

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL (UCI)

“PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN COMPLEJO DE
ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN LA COMUNIDAD DE SILICO CREEK, REGIÓN ÑOKRIBO,
COMARCA NGÄBE BUGLE, PANAMÁ”

ELIZABETH MARÍA OSORIO GIL

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

San José, Costa Rica

Octubre, 2023

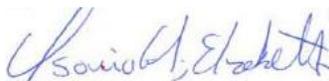
UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL (UCI)

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

Karolina Jiménez Monge
TUTORA

Profesor Álvaro Mata Leitón
PROFESOR(A) LECTOR(A) No.1

Profesor Roger Valverde
PROFESOR(A) LECTOR(A) No.2



Elizabeth María Osorio Gil
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios por ser mi gran compañía e inspiración en este camino llamado vida.

A mis padres por apoyarme, orientarme, motivarme, y cuidarme en todo momento.

A la comunidad de Silico Creek por compartir su conocimiento sobre el manejo sostenible.

A mis compañeros de promoción y profesores por todo el aprendizaje en esta maestría.

A mis amigos y familiares quienes me han ayudado y motivado en todo el proceso.

A la Asociación Panamá Verde por formar a tantos buenos líderes ambientales en Panamá.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Cooperación Internacional por toda la formación durante esta maestría.

A la Organización de Estados Americanos- OEA por la beca otorgada. ¡Gracias!

A mi asesora de tesis, la profesora Karolina Jiménez Monge por su guía, acompañamiento y asesoramiento. A los profesores Álvaro Mata y Roger Valverde por aceptar ser mis lectores, orientarme con sus valiosas observaciones y tenerme tanta paciencia.

A Arcadio Aguilar, familia y a todos los miembros de la comunidad de Silico Creek que creen en el potencial de su comunidad para fomentar un turismo rural más sostenible.

A Alba, Carolina, David, Domingo, Ennio, Francisco, Helen, Karina, Sr. Jorge, Thatiana, Vidal y amistades cercanas, quienes me orientaron en todo momento.

A mis compañeros de maestría con quienes tuve la posibilidad de compartir en diferentes grupos de trabajo y en esta fase de tesis, mi especial agradecimiento a Andrés, Josué, Imelda, Mónica y Seidy por su acompañamiento a la distancia, apoyo, y guía.

ABSTRACT

El presente documento tiene como objetivo elaborar un “Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá”. Se espera que este plan apoye a la comunidad en su gestión turística, que se pueda utilizar para el monitoreo de sus actividades y sea sostenible en el tiempo. En la actualidad el sector turístico global presenta nuevos retos en la post pandemia del Covid 19 y, también exige incluir una visión innovadora hacia un turismo más sostenible. La comunidad de Silico Creek ha manejado un modelo tradicional de negocio turístico inspirado por el tipo rural comunitario. Por tanto, se presenta la oportunidad de hacer frente a las nuevas tendencias, requerimientos globales y replantear sus servicios turísticos.

El producto final de este proyecto consiste en un estudio situacional y un plan de gestión de proyecto considerando las diez áreas de conocimiento en las que se basa el Project Management Institute – PMI (2017). La metodología empleada para el desarrollo del proyecto se basa en la utilización de fuentes de información primaria, por lo que se organizaron entrevistas, reuniones con grupos focales para la obtención de la información y se realizó una revisión bibliográfica. Se utiliza el método analítico- sintético y la guía que provee el Project Management Institute.

Palabras clave: Plan de gestión, desarrollo regenerativo, turismo sostenible, administración de proyectos, turismo comunitario.

ABSTRACT

The objective of this document is to develop a project management plan for the construction of a tourist accommodation complex in the community of Silico Creek, Ñokribo region, Comarca Ngäbe Bugle, Panama. It is expected that this plan will support the community in its tourism management, that it can be used to monitor its activities and that it will be sustainable over time. Today, the global tourism sector presents new challenges in the post-Covid 19 pandemic and demands to include an innovative vision towards a more sustainable tourism. The Silico Creek community has managed a traditional tourism business model inspired by the rural community type. Therefore, there is an opportunity to face new trends, global requirements and rethink their tourism services.

The final product of this project consists of a situational study and a management plan considering the ten knowledge areas on which the Project Management Institute- PMI (2017) is based. The methodology used for the development of the project is based on primary information sources and hence, interviews and focus group meetings were held to obtain information and a bibliographic review was conducted. The analytical-synthetic method and the guidelines provided by the Project Management Institute were used.

Key words: Management plan, regenerative development, sustainable tourism, project management, community-based tourism.

INDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	15
RESUMEN EJECUTIVO	16
1. INTRODUCCION.....	18
1.1 Antecedentes.....	18
1.2 Problemática	20
1.3 Justificación del proyecto	22
1.4 Objetivo general.....	23
1.5 Objetivos específicos	23
2. Marco teórico.....	25
2.1 Marco institucional	25
2.1.1 Antecedentes de la institución	25
2.1.2 Misión y visión	26
2.1.3 Estructura organizativa	27
2.1.4 Productos y servicios que ofrece.....	28
2.2. Teoría de Administración de Proyectos.....	29
2.2.1 Principios de la dirección de proyectos	30
2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto	32
2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos	37
2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos.....	39
2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos.....	40

2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos.....	45
2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos	46
2.3 Otra teoría propia del tema de interés.....	48
3. Marco metodológico.....	54
3.1. Fuentes de información	54
3.1.1. Fuentes primarias	54
3.1.2. Fuentes secundarias	55
3.2 Métodos de Investigación.....	60
3.2.1. Método analítico-sintético	62
3.2.2. Método inductivo.....	62
3.2.3. Método deductivo	63
3.3. Herramientas.....	67
3.4. Supuestos y restricciones.....	71
3.5. Entregables	74
4. Desarrollo	77
4.1. Análisis situacional.....	77
4.2. Plan de Gestión de Integración.....	85
4.3. Plan de Gestión del Alcance.....	94
4.4. Plan de Gestión del Cronograma	115
4.5. Plan de Gestión de Costos	129
4.5.1. Planificar la gestión de costos	129
4.5.2. Estimar costos	129
4.5.3. Controlar costos.....	136
4.6. Plan de Gestión de los Recursos	141
4.6.1. Planificar la gestión de los recursos	141

4.6.2. Estimar los recursos	144
4.6.3. Desarrollar al personal	149
4.6.4. Dirigir al equipo	149
4.6.5. Controlar los recursos.....	151
4.7. Plan de Gestión de las Adquisiciones	151
4.7.1. Planificar la gestión de las adquisiciones	151
4.7.2. Controlar las adquisiciones	154
4.8. Plan de Gestión de las Comunicaciones	154
4.8.1. Planificar la gestión de las comunicaciones	154
4.8.2. Gestionar las comunicaciones	155
4.8.3. Monitorear las comunicaciones.....	158
4.9. Plan de Gestión de la calidad	161
4.9.1. Planificar la gestión de la calidad.....	161
4.9.2. Gestionar la calidad.....	162
4.9.3. Controlar la calidad.....	162
4.10. Plan de Gestión de los riesgos	163
4.10.1. Planificar la gestión de riesgos.....	163
4.10.2. Identificar los riesgos	163
4.10.3. Análisis cualitativo de los riesgos	167
4.10.4. Planificar la respuesta a los riesgos.....	169
4.10.5. Monitorear a los riesgos	176
4.11. Plan de Gestión de los Interesados	177
4.11.1. Planificar el involucramiento de las partes interesadas.....	177
4.11.2. Gestionar el involucramiento de las partes interesadas.....	178
4.11.3. Monitorear el involucramiento de las partes interesadas	178

5. Conclusiones.....	182
6. Recomendaciones	185
7. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible	187
8. Lista de referencias.....	209
9. Anexos	217
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	217
Anexo 2: EDT del PFG	228
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG	230
Anexo 4 Investigación bibliográfica preliminar.....	232
Anexo 5 Estado actual del área del complejo de cabañas en Silico Creek.....	245
Anexo 6 Esquema del complejo de cabañas.....	246
Anexo 7 Plantilla para la Solicitud de Cambio.....	247
Anexo 8 Plantilla para registro de lecciones aprendidas	248
Anexo 9 Plantilla para el cierre formal del proyecto.....	249
Anexo 10 Plantilla para la validación del alcance	250
Anexo 11 Plantilla para el control del alcance	251
Anexo 12 Plantilla para control del cronograma.....	252
Anexo 13 Plantilla para control del costo.....	253
Anexo 14 Plantilla para control de los recursos	254
Anexo 15 Plantilla para el registro y actualización de datos de los proveedores.....	255
Anexo 16 Solicitud de proforma	256
Anexo 17 Plantilla para la comparación de propuestas de mercado	257
Anexo 18 Plantilla de guía para la elaboración de una orden de compra.....	258
Anexo 19 Platilla de evaluación de los vendedores o contratistas del proyecto	259
Anexo 20 Propuesta de plantilla para las minutas oficiales del proyecto	260

Anexo 21 Plantilla para monitorear los riesgos.....	261
Anexo 22 Pantilla para monitorear a los involucrados.....	262

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación geográfica de la comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe Buglé..	18
Figura 2 Estructura organizativa de la Asociación Panamá Verde.	28
Figura 3 Relación entre los Principios de Dirección de Proyectos y los Dominios de Desempeño del Proyecto.	36
Figura 4 Ciclo de vida de proyectos	45
Figura 5 Jerarquía de las estrategias organizacionales	46
Figura 6 Estructura de descomposición de trabajo (EDT) del proyecto.....	107
Figura 7 Cronograma del proyecto.....	125
Figura 8 Organigrama del proyecto.....	150
Figura 9 Relación de poder-interés.....	181

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Líneas de Acción de la Asociación Panamá Verde	29
Tabla 2 Principios en lo que se basa la Dirección de Proyectos con la implicación	30
Tabla 3 Los Ocho Dominios de Desempeño en lo que se basa la Dirección de Proyectos..	33
Tabla 4 Ciclos de vida de un proyecto	38
Tabla 5 Ciclos de vida de un proyecto	40
Tabla 6 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos	42
Tabla 7 Fuentes de Información Primaria y Secundaria.....	56
Tabla 8 Métodos de Investigación utilizados	64
Tabla 9 Herramientas utilizadas	68
Tabla 10 Supuestos y restricciones.....	71
Tabla 11 Entregables	75
Tabla 12 Tipos de Paquetes Turísticos que se ofrecen en Silico Creek	78
Tabla 13 Tipos de Paquetes Turísticos en áreas cercanas a Silico Creek.....	80
Tabla 14 Análisis FODA	81
Tabla 15 Análisis estratégico del FODA.....	83
Tabla 16 Acta del proyecto.....	86
Tabla 17 Matriz de trazabilidad de requisitos	96
Tabla 18 Definición del alcance del proyecto	103
Tabla 19 Diccionario de la EDT.....	108

Tabla 20 Actividades y su predecesor	116
Tabla 21 Estimación de la duración	120
Tabla 22 Estimación de costos	131
Tabla 23 Presupuesto del proyecto.....	136
Tabla 24 Indicadores para realizar el análisis del valor ganado del proyecto	138
Tabla 25 Diagrama RACI para el proyecto	142
Tabla 26 Estimación de los recursos requeridos para el proyecto.....	145
Tabla 27 Tipos de contratos	152
Tabla 28 Gestión de adquisiciones	153
Tabla 29 Planificación de la Comunicación.....	155
Tabla 30 Gestión del tipo de comunicaciones	156
Tabla 31 Monitoreo de las comunicaciones con las partes interesadas.....	159
Tabla 32 Objetivos de calidad del proyecto	161
Tabla 33 Estructura de desglose de riesgos	163
Tabla 34 Identificación de riesgos.....	164
Tabla 35 Mapa de calor del análisis de los riesgos del proyecto.....	167
Tabla 36 Escala de calificación del riesgo general	168
Tabla 37 Matriz del análisis de los riesgos del proyecto.....	168
Tabla 38 Planificación de la respuesta a los riesgos.....	171
Tabla 39 Actualización del riesgo del proyecto post plan.....	175

Tabla 40 Matriz de involucramiento de interesados.....	177
Tabla 41 Identificación de las partes interesadas principales del proyecto	179
Tabla 42 Relación con el proyecto con los ODS.....	187
Tabla 43 Relación con el proyecto con Desarrollo Regenerativo	188
Tabla 44 Análisis P5.....	192

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CLPI:	Consentimiento, libre, previo e informado
COVID-19:	La enfermedad por coronavirus 2019
OMT:	Organización Mundial del Turismo
OPS:	Organización Panamericana de la Salud
PIB:	Producto interno bruto
PMI:	Project Management Institute
PNUMA:	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
SARS - CoV – 2:	Síndrome respiratorio agudo severo coronavirus 2
UNICEF:	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

RESUMEN EJECUTIVO

La comunidad de Silico Creek es una comunidad ubicada en la Comarca Ngäbe Buglé, de la República de Panamá, que tiene como sus principales fuentes económicas la producción de cacao, bananito orgánico, café tipo robusta, la venta de artesanías, y la promoción del turismo comunitario tanto par aun público nacional como internacional.

Debido a las medidas de restricción por la pandemia del COVID-19, se dejó de percibir ingresos relacionados con la actividad turística. Esto generó un impacto negativo en la economía local de los miembros de la comunidad y en sus medios de vida, que a la fecha no se ha podido cuantificar, pues no se cuenta con los mecanismos para hacerlo, ni las herramientas para entender el alcance del daño colateral.

El objetivo de este proyecto de graduación fue diseñar un plan de gestión de proyectos para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá, con la finalidad de reactivar esta oferta turística bajo un enfoque sostenible y regenerativo. Los objetivos específicos fueron: realizar un análisis situacional de la actividad turística en la comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe-Buglé, Panamá con la finalidad de conocer el estado actual, elaborar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección del proyecto, definir el alcance del proyecto de modo que se garantice que el mismo incluya todos los requisitos para el éxito del proyecto, desarrollar un plan de gestión del cronograma con el objetivo de administrar el inicio y la finalización del proyecto a tiempo, establecer un plan de gestión de costos para el proyecto con el fin de definir y monitorear el presupuesto, desarrollar un sistema de gestión de calidad para el proyecto, con el fin de identificar y controlar los requisitos y estándares necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, establecer un plan de gestión de los recursos para garantizar que tanto los recursos físicos como de personal estén disponibles en el momento requerido, desarrollar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de asegurar que se satisfagan las necesidades de información a cada una de las partes interesadas, planificar la gestión del riesgo del proyecto con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos positivos, desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para determinar cómo se adquirirán los bienes y servicios requeridos en el proyecto, y desarrollar un plan de gestión de los interesados con el fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto.

La metodología que se utilizó en la presente investigación fue de tipo analítico-sintético; ésta se implementó con un levantamiento de datos a través de la revisión a fuentes primarias, entrevistas con miembros de la comunidad de Silico Creek para posteriormente hacer un análisis de la información.

Con este proyecto final de graduación se concluye que el plan de gestión elaborado representa una novedosa oportunidad de realizar una propuesta de ejecución basada en un enfoque hacia la sostenibilidad comunitaria y ambiental. La propuesta de un acta de proyecto considerando las visiones y tradiciones de la comunidad, así como las partes involucradas es crítico para una ejecución exitosa del proyecto. Las líneas de base del alcance, tiempo y costos son claves al considerar los recursos disponibles en los activos de la organización, y hacer uso de las lecciones aprendidas de proyectos previos de construcción para el fomento de la actividad turística. Con esta información de base se establece tanto un alcance claro como estimaciones precisas y cónsonas con los objetivos propuestos. Muy asociado a lo anterior se destaca la

relevancia de la identificación temprana de los recursos físicos que se requieren para el proyecto, cuáles de estos deben ser adquiridos y cuál sería la vía más adecuada para ello. Lo anterior, al considerar que la sostenibilidad y la búsqueda de un concepto regenerativo son la base y orientación del proyecto. A nivel de los riesgos, ha sido prioritario identificar las potenciales amenazas de índole socioambiental con el fin de planificar adecuadamente un plan de contingencia que garantice el desarrollo del proyecto y promueve la sostenibilidad a largo plazo. De similar manera en el caso de la gestión de la calidad, se motiva a incluir un plan de mantenimiento para garantizar la vida útil de los entregables asociados a la construcción de la infraestructura, así como de tener bien identificados los indicadores claves de calidad para todos los entregables propuestos. La gestión de la comunicación evidencia que es necesario un plan estructurado y alineado a la diversidad cultural y lingüística de las partes involucradas. Es por este motivo que se debe hacer un uso efectivo y planificado de las tecnologías de comunicación disponibles (radio, reuniones, redes sociales, llamadas) para asegurar la comprensión de los objetivos del proyecto, así como de ejecución y fases posteriores. En este sentido, cabe destacar que el mapeo de todas las partes involucradas en una fase crítica para evitar confrontaciones o mensajes no bien comprendidos antes de iniciar, durante la ejecución y la puesta en marcha de las cabañas.

Finalmente, se recomienda a la comunidad de Silico Creek fomentar un tipo de turismo integral con un enfoque regenerativo y tomar como referencia el presente plan para el desarrollo de los proyectos que ya se tienen mapeados y que son complementarios a la construcción del complejo de cabañas. Se sugiere explorar fondos de diferentes entidades para complementar a las acciones que se pretenden realizar en la comunidad y se puedan tomar decisiones informadas. Esta nueva visión de proyectos holísticos es lo sugerido considerando el interés de los actores clave y la búsqueda de la sostenibilidad y regeneración en sus iniciativas. De acuerdo con lo anterior, antes de implementar un nuevo proyecto se sugiere identificar las fortalezas y debilidades del entorno en que se desarrollará, realizar los trabajos de línea base con las holguras adecuadas de tiempo, realizar un mapeo adecuado de todas las partes interesadas, y definir adecuadamente el alcance y así llegar a potenciar las oportunidades que ofrece el entorno y evitar las amenazas. Todo lo anterior, contemplando las mejores prácticas en gestión de proyectos propuestas por el Project Management Institute.

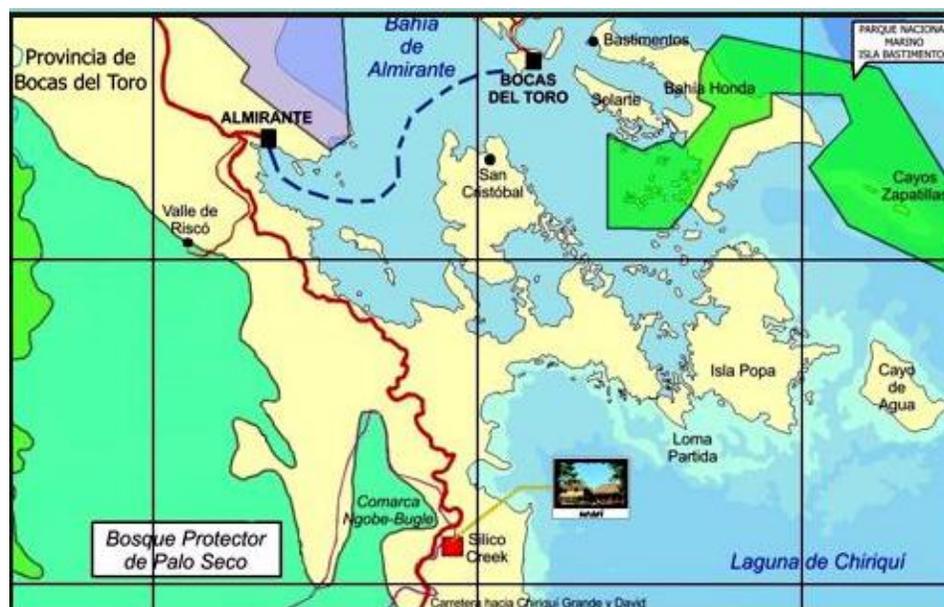
1. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

La comunidad de Silico Creek es una comunidad del pueblo originario Ngäbe que cuenta con alrededor de 500 habitantes y está ubicada en el límite de la comarca Ngäbe-Buglé y la provincia de Bocas del Toro, como se aprecia en la Figura 1 (Urari Turismo Rural Comunitario, 2015). La comunidad de Silico Creek (también se utiliza el nombre de Cilico Creek) tiene como fuentes económicas principales la producción de cacao, bananito orgánico y café robusta, la venta de artesanías, el turismo comunitario y de sus actividades culturales, como la Feria anual de micro productores orgánicos (Coop. Solary, 2016, Urari Turismo Rural Comunitario, 2015).

Figura 1

Ubicación geográfica de la comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe – Buglé.



Nota: Esta figura representa la ubicación de la comunidad de Silico Creek. Fuente: Urari Turismo Comunitario. 2015. Silico Creek, Bocas del Toro, Panamá. Extraído de: <http://www.urari.bocasdelatoro.org/>

La comunidad de Silico Creek se caracteriza por poseer un relieve compuesto principalmente de pendientes en donde se ubican la mayoría de las casas. También posee áreas planas en donde se sitúan edificaciones relevantes como la escuela primaria, casa comunal, centro de salud, y comercios. Igualmente se destacan los cuerpos de aguas como el Río Silico Creek y áreas anegadas, que están cubiertas de vegetación. La comunidad está rodeada de bosque tropical lluvioso secundario y, se puede apreciar a la distancia el Bosque Protector Palo Seco.

La comunidad de Silico Creek cuenta con experiencias de atención al cliente en temas de turismo. La población ofrece la oportunidad de un turismo comunitario vivencial, ofreciendo giras a las plantaciones de cacao y el bosque tropical, incluyendo los senderos con cascadas. Sin embargo, la comunidad de Silico Creek, al igual que muchas comunidades indígenas del mundo, recibió un fuerte impacto durante la pandemia del COVID 19, dejando de recibir turistas para poder realizar sus actividades.

Cabe destacar que el proyecto se enmarca en las líneas de acción que desarrolla la Asociación Panamá Verde y sus miembros (Arcia, 2014). La Asociación Panamá Verde cuenta con amplia experiencia en el levantamiento de información y generación de líneas base para estudios ambientales, empoderamiento de líderes comunitarios y promoción de acciones e iniciativas que promuevan un desarrollo sostenible. Por tanto, el presente PFG cuenta con el apoyo de la Asociación para el análisis de la situación actual de la comunidad.

La autora del presente proyecto pertenece a la Asociación Panamá Verde, como uno de los miembros fundadores. Desde la concepción de la organización, ha desempeñado diferentes roles al integrar la junta directiva y colaborar en las actividades de voluntariado (mejoras de infraestructuras en parques nacionales, talleres de creación de capacidades de

jóvenes líderes, jornadas de limpieza de playas y reforestación, entre otras). Al considerar las líneas de acción vigentes de la Asociación, se identifica la oportunidad de liderar el presente proyecto final de graduación en miras de contribuir a la labor de la Asociación Panamá Verde y apoyar a la comunidad de Silico Creek. Este proyecto les permitirá a su vez solicitar el apoyo de autoridades locales, donantes y otros involucrados para contribuir a su puesta en marcha y potenciar la construcción de las cabañas con un enfoque regenerativo.

1.2 Problemática

En el caso específico de la República de Panamá, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) bajo la coordinación de Bello, O. y Peralta, L. (2022) publicaron la “Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia de COVID-19 en los sectores del turismo y el comercio de Panamá: aplicación de la metodología de evaluación de daños y pérdidas”. En este informe se hizo un análisis del impacto del turismo al país, regiones, y actividades económicas más afectadas. De acuerdo con el estudio, en 2020 las pérdidas del turismo representaron un 2,8% del PIB a precios constantes: la caída de las remuneraciones de los empleados y los obreros representó 647 millones de balboas, lo que equivalía a un 1,2% del PIB, y la del excedente de explotación fue de 864 millones de balboas, lo que correspondía a un 1,6% del PIB. El ingreso mixto, en tanto, disminuyó en 181 millones de balboas, lo que representaba un 0,3% del PIB. Por el lado del empleo hubo más de 41.000 puestos de trabajo potencialmente afectados, que representaban un 2,1% de la población activa del país. Más de 25.000 de esos puestos correspondían a la categoría de asalariados (1,2% de la población activa) (Bello, y Peralta, 2022, p. 27).

Según lo indica la Organización Mundial del Turismo-OMT (2021), la emergencia de la COVID-19 ha puesto de manifiesto la discriminación histórica que afrontan las

comunidades indígenas. Las comunidades indígenas se encontraban en distintas fases de su desarrollo y muchas habían optado por el turismo como principal fuente de ingresos cuando estalló la pandemia. Los impactos de la pandemia en esta población aún no han podido ser medidos. Sin embargo, la paralización del turismo puso de manifiesto la necesidad de que las comunidades indígenas diversifiquen sus economías. Adicionalmente, los efectos de la pandemia han hecho patente la necesidad de incluir a las poblaciones indígenas en los procesos de toma de decisiones que afectan a sus medios de vida y a sus culturas. Adicionalmente, como lo detalla la evaluación hecha por Bello y Peralta (2022), las cifras de impacto en la Comarca Ngäbe Buglé no se han identificado, por lo que desconoce el impacto en los medios de vida y en el bienestar de sus comunidades.

Es probable que la recuperación de las operaciones turísticas en las comunidades indígenas lleve más tiempo que entre otros colectivos. No obstante, el sector turístico requiere revisar las prácticas de desarrollo indígena y mantener los compromisos de la comunidad internacional con la promoción de sus derechos. Los agentes turísticos deberían abogar por un desarrollo responsable y sostenible del turismo indígena y por un intercambio intercultural significativo entre las comunidades locales y sus visitantes, basado en el respeto de los derechos, las culturas y los valores indígenas (OMT, 2021, p.5).

En el caso particular de Silico Creek, la actividad turística fue muy afectada durante la emergencia declarada a nivel mundial cuando se redujo la libre circulación de las personas para evitar la diseminación del virus del COVID 19, y por ello, no se recibieron turistas que tomaran los tours comunitarios, y mucho menos, quienes alquilaran las cabañas. Una vez se obtuvo una vacuna contra el SARS-CoV2, se retomó la promoción de los tours comunitarios. En cambio, la falta de mantenimiento ligado directamente a la ausencia de ingresos durante este periodo sensitivo deterioró abruptamente las condiciones de las cabañas, por lo que en

la actualidad no son habitables y no se pueden alquilar para estadías de los visitantes foráneos.

1.3 Justificación del proyecto

Al considerar la oportunidad que se presenta posterior a la pandemia de COVID-19, la comunidad de Silico Creek está interesada en potenciar aquellas prácticas que ya son parte de sus actividades, entre ellas el complejo de alojamiento. Sus pobladores comprenden que tienen el potencial de aumentar sus ingresos poniendo en práctica un nuevo plan turístico y remodelando las facilidades actuales.

Silico Creek posee el potencial de brindar dicha actividad con un enfoque en turismo regenerativo pues su comunidad se fundamenta en valores muy arraigados en lo religioso, espiritual y el cuidado del entorno (por años ha sido prohibido la cacería y el uso de agroquímicos y pesticidas), el bienestar colectivo y el respeto a su cultura. Al considerar este enfoque turístico, la comunidad puede inspirarse en iniciativas como One planet handle care (2023), la cual busca acelerar el consumo sostenible (SCP) en las políticas y prácticas de turismo para abordar los desafíos de la contaminación, la pérdida de biodiversidad y el cambio climático.

En la actualidad, la República de Panamá promueve el Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025. Este plan reconoce en la Comarca Ngäbe Bugle el potencial para el turismo en estancias rurales y playas, observación de especies, turismo en comunidades indígenas, y agroturismo. La comunidad Silico Creek podría ser parte de las rutas temáticas de los pueblos originarios y de las cascadas, así como posicionar otras iniciativas de turismo, partiendo de una estrategia más organizada, estructurada y medible.

De acuerdo con lo anterior, este proyecto de graduación está alineado al Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025 y pretende generar un plan de gestión que guíe a la

comunidad de Silico Creek en la actividad turística y las fuentes de diversificación de sus economías. En esta línea, la construcción del complejo de alojamiento adquiere una mayor relevancia dado que uno de los aspectos al que se le presta atención dentro del plan maestro es al mejoramiento de la infraestructura local (2.8. Factores externos: Infraestructuras locales). En la actualidad, se presenta un desafío a nivel nacional de que muchos de los sitios de potencial turístico poseen infraestructura básica, por lo que son necesarias y bienvenidas las iniciativas para la actividad turística cuyo objetivo sea el mejoramiento de dichas infraestructuras y los servicios básicos en los destinos mapeados.

1.4 Objetivo general

Diseñar un plan de gestión de proyectos para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá, con la finalidad de reactivar esta oferta turística bajo un enfoque sostenible y regenerativo.

1.5 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis situacional de la actividad turística en la comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe-Buglé, Panamá con la finalidad de conocer el estado actual.
2. Elaborar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección del proyecto.
3. Definir el alcance del proyecto de modo que se garantice que el mismo incluya todos los requisitos para el éxito del proyecto.
4. Desarrollar un plan de gestión del cronograma con el objetivo de administrar el inicio y la finalización del proyecto a tiempo.

5. Establecer un plan de gestión de costos para el proyecto con el fin de definir y monitorear el presupuesto.
6. Desarrollar un sistema de gestión de calidad para el proyecto, con el fin de identificar y controlar los requisitos y estándares necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
7. Establecer un plan de gestión de los recursos para garantizar que tanto los recursos físicos como de personal estén disponibles en el momento requerido.
8. Desarrollar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de asegurar que se satisfagan las necesidades de información a cada una de las partes interesadas.
9. Planificar la gestión del riesgo del proyecto con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos positivos.
10. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para determinar cómo se adquirirán los bienes y servicios requeridos en el proyecto .
11. Desarrollar un plan de gestión de los interesados con el fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto.

2. Marco teórico

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución

La Asociación Panamá Verde es una organización no gubernamental que fue fundada en 1996 con el objetivo de promover prácticas ambientales en una población meta entre 12-25 años a través de actividades y proyectos de conservación, mientras que los jóvenes aprenden el cómo trabajar en equipo, a ser mejores líderes y potenciar el desarrollo de sus comunidades (Asociación Panamá Verde, 2014). La Asociación Panamá Verde además vinculaba los esfuerzos de diferentes organizaciones generando así una red de grupos con similares enfoques, compartiendo sus experiencias, visiones, conocimientos y herramientas durante actividades específicas, como los campamentos nacionales y otorgando responsabilidades a los jóvenes participantes – principalmente representantes de la juventud rural, de escasos recursos y de centros educativos público- dándoles la oportunidad de participar en espacios a nivel internacional como foros, reuniones de alto nivel, proyectos, campañas, iniciativas, y otros espacios de incidencia (Asociación Panamá Verde, 2014).

En sus comienzos, el enfoque de la asociación fue “jóvenes para jóvenes”, considerando que el equipo de la asociación también era joven. Con el transcurrir de los años este aspecto cambió, al considerar una mayor inclusión etaria y por abordar otros tipos de proyectos, más allá que los que tienen un enfoque ambiental (Panamá Verde, 2014). A lo largo de estos 26 años la organización ha ejecutado proyectos con fondos de organismos internacionales como la Organización Panamericana de la Salud- OPS/OMS, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente – PNUMA (actualmente denominada ONU Ambiente), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia – UNICEF, y, también, para empresas del sector privado nacionales e internacionales, en sus acciones de Responsabilidad

Social Empresarial (RSE), como la Corporación Medcom, la Cervecería Nacional, y la Fundación Kellogg (Arcia, 2014, Asociación Panamá Verde, 2014).

Uno de los proyectos más simbólicos realizados por la Asociación Panamá Verde fue el coordinar la elaboración del informe GEO Juvenil Panamá, proceso llevado a cabo por los jóvenes de todo el país y que forma parte de la Metodología del GEO Juvenil para América Latina y el Caribe. En este informe los jóvenes de todo el país expresaron sus puntos de vista sobre el estado del medio ambiente, las acciones que se realizaban en este momento y los escenarios a futuro. Uno de los aspectos que más preocupaba a los participantes fue el manejo de los recursos naturales, la pérdida de biodiversidad y el mal enfoque de las actividades económicas, entre ellas el turismo (PNUMA, 2011).

En la actualidad la Asociación Panamá Verde se enfoca principalmente en apoyar iniciativas muy puntuales, como la limpieza anual de playas, campañas de reforestación o potenciando proyectos socio- ambientales de sus miembros activos, como este proyecto final de graduación, propuesta que está alineada con sus objetivos.

2.1.2 Misión y visión

La misión de la Asociación Panamá Verde es “Potenciar el movimiento juvenil panameño en el ámbito social y ambiental a través de la educación, integración de valores y recreación que conduzcan a acciones grupales que fortalezcan su identidad y el desarrollo sostenible, mejorando así la calidad de vida propia y de la sociedad” (Asociación Panamá Verde, 2014, p.2).

La visión de la Asociación es “Somos jóvenes creativos, reflexivos y críticos; brindamos una formación que resalta los valores, descubriendo y desarrollando nuevas capacidades. Lideramos el movimiento juvenil ambiental con una sólida formación ética,

moral y ecológica y aportamos soluciones prácticas a los problemas sociales”, bajo los valores de compromiso, respeto, seguridad, perseverancia y amistad (Asociación Panamá Verde, s. f.).

El objetivo general de la Asociación Panamá Verde es “Formar jóvenes panameños para que sean mejores ciudadanos y se conviertan en personas proactivas con todas las cualidades de los líderes para enfrentar la problemática ambiental y social de sus comunidades”. Sus objetivos específicos son los siguientes.

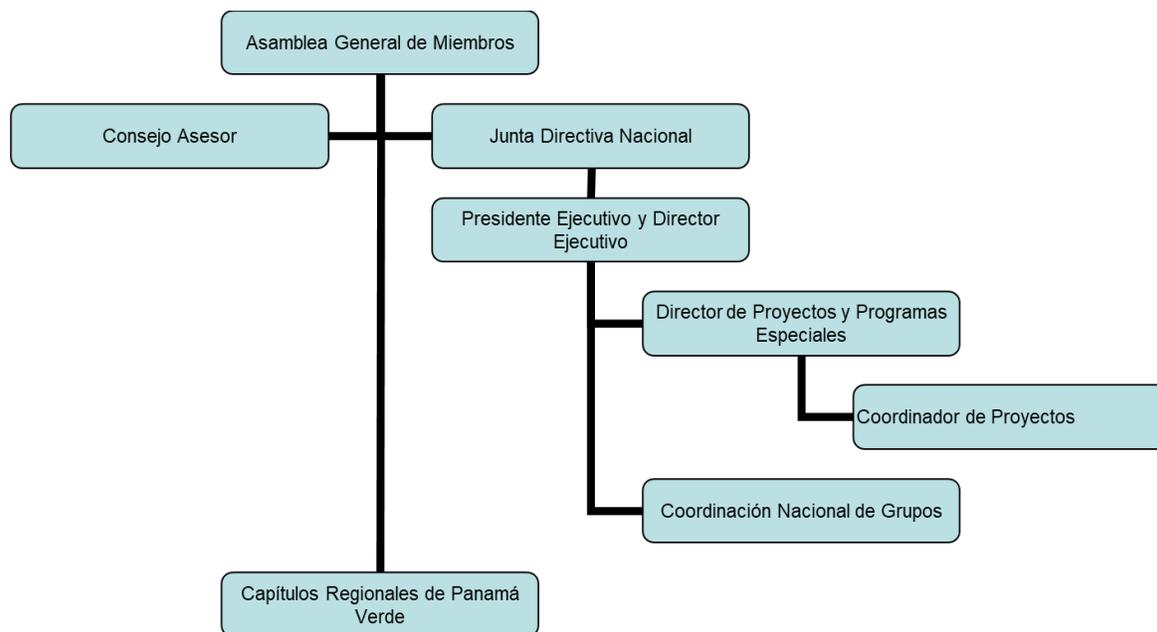
1. Entrenar jóvenes panameños en el manejo y diseño de proyectos de conservación a pequeña escala.
2. Enseñar a los participantes, educación ambiental y técnicas de conservación.
3. Promover el liderazgo y las habilidades en el manejo de grupos.
4. Llevar a cabo proyectos de conservación a nivel regional.
5. Desarrollar campamentos que sirvan para intercambiar experiencias y conocimientos entre los grupos regionales, además de realizar proyectos de conservación (Asociación Panamá Verde, 2014, p.3).

2.1.3 Estructura organizativa

A continuación, se presenta la estructura organizativa de la Asociación Panamá Verde (Figura 2), en los que se articula este proyecto final de graduación. Con base a lo que se cita en Lledó (2017, p.43), la Asociación Panamá Verde presenta un esquema de estructura organizacional funcional.

Figura 2

Estructura organizativa de la Asociación Panamá Verde.



Nota: Esta figura representa la estructura general que compone la asociación. Este proyecto final de graduación ha sido informado, y presentado al presidente de la Junta Directiva y al director de Proyectos y Programas Especiales, por: Arcia, E. 2014. *Asociación Panamá Verde: “Juventud, ambiente y desarrollo, al Alianza Perfecta”*. GEO Juvenil Panamá - Asociación Panamá Verde. Presentación no publicada.

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

La Asociación Panamá Verde concentra los esfuerzos de sus miembros fundadores y equipos técnicos en proyectos principalmente que sean de tipo socioambiental. La Dirección de proyectos y programas especiales se enfoca en el fortalecimiento e instalación de capacidades locales, en tres líneas de acción (Asociación Panamá Verde, 2014) que se presentan a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1*Líneas de Acción de la Asociación Panamá Verde*

Líneas de Acción	Temáticas de Trabajo
Línea de acción 1	Establecer línea base del proyecto, consolidación del equipo multidisciplinario, creación del Comité Multisectorial del Proyecto, creación de aliados y actores estratégicos para el proyecto, mapeo de actores, alianzas y apalancamientos de recursos, implementación de Plan de Trabajo, reuniones con beneficiarios, mecanismos de reporte y modelo de gestión del proyecto.
Línea de acción 2	Implementación de actividades, selección de áreas prioritarias de intervención, programación de formación y modelo de gestión con beneficiarios (generadores: empresas y sociedad en general, colectores, separadores: cooperativas, autoridades, empresas privadas, Recicladores: empresas encargadas / compradores / cooperativas, exportadores.
Línea de acción 3	Evaluación intermedia de resultados, Planes de indicadores, Auditorías Internas y Externas, Publicación, Comunicación, Encuentros y divulgación de avances y/o resultados del Programa.

Nota. En este proyecto se implementa bajo dos líneas de acción 1 y 3. Adaptado de Arcia, E. 2014. *Asociación Panamá Verde: “Juventud, ambiente y desarrollo, al Alianza Perfecta”*. GEO Juvenil Panamá - Asociación Panamá Verde. Presentación no publicada.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

En este apartado presentamos la base teórica que compone la administración de proyectos bajo la revisión de diferentes fuentes bibliográficas.

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

Los principios de la dirección de proyectos son doce y se explican en la siguiente

Tabla 2, son componentes importantes en la dinámica de cada proyecto:

Tabla 2

Principios en lo que se basa la Dirección de Proyectos con la implicación

Doce Principios	Abordaje aplicado a la gestión de los proyectos de los principios
1. Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso.	La administración de un proyecto debe ser holística, y para que funcione, debe ser cuidadosa, confiable e integral. Además, debe tener en cuenta el cumplimiento de regulaciones y leyes que afecten al proyecto.
2. Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto.	Es importante implementar una cultura de responsabilidad y trabajo en equipo en un entorno respetuoso. Esto implica múltiples factores contribuyentes como acuerdos, estructuras y procesos de equipo, lo cual genera motivación.
3. Involucrarse eficazmente con los Interesados.	Los interesados pueden ser personas, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un portafolio, programa o proyecto. Es importante mapear las partes interesadas e involucrarlos desde el inicio para dar un valor y apropiación del proyecto.
4. Enfocarse en el valor	En un proyecto el valor, incluidos los resultados desde la perspectiva del cliente o del usuario final, es el indicador definitivo del éxito y la fuerza impulsora de los proyectos. Es importante evaluar de forma

Doce Principios	Abordaje aplicado a la gestión de los proyectos de los principios
	continúa el proyecto y realizar los cambios necesarios para cumplir con los objetivos.
5. Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema	Un pensamiento sistémico y una visión holística que va más allá del proyecto, teniendo en cuenta todos los sistemas que interactúan, tanto dentro como fuera de la organización, y que serán necesarios para mejorar todo el proceso. Responder a las interacciones del sistema permite a los equipos de proyecto aprovechar los resultados positivos.
6. Demostrar comportamientos de liderazgo	El líder de un proyecto debe motivar, influir y acompañar a todos los integrantes del equipo, ser uno más y fomentar el aprendizaje de todos los integrantes servirá para lograr los mejores resultados
7. Adaptar en función del contexto	La adaptación a los objetivos únicos, los interesados y la complejidad del entorno contribuyen al éxito del proyecto. Cada proyecto es único, es diferente y tiene una visión peculiar. El éxito del proyecto se basa en adaptarse al contexto de éste para determinar los métodos más apropiados para generar los resultados deseados y objetivos propuestos.
8. Incorporar la calidad en los procesos y los entregables	Se debe estimular el aseguramiento de la calidad desde el inicio hasta el final del proceso, para que el resultado final sea excelente.
9. Navegar en la complejidad	La complejidad del proyecto se produce como resultado de elementos individuales dentro del proyecto y el sistema del proyecto en su conjunto. Los proyectos tienden a ser retadores, son procesos

Doce Principios	Abordaje aplicado a la gestión de los proyectos de los principios
	complejos y es importante durante su administración ser capaces de optimizar las oportunidades y reducir al máximo las posibles y potenciales amenazas.
10. Optimizar las respuestas a los riesgos	Los riesgos pueden existir dentro de la empresa, portafolios, programas, proyectos y productos. Los equipos del proyecto deben desde el inicio buscar maximizar los riesgos positivos (oportunidades) y disminuir la exposición a riesgos negativos (amenazas) para lograr finalizar con éxito.
11. Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia	El entorno de un proyecto (factores ambientales externos) es cambiante, por lo que es importante adaptarse y ser resilientes.
12. Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto	El cambio a lo largo del ciclo de vida del proyecto puede originarse a partir de influencias internas o fuentes externas. Quedarse estancado es, a corto y largo plazo, negativo.

Nota: La tabla aborda los 12 principios de la dirección de proyectos fue adaptada de Project Management Institute-PMI. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Sexta edición). Project Management Institute, Inc. Newtown Square, PA, Estados Unidos de América.

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

Un dominio de desempeño del proyecto se define como un grupo de actividades relacionadas que son críticas para la entrega efectiva de resultados. Los dominios son interactivos, interrelacionados e interdependientes entre sí y trabajan al unísono para lograr resultados (Torres Vela, 2021). Los dominios de desempeño funcionan como un sistema

compuesto, para la entrega satisfactoria del proyecto y sus resultados previstos (Project Management Institute, 2021).

En la Tabla 3 se presentan el abordaje que se espera con cada uno de los dominios de desempeño del proyecto.

Tabla 3

Los Ocho Dominios de Desempeño en lo que se basa la Dirección de Proyectos

Dominios de Desempeño	Abordaje
1 Interesados- se ocupa de las actividades y funciones asociadas con las partes interesadas.	Los interesados beneficiados deben apoyar y ser parte activa del proyecto. Los que se oponen al proyecto o a sus entregables no deben ser impactados negativamente por los resultados del proyecto.
2 Equipo- se ocupa de las actividades y funciones asociadas para producir los entregables del proyecto.	Implica establecer la cultura y el entorno que permita a un conjunto de diversos individuos evolucionar hasta convertirse en un equipo de proyecto de alto rendimiento, donde todos los miembros demuestran el liderazgo aplicable y otras habilidades interpersonales.
3 Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida -se ocupa las actividades y funciones asociadas con el enfoque de desarrollo, la cadencia y las fases del ciclo de vida del proyecto	Este dominio de desempeño implica establecer el enfoque de desarrollo, la cadencia de entrega y el ciclo de vida de los proyectos necesarios para optimizar los resultados de éste.

Dominios de Desempeño	Abordaje
<p>4 Planificación - aborda las actividades y funciones asociadas con la organización y coordinación iniciales, necesarias para la entrega de los elementos entregables y los resultados del proyecto</p>	<p>El propósito de la planificación es desarrollar proactivamente un enfoque para crear los entregables del proyecto. Los entregables del proyecto impulsan los resultados para los que se acometió el proyecto. La planificación de alto nivel puede comenzar antes de la autorización del proyecto.</p>
<p>5 Trabajo del Proyecto - está asociado con el establecimiento de los procesos y la realización del trabajo para permitir que el equipo de proyecto cumpla con los entregables y resultados esperados.</p>	<p>El trabajo del proyecto permite y apoya la planificación, entrega y métricas eficientes y efectivas. Proporciona el entorno para que las reuniones del equipo de proyecto, las interacciones y el compromiso de los interesados sean eficaces. El trabajo del proyecto apoya la navegación de la incertidumbre, la ambigüedad y la complejidad; y equilibra sus impactos con las otras restricciones del proyecto.</p>
<p>6 Entrega- aborda las actividades y funciones asociadas con la entrega del alcance y la calidad para cuyo logro se emprendió el proyecto</p>	<p>La entrega del proyecto se enfoca en cumplir con los requisitos, el alcance y las expectativas de calidad para producir los entregables esperados que impulsarán los resultados previstos.</p>
<p>7 Métricas - aborