	Comprar equipamiento	E3 (ver sección 4.7.2) Humano - Tiempo del personal	10	€ 29 000,00	€290 000,00
1.2.2.3.3	Instalar equipamiento	E3 (ver sección 4.7.2) Humano - Tiempo del personal	15	€ 13 154,99	€197 324,85

*Fuente: elaboración propia (2023)*

La estructura organizacional en una institución genera orden identificando y clasificando las actividades dentro de esta, agrupando en divisiones o departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento. A continuación, se muestra el organigrama del proyecto y como se integra a la estructura organizativa de Finca Iirria (Figura 30).

**Figura 30**

*Organigrama del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*



Fuente: elaboración propia (2023)



Una vez desarrollada la estructura organizacional del proyecto es importante asignar responsabilidades y roles a los diferentes miembros del equipo de trabajo. A continuación, se presenta la distribución de roles para el proyecto en análisis (Tabla 44).

**Tabla 44**

*Distribución de los roles del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Tipo de interesado</b>	<b>Rol en el proyecto</b>
<b>Entidad Gubernamental</b>	Apoyo publicitario Apoyo técnico Apoyo técnico con el diseño de los senderos e interpretación. Aprobación de incentivos Pago por Servicios Ambientales Otorgar financiamiento a la construcción de edificaciones Otorgar permisos de construcción y uso de suelo según plan regulador Otorgar permisos y suministrar energía eléctrica Promueve y apoya proyectos de economía solidaria Servicios de Salud a comunidad Supervisión y regulación del suministro de agua Supervisión, regulación y permisos de construcción. Usuario meta
<b>Equipo de proyecto</b>	Líder y patrocinador de proyecto Recursos humanos para ciertas tareas administrativas durante fases iniciales del proyecto.
<b>Intergubernamental</b>	Apoyo técnico
<b>Privado</b>	Competidor Promueve y apoya proyectos de economía solidaria Promueve y apoya proyectos en Fincas Integrales Proveedor de materiales para construcción de edificaciones Proveedor de materiales para rótulos de senderos Proveedor de productos
<b>Sociedad Civil</b>	Apoyo comunal Influencia en aceptación o no del proyecto Proveedor de servicios de alimentación Proveedor de servicios de guía y tours Proveedor de servicios de mantenimiento y construcción Suministro de agua Usuario meta

*Fuente: elaboración propia (2023)*

#### 4.8.2. Diagrama RACI

El diagrama RACI es una herramienta de gestión de proyectos que se utiliza para definir y comunicar los roles y responsabilidades de las personas involucradas en un proyecto. La sigla RACI representa cuatro posibles roles en un proyecto:

- **Responsable (R):** Esta persona es responsable de completar una tarea o actividad específica del proyecto. Es la persona que tiene la responsabilidad directa de realizar el trabajo y de garantizar que se complete dentro del plazo y los estándares requeridos.
- **Aprobador (A):** Esta persona es responsable de aprobar el trabajo completado. Es la persona que tiene la autoridad para aceptar o rechazar el trabajo y es responsable de garantizar que se cumplan los requisitos del proyecto y se cumpla con los estándares de calidad.
- **Consultado (C):** Esta persona es un experto en un área determinada y se consulta para proporcionar información o asesoramiento sobre una tarea o actividad específica. No es responsable de completar el trabajo, pero su experiencia y conocimientos son valiosos para garantizar la calidad del trabajo.
- **Informado (I):** Esta persona es informada sobre el progreso del proyecto y los resultados de las tareas y actividades, pero no tiene responsabilidad directa sobre el trabajo. Puede ser un miembro del equipo del proyecto o una parte interesada externa.

En la Tabla 45 se presenta el diagrama RACI para el proyecto a realizarse a en Finca Iriria.

Tomando en cuenta los interesados descritos en la sección 4.3.2. se define para cada actividad el rol que asume cada tipo de interesado.

**Tabla 45**

*Diagrama RACI del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca*

*Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

EDT	Actividades	Entidad Gubernamental	Equipo de proyecto	Privado	Sociedad Civil
1.1.1.1	Desarrollar estrategia		A	R	I, C
1.1.1.2	Desarrollar de marca del proyecto		A	R	I, C
1.1.2.1	Crear página de Facebook		R	A	I
1.1.2.2	Crear página de Instagram		R	A	I
1.1.2.3	Crear página de Whatsapp bussiness		R	A	I
1.1.2.4	Crear medios de pago y sistema de reservas		R	A	I
1.1.3.1	Diseñar sendero corto	R	A		
1.1.3.2	Delimitar sendero corto	C	A		R
1.1.3.3	Rotular sendero corto	C	A	R	R
1.1.4.1	Diseño sendero largo	R	A		
1.1.4.2	Delimitar sendero largo	C	A		R
1.1.4.3	Rotular sendero largo	C	A	R	R
1.2.1.1	Diseñar cuarto redondo		R		I, C
1.2.1.2	Construir cuarto redondo	A		R	I, C
1.2.1.3	Equipar cuarto redondo		R		I, C
1.2.2.1	Diseñar cabinas		R		I, C
1.2.2.2	Construir cabinas	A		R	I, C
1.2.2.3	Equipar cabinas		R		I, C

<b>R = Responsable</b>	<b>A = Aprobador</b>	<b>C = Consultado</b>	<b>I = Informado</b>
------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------

*Fuente: elaboración propia (2023)*

#### 4.8.3. Gestión de recurso humano

Este proceso pretende desarrollar el equipo del proyecto, dando seguimiento al desempeño de los ejecutores del proyecto, de manera que sea posible identificar la necesidad de dar capacitación, retroalimentación y mejorar las competencias y la interacción entre los miembros del equipo. Tal y como se muestra en organigrama del proyecto (Figura 30) los recursos humanos de Finca Iriria se encargará de dos tareas principales: seguimiento del alcance del proyecto y establecimiento de plataformas digitales y desarrollo de estrategia y

marca. El recurso humano externo a Finca Iriria se encargará más tareas y actividades y se gestionará como adquisiciones (sección 0).

Es necesario dirigir al equipo del proyecto de manera que se logre el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcione retroalimentación, resuelva problemas y gestione cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto. Este proceso es útil pues procura un buen ambiente dentro del proyecto y se resuelven los conflictos. Para esto es importante fomentar el desarrollo de las habilidades blandas dentro del equipo de trabajo y para eso en este proyecto se pretende utilizar las cinco técnicas generales de resolución de conflictos:

- **Retirarse:** consiste en posponer el incidente para estar mejor preparado o para que lo resuelvan otros.
- **Adaptarse:** ceder en la postura propia frente a las necesidades de otros para mantener la armonía y las relaciones.
- **Conciliar:** Buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes a fin de resolver el conflicto de manera temporal o parcial.
- **Dirigir:** Buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes a fin de resolver el conflicto de manera temporal o parcial.
- **Colaborar:** Incorporar múltiples puntos de vista y visiones desde diferentes perspectivas.

#### 4.8.4. Control de recursos

El proceso de controlar los recursos es el proceso de asegurar que los recursos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó, así como de monitorear la utilización de recursos planificada. Para el presente proyecto se han creado dos

plantillas para monitorear que los recursos humanos (Tabla 46) y físicos (Tabla 47) cumplan con las especificaciones y estén disponibles en el momento necesario.

**Tabla 46**

*Plantilla de control de recursos humanos del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Control de los Recursos Humanos</b>			
Nombre de proyecto:		ID:	
ID del entregable:		Fecha:	
Actividad/Tarea:		Encargado:	
<b>Validación</b>			
Criterios de aceptación:			
Duración esperada (días):			
Duración real (días)			
<b>Aprobación</b>			
Nombre responsable:		Firma de responsable:	

*Fuente: elaboración propia (2023)*

**Tabla 47**

*Plantilla de control de recursos físicos del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Control de los Recursos Físicos</b>			
Nombre de proyecto:		ID:	
ID del entregable:		Fecha:	
Actividad/Tarea:		Tipo de recurso:	
<b>Validación</b>			
Recurso utilizado:			
Estado de recurso al inicio:			
Estado de recurso al final:			
<b>Aprobación</b>			
Nombre responsable:		Firma de responsable:	

*Fuente: elaboración propia (2023)*

#### **4.9. Plan de Gestión de Adquisiciones**

La gestión de adquisiciones es el proceso de planificación, contratación, control y cierre de los contratos necesarios para adquirir los bienes y servicios necesarios para completar un proyecto. Implica la gestión de los procesos de compra y contratación de bienes y servicios para asegurarse de que los entregables del proyecto estén disponibles y sean entregados a tiempo y dentro del presupuesto.

Las principales herramientas utilizadas en la creación del plan de gestión de recursos del proyecto son análisis de hacer o comprar, juicio de expertos, análisis de selección de proveedores, auditorías de la adquisición y borradores de contratos. Para este proyecto como parte del proceso de gestión de las comunicaciones se desarrollan dos productos:

- Listado de adquisiciones
- Políticas de adquisiciones

##### **4.9.1. Listado de adquisiciones**

Hay diferentes tipos de adquisiciones que pueden ser necesarias para llevar a cabo el proyecto. Para este proyecto se han identificado cinco tipos de adquisiciones que son esenciales para su ejecución exitosa.

- Adquisición de bienes (AB): se refiere a la compra de bienes o materiales necesarios para el proyecto, como equipos, materiales de construcción, equipamiento de las cabinas y cuarto redondo, etc.
- Adquisición de servicios (AS): incluye la contratación de servicios de terceros necesarios para el proyecto, como servicios de consultoría, servicios legales, servicios de marketing, servicios de TI, etc.
- Adquisición de personal (AP): se refiere la contratación de personal adicional para el proyecto, como empleados temporales, contratistas, consultores, etc.

- Adquisición de licencias (AL): incluye la obtención de permisos o licencias necesarias para el proyecto, como permisos de construcción, licencias de software, permisos ambientales, etc.
- Adquisición de propiedad intelectual (API): se refiere a la compra de derechos de propiedad intelectual necesarios para el proyecto, como patentes, marcas comerciales, derechos de autor, etc.

A continuación, se presenta el listado de las adquisiciones necesarias para el que proyecto se lleve a cabo con éxito (Tabla 48).

**Tabla 48**

*Lista de adquisiciones necesaria para proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>EDT</b>	<b>Entregables y Tareas</b>	<b>Tipo de Adquisición</b>	<b>Objetivo de la Adquisición</b>	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	<b>Costo Estimado</b>
1.1.1.2	Desarrollo de marca del proyecto	AS, API	Contratar empresa para marca de proyecto y pago de propiedad intelectual.	8/1/2024	17/1/2024	₡ 420 000,00
1.1.3.2.1	Marcar los límites del sendero	AP	Contratación de personal para marcar los límites del sendero según el diseño elaborado	23/4/2024	7/5/2024	₡ 131 549,90
1.1.3.2.2	Marcar ubicación de rotulación	AP	Contratación de personal para marcar la ubicación de los rótulos en el sendero según el diseño elaborado	1/5/2024	7/5/2024	₡ 61 389,95
1.1.3.2.3	Limpiar zona del sendero	AP	Contratación de personal para limpiar la zona del sendero	7/5/2024	18/6/2024	₡ 394 649,70
1.1.3.2.4	Colocar bordes de sendero y drenaje necesario	AP	Contratación de personal para colocar bordes de sendero y drenaje necesario según diseño elaborado	7/5/2024	18/6/2024	₡ 394 649,70
1.1.3.3.2	Cotizar y contratar manufactura de rótulos	AP	Contratación de personal para realizar la manufactura de los rótulos según diseño	14/5/2024	28/5/2024	₡ 131 549,90



EDT	Entregables y Tareas	Tipo de Adquisición	Objetivo de la Adquisición	Inicio	Final	Costo Estimado
			elaborado			
1.1.3.3.3	Fabricar e instalar rotulación en el sendero	AP	Contratación de personal para realizar la instalación de los rótulos según diseño elaborado	28/5/2024	9/7/2024	₴ 383 687,21
1.1.4.2.1	Marcar los límites del sendero	AP	Contratación de personal para marcar los límites del sendero según el diseño elaborado	23/4/2024	22/5/2024	₴ 274 062,29
1.1.4.2.2	Marcar ubicación de rotulación	AP	Contratación de personal para marcar la ubicación de los rótulos en el sendero según el diseño elaborado	16/5/2024	22/5/2024	₴61 389,95
1.1.4.2.3	Limpiar zona del sendero	AP	Contratación de personal para limpiar la zona del sendero	22/5/2024	15/7/2024	₴ 504 274,62
1.1.4.2.4	Colocar bordes de sendero y drenaje necesario	AP	Contratación de personal para colocar bordes de sendero y drenaje necesario según diseño elaborado	4/6/2024	15/7/2024	₴ 394 649,70
1.1.4.3.2	Cotizar y contratar manufactura de rótulos	AP	Contratación de personal para realizar la manufactura de los rótulos según diseño elaborado	14/5/2024	28/5/2024	₴ 131 549,90

<b>EDT</b>	<b>Entregables y Tareas</b>	<b>Tipo de Adquisición</b>	<b>Objetivo de la Adquisición</b>	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	<b>Costo Estimado</b>
1.1.4.3.3	Fabricar e instalar rotulación en el sendero	AP	Contratación de personal para realizar la instalación de los rótulos según diseño elaborado	28/5/2024	9/7/2024	€ 383 687,21
1.2.1.2.3	Construir cuarto redondo	AL, AS	Contratación de servicios de construcción de cuarto redondo según requerimientos del proyecto	16/4/2026	4/8/2026	€ 11 000 000,00
1.2.1.3.2	Comprar equipamiento	AB	Compra de bienes incluye equipo necesario para el funcionamiento del cuarto redondo según requerimientos del proyecto	19/8/2026	3/9/2026	€ 1 500 000,00
1.2.1.3.3	Instalar equipamiento	AP	Contratación de personal para realizar la instalación del equipo necesario para el funcionamiento del cuarto redondo según requerimientos del proyecto de los rótulos según diseño elaborado	3/9/2026	24/9/2026	€ 197 324,85
1.2.2.2.3	Construir cabinas	AL, AS	Contratación de servicios de construcción de cabinas según requerimientos del proyecto	28/12/2027	17/4/2028	€ 21 833 333,33

<b>EDT</b>	<b>Entregables y Tareas</b>	<b>Tipo de Adquisición</b>	<b>Objetivo de la Adquisición</b>	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	<b>Costo Estimado</b>
1.2.2.3.2	Comprar equipamiento	AB	Compra de bienes incluye equipo necesario para el funcionamiento de las cabinas según requerimientos del proyecto	1/5/2028	16/5/2028	Ø2 083 333,33
1.2.2.3.3	Instalar equipamiento	AP	Contratación de personal para realizar la instalación del equipo necesario para el funcionamiento de las cabinas según requerimientos del proyecto de los rótulos según diseño elaborado	16/5/2028	6/6/2028	Ø 197 324,85

*Fuente: elaboración propia (2023)*

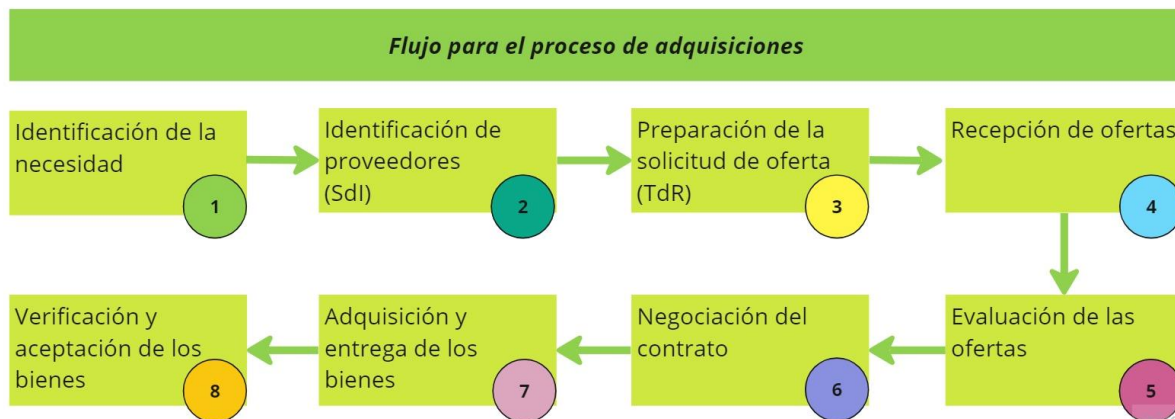
#### 4.9.2. Políticas de adquisiciones

Las políticas de adquisiciones son un conjunto de normas y procedimientos que una empresa o entidad establece para llevar a cabo adquisiciones de bienes y servicios de manera eficiente, efectiva y ética. Estas políticas pueden incluir reglas específicas para la selección de proveedores, la evaluación de ofertas, la negociación de contratos, la gestión de riesgos y otros aspectos relacionados con el proceso de adquisición.

Las adquisiciones del proyecto deberán seguir el flujo propuesto en la Figura 31 y seguir las políticas descritas en la Tabla 49.

#### Figura 31

*Flujo de adquisiciones proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*



*Fuente: elaboración propia (2023)*

**Tabla 49**

*Políticas para las adquisiciones del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Políticas</b>
1 Identificación de la necesidad	El primer paso en el proceso de adquisición de bienes es identificar la necesidad de los bienes y servicios necesarios para el proyecto.	Debe de estar con la línea base propuesta en los planes de gestión del alcance, calidad, costos y cronograma.
2 Identificación de proveedores	Se identifican los posibles proveedores que puedan suministrar los bienes y servicios necesarios.	Proveedores deben ser capaces de proveer los servicios y bienes requeridos para una ejecución exitosa del proyecto. Una solicitud de información (SdI) se utiliza cuando se necesita más información de los vendedores acerca de los bienes y servicios a adquirir.
3 Preparación de la solicitud de oferta	Se elabora una solicitud de oferta, que incluye los requisitos para los bienes y servicios, los criterios de selección y las condiciones del contrato.	Los términos de referencia (TdR) deben incluir: _Tareas que el contratista debe realizar, así como los requisitos de coordinación especificados; _Estándares aplicables al proyecto que el contratista ha de cumplir; _Datos que deben ser presentados para su aprobación; _Lista detallada de todos los datos y servicios que el comprador proporcionará al contratista para su uso en la ejecución del contrato, si corresponde; _Definición del cronograma para su presentación inicial y el tiempo de revisión/aprobación requerido.
4 Envío de ofertas	La solicitud de oferta se envía a los proveedores identificados para que presenten sus propuestas.	Los términos de referencia (TdR) deben enviarse a los proveedores que se hayan identificado capaces de suministrar los bienes y servicios necesarios.
5 Recepción de ofertas	Las solicitudes de oferta se reciben de los proveedores identificados para que presenten sus propuestas.	Se debe indicar un medio por el cual se reciben las ofertas, preferiblemente deben de recibirse al correo electrónico de Finca Iriria.

Pasos	Descripción	Políticas
6 Evaluación de las ofertas	Se evalúan las propuestas de los proveedores y se selecciona la oferta que mejor cumpla con los requisitos y criterios establecidos.	Los criterios de selección de proveedores pueden incluir: _Competencia y capacidad; _Costo del producto y costo del ciclo de vida; _Fechas de entrega; _Experiencia y enfoque técnicos; _Experiencia específica relevante; _Adecuación del enfoque y el plan de trabajo propuestos para responder a los TdR; _Calificaciones, disponibilidad y competencia del personal clave; _Estabilidad financiera de la empresa; _Adecuación del programa de transferencia de conocimientos, incluida la capacitación.
7 Negociación del contrato	Se procede a la negociación del contrato con el proveedor seleccionado, seleccionar el tipo de contrato más apropiado. Incluye acordar los términos y condiciones del contrato, como el precio, el plazo de entrega, las garantías, etc.	Los principales componentes del documento de un acuerdo pueden incluir: _Enunciados del trabajo relativo a las adquisiciones o los principales entregables; _Cronograma, los hitos o la fecha en la que se requiere un cronograma; _Precios y las condiciones de pago; _Criterios de calidad y aceptación; _Garantía y el soporte futuro del producto; _Incentivos y las sanciones; _Seguro y las garantías de cumplimiento; _Aprobaciones de los subcontratistas subordinados; _Términos y condiciones generales; _Manejo de las solicitudes de cambio; _Cláusula de finalización y los mecanismos de resolución alternativa de controversias.
8 Adquisición y entrega de las adquisiciones	Una vez firmado el acuerdo, se procede a la adquisición y entrega de los bienes por parte del proveedor.	_Términos para solicitud de cambios Se debe de usar la plantilla de control de adquisiciones (Tabla 50)

<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Políticas</b>
9 Verificación y aceptación de las adquisiciones	Se verifica que los bienes entregados cumplan con los requisitos establecidos en el contrato y se aceptan los bienes si se cumplen los requisitos.	Se debe de usar la plantilla de verificación y aceptación de las adquisiciones (Tabla 51)

*Fuente: elaboración propia (2023)*

El proyecto deberá hacer un control de las adquisiciones comprende monitorear la ejecución de los contratos, efectuar cambios y correcciones y cerrar los mismos. Para esto se usan las plantillas presentes en Tabla 50 y **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

#### **Tabla 50**

*Plantilla del control de las adquisiciones del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Control de las adquisiciones</b>			
Nombre de proyecto:		ID:	
ID del entregable:		Fecha:	
Nombre de responsable:		Firma de responsable:	
<b>Entrega-Recepción de la adquisición</b>			
Nombre de Adquisición:			
Nombre de recepción		Firma de recepción:	
Nombre de proveedor:		Firma de proveedor:	

*Fuente: elaboración propia (2023)*

**Tabla 51**

*Plantilla de verificación y aceptación de las adquisiciones del proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Verificación y aceptación de los bienes</b>			
Nombre de proyecto:		ID:	
ID del entregable:		Fecha:	
Nombre de responsable:		Firma de responsable:	
<b>Descripción de la adquisición</b>			
Nombre de Adquisición:			
Criterio de calidad cumplidos:			

*Fuente: elaboración propia (2023)*



#### **4.10. Plan de Gestión de la Integración**

El grupo de procesos que componen la gestión de la integración de un proyecto permiten identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto. Por lo tanto, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación e interrelación. Estas acciones deberían aplicarse desde el inicio del proyecto hasta su conclusión, permitiendo tomar decisiones sobre:

- Asignación de recursos,
- Equilibrio de demandas que compiten entre sí,
- Examen de enfoques alternativos,
- Adaptación de los procesos para cumplir con los objetivos del proyecto, y
- Gestión de las interdependencias entre las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.

Para el proyecto en cuestión el plan de gestión de la integración estará compuesto de dos entregables que pertenecen a procesos de inicio y de planificación: (1) al acta de constitución del proyecto y (2) el plan de dirección del proyecto.

##### **4.10.1. Acta de Constitución del Proyecto**

Este proceso es importante, ya que el acta de constitución del proyecto es un documento mediante el cual se autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. En la Tabla 52 se muestra un resumen del acta de constitución para el proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica.

Tabla 52

*Acta de constitución para el proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Nombre de estudiante<sup>111</sup>.</b>	<b>Fecha:</b>
Fresia Villalobos Rojas	15 de mayo del 2023
<b>Nombre del Proyecto:</b>	<b>Áreas de aplicación:</b>
Propuesta de un Plan de Gestión de Proyectos para la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica	Turismo de bienestar
<b>Fecha de inicio del trabajo</b>	<b>Fecha de finalización del trabajo</b>
13/03/2023	13/06/2023
<b>Objetivos del proyecto (general)</b>	
Desarrollar un proyecto autosostenible para la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica	
<b>Objetivos del proyecto (específicos)</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un proyecto de servicios de turismo de bienestar en Finca Integral Iriria</li> <li>2. Definir un plan maestro de ejecución que cuente con diferentes etapas de desarrollo con el fin de realizar un desarrollo ordenado y una visión a futuro del proyecto.</li> <li>3. Planificar de manera eficiente la gestión de tiempo, recursos y calidad del proyecto de manera que se realice el mejor uso de estos.</li> </ol>	
<b>Justificación</b>	
<p>El proyecto final de graduación se desarrollará en la finca Iriria, ubicada en una comunidad rural llamada Sabana Bonita, en San Jerónimo de Esparza en la provincia de Puntarenas, Costa Rica. Desde su compra en el 2000, el propietario ha manejado la finca con un enfoque de desarrollo sostenible, y una producción integral con un mosaico de sistemas y subsistemas de producción, con diversos componentes biológicos y múltiples interacciones ecológicas. En el 2015, el propietario de la finca se propuso como proyecto futuro el convertir la finca en un espacio educativo, de esparcimiento y salud integral. Sin embargo, por diversas razones no ha podido desarrollar este proyecto.</p> <p>Tomando en cuenta la situación actual de la finca, el propietario considera que una manera de cumplir este sueño es mediante el desarrollo un proyecto autosostenible de turismo de salud y bienestar, enfocado en el disfrute y aprovechamiento de los servicios turísticos, bajo patrones holísticos y con matices curativos y preventivos. Es entonces, que se hace indispensable un plan de gestión para el proyecto de turismo de salud y bienestar que le permita al propietario una gestión exitosa que se acople con la visión y misión de la finca Iriria.</p>	
<b>Supuestos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los riesgos de elaborar el plan de proyecto son manejables e inferiores a los beneficios que tendrá su ejecución.</li> <li>• Existe colaboración por las personas responsables del proyecto para suministrar información.</li> <li>• Los riesgos de elaborar el plan de proyecto son manejables e inferiores a los beneficios que tendrá su ejecución.</li> <li>• Se cuenta con el compromiso de los integrantes de la sociedad anónima de Finca Iriria para el desarrollo del presente proyecto.</li> </ul>	
<b>Restricciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El propietario de la finca Iriria no ha desarrollado proyectos similares anteriormente, por lo que se debe investigar para apoyarse en asesores con experiencia.</li> <li>• Se cuenta con un presupuesto limitado para la ejecución del proyecto.</li> </ul>	
<b>Identificación de riesgos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el recurso humano asignado para la realización del proyecto no cuenta con el conocimiento técnico</li> </ul>	

necesario podría verse afectada la calidad del proyecto.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no hay colaboración sostenida por parte de la Sociedad Anónima puede afectar las estimaciones a su vez afectando los planes de cronograma y costo del proyecto.</li> <li>• Si el proceso para la elaboración de la propuesta de plan de gestión del proyecto resulta muy complejo, podría disminuir el interés del dueño de la finca y no compartir información, afectando el alcance y calidad de la propuesta de plan de gestión del proyecto.</li> </ul>			
Principales hitos			
ID	EDT	Entregables y Tareas	Fec
			ha
4	1.1.1.1	Estrategia	5/1/ 2024
8	1.1.1.2	Desarrollo de marca del proyecto	6/2/ 2024
29	1.1.2.4	Medios de pago y sistema de reservas	16/2 /2024
33	1.1.3	Sendero corto	9/7/ 2024
47	1.1.4	Sendero largo	15/7 /2024
62	1.2.1	Cuarto redondo	24/9 /2026
77	1.2.2	Cabinas	6/6/ 2028
Presupuesto			
Atributo		Costo	
FASE 1 (Plataformas digitales, desarrollo estrategia y marca de proyecto y senderos)		C\$ 3 667 090,03	
FASE 2 (Edificaciones)		C\$ 37 467 983,03	
Contingencias de Riesgos		C\$ 1 234 052,19	
<b>Total costos</b>		<b>C\$ 42 369 125,26</b>	
Reserva de contingencia (5%)		C\$ 2 118 456,26	
<b>Total línea base</b>		<b>C\$ 44 487 581,52</b>	
Reserva de Gestión (5%)		C\$ 2 224 379,08	
<b>Presupuesto final del proyecto</b>		<b>C\$ 46 711 960,60</b>	
Identificación de grupos de interés			
Se identifican 44 actores interesados. Que se agrupan en 4 categorías:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidad Gubernamental</li> <li>• Sociedad Civil</li> <li>• Equipo del proyecto</li> <li>• Privado</li> </ul>			
<b>Director de proyecto:</b> Leonidas Villalobos Morales			<b>Firma:</b>

Fuente: elaboración propia (2023)

#### 4.10.2. Plan para la Dirección del Proyecto

Es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral para la dirección del proyecto. Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen tres planes de líneas base:

- Línea base del alcance (desarrollado en la sección 4.1).
- Línea base del cronograma (desarrollado en la sección 4.6).
- Línea base de costos (desarrollado en la sección 4.7).

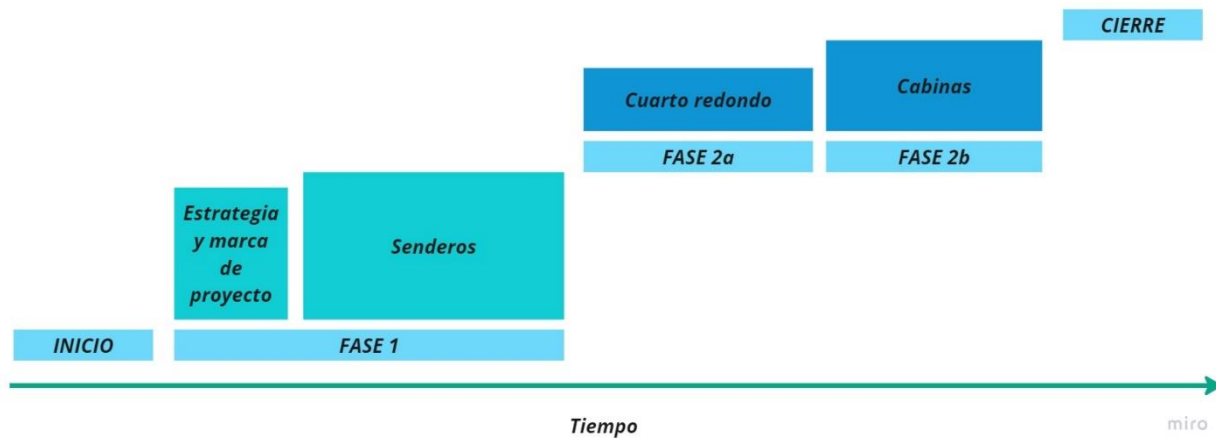
Además, el plan de dirección para este proyecto incluye los planes subsidiarios que se nombran a continuación:

- Plan de gestión de la calidad (desarrollado en la sección 4.2).
- Plan de gestión de los recursos (desarrollado en la sección 4.8).
- Plan de gestión de las comunicaciones (desarrollado en la sección 4.4).
- Plan de gestión de los riesgos (desarrollado en la sección 4.5).
- Plan de gestión de las adquisiciones (desarrollado en la sección 0).
- Plan de involucramiento de los interesados (desarrollado en la sección 4.3).

Así también para este proyecto es importante entender el ciclo de vida del proyecto, en que se describe la serie de fases por las que atraviesa este proyecto desde su inicio hasta su cierre. El proyecto tiene un ciclo de vida de tipo híbrido, una combinación de un ciclo de vida predictivo y uno adaptativo. Aquellos elementos del proyecto que son bien conocidos o tienen requisitos fijos siguen un ciclo de vida predictivo del desarrollo, y aquellos elementos que aún están evolucionando siguen un ciclo de vida adaptativo del desarrollo. En la Figura 32 se muestra el ciclo de vida del proyecto a lo largo del tiempo.

**Figura 32**

*Ciclo de vida del proyecto a lo largo del tiempo proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

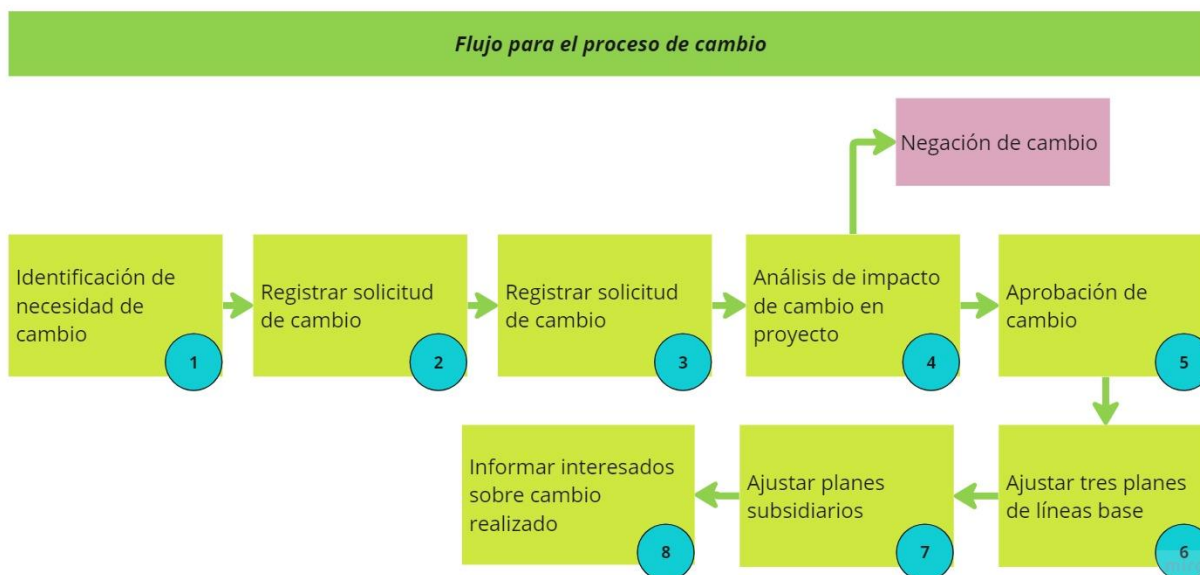


*Fuente: elaboración propia (2023)*

Los cambios que surjan durante la ejecución del proyecto deberán realizarse de manera estandarizada y que las implicaciones de los cambios sean incorporadas al proyecto. Para esto, deben de seguir el proceso detallado en la Figura 33 y utilizar la plantilla de control de cambios (Tabla 53).

**Figura 33**

*Flujo de cambios proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*



*Fuente: elaboración propia (2023)*

**Tabla 53**

*Plantilla registro solicitud de cambios para el proyecto de turismo de bienestar y salud a desarrollarse en la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica*

<b>Control de los cambios</b>			
Nombre de proyecto:		ID:	
ID del entregable:		Fecha:	
<b>Cambio solicitado</b>			
Necesidad de cambio:			
Aprobación de cambio:			
<b>Aprobación</b>			
Ajustes en línea base:			
Ajustes en planes subsidiarios:			
Interesados afectados:			
Nombre de responsable:		Firma de responsable:	

*Fuente: elaboración propia (2023)*

El cierre del proyecto forma parte de la gestión de la integración, aquí se da por completado formalmente el proyecto y verifica que los procesos y contratos sean cerrados adecuadamente. Para realizar el cierre del proyecto es necesario realizar las actualizaciones de los documentos del proyecto, realizar la transferencia del producto final y crear un informe final con los resultados del proyecto.

## 5. CONCLUSIONES

1. El presente plan de gestión para la fase de ejecución del proyecto de turismo en Finca Iriria le facilitará al equipo de trabajo contar con las herramientas necesarias para aumentar la probabilidad de concluir el proyecto de manera exitosa.
2. El plan de gestión del alcance determina la estructura de desglose de trabajo que presenta dos fases principales. La Fase 1 incluye el desarrollo de una estrategia, la creación de plataformas digitales, y la construcción de senderos. Mientras que la Fase 2 incluye la construcción de edificaciones (cuarto redondo y cabinas). La Fase 1 conlleva menor tiempo de ejecución, mientras que la Fase 2 conlleva la mayor cantidad de tiempo y la última la mayor cantidad de recursos.
3. El plan de gestión de interesados identificó un total de 44 actores involucrados en el proyecto, agrupados en cuatro categorías: Entidad gubernamental, Privado, Equipo de proyecto y Sociedad Civil. Los actores de mayor interés y poder para el proyecto son las entidades gubernamentales y sociedad civil.
4. El plan de comunicaciones es la herramienta que permite al equipo de proyecto gestionar las mismas de acuerdo con las características de los interesados del proyecto, así como tomando en cuenta los niveles de interés y poder de los mismos.
5. El plan de gestión de riesgos desarrollado le permitirá al equipo del proyecto, estar pendientes de los riesgos identificados, así como de las estrategias a utilizar si los riesgos se llegan a presentar durante la fase de ejecución del proyecto. Se identificaron 16 riesgos que en conjunto posicionan al proyecto en un Riesgo General Moderado. A pesar de haber identificado, siendo los principales riesgos identificados la falta de conocimiento por parte del equipo del proyecto para atender los requerimientos, atraso del otorgamiento de crédito, negación de otorgamiento de crédito y falta de tiempo por parte del equipo del proyecto para atender los requerimientos el proyecto.



6. El plan de gestión del cronograma determina un total de 1187,7 días para la ejecución del proyecto. Para la Fase 1 se plantea una duración de 141 días, mientras que para la Fase 2 un total de 1130,1 días, esto porque el comienzo de la construcción del cuarto redondo deberá esperar 365 días después de terminar los senderos de la Fase 1. Son siete los hitos principales para el proyecto: Estrategia, Desarrollo de marca del proyecto, Medios de pago y sistema de reservas, Sendero corto, Sendero largo, Cuarto redondo y Cabinas.
7. El plan de gestión de costos estima un presupuesto total para el proyecto de ¢46.711.960,60. La Fase 1 del proyecto representa un 7,7 % del presupuesto total, mientras que la Fase 2 el 80 % del mismo. Se propone un 5 % de Reserva de Riesgos y 5 % de Reserva de contingencia y 5 % Reserva de Gestión.
8. A partir del plan de gestión del alcance, costo y cronograma del proyecto se desarrollan las líneas base del alcance, costo y cronograma, con lo que se puede utilizar la técnica de valor ganado, para determinar las variaciones del presupuesto planificado vs el real, permitiéndole al equipo de trabajo, conocer cuánto dinero queda para finalizar el proyecto en función del trabajo pendiente de realizar. El equipo del proyecto puede realizar un control adecuado del presupuesto y determinar si serán necesarias las modificaciones de obra para acceder a las reservas de contingencia y de esta forma garantizarles a los contratistas y a la administración un flujo adecuado de dinero para que se realicen los trabajos contratados.
9. A partir del plan de gestión del alcance, costo y cronograma del proyecto, conforman la línea base del proyecto. Utilizando la técnica del valor ganado para determinar las variaciones del presupuesto planificado frente al real, el equipo del proyecto podrá conocer cuánto dinero queda para finalizar el proyecto en función de los trabajos pendientes de realizar. Además, un adecuado control del presupuesto del proyecto permite al equipo de trabajo determinar si será necesario realizar modificaciones en la obra para acceder a las

reservas de contingencia y así garantizar a los contratistas y a la administración un flujo adecuado de dinero para que lleven a cabo los trabajos contratados.

10. El plan de gestión de la calidad establece los requisitos, criterios de aceptación y políticas de calidad para cada entregable del proyecto. El equipo del proyecto deberá seguir estos indicadores para que el proyecto cumpla el alcance de este.
11. El plan de gestión de los recursos estima cinco tipos de recursos necesarios para la ejecución exitosa del proyecto. Los recursos humanos de Finca Iriria se encargará de dos tareas principales: seguimiento del alcance del proyecto y establecimiento de plataformas digitales y desarrollo de estrategia y marca. Además, se enlistan recursos materiales, tecnológicos, naturales y de información.
12. El plan de gestión de las adquisiciones determina cinco tipos de adquisiciones que se deben de tomar en cuenta para la exitosa ejecución del proyecto. Además, se establecen el conjunto de normas y procedimientos necesarios para llevar a cabo adquisiciones de bienes y servicios de manera eficiente, efectiva y ética. Para esto se detalla el flujo que se debe de seguir con cada adquisición.
13. El plan de gestión de la integración considera los planes de línea base (alcance, costo y tiempo), así como los planes subsidiarios asociados al proyecto. Se establecen las reglas para la solicitud y el control de cambios en caso de que se generen variaciones en el alcance, costo y tiempo.

## 6. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere al equipo del proyecto tener siempre en cuenta la “voz” del cliente pues es el principal parámetro de calidad que puede guiar hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos del proyecto.
2. Se recomienda al equipo del proyecto monitorear de manera periódica el avance del cronograma y los costos comparados con las líneas base estipuladas inicialmente, esto utilizando la técnica de Análisis del Valor Ganado descrita en el presente proyecto con el fin de detectar de manera temprana posibles tendencias o situaciones que puedan ser atendidas por medio de acciones correctivas que beneficien el proyecto.
3. Se recomienda al equipo del proyecto contar siempre con varias opciones de proveedores de las adquisiciones que sirvan de manera que se mitiguen los riesgos, así como garantizar el cumplimiento de los planes de línea base.
4. Se recomienda al equipo del proyecto buscar alianzas con los actores interesados identificados en la zona con el objetivo de plantear estrategias que permitan disminuir costos y propiciar la buena relación con dichos interesados.
5. Se aconseja al equipo del proyecto comunicar a los interesados sobre los cambios aprobados y de cómo éstos afectan los planes de línea base del proyecto (costo, alcance y tiempo).
6. Se recomienda al equipo del proyecto hacer periódicamente una revisión y actualización de los interesados del proyecto, ya que cuando el inicie la ejecución del proyecto, puede haber cambios no solo en los interesados, si no es sus requerimientos, el nivel de poder e interés y con esto un cambio en las estrategias para gestionarlos.

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

De acuerdo con la lectura “Desarrollo regenerativo ante el cambio global, garante de un futuro económico, social y ambiental En el caso de Centroamérica” (Müller, 2016), resulta importante resaltar que el desarrollo regenerativo se basa en seis pilares del desarrollo sostenible. Su enfoque no es solo frenar la degradación de éstos, sino más bien, se basa en la regeneración de cada sector, basado en la mejora permanente y la reducción de la huella ecológica.

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

El desarrollo sostenible es un concepto que aparece por primera vez en 1987 con la publicación del Informe Brundtland, que alertaba de las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización y trataba de buscar posibles soluciones a los problemas derivados de la industrialización y el crecimiento de la población (Brundtland, 1987). Se concluye que no era posible seguir con el crecimiento económico tradicional y que había que buscar un nuevo estilo de desarrollo al que llamó desarrollo sostenible: *“aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.”* El desarrollo sostenible tiene tres pilares, en que se pretende la sostenibilidad social, ambiental y económico.

**Sostenibilidad ambiental.** Defiende que la naturaleza no es una fuente inagotable de recursos y vela por su protección y uso racional.

**Sostenibilidad social.** Fomenta el desarrollo de las personas, comunidades y culturas para conseguir un nivel global de calidad de vida, sanidad y educación adecuado y equitativo.

**Sostenibilidad económica.** Busca impulsar un crecimiento económico que genere riqueza equitativa sin perjudicar los recursos naturales.

En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (

Figura 34) como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los Objetivos en 15 años. Estos objetivos constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo.

### Figura 34

*Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que forman parte de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.*



*Nota:* Imagen tomada de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

La manera en que los ODS se relacionan con el proyecto a desarrollarse en la Finca Iriria se detalla en la Tabla 54.

**Tabla 54**

*Dimensiones del desarrollo regenerativo vinculadas al proyecto*

ODS	Relación con proyecto
Fin a la pobreza Hambre cero	N.A. N.A.
Salud y bienestar	El tipo de turismo que se desea ofrecer es definido como el que ofrece servicios y experiencias positivas diseñadas bajo criterios de sostenibilidad y en armonía con la naturaleza; que buscan mejorar la calidad de vida, promueve el equilibrio cuerpo-mente-espíritu, y transmite conocimientos a la vez que fomenta hábitos que ayudan al bienestar y la salud de las personas.
Educación de calidad	N.A.
Igualdad de género	Dos de los valores que forman parte de la organización son igualdad y equidad, con los cuales se pretende que las acciones no discriminan por edad, orientación sexual, religión, nivel educativo, origen étnico.
Agua limpia y saneamiento	La finca integral promueve el uso y manejo de todos los recursos biológicos (como bacterias, lombrices, etc.), físicos, humanos y tecnológicos a fin de generar materia orgánica, nutrientes y energía. Esto minimiza el uso de insumos externos a la finca, reduce costos y logra mayor estabilidad económica y ecológica en la unidad productiva. Actualmente Finca Iriria cuenta con biojardinera y un baño seco que se caracterizan por ser tecnologías limpias que economizan el uso de agua.
Energía asequible y no contaminante	La finca integral promueve el uso y manejo de todos los recursos biológicos (como bacterias, lombrices, etc.), físicos, humanos y tecnológicos a fin de generar materia orgánica, nutrientes y energía. Esto minimiza el uso de insumos externos a la finca, reduce costos y logra mayor estabilidad económica y ecológica en la unidad productiva.
Trabajo decente y crecimiento económico	Por medio de la implementación de turismo rural comunitario; se presenta un modelo de desarrollo turístico alternativo que potencia la protección y el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales endógenos desde la participación de las comunidades anfitrionas como protagonistas. Brinda alternativas de trabajo en la comunidad de Sabana Bonita.
Industria, innovación e infraestructuras	En la finca se construye un sistema de biojardinera como parte de un proyecto promocional y demostrativo en que

ODS	Relación con proyecto
Reducción de las desigualdades	se promueve el uso de tecnologías limpias como biojardineras y biodigestores. Además, existe un baño seco, un tipo de baño que se caracteriza por no utilizar agua entubada, sino que aprovecha las capacidades de la compostación (fermentación aerobia) y la desecación para degradar la materia fecal. La infraestructura nueva que se desea construir para brindar el servicio de hospedaje y alimentación tomará en cuenta el uso de tecnologías limpias, así como el uso de materia prima amigable con el ambiente. Dos de los valores que forman parte de la organización son igualdad y equidad, con los cuales se pretende que las acciones no discriminan por edad, orientación sexual, religión, nivel educativo, origen étnico.
Cuidades y comunidades sostenibles	N.A.
Producción y consumo responsables	La finca integral tiene como principios de producción: a) la producción y promoción de la vida en el suelo, b) la integración de cultivo y animales, c) la seguridad alimentaria, d) producción en forma diversificada estimulando la biodiversidad, e) la reducción de la dependencia de insumos externos, f) la generación de empleo e integración de la familia, g) rentabilidad económica y h) la valoración del árbol.
Acción por el clima Vida submarina	N.A.
Vida de ecosistemas terrestres	En la finca Iriria se reconoce el enfoque ecosistémico, que promueve de manera integral la conservación y uso sostenible de la tierra, el agua y los organismos vivos, considerando las diversas funciones y valores actuales y futuros de los recursos naturales.
Paz, justicia e instituciones sólidas	N.A.
Alianzas para lograr los objetivos	Por medio de la implementación de turismo rural comunitario se pretende crear alianzas con la comunidad para brindar alternativas de trabajo en la comunidad de Sabana Bonita.

*Nota: La Tabla 56 evidencia el aporte del proyecto con OBS de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Fuente: elaboración propia (2023)*

## 7.2. Análisis del proyecto de acuerdo con el estándar P5

El Estándar P5 de Green Project Management Institute es una herramienta que brinda soporte para la alineación de portafolios, programas y proyectos con la estrategia organizacional para la sostenibilidad y se centra en los impactos de los procesos y entregables de los proyectos en el medio ambiente, en la sociedad, en la línea base corporativa y en la economía local. El objetivo principal de P5 es identificar los posibles impactos para la sostenibilidad, tanto positivos como negativos, que pueden ser analizados y presentados a la dirección para respaldar decisiones informadas y una asignación efectiva de recursos. P5 se basa en otras normas reconocidas internacionalmente, que incluyen:

- Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP)
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC)
- Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)
- Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo
- Declaración y Programa de Acción de Viena
- La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU
- Estándares del Consejo de Normas de Contabilidad Sostenible (SASB)
- Estándar SA8000: 2014 (Social Accountability International)
- Los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- Estándares del Global Reporting Initiative (GRI)
- Varios estándares ISO (ISO 20400: 2017, ISO 37001: 2016 e ISO 14001: 2015)

De esta manera apoya la alineación de los proyectos con los objetivos organizacionales para la sostenibilidad al enfocarse en los impactos potenciales de las actividades, productos y



resultados del proyecto (GPM, 2019). Como parte del apoyo que brinda el estándar GPM, se facilita una matriz para realizar el Análisis de Impacto P5 (P5IA) que permite definir y priorizar los impactos de sostenibilidad en los procesos y productos, personas, planeta y a la prosperidad. En la Tabla 55 se presenta el Análisis de Impacto P5 (P5IA) para el proyecto de turismo de salud y bienestar que se desea implementar en Finca Iriria.

**Tabla 55**

*Análisis de Impacto P5 (P5IA) para el proyecto de turismo de salud y bienestar que se desea implementar en Finca Iriria*

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
<b>2,1 Impactos del Producto</b>							
2.1.1	Vida útil del producto	Mal manejo de los residuos y materiales utilizados para las obras civiles.	Contaminación de suelo y mantos acuíferos	1	Reutilizar los residuos en obras cuya calidad y especificaciones técnicas los permitan, reciclar de manera correcta los residuos no reutilizables y desechar adecuadamente los productos que del todo no puedan reutilizarse o reciclarse.	5	4
2.1.2	Mantenimiento del producto	Utilización de tecnología y materiales no amigables con el ambiente	Utilizar materiales que provengan de procesos de producción no amigables con el ambiente.	2	Utilizar materiales amigables con el ambiente. Por ejemplo para la edificación principal se utilizará madera proveniente de árboles caídos en la misma finca.	5	3
<b>2,2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)</b>							
2.2.1	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Procesos de gestión predictivos que no permitan gestionar el proyecto de manera flexible.	Poca flexibilidad e innovación.	1	Elaborar procedimientos híbridos que permitan una mayor flexibilidad en el seguimiento, monitoreo y control de los procesos.	3	2

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
	Elemento						
	2.2.2	Eficiencia de los Procesos del Proyecto No se mide la eficiencia de procesos y de los entregables. Al ser un enfoque predictivos no se permiten muchos cambios.	Poca oportunidad de mejora.	1	Elaborar un plan de control de calidad auto gestionable entre los involucrados.	4	3
	2.2.3	Equidad de los Procesos del Proyecto Expectativas e interpretación diferente de los procesos del proyecto, por parte de los involucrados.	Productos no cumplen con lo requerido por los interesados.	1	Hacer retroalimentación continua entre los involucrados para asegurar cumplir con sus expectativas.	5	4
<b>Promedio de Producto y Proceso</b>				<b>1,2</b>		<b>4,4</b>	<b>3,2</b>

3 Impactos a las Personas (Sociales)							
3,1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente							
3.1.1	Empleo y Dotación de Personal	Contratar personal no capacitado y/o contratar personal de más o de menos.	No cumplimiento en la calidad de los servicios que se desean ofrecer	1	Involucrar al personal idóneo para todas las fases y etapas del proyecto.	5	4
3.1.2	Relaciones Laborales/d e Gestión	Conflictos entre miembros del equipo de trabajo.	Aumento de costos de reclutamiento por rotación de personal, decremento en la calidad de los servicios que se desean ofrecer.	2	Realizar actividades de autoconocimiento, propiciar un ambiente de comunicación sana.	4	2
3.1.3	Salud y Seguridad del Proyecto	Accidentes frecuentes en el lugar de trabajo e incapacidades (Manejo de herramientas y equipo especializado)	Aumento del tiempo de las tareas (Accidentes frecuentes en el lugar de trabajo e incapacidades)	1	Desarrollar planes de salud y seguridad para proteger a los trabajadores.	3	2
3.1.4	Educación y Capacitación	Accidentes frecuentes en el lugar de trabajo (falta de experiencia en el desarrollo de infraestructura similares)	Aumento del tiempo de las tareas (uso inadecuado de los materiales).	1	Capacitar al personal en medidas de seguridad (Diseñar plan de capacitación con fabricantes o proveedores para un manejo adecuado de los materiales, herramientas y equipos).	4	3
3.1.5	Aprendizaje Organizacional	Falta de documentación de procesos organizacionales.	Re trabajos.	2	Estandarizar, documentar y compartir los procesos realizados por el equipo de proyecto.	4	2
3.1.6	Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Personal poco equitativo en cuanto a género en puestos de jefaturas.	Desmotivación y conflictos en el personal.	3	Realizar contratación de personal por sus capacidades, dar igualdad de condiciones	4	1

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
					laborales y salariales para un mismo puesto, sin importar su género.		
3.1.7	Desarrollo de la Competencia Local	Falta de mano de obra capacitada.	Retrasos en el desarrollo del proyecto.	1	Utilizar y/o involucrar mano de obra local.	5	4
<b>3,2 Sociedad y Consumidores</b>							
3.2.1	Apoyo de la Comunidad	Molestia de los vecinos de la zona por afectaciones negativas provocadas por la obra.	Huelgas o cierres que generan retrasos en el desarrollo de la obra.	2	Incluir a los líderes comunales y vecinos como interesados de la obra e invitarlos a reuniones sobre avances.	4	2
3.2.2	Cumplimiento de Políticas Públicas	Falta de permisos requeridos de las instituciones gubernamentales.	Suspensión y retrasos de la obra.	1	Realizar una bitácora o tablero con todos los permisos requeridos, para que se garantice el cumplimiento de los requisitos legales.	4	3
3.2.3	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	N/A	N/A		N/A		
3.2.4	Salud y Seguridad del Consumidor	Mal uso de la infraestructura construida.	Accidentes o daños que podrían causar lesiones a los usuarios de la obra o a la infraestructura.	2	Realizar capacitaciones o avisos que alerten o guíen sobre el uso correcto de la infraestructura.	3	1
3.2.5	Etiquetado de productos y servicios	N/A	N/A		N/A		0
3.2.6	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	Falta de comunicación a las comunidades vecinas.	Comunidad en desacuerdo con el proyecto.	1	Realizar campañas que promuevan los beneficios que traerá el proyecto a las comunidades.	4	3
3.2.7	Privacidad del Consumidor	N/A	N/A		N/A		0
<b>3,3 Derechos Humanos</b>							
3.3.1	No Discriminación	Personal y usuarios con diferentes creencias o valores.	Se genera problemas y discusiones entre el personal y usuarios por tratos discriminatorios y groseros.	3	Plan de concientización sobre la no discriminación y respeto.	3	0

Categoría	Subcategoría	Elemento	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio	
		3.3.2	Trabajo de acuerdo a la edad	Utilización de servicios que involucren mano de obra de menores de edad o explotación laboral.	Explotación laboral directa o indirectamente.	2	Establecer políticas de trabajo de acuerdo a la edad para promover inclusión laboral.	4	2
		3.3.3	Trabajo Voluntario	N/A	N/A		N/A		
<b>3,4 Comportamiento Ético</b>									
		3.4.1	Prácticas de Adquisiciones	Equipos o materiales no aptos para el proyecto o en incumplimiento con los estándares de calidad requeridos.	Pérdidas financieras, calidad y tiempo.	2	Estudios de análisis y validación de los materiales requeridos, aprobados por el equipo de trabajo de acuerdo a las buenas prácticas y políticas de la organización.	4	2
		3.4.2	Anti-corrupción	Sobornos para adjudicar tareas o compra de materiales.	No cumple con requerimientos legales o no cuenta con recursos requeridos.	2	Someter los procesos a auditorías internas y externas de cumplimiento de la ética.	4	2
		3.4.3	Competencia Leal	Incumplimiento con la ley de competencia leal.	Demandas por parte de los competidores.	2	Realizar los procesos de acuerdo a las políticas de empresa y bajo los estándares de cumplimiento ético.	4	2
<b>Promedio de las Personas</b>					<b>1,8</b>		<b>3,9</b>	<b>1,9</b>	

<b>4 Impactos al Planeta (Ambientales)</b>									
<b>4,1 Transporte</b>									
		4.1.1	Adquisiciones Locales	Desarrollo territorial desordenado, sin lineamientos, los cuales generan alta densificación poblacional de zonas y falta de zonas verdes.	Crecimiento de la infraestructura sin control, no se cuenta con espacio público para la recreación y el disfrute y falta de zonas verdes que ayuden a mejorar las condiciones ambientales.	1	Recuperación de espacio público, acceso a zonas verdes y desarrollo ordenado de la infraestructura.	5	4
		4.1.2	Comunicación Digital	Uso de medios y herramientas digitales en el proyecto.	Falta de acceso a internet de la población y equipos de trabajo.	2	Establecer puntos de conexión libre en sitios públicos y áreas de proyecto.	5	3
		4.1.3	Viajes y Desplazamientos	Altos tiempos de desplazamiento desde sus hogares hasta los sitios de trabajo y/o estudio de las personas.	Tiempos de desplazamiento altos, pérdida de tiempo para compartir en familia y/o en procesos de recreación personal.	2	Mejorar los tiempos de desplazamiento, mejorar la calidad de vida de las personas y sus familias.	5	3

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
4.1.4	Logística	Logística impuntual y compleja.	Retraso en los entregables del proyecto.	2	Promover proveedores locales e involucrados internos locales.	5	3
<b>4,2 Energía</b>							
4.2.1	Consumo de Energía	La construcción de infraestructura requiere un consumo elevado de energía.	Altos costos de operación.	2	Utilización de energía proveniente de fuentes renovables.	5	3
4.2.2	Emisiones CO2	Altas emisiones de CO2 por uso de equipos y procesos de manufactura.	Contaminación ambiental y deterioro de la salud de la población.	2	Utilización de energía proveniente de fuentes renovables.	5	3
4.2.3	Retorno de Energía Limpia	La construcción de infraestructura requiere un consumo elevado de energía.	Altos costos de operación.	2	Utilización de energía proveniente de fuentes renovables.	5	3
4.2.4	Energía Renovable	La construcción de infraestructura requiere un consumo elevado de energía.	Altos costos de operación.	2	Utilización de energía proveniente de fuentes renovables.	5	3
<b>4,3 Tierra, Aire y Agua</b>							
4.3.1	Diversidad Biológica	Afectación a la flora y fauna en las áreas de influencia de los proyectos.	Eliminación de la flora y migración obligada no controlada de la fauna.	2	Realizar reubicación planificada de la fauna y potenciar la regeneración de la flora nativa de las áreas afectadas por el proyecto.	4	2
4.3.2	Calidad del Aire y el Agua	La industria de la construcción contamina el aire y requiere de mucha agua.	Contaminación sonora y visual del ambiente y uso desmedido del agua propiciado escases de agua.	1	Realizar mediciones de calidad del aire para cuantificar el nivel de impacto y contaminación y así mitigar los efectos al ambiente.	5	4
4.3.3	Consumo de Agua	Altos consumos de agua.	Desabastecimiento de agua y contaminación de mantos acuíferos.	1	Promover sistemas de reutilización de aguas residuales y de lluvia.	5	4
4.3.4	Desplazamiento del Agua Sanitaria	Tratamiento de desechos biológicos.	Aguas mal tratadas pueden generar malos olores y contaminación de mantos acuíferos.	1	Diseño y construcción de sistemas efectivos de tratamiento de aguas residuales.	4	3
<b>4,4 Consumo</b>							

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
4.4.1	Reciclaje y Reutilización	Desperdicio y mala utilización de materiales de construcción.	En el proceso de construcción se pueden utilizar materiales contaminantes, no reciclables y sin ningún plan de gestión de control de desechos.	1	Utilizar de preferencia materiales que puedan ser reciclados, reutilizados o tratados para una correcta disposición final.	5	4
4.4.2	Disposición	Se generarán grandes cantidades de desechos durante la construcción de proyectos de obra civil.	Acumulación de desechos que, con la mala manipulación, mala disposición y las lluvias podrían contaminar ríos o causar contaminación visual.	2	Contar con un plan de disposición de desechos.	4	2
4.4.3	Contaminación y Polución	Materiales utilizados pueden ser altamente tóxicos y contaminantes.	Daño en la salud de seres humanos y medio ambiente.	1	Uso de materiales certificados que sean amigables con el ambiente y tengan buenas prácticas de producción.	5	4
4.4.4	Generación de Residuos	No se gestione de manera adecuada el desecho y/o recolección de los residuos producto de la construcción y de los involucrados.	Incremento de los residuos y escombros durante la construcción.	2	Utilizar materiales amigables con el ambiente. Por ejemplo para la edificación principal se utilizará madera proveniente de árboles caídos en la misma finca.	4	2
<b>Promedio del Planeta</b>				<b>1,6</b>		<b>4,8</b>	<b>3,1</b>

5 Impactos a la Prosperidad (Económicos)							
5,1 Análisis del Caso de Negocio							
5.1.1	Modelado y Simulación	Uso de modelos de gestión para simular posibles resultados financieros.	Prevalece el enfoque financiero y no social y ambiental.	1	Promover los modelos de gestión para simular los posibles impactos al medio ambiente para mitigarlos a tiempo y de forma correcta.	5	4
5.1.2	Valor Presente	Proyectos de alta rentabilidad.	Poca inversión en sostenibilidad.	1	Promover partidas específicas de los presupuestos para la gestión de desarrollo sostenible y regenerativo.	5	4

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
5.1.3	Beneficios Financieros Directos	Proyectos de alta rentabilidad.	Poca inversión en sostenibilidad.	1	Promover partidas específicas de los presupuestos para la gestión de desarrollo sostenible y regenerativo.	5	4
5.1.4	Retorno sobre la Inversión	Proyectos de alta rentabilidad.	Poca inversión en sostenibilidad.	1	Promover partidas específicas de los presupuestos para la gestión de desarrollo sostenible y regenerativo.	5	4
5.1.5	Relación Beneficio-Costo	Proyectos de alta rentabilidad.	Poca inversión en sostenibilidad.	1	Promover partidas específicas de los presupuestos para la gestión de desarrollo sostenible y regenerativo.	5	4
5.1.6	Tasa Interna de Retorno	Proyectos de alta rentabilidad.	Poca inversión en sostenibilidad.	1	Promover partidas específicas de los presupuestos para la gestión de desarrollo sostenible y regenerativo.	5	4
<b>5,2 Agilidad del Negocio</b>							
5.2.1	Flexibilidad /Opcionalidad	No se consideren los puntos de vista de los interesados y que los objetivos no tengan un enfoque de sostenibilidad.	Poca funcionalidad del proyecto, objetivos desviados de la realidad local, poco encadenamiento productivo, mal uso de la infraestructura.	1	Aplicar metodologías ágiles de gestión de proyectos, hacer consultas a los interesados para recopilar intereses y necesidades para desarrollar proyectos y entregables apegado a las necesidades de los interesados.	5	4
5.2.2	Flexibilidad del Negocio	No se contempla una posible variación en la línea base del proyecto o un posible cambio de alcance.	Afectación directa a interesados y poco interés y beneficio social y ambiental del proyecto.	1	Aplicar metodologías ágiles de gestión de proyectos, estar dispuestos a realizar cambios o modificaciones durante el proyecto que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos y un mejor impacto social y ambiental.	5	4
<b>5,3 Estimulación Económica</b>							

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
5.3.1	Impacto Económico Local	Requiere mano de obra para el desarrollo y mantenimiento del proyecto.	Generará nuevas fuentes de empleo.	1	Contratación de personal necesario, preferiblemente de la localidad.	5	4
5.3.2	Beneficios Indirectos	Nuevos requerimientos y líneas de negocios.	Impulsará el comercio de la zona, así como adaptar nuevas líneas de negocios enfocadas a los modelos ágiles y sostenibles.	1	Promover e incentivar el comercio existente, así como proyectos de emprendimiento que se desarrollen en la zona.	5	4
Promedio de Prosperidad				1,0		5,0	4,0
Promedio General				1,5		4,5	2,9

*Nota: Elaboración propia utilizando la matriz Impacto P5 (P5IA) (GPM, 2019) (2023)*

### 7.3. Relación del proyecto con las dimensiones del desarrollo sostenible regenerativo

De acuerdo con Müller (2016), el desarrollo regenerativo se basa en los mismos seis pilares del desarrollo sostenible con la diferencia de que no se trata solo frenar la degradación de éstos, sino más bien, se basa en la regeneración de cada sector, basado en la mejora permanente y la reducción de la huella ecológica. Para lograr implementar el desarrollo regenerativo se requiere de una aproximación holística para lo cual es indispensable aplicar una gestión creativa que utilice la ciencia y tecnología más avanzada en conjunto con el conocimiento local. Así mismo, la gobernanza debe de ser participativa en que se permita el involucramiento activo de la gente para lograr un desarrollo local con equidad, justicia y paz, buscando como fin último el bienestar humano, expresado no en una cifra de dólares americanos por día y sí en felicidad.

Müller (2016), indica que el desarrollo regenerativo se debe de impulsar con una actitud proactiva de la siguiente manera:



**Dimensión ecológica.** La regeneración de los ecosistemas naturales y productivos debe ser la mayor prioridad. Es indispensable reconocer a la biodiversidad como un conjunto (desde microorganismos hasta la ballena azul) y su gestión adecuada. La agricultura debe de transformarse en agrobiodiversidad, permitiendo la recuperación de la vida en el suelo, incrementando su capacidad de fijar carbono, mitigando el cambio climático de manera directa pero también aumentando la capacidad de retención de agua y su productividad.

**Dimensión social.** Se debe de regenerar sociedades para que sea funcionales, equitativas, participativas y activas, no enfocadas al consumo suntuoso, despilfarro y la elevada dependencia energética y de recursos no renovables. Para esto, el tejido social debe ser inclusivo, especialmente con las poblaciones marginales; y brindar posibilidades de trabajo e inclusión en la sociedad para combatir la violencia. Es indispensable valorar los derechos comunitarios por encima de los individuales, y así fomentar una sociedad que valore a las personas por lo que son y no por lo que tienen.

**Dimensión económica.** La economía se debe de transformar, para ser justa e incluyente que brinde un beneficio verdaderamente equitativo, cuyos indicadores sean el bienestar y felicidad de nuestra civilización como un todo. Es importante conectar el pensamiento económico-científico; con los contextos cultural-ético, el político-democrático y el natural-ecológico.

**Dimensión política.** En lo político se debe de promover la transparencia y ética para fomentar democracias participativas plenas y no sólo electorales, generando una verdadera gobernanza participativa donde la sociedad como un todo define el rumbo del desarrollo. Para esto, se deben educar a miles de jóvenes y abolir las estructuras y el funcionamiento de la política partidaria tradicionalista. Es necesario buscar consensos que no defiendan los intereses de algunos pocos y sí los de la gran mayoría de la sociedad.

**Dimensión cultural.** Debido a que la diversidad cultural se está perdiendo a ritmos alarmantes, con ella el conocimiento local requerido para generar respuestas adaptativas al cambio global. Es urgente impulsar un rescate de la diversidad de culturas, potenciando el conocimiento para la construcción de un mejor futuro adaptado a lo local. Es importante discernir entre desarrollo y cambio cultural, los pueblos no tienen que mantenerse en sus estados originales, pero tampoco deben estar sujetos a que el mercado y consumo borren sus principios inadvertidamente.

**Dimensión espiritual.** El eje espiritual es el más importante de todos, ya que es el único que puede generar un proceso transformacional de la magnitud requerida para lograr un nuevo paradigma para la civilización actual. No se debe de confundir la espiritualidad con la religión. “El espíritu de solidaridad humana y de afinidad con toda la vida se fortalece cuando vivimos con reverencia ante el misterio del ser, con gratitud por el regalo de la vida y con humildad con respecto al lugar que ocupa el ser humano en la naturaleza.” (Carta de la Tierra)

La manera en que estas seis dimensiones se relacionan con el proyecto a desarrollarse en la Finca Iriria se detalla en la Tabla 56. Es importante recalcar de uno de los valores que forman parte de la organización son la sostenibilidad y regeneración. En que se considera como responsabilidad de la organización mantener el entorno y mejorarlo para el disfrute de las presentes y futuras generaciones.

**Tabla 56**

*Dimensiones del desarrollo regenerativo vinculadas al proyecto*

<b>Dimensiones del desarrollo regenerativo</b>	<b>Relación con proyecto</b>
Ecológica	Este proyecto toma en cuenta el enfoque ecosistémico, promoviendo la conservación y el uso sostenible de la tierra, el agua y los organismos vivos, de manera integral. Así mismo el uso de suelo en la finca considera las diversas funciones y valores actuales y futuros de los

Dimensiones del desarrollo regenerativo	Relación con proyecto
Social	<p>recursos naturales.</p> <p>Algunos ejemplos de la aplicación del desarrollo regenerativo en la dimensión ecológica son: uso de baño seco, uso de biojardineras, biocomposteras, huertas, construcción de instalaciones nuevas a partir de árboles caídos en la zona.</p> <p>Este proyecto toma en cuenta el enfoque ecosistémico en que se reconoce que el ser humano con su diversidad cultural es parte del ecosistema y que todas las partes están ligadas entre sí y que por lo tanto el deterioro de alguna de las partes afecta la estabilidad de las otras.</p>
Económico Espiritual	<p>N.A.</p> <p>El turismo de salud y bienestar busca mejorar la calidad de vida, promueve el equilibrio cuerpo-mente-espíritu, y transmite conocimientos a la vez que fomenta hábitos que ayudan al bienestar y la salud de las personas.</p>
Cultural	<p>Algunos ejemplos de la aplicación del desarrollo regenerativo en la dimensión espiritual son: caminatas, avistamiento de aves, espacios para meditación y yoga.</p> <p>Es importante conocer el concepto de turismo rural comunitario; que representa un modelo de desarrollo turístico alternativo que potencia la protección y el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales endógenos desde la participación de las comunidades anfitrionas como protagonistas.</p> <p>La Finca Iriria desde el enfoque de turismo comunitario desea impulsar un rescate de la diversidad de culturas, potenciando el conocimiento para la construcción de un mejor futuro adaptado a lo local. Desea aportar desarrollo en la comunidad de Sabana Bonita, sin que implique un cambio cultural que borre los principios que caracterizan al pueblo.</p>
Política	N.A.

*Nota: La Tabla 56 evidencia el aporte del proyecto con las dimensiones del desarrollo sostenible regenerativo. Fuente: elaboración propia (2023)*

## 8. LISTA DE REFERENCIAS

- Azofeifa-Rodríguez, R. & Chaves-Rodríguez, M. (2005). La finca integral como opción para aprovechar mejor los recursos de la finca y proteger la naturaleza. INTA. 6 pp.  
Consultado el 05 febrero de 2023 de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/AV-0820.pdf>
- Barrantes-Requeno, L. y Quesada-Garcia, D. (2019). *Turismo de bienestar como diferenciador del producto turístico en Costa Rica: una aproximación inicial*. Recuperado el 12 de enero de 2023 de [https://www.inapidte.ac.cr/pluginfile.php/59921/mod\\_folder/content/0/Turismo%20de%20Bienestar%20en%20Costa%20Rica..pdf?forcedownload=1](https://www.inapidte.ac.cr/pluginfile.php/59921/mod_folder/content/0/Turismo%20de%20Bienestar%20en%20Costa%20Rica..pdf?forcedownload=1)
- Brenes, C. (2022). Gestión del Alcance – Planificar, Recolectar Requisitos, Definir Alcance Gestión del Alcance e Involucrados. Material de Curso. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).
- Brundtland, G.H. (1987). "Our common Future". Oxford, Oxford University Press. (Trad. en castellano, Nuestro futuro común, Madrid, Alianza Ed., 1988). Consultado de febrero de 2023.  
[https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)
- Chassoul-Acosta, M. J. (2015) a. Análisis del manejo de residuos en Cerrillos, Sabana Bonita y Peñas Blancas, Puntarenas, Costa Rica. *Pensamiento actual*. 15 (24):55-71. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/pensamiento-actual/article/view/19773/20950>
- Chassoul-Acosta, M. J. (2015) b. Condición ambiental de los poblados de Cerrillos, Sabana Bonita y Peñas Blancas, Puntarenas, Costa Rica. *Intersede*, 16 (34): 1-18. Recuperado de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/is/v16n34/2215-2458-is-16-34-00071.pdf>

Chassoul-Acosta, M. J. (2016). Nivel de desarrollo de los poblados de Cerrillos, Sabana Bonita y Peñas Blancas, Puntarenas, Costa Rica. *Biocenosis*, 30 (1-2): 40-48. Recuperado de: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/biocenosis/article/view/1426/1494>

Costa Rica (2012, 07 de abril). Decreto Ejecutivo N° 37392-TUR-MEIC-S-COMEX. Declaratoria de interés público y nacional de las actividades e iniciativas relacionadas con el turismo de salud y de bienestar. La Gaceta N° 228 del 26 de noviembre del 2012. Consultado 16 de enero de 2023.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=73739&nValor3=90579&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=73739&nValor3=90579&strTipM=TC)

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Decreto Ejecutivo N.º 39703-S-TUR. Reglamento para la Operación de Actividades de Turismo Aventura del 22 de febrero 2016

Demuner Flores, M. R. (2021). Uso de redes sociales en microempresas ante efectos COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 54, 97-118.

<https://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e660>

GPM (Green Project Management). (2019). *El Estándar P5™ de GPM para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos GPM Global Versión 2.0*. 74 pp.

Granda G. y Trujillo R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Forética* 381: 71-76

Guereña-Tomás, A. (2010). Auge del turismo rural comunitario en Costa Rica. *Ambientico* 150, 14-18 pp. Consultado el 05 febrero de 2023 de [https://www.ambientico.una.ac.cr/wp-content/uploads/tainacan-items/5/15696/150\\_14-18.pdf](https://www.ambientico.una.ac.cr/wp-content/uploads/tainacan-items/5/15696/150_14-18.pdf)

Hernández Sampieri, R. (2008). *Metodología de la investigación*. 6º Ed. México.

- Jiménez-Marín W. y Avellán-Zumbado M.J. (2015). Estudio de caso de la Finca Iriria en Esparza, Puntarenas. Universidad Nacional. Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar. Escuela de Ciencias Ambientales. 60 pp.
- Lledó P. (2013). *Técnico en Gestión de Proyectos: Claves para aprobar el examen CAPM®*. 2da ed. 432pp.
- Lledó P. (2017). *Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso*. (6ta ed. versión 6.2).
- MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería). (2013). Finca integral “La Esperanza”: la experiencia de don Anselmo Rodríguez Umaña y su familia. San José, C.R.: MAG, 60 pp. Consultado el 05 febrero de 2023 de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E20-10415.PDF>
- Martinez-Oviedo, A.F y Reynoso-Ibarra, O. Y. (2016). Las redes sociales como impulsor en el crecimiento de los emprendedores y las mipymes. *Revista de negocios & pymes*. 2-5: 34-44.
- Morán Delgado, G. y Alvarado Cervantes, D.G. (2010). *Métodos de investigación*. Pearson Educación, México. 80 pp.
- Muller, E. (2016) Desarrollo regenerativo ante el cambio global, garante de un futuro económico, social y ambiental. El caso de Centroamérica. <https://laliniciativablog.files.wordpress.com/2017/03/uci-desarrollo-regenerativo-centroamecc81rica-05-2016-1.pdf>
- PMI (Project Management Institute). (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (6 ed.). Project Management Institute, Inc.
- PMI (Project Management Institute). (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía PMBOK®)* (7 ed). Project Management Institute, Inc.

Rodríguez-Jiménez, A., Pérez-Jacinto, A.O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82: 1-26 pp.

SINAC-ACTo-MAPCOBIO-JICA-MAG (2017). *Guía técnica para la difusión de Tecnologías de producción agropecuaria sostenible en fincas integrales*. Recuperado el 10 de enero de 2023 de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/p01-9801.pdf>

## 9. ANEXOS

### Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

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

1. Nombre del (de la) estudiante

Fresia Villalobos Rojas

2. Nombre del PFG

Propuesta de un Plan de Gestión de Proyectos para la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica

3. Área temática del sector o actividad

Turismo de bienestar

4. Firma de la persona estudiante

Fresia V.

5. Nombre de la persona docente SG

Fabio Muñoz

6. Firma de la persona docente

7. Fecha de la aprobación del Acta:

8. Fecha de inicio y fin del proyecto



### 9. Pregunta de investigación

¿Qué elementos deber contener el proyecto de servicios de turismo de bienestar en la finca integral Iriria para que sea autosostenible?

### 10. Hipótesis de investigación

Es posible que la Finca Integral Iriria tenga un proyecto autosostenible mediante el ofrecimiento de servicios de turismo de bienestar.

### 11. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de un plan de gestión de un proyecto autosostenible para la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica

### 12. Objetivos específicos

1. Diseñar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección del exitosa del proyecto.
2. Desarrollar un plan de gestión alcance del proyecto para identificar lo que requiere el proyecto para su desarrollo y ejecución exitosa.
3. Conformar un plan de gestión de calidad para el proyecto, con el fin identificar y controlar los requisitos y políticas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
4. Definir un plan de gestión de los interesados con el fin de administrar eficazmente el involucramiento de los actores en las decisiones y la ejecución del proyecto.
5. Preparar un plan de gestión de riesgo que identifique las áreas y los factores más vulnerables del proyecto con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos positivos.
6. Crear un plan de gestión del cronograma con la meta de administrar el desarrollo del proyecto según el alcance de la organización.
7. Establecer un plan de gestión de costos de modo que se desarrolle un proyecto autosostenible mediante el ofrecimiento de servicios de turismo de bienestar.
8. Conformar un plan para estimar, adquirir y utilizar los recursos del proyecto para así garantizar que estos estén disponibles según los requerimientos del proyecto.
9. Desarrollar un plan para gestionar las adquisiciones del proyecto con el fin de establecer una metodología que cumpla con los requerimientos del proyecto.

10. Planificar la gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de asegurar un intercambio fluido de información entre interesados del proyecto.

### 13. Justificación del PFG

El proyecto final de graduación se desarrollará en la finca Iriria, ubicada en una comunidad rural llamada Sabana Bonita, en San Jerónimo de Esparza en la provincia de Puntarenas, Costa Rica. Desde su compra en el 2000, el propietario ha manejado la finca con un enfoque de desarrollo sostenible, y una producción integral con un mosaico de sistemas y subsistemas de producción, con diversos componentes biológicos y múltiples interacciones ecológicas. En el 2015, el propietario de la finca se propuso como proyecto futuro el convertir la finca en un espacio educativo, de esparcimiento y salud integral. Sin embargo, por diversas razones no ha podido desarrollar este proyecto.

Tomando en cuenta la situación actual de la finca, el propietario considera que una manera de cumplir este sueño es mediante el desarrollo un proyecto autosostenible de turismo de salud y bienestar, enfocado en el disfrute y aprovechamiento de los servicios turísticos, bajo patrones holísticos y con matices curativos y preventivos. Es entonces, que se hace indispensable un plan de gestión para el proyecto de turismo de salud y bienestar que le permita al propietario una gestión exitosa que se acople con la visión y misión de la finca Iriria.

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

# 1. Propuesta de un Plan de Gestión de Proyectos para la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica

## 1.1 Perfil de PFG

- 1.1.1 Introducción
- 1.1.2 Marco Teórico
  - 1.1.2.1 Marco Institucional
  - 1.1.2.2 Teoría de la administración de proyectos
- 1.1.4 Marco Metodológico
- 1.1.5 Anexos
  - 1.1.5.1 Acta (Chárter) del PFG
  - 1.1.5.2 EDT del PFG
  - 1.1.5.3 Cronograma del PFG
  - 1.1.5.4 Investigación bibliográfica preliminar

## 1.2 Desarrollo del PFG

- 1.2.2 Plan de Gestión del Alcance
  - 1.2.2.1 Requisitos del proyecto
  - 1.2.2.2 Enunciado del alcance
  - 1.2.2.3 EDT del proyecto
  - 1.2.2.4 Diccionario de la EDT
  - 1.2.2.5 Validación y control del alcance
- 1.2.2 Plan de Gestión del Calidad
  - 1.2.2.1 Requisitos de calidad
  - 1.2.2.2 Línea base de desempeño
  - 1.2.2.3 Control de calidad
- 1.2.3 Plan de Gestión de los Interesados
  - 1.2.3.1 Identificación de interesados
  - 1.2.3.2 Criterios de nivel de interés y poder
  - 1.2.3.3 Matriz de poder/interés
  - 1.2.3.4 Interesados claves y estrategias de administración
  - 1.2.3.5 Acciones de monitoreo
- 1.2.4 Plan de Gestión de Comunicaciones
  - 1.2.4.1 Matriz de comunicaciones del proyecto
  - 1.2.4.2 Distribución de información
  - 1.2.4.3 Formatos para comunicaciones
- 1.2.5 Plan de Gestión de Riesgos
  - 1.2.5.1 Estructura de desglose de riesgos
  - 1.2.5.2 Identificación de riesgos
  - 1.2.5.3 Análisis de riesgos
  - 1.2.5.4 Plan de respuesta a riesgos
  - 1.2.5.5 Plan de monitoreo de riesgos
- 1.2.6 Plan de Gestión de Cronograma
  - 1.2.6.1 Definición y secuenciación de actividades
  - 1.2.6.2 Hitos del proyecto
  - 1.2.6.3 Duración de actividades
  - 1.2.6.4 Cronograma
  - 1.2.6.5 Control de cronograma
- 1.2.7 Plan de Gestión de Costos
  - 1.2.7.1 Definición de variables
  - 1.2.7.2 Estimación de costos
  - 1.2.7.3 Estimación de presupuesto
  - 1.2.7.4 Control de costos
- 1.2.8 Plan de Gestión de Recursos
  - 1.2.8.1 Diagrama RACI
  - 1.2.8.2 Estimación de recursos
  - 1.2.8.3 Plan de gestión de personal
  - 1.2.8.4 Control de recursos
- 1.2.9 Plan de Gestión de Adquisiciones
  - 1.2.9.1 Listado de adquisiciones
  - 1.2.9.2 Políticas de adquisiciones
- 1.2.10 Plan de Integración
  - 1.2.10.1 Acta de Constitución del Proyecto
  - 1.2.10.2 Plan para la Dirección del Proyecto

## 1.3 Conclusiones

## 1.4 Recomendaciones

## 1.5 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

## 1.6 Lista de referencias

## 1.7 Anexos

## 1.8 Revisiones del tutor

- 1.8.1 Avance 1
- 1.8.2 Avance 2
- 1.8.3 Avance 3
- 1.8.4 Aprobación del tutor para lectura

## 1.9 Revisión de lectores

## 1.10 Evaluación del tribunal

### 15. Presupuesto del PFG

El desarrollo del presente PFG no incurre grandes gastos. Sin embargo, algunos gastos que se realizarán se muestran en la siguiente tabla:

<b>Rubro</b>	<b>Monto (USD)</b>
Internet	150,00
Electricidad	50,00
Impresión y empaste	200,00
Pagos PFG	100,00
<b>Total</b>	<b>500,00</b>

Fuente: elaboración propia (2023)

### 16. Supuestos de la planeación y elaboración del PFG

Para el desarrollo del presente proyecto se identificaron los siguientes supuestos:

- La investigadora asignará al menos 10 horas semanales para dedicarle a la elaboración del PFG durante el tiempo de tutoría.
- Los riesgos de elaborar el plan de proyecto son manejables e inferiores a los beneficios que tendrá su ejecución.
- Se cuenta con los recursos físicos y humanos para el desarrollo del PFG.
- Existe colaboración por las responsables del proyecto para suministrar información.
- Se cuenta el presupuesto requerido por parte del estudiante para desarrollar la propuesta de plan de gestión del proyecto.

### 17. Restricciones del PFG

Para el desarrollo del presente proyecto se identificaron las siguientes restricciones:

- El PFG está programado para ser concluido en un plazo de 4 meses como máximo.
- El propietario de la finca Iriia no ha desarrollado proyectos similares anteriormente, por lo que se debe investigar para apoyarse en asesores con experiencia.
- Se cuenta con un presupuesto limitado para la ejecución del proyecto.
- El PFG incluye el desarrollo de una propuesta de plan de gestión sin contemplar la ejecución del proyecto.

### 18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

Para el desarrollo del presente proyecto se identificaron las siguientes restricciones:

- Si el recurso humano asignado para la realización del proyecto no cuenta con el conocimiento técnico necesario podría verse afectada la calidad del proyecto.
- Si la información con la que se realizan las estimaciones no es precisa esto puede afectar los planes de cronograma y costo del proyecto.
- Si el proceso para la elaboración de la propuesta de plan de gestión del proyecto resulta muy complejo, podría disminuir el interés del dueño de la finca y no compartir información, afectando el alcance y calidad de la propuesta de plan de gestión del proyecto.
- Si los hitos del PFG no se cumplen, no se podrá entregar el proyecto a tiempo viéndose afectado el cronograma del PFG.

## 19. Principales hitos del PFG

Los hitos del PFG están relacionados con los entregables de segundo nivel (entregables) y tercer nivel (cuentas de control) de la EDT descrito en el punto 14 de esta Acta. Asimismo, los entregable están relacionados con los objetivos específicos descritos en el punto 12.

<b>Entregable</b>	<b>Fecha estimada de finalización</b>
1.1 Perfil de PFG	20-feb-23
1.1.1 Introducción	20-feb-23
1.1.2 Marco Teórico	6-feb-23
1.1.2.1 Marco Institucional	6-feb-23
1.1.2.1 Teoría de la administración de proyectos	6-feb-23
1.1.3 Marco Metodológico	13-feb-23
1.1.4 Anexos	20-feb-23
1.1.4.1 Acta (Chárter) del PFG	30-ene-23
1.1.4.2 EDT del PFG	23-ene-23
1.1.4.3 Cronograma del PFG	20-feb-23
1.1.4.4 Investigación bibliográfica preliminar	16-ene-23
1.2 Desarrollo del PFG	
1.2.1 Plan de Gestión del Alcance	12-abr-23
1.2.1.1 Requisitos del proyecto	12-abr-23
1.2.1.2 Enunciado del alcance	12-abr-23
1.2.1.3 EDT del proyecto	12-abr-23
1.2.1.4 Diccionario de la EDT	12-abr-23
1.2.1.5 Validación y control del alcance	12-abr-23
1.2.2 Plan de Gestión del Calidad	25-abr-23

<b>Entregable</b>	<b>Fecha estimada de finalización</b>
1.2.3.1 Requisitos de calidad	25-abr-23
1.2.3.2 Línea base de desempeño	25-abr-23
1.2.3.3 Control de calidad	25-abr-23
1.2.3 Plan de Gestión de los Interesados	25-abr-23
1.2.3.1 Identificación de interesados	25-abr-23
1.2.3.2 Criterios de nivel de interés y poder	25-abr-23
1.2.3.3 Matriz de poder/interés	25-abr-23
1.2.3.4 Interesados claves y estrategias de administración	25-abr-23
1.2.3.5 Acciones de monitoreo	25-abr-23
1.2.4 Plan de Gestión de Comunicaciones	25-abr-23
1.2.4.1 Matriz de comunicaciones del proyecto	25-abr-23
1.2.4.2 Distribución de información	25-abr-23
1.2.4.3 Formatos para comunicaciones	25-abr-23
1.2.5 Plan de Gestión de Riesgos	16-may-23
1.2.5.1 Estructura de desglose de riesgos	16-may-23
1.2.5.2 Identificación de riesgos	16-may-23
1.2.5.3 Análisis de riesgos	16-may-23
1.2.5.4 Plan de respuesta a riesgos	16-may-23
1.2.5.5 Plan de monitoreo de riesgos	16-may-23
1.2.6 Plan de Gestión de Cronograma	16-may-23
1.2.6.1 Definición y secuenciación de actividades	16-may-23
1.2.6.2 Hitos del proyecto	16-may-23
1.2.6.3 Duración de actividades	16-may-23
1.2.6.4 Cronograma	16-may-23
1.2.6.5 Control de cronograma	16-may-23
1.2.7 Plan de Gestión de Costos	16-may-23
1.2.7.1 Definición de variables	16-may-23
1.2.7.2 Estimación de costos	16-may-23
1.2.7.3 Estimación de presupuesto	16-may-23
1.2.7.4 Control de costos	16-may-23
1.2.8 Plan de Gestión de Recursos	16-may-23
1.2.8.1 Diagrama RACI	16-may-23
1.2.8.2 Estimación de recursos	16-may-23
1.2.8.3 Plan de gestión de personal	16-may-23
1.2.8.4 Control de recursos	16-may-23
1.2.9 Plan de Gestión de Adquisiciones	16-may-23
1.2.9.1 Listado de adquisiciones	16-may-23
1.2.9.2 Políticas de adquisiciones	16-may-23
1.2.10 Plan de Integración	16-may-23
1.2.10.1 Acta de Constitución del Proyecto	16-may-23

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.2.10.2 Plan para la Dirección del Proyecto	16-may-23
1.3 Conclusiones	23- may -23
1.4 Recomendaciones	23- may -23
1.5 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible	20-feb-23
1.6 Lista de referencias	23- may -23
1.7 Anexos	23- may -23
1.8 Revisiones del tutor	05-jun-23
1.8.1 Avance 1	21-abr-23
1.8.2 Avance 2	03-may-23
1.8.3 Avance 3	24-may-23
1.8.4 Aprobación del tutor para lectura	05- jun -23
1.9 Revisión de lectores	30-jun-23
1.10 Evaluación del tribunal	14-jul-23

Fuente: elaboración propia (2023)

## 20. Marco teórico

### 20.1 Estado de la cuestión

Para desarrollar una propuesta de un plan de gestión de un proyecto autosostenible para la Finca Integral Iriia ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica, se realizó una búsqueda exhaustiva de literatura. Se desarrolló un marco teórico del presente proyecto final de graduación tomando en consideración el marco institucional de la Finca Iriia y se incluye información sobre la historia de la finca, así como una descripción del uso de suelo que se realiza en la misma. Además, se desarrolla en conjunto con el propietario de la finca la misión, visión, valores y estructura organizativa de la Sociedad Anónima a la que pertenece la finca.

Adicionalmente, se detalla sobre la teoría de la administración de proyectos, incluyendo conceptos importantes sobre procesos, áreas de conocimiento, dominios, tipos de enfoque de desarrollo, ciclos de vida y estrategia empresarial.

Para el desarrollo de la propuesta es necesario considerar conceptos específicos para el proyecto que incluyen: fincas integrales, turismo comunitario, turismo de salud y bienestar. Se encontró un vacío de información con respecto a investigaciones en la zona, que permitan contestar la pregunta de investigación: ¿Qué elementos deber contener el proyecto de servicios de turismo de bienestar en la finca integral Iriia para que sea autosostenible?

Para el desarrollo de esta investigación se considera realizar investigaciones: bibliográficas (informes, tesis nacionales e internacionales, libros, revistas), entrevistas a realizar a expertos, funcionarios y dueño de la propiedad, así como observaciones de

visitas a campo.

## 20.2 Marco conceptual básico

**Interesado.** Individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio.

**Análisis de Interesados.** Método que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar los intereses de quienes deberían tenerse en cuenta a lo largo del proyecto.

**Director del Proyecto.** Persona nombrada por la organización ejecutante para liderar al equipo de proyecto que es responsable de alcanzar los objetivos del mismo.

**Equipo de Dirección de Proyecto.** Miembros del equipo de proyecto que participan directamente en las actividades de dirección del proyecto.

**Equipo de Proyecto.** Conjunto de individuos que realizan el trabajo del proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos.

**Entregable.** Cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto.

**Enfoque de Desarrollo.** Método utilizado para crear y desarrollar el producto, servicio o resultado durante el ciclo de vida del proyecto, tal como un método predictivo, iterativo, incremental, adaptativo o híbrido.

**Cadencia.** Ritmo de las actividades realizadas a lo largo del proyecto.

**Fase del Proyecto.** Conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables.

**Ciclo de Vida del Proyecto.** Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.

**Estimación.** Evaluación cuantitativa del valor o resultado probable de una variable, tal como costos del proyecto, recursos, esfuerzo o duraciones.

**Exactitud.** En el sistema de gestión de calidad, la exactitud es una evaluación de la corrección.

**Precisión.** En el sistema de gestión de calidad, la precisión es una evaluación de la exactitud.

**Intensificación.** Método utilizado para acortar la duración del cronograma con el menor incremento de costo mediante la adición de recursos.

**Ejecución Rápida.** Método de compresión del cronograma en el que actividades o fases que normalmente se realizan en secuencia se llevan a cabo en paralelo, al menos durante una parte de su duración.

**Presupuesto.** Estimación aprobada para el proyecto o cualquier componente de la estructura de desglose del trabajo (EDT) o cualquier actividad del cronograma.

**Documentos de las licitaciones.** Todos los documentos utilizados para solicitar información, cotizaciones o propuestas a posibles vendedores.

**Conferencia de Oferentes.** Reuniones con posibles vendedores previas a la preparación de una licitación o propuesta para asegurar que todos los posibles proveedores comprendan la necesidad de adquisición de manera clara y uniforme. También conocidas como conferencias de contratistas, conferencias de proveedores o conferencias previas a la licitación.

**Conocimiento Explícito.** Conocimiento que puede codificarse utilizando símbolos tales como palabras, números e imágenes.

**Conocimiento Tácito.** Conocimiento personal que puede ser difícil de articular y compartir tal como creencias, experiencia y percepciones.

**Requisito.** Condición o capacidad que debe estar presente en un producto, servicio o resultado para satisfacer una necesidad de negocio.



**Estructura de Desglose del Trabajo (WBS/EDT).** Descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos.

**Definición de Terminado (DoD).** Lista de verificación que incluye todos los criterios requeridos para que un entregable sea considerado como listo para ser usado por el cliente.

**Calidad.** Grado en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos.

**Costo de la Calidad (COQ).** Todos los costos incurridos durante la vida del producto por inversión en la prevención de no conformidad con los requisitos, evaluación del producto o servicio en cuanto a su conformidad con los requisitos, e incumplimiento de los requisitos.

**Métrica.** Descripción de un atributo del proyecto o producto y cómo medirlo.

**Línea Base.** Versión aprobada de un producto de trabajo que se utiliza como base de comparación con los resultados reales.

**Tablero.** Conjunto de diagramas y gráficos que muestran el avance o el rendimiento en relación con mediciones importantes del proyecto.

**Incertidumbre.** Falta de comprensión y conciencia de los problemas, eventos, caminos a seguir o soluciones a buscar.

**Ambigüedad.** Estado de confusión, con dificultad para identificar la causa de los eventos, o tener múltiples opciones entre las cuales elegir.

**Complejidad.** Característica de un programa o proyecto o de su entorno que es difícil de gestionar debido al comportamiento humano, el comportamiento del sistema y la ambigüedad.

**Volatilidad.** Posibilidad de un cambio rápido e impredecible.

**Riesgo.** Evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto.

**Finca integral:** Una finca o granja integral implica la producción con sistemas alternativos, en los cuales, se aplica una producción integrada que interrelaciona mecanismos para producir alimentos sanos, variados, a bajo costo y amigables con el ambiente

**Turismo de salud y bienestar:** el que ofrece servicios y experiencias positivas diseñadas bajo criterios de sostenibilidad y en armonía con la naturaleza; que buscan mejorar la calidad de vida, promueve el equilibrio cuerpo-mente-espíritu, y transmite conocimientos a la vez que fomenta hábitos que ayudan al bienestar y la salud de las personas.

**Enfoque ecosistémico:** es un planteamiento complejo, integral, que promueve la conservación y uso sostenible de la tierra, el agua y los organismos vivos, considerando las diversas funciones y valores actuales y futuros de los recursos naturales.

*Fuente: elaboración propia (2023)*

## 21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Fuentes secundaria	Método de investigación	Herramientas	Restricciones	Supuestos
1. Desarrollar un plan de gestión del alcance del proyecto para identificar lo que requiere el proyecto para su desarrollo y ejecución exitosa.	Plan para la gestión del alcance con: Plan de gestión de los requisitos EDT	Juicio de expertos Entrevistas Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales Descripción de la finca (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015)	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017) Lledó P. (2017). Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso.	Método analítico-sintético  Deductivo-Inductivo	Juicio de expertos Análisis de datos Análisis de alternativas Reuniones	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión del alcance. Tanto las reuniones, como las entrevistas y el juicio de expertos se realizarán en horario nocturno, debido al limitado tiempo que dispone el personal.	Se cuenta con el apoyo de la sociedad anónima para el desarrollo del presente proyecto y existe interés en la elaboración del plan de gestión. El tiempo definido para la elaboración del Plan de Gestión es de 4 meses. Los costos del plan de gestión son asumidos por el estudiante
2. Conformar un plan de gestión de calidad para el proyecto, con el fin de identificar y controlar los requisitos y políticas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Plan de gestión de la calidad con: Métricas de calidad Matriz de interesados Matriz de requisitos y priorización Matriz de trazabilidad de requisitos Línea base de calidad Política de Calidad del Proyecto	Juicio de expertos Entrevistas Leyes nacionales e internacionales sobre bienestar Reglamentos Municipales Descripción de la finca (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015) Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales ODS ( <a href="https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/">https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/</a> )	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017) Fincas Integrales y enfoque ecosistémico (SINAC- ACTO-MAPCOBIO-JICA-MAG, 2017) Movimiento Nacional y Global por los Derechos de la Madre Tierra (2019)	Método analítico-sintético  Deductivo-Inductivo	Juicio de expertos Recopilación de datos Estudios comparativos Tormenta de ideas Entrevistas Toma de decisiones Análisis de decisiones con múltiples criterios	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión de la calidad. Tanto las reuniones, como las entrevistas y el juicio de expertos se realizarán en horario nocturno, debido al limitado tiempo que dispone el personal	Los costos del plan de calidad serán asumidos por el estudiante. Se tiene una visión clara de las características con respecto a calidad que se desean para el proyecto.

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Fuentes secundaria	Método de investigación	Herramientas	Restricciones	Supuestos
3. Definir un plan de gestión de los interesados con el fin de administrar eficazmente el involucramiento de los actores en las decisiones y la ejecución del proyecto.	Plan de gestión de interesados con: Registro de interesados Plan de involucramiento de los interesados	Juicio de expertos Entrevistas Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales Descripción de la finca (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015)	Guía del PMBOK® 6ª Ed. (PMI, 2017)	Método analítico-sintético  Deductivo-Inductivo  Método histórico-lógico-comparativo	Juicio de expertos Cuestionarios y encuestas Tormenta de ideas Análisis de Interesados Análisis de documentos Representación de datos Mapeo/representación de interesados Reuniones	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión de los interesados. Puede existir resistencia al cambio por parte de los interesados	Los costos del plan de gestión de los interesados serán asumidos por el estudiante. Se cuenta con el compromiso de la sociedad anónima para el desarrollo del presente proyecto.
4. Planificar la gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de asegurar un intercambio fluido de información entre interesados del proyecto.	Plan de Gestión de las Comunicaciones Plan de involucramiento de los interesados	Juicio de expertos Entrevistas Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales	Guía del PMBOK® 6ª Ed. (PMI, 2017) Aspectos sociales de la comunidad de Sabana Bonita (Chassoul-Acosta, 2015a,2015b, 2016) Uso de redes sociales en Mypymes (Demuner Flores, 2021; Martínez-Oviedo y Reynoso-Ibarra, 2016)	Método analítico-sintético  Deductivo-Inductivo	Análisis de requisitos de comunicación Retroalimentación Escucha activa Observación	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión de las comunicaciones	Los costos del plan de comunicaciones serán asumidos por el estudiante. Se cuenta con los recursos informáticos y bibliográficos necesarios para la gestión de los costos (computadora, software, ejemplos y guía de buenas prácticas).

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Fuentes secundaria	Método de investigación	Herramientas	Restricciones	Supuestos
5. Preparar un plan de gestión de riesgo que identifique las áreas y los factores más vulnerables del proyecto con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos positivos.	Plan de gestión de los riesgos con: Matriz de identificación de riesgos Mitigación de riesgos	Juicio de expertos Entrevistas Descripción de la finca (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015) Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017) Lledó P. (s.f.). ¿Cómo mitigar los riesgos en un negocio?	Método analítico-sintético Deductivo-Inductivo Método de analogías	Matriz de probabilidad e impacto FODA Juicio de expertos Categorización de riesgos	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión de los riesgos. El sector turístico viene saliendo de emergencia nacional Covid-19	Los costos del plan de los riesgos serán asumidos por el estudiante. Los riesgos de elaborar el plan de proyecto son manejables e inferiores a los beneficios que tendrá su posterior ejecución.
6. Crear un plan de gestión del cronograma con la meta de administrar el desarrollo del proyecto según el alcance de la organización.	Plan de gestión del cronograma con: Lista de actividades Duración de las actividades Cronograma Lista de hitos	Juicio de expertos Entrevistas Leyes nacionales e internacionales sobre turismo de bienestar Reglamento Municipal Descripción de la finca (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015) Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017)	Método analítico-sintético Deductivo-Inductivo	Análisis de alternativas Juicio de expertos Análisis de tendencias Descomposición Método de diagramación por precedencia (PDM) Estimación ascendente Estimación por tres valores	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión del cronograma. No existen referencias anteriores de cronogramas de proyectos relacionados al turismo de bienestar en una finca integral y su factibilidad.	Los costos del plan de gestión del cronograma serán asumidos por el estudiante. Se cuenta con los recursos técnicos, humanos y académicos necesarios para llevar a cabo las estimaciones.

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Fuentes secundaria	Método de investigación	Herramientas	Restricciones	Supuestos
7. Establecer un plan de gestión de costos de modo que se desarrolle un proyecto autosostenible mediante el ofrecimiento de servicios de turismo de bienestar.	Plan de gestión de costos con: Estimación de costos Línea base de costos Requisitos de financiamiento del proyecto	Juicio de expertos Entrevistas Leyes nacionales e internacionales sobre turismo de bienestar Reglamento Municipal Descripción de la finca (Jiménez-Marín y Avellán-Zumbado, 2015) Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017)	Método analítico-sintético  Deductivo-Inductivo	Juicio de expertos Estimación análoga Estimación paramétrica Estimaciones ascendentes Estimaciones basadas en tres valores	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión de los costos. No se cuenta con experiencia previa en proyectos similares. El presupuesto para poner en marcha el proyecto es limitado. El proyecto debe ser autosostenible para que sea viable para el dueño de la finca.	Los costos del plan de gestión de costos serán asumidos por el estudiante. Se cuenta con los recursos informáticos y bibliográficos necesarios para la gestión de los costos (computadora, software, ejemplos y guía de buenas prácticas).
8. Conformar un plan para estimar, adquirir y utilizar los recursos del proyecto para así garantizar que estos estén disponibles según los requerimientos del proyecto.	Plan de gestión de recursos con: Requisitos de recursos Estructura de desglose de recursos	Juicio de expertos Entrevistas Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017) Aspectos sociales de la comunidad de Sabana Bonita (Chassoul-Acosta, 2015a, 2015b, 2016)	Método analítico-sintético  Deductivo-Inductivo	Organigramas y descripciones de puestos de trabajo. Juicio de expertos Estimación ascendente Estimación analógica Análisis costo-beneficio Borradores de contratos	Los desarrolladores no han realizado proyectos similares anteriormente, por lo que se debe investigar y apoyarse en asesores con experiencia. El presupuesto para poner en marcha el proyecto es limitado.	Los costos del plan de los recursos serán asumidos por el estudiante. Se cuenta con los recursos informáticos y bibliográficos necesarios para la gestión de los costos (computadora, software, ejemplos y guía de buenas prácticas).

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Fuentes secundaria	Método de investigación	Herramientas	Restricciones	Supuestos
9. Desarrollar un plan para gestionar las adquisiciones del proyecto con el fin de establecer una metodología que cumpla con los requerimientos del proyecto.	Plan de gestión de adquisiciones con: Documentos de las adquisiciones, los criterios de selección de proveedores y las decisiones de hacer o comprar	Juicio de expertos en la temática. Entrevistas Inventarios Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017) Aspectos sociales de la comunidad de Sabana Bonita (Chassoul-Acosta, 2015a, 2015b, 2016)	Método analítico-sintético Deductivo-Inductivo	Análisis de hacer o comprar Juicio de expertos Análisis de selección de proveedores Auditorías de la adquisición Borradores de contratos	Se cuenta con poco tiempo para la elaboración del plan de gestión de las adquisiciones. Los desarrolladores no han realizado proyectos similares anteriormente, por lo que se debe investigar y apoyarse en asesores con experiencia El presupuesto para poner en marcha el proyecto es limitado.	Los costos del plan de las adquisiciones serán asumidos por el estudiante. Se cuenta con los recursos informáticos y bibliográficos necesarios para la gestión de los costos (computadora, software, ejemplos y guía de buenas prácticas).
10. Diseñar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección del exitosa del proyecto.	Plan de gestión de integración con: Acta de constitución del proyecto Registro de supuestos Plan para la dirección del proyecto	Entrevistas con miembros de la Sociedad Anónima Iriia Documentos de la organización Lecciones aprendidas Entrevistas Conversaciones con don Leonidas Villalobos Morales	Guía del PMBOK® 6ª. Ed. (PMI, 2017) Guía del PMBOK® 7ª. Ed. Lledó P. (2017). Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso.	Deductivo-Inductivo	Juicio de expertos Recopilación de datos Tormenta de ideas Grupos focales Entrevistas Habilidades interpersonales y de equipo Gestión de conflictos Facilitación Gestión de reuniones	Se cuenta con un tiempo máximo de una semana para la elaboración del Plan de Gestión de la integración. Para la ejecución de las actividades relacionadas a este objetivo, se cuenta con personal limitado.	Se cuenta con el apoyo de la sociedad anónima para el desarrollo del presente proyecto y existe interés en la elaboración del plan de gestión. Los costos del plan de gestión son asumidos por el estudiante.

*Fuente: elaboración propia (2023)*

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

El desarrollo sostenible tiene tres pilares, en que se pretende la sostenibilidad social, ambiental y económico. En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los Objetivos en 15 años. El proyecto que se realizará en Finca Iriia aportará en las siguientes ODS: Salud y bienestar, Igualdad de género, Agua limpia y saneamiento, Energía asequible y no contaminante, Trabajo decente y crecimiento

económico, Industria, innovación e infraestructuras, Reducción de las desigualdades, Producción y consumo responsables, Vida de ecosistemas terrestres y Alianzas para lograr los objetivos. Por otro lado, el desarrollo regenerativo se basa en los mismos seis pilares del desarrollo sostenible con la diferencia de que no se trata solo frenar la degradación de éstos, sino más bien, se basa en la regeneración de cada sector, basado en la mejora permanente y la reducción de la huella ecológica. El proyecto aportará en cuatro de las seis dimensiones del desarrollo regenerativo: Ecológica, Social, Espiritual y Cultural.

## Anexo 2: EDT del PFG

### 1. Propuesta de un Plan de Gestión de Proyectos para la Finca Integral Iriria ubicada en Sabana Bonita de Esparza, Costa Rica

#### 1.1 Perfil de PFG

##### 1.1.1 Introducción

##### 1.1.2 Marco Teórico

###### 1.1.2.1 Marco Institucional

###### 1.1.2.2 Teoría de la administración de proyectos

##### 1.1.4 Marco Metodológico

##### 1.1.5 Anexos

###### 1.1.5.1 Acta (Chárter) del PFG

###### 1.1.5.2 EDT del PFG

###### 1.1.5.3 Cronograma del PFG

###### 1.1.5.4 Investigación bibliográfica preliminar

#### 1.2 Desarrollo del PFG

##### 1.2.1 Plan de Integración

###### 1.2.1.1 Acta de Constitución del Proyecto

###### 1.2.1.2 Plan para la Dirección del Proyecto

##### 1.2.2 Plan de Gestión del Alcance

###### 1.2.2.1 Requisitos del proyecto

###### 1.2.2.2 Enunciado del alcance

###### 1.2.2.3 EDT del proyecto

###### 1.2.2.4 Diccionario de la EDT

###### 1.2.2.5 Validación y control del alcance

##### 1.2.3 Plan de Gestión del Calidad

###### 1.2.3.1 Requisitos de calidad

###### 1.2.3.2 Línea base de desempeño

###### 1.2.3.3 Control de calidad

##### 1.2.4 Plan de Gestión de los Interesados

###### 1.2.4.1 Identificación de interesados

###### 1.2.4.2 Criterios de nivel de interés y poder

###### 1.2.4.3 Matriz de poder/interés

###### 1.2.4.4 Interesados claves y estrategias de administración

###### 1.2.4.5 Acciones de monitoreo

##### 1.2.5 Plan de Gestión de Riesgos

###### 1.2.5.1 Estructura de desglose de riesgos

###### 1.2.5.2 Identificación de riesgos

###### 1.2.5.3 Análisis de riesgos

###### 1.2.5.4 Plan de respuesta a riesgos

###### 1.2.5.5 Plan de monitoreo de riesgos

##### 1.2.6 Plan de Gestión de Cronograma

###### 1.2.6.1 Definición y secuenciación de actividades

###### 1.2.6.2 Hitos del proyecto

###### 1.2.6.3 Duración de actividades

###### 1.2.6.4 Cronograma

###### 1.2.6.5 Control de cronograma

##### 1.2.7 Plan de Gestión de Costos

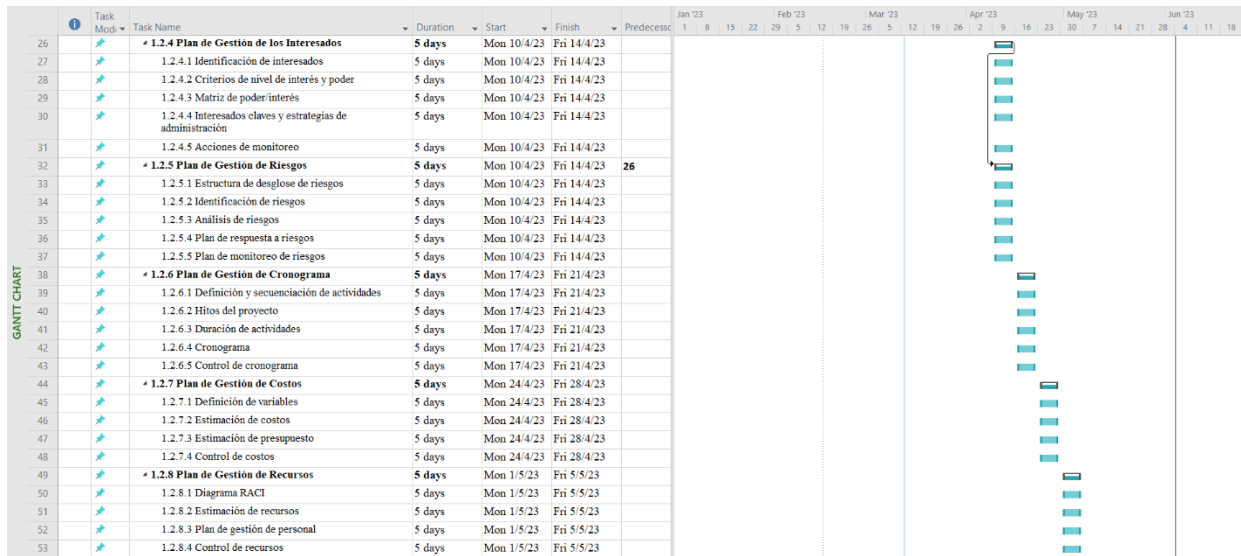
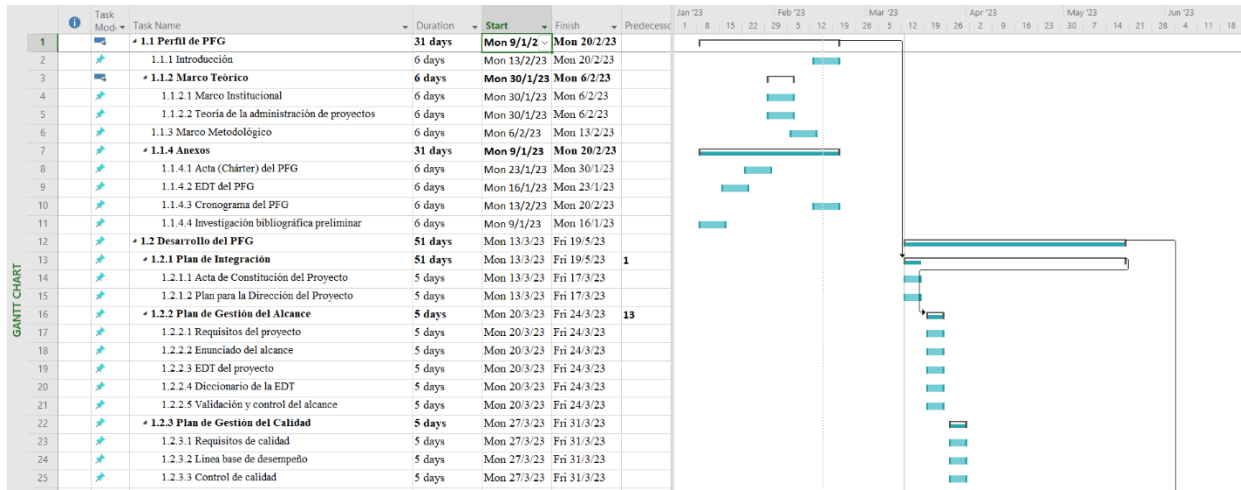
###### 1.2.7.1 Definición de variables

###### 1.2.7.2 Estimación de costos

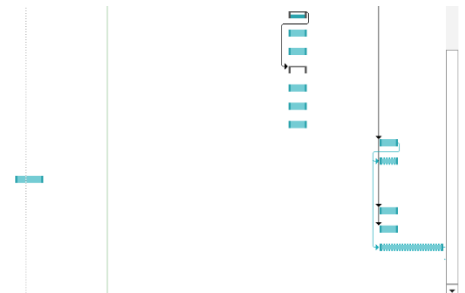


- 1.2.7.3 Estimación de presupuesto
- 1.2.7.4 Control de costos
- 1.2.8 Plan de Gestión de Recursos
  - 1.2.8.1 Diagrama RACI
  - 1.2.8.2 Estimación de recursos
  - 1.2.8.3 Plan de gestión de personal
  - 1.2.8.4 Control de recursos
- 1.2.9 Plan de Gestión de Adquisiciones
  - 1.2.9.1 Listado de adquisiciones
  - 1.2.9.2 Políticas de adquisiciones
- 1.2.10 Plan de Gestión de Comunicaciones
  - 1.2.10.1 Matriz de comunicaciones del proyecto
  - 1.2.10.2 Distribución de información
  - 1.2.10.3 Formatos para comunicaciones
- 1.3 Conclusiones
- 1.4 Recomendaciones
- 1.5 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible
- 1.6 Lista de referencias
- 1.7 Anexos
- 1.8 Aprobación del tutor para lectura
- 1.9 Revisión de lectores
- 1.10 Evaluación del tribunal

### Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



54	+	1.2.9 Plan de Gestión de Adquisiciones	5 days	Mon 8/5/23	Fri 12/5/23	
55	+	1.2.9.1 Listado de adquisiciones	5 days	Mon 8/5/23	Fri 12/5/23	
56	+	1.2.9.2 Políticas de adquisiciones	5 days	Mon 8/5/23	Fri 12/5/23	
57	+	1.2.10 Plan de Gestión de Comunicaciones	5 days	Mon 8/5/23	Fri 12/5/23	54
58	+	1.2.10.1 Matriz de comunicaciones del proyecto	5 days	Mon 8/5/23	Fri 12/5/23	
59	+	1.2.10.2 Distribución de información	5 days	Mon 8/5/23	Fri 12/5/23	
60	+	1.2.10.3 Formatos para comunicaciones	5 days	Mon 8/5/23	Fri 12/5/23	
61	+	1.3 Conclusiones	5 days	Mon 5/6/23	Fri 9/6/23	12
62	+	1.4 Recomendaciones	5 days	Mon 5/6/23	Fri 9/6/23	61
63	+	1.5 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible	6 days	Mon 13/2/23	Mon 20/2/23	
64	+	1.6 Lista de referencias	5 days	Mon 5/6/23	Fri 9/6/23	12
65	+	1.7 Anexos	5 days	Mon 5/6/23	Fri 9/6/23	12
66	+	1.8 Aprobación del tutor para lectura	15 days	Mon 5/6/23	Fri 23/6/23	61
67	+	1.9 Revisión de lectores	11 days	Mon 26/6/23	Sun 9/7/23	66
68	+	1.10 Evaluación del tribunal	11 days	Mon 10/7/23	Sun 23/7/23	67



Fuente: elaboración propia (2023)

#### Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Barrantes-Requeno, L. y Quesada-Garcia, D. (2019). *Turismo de bienestar como diferenciador del producto turístico en Costa Rica: una aproximación inicial*. Recuperado el 12 de enero de 2023 de [https://www.inapide.ac.cr/pluginfile.php/59921/mod\\_folder/content/0/Turismo%20de%20Bienestar%20en%20Costa%20Rica..pdf?forcedownload=1](https://www.inapide.ac.cr/pluginfile.php/59921/mod_folder/content/0/Turismo%20de%20Bienestar%20en%20Costa%20Rica..pdf?forcedownload=1)

**Justificación:** Esta referencia permite conocer los beneficios de un proyecto turístico enfocado en el bienestar.

Chassoul-Acosta, M. J. (2015). Análisis del manejo de residuos en Cerrillos, Sabana Bonita y Peñas Blancas, Puntarenas, Costa Rica. *Pensamiento actual*. 15 (24):55-71. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/pensamiento-actual/article/view/19773/20950>

**Justificación:** Esta referencia permite entender cómo es el manejo de residuos en la zona y qué aspectos se pueden mejorar. Aunque es una lectura que tiene alrededor de 7 años, no hay literatura más reciente; menos aún que analice lo que sucede en el mismo pueblo en que se realizará el proyecto.

Chassoul-Acosta, M. J. (2016). Nivel de desarrollo de los poblados de Cerrillos, Sabana Bonita y Peñas Blancas, Puntarenas, Costa Rica. *Biocenosis*, 30 (1-2): 40-48. Recuperado de: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/biocenosis/article/view/1426/1494>

**Justificación:** Esta referencia permite entender cómo es el nivel de desarrollo del poblado de Sabana Bonita y analizar cómo este proyecto podría insertarse para mejorar este desarrollo. Aunque es una lectura que tiene alrededor de 7 años, no hay literatura más reciente; menos aún que analice lo que sucede en el mismo pueblo en que se realizará el proyecto.

Chassoul-Acosta, M. J. (2015). Condición ambiental de los poblados de Cerrillos, Sabana Bonita y Peñas Blancas, Puntarenas, Costa Rica. *Intersede*, 16 (34): 1-18. Recuperado de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/is/v16n34/2215-2458-is-16-34-00071.pdf>

**Justificación:** Esta referencia permite entender cómo es la condición ambiental del poblado de Sabana Bonita y analizar cómo este proyecto podría insertarse en la comunidad. Aunque es una lectura que tiene alrededor de 7 años, no hay literatura más reciente; menos aún que analice lo que sucede en el mismo pueblo en que se realizará el proyecto.

Concejo Municipal de Esparza (2012, 16 de octubre). Reglamento de la Municipalidad de Esparza al artículo 40 de la ley de planificación urbana. Diario La Gaceta N° 199. Consultado 13 de enero de 2023. <https://muniesparza.go.cr/files/folder/e0958f24-4e58-47b0-930e-2707c6bb59de.pdf>

**Justificación:** Este texto es importante para conocer la tramitología, además es un insumo que determina la gestión de involucrados, gestión de alcance, entre otros.

Concejo Municipal de Esparza (2015, 24 de agosto). Reglamento a la ley N° 9111. Licencias para actividades lucrativas y no lucrativas del Cantón de Esparza. Diario La Gaceta N° 164. <https://muniesparza.go.cr/files/folder/ad38369f-94d7-4d34-9a35-285b363ebcef.pdf>

**Justificación:** Este texto es importante para la tramitología, además es un insumo que determina la gestión de involucrados, gestión de alcance, entre otros.

Costa Rica (2012, 07 de abril). Decreto Ejecutivo N° 37392-TUR-MEIC-S-COMEX. Declaratoria de interés público y nacional de las actividades e iniciativas relacionadas con el turismo de salud y de bienestar. La Gaceta N° 228 del 26 de noviembre del 2012. Consultado 16 de enero de 2023.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=73739&nValor3=90579&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=73739&nValor3=90579&strTipM=TC)

**Justificación:** Se declara de interés público y nacional actividades relacionadas con el turismo de salud y de bienestar.

Costa Rica (2018, 07 diciembre). Decreto Ejecutivo N° 41415-MINAE-MCJ-MEIC-TUR.

Reglamento del Programa de Sostenibilidad Turística. La Gaceta N° 228, Alcance N° 203 del 07 de diciembre del 2018. Consultado 16 de enero de 2023.

<https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/legislaci%C3%B3n-de-empresas/leyes-y-reglamentos/590-reglamento-para-el-otorgamiento-del-certificado-de-sostenibilidad-turistica/file.html>

**Justificación:** Reglamento del Programa de Sostenibilidad Turística que tiene como fin galardonar empresas u organizaciones turísticas, según el grado en que su operación responda a un modelo de sostenibilidad.

ICT capacita. (s.f.) *Curso capacitación Wellness Tourism Strategy*. Consultado 13 de enero de 2023. <https://ictcapacita.go.cr/course/view.php?id=21#section-1>

**Justificación:** Esta capacitación permitirá conocer cómo se inserta el proyecto de la finca integral en la estrategia de turismo de bienestar que tiene el Instituto Costarricense de Turismo (ICT).

Instituto Costarricense de Turismo. (2022). Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2022-2027. Recuperado el 13 de enero de 2023 de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/plan-nacional-turismo/file.html>

**Justificación:** Este texto es necesario para entender cómo se inserta el proyecto de la finca integral en los planes nacionales que tiene el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) para el turismo en los próximos años.

SINAC-ACTo-MAPCOBIO-JICA-MAG (2017). *Guía técnica para la difusión de Tecnologías de producción agropecuaria sostenible en fincas integrales*. Recuperado el 10 de enero de 2023 de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/p01-9801.pdf>

**Justificación:** Uno de los componentes que tiene la finca es producción agropecuaria sostenible. Esta guía, aunque un poco vieja es un apoyo para el proyecto que se pretende llegar a cabo en la Finca Integral Iriria.

Velásquez Puerta, S. (2019). Termacolors: Un proyecto de turismo de bienestar que tiene en cuenta la riqueza de los conocimientos indígenas. Consultado el 14 enero de 2023 de DOI: <https://doi.org/10.4000/viatourism.3414>

**Justificación:** Este es un ejemplo de un proyecto con turismo de bienestar realizado en Colombia. Puede servir de ejemplo de los elementos necesarios para que un proyecto de este tipo sea exitoso.

Jiménez-Marín W. y Avellán-Zumbado M.J. (2015). Estudio de caso de la Finca Iriria en Esparza, Puntarenas. Universidad Nacional. Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar. Escuela de Ciencias Ambientales. 60 pp.

**Justificación:** Este caso de estudio contiene información sobre la finca que es muy útil para la elaboración del marco teórico de PFG.

Guereña-Tomás, A. (2010). Auge del turismo rural comunitario en Costa Rica. *Ambientico* 150, 14-18 pp. Consultado el 05 febrero de 2023 de [https://www.ambientico.una.ac.cr/wp-content/uploads/tainacan-items/5/15696/150\\_14-18.pdf](https://www.ambientico.una.ac.cr/wp-content/uploads/tainacan-items/5/15696/150_14-18.pdf)

MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería). 2013. Finca integral “La Esperanza”: la experiencia de don Anselmo Rodríguez Umaña y su familia. San José, C.R.: MAG, 60 pp. Consultado el 05 febrero de 2023 de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E20-10415.PDF>

Azofeifa-Rodríguez, R. & Chaves-Rodríguez, M. (2005). La finca integral como opción para aprovechar mejor los recursos de la finca y proteger la naturaleza. INTA. 6 pp. Consultado el 05 febrero de 2023 de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/AV-0820.pdf>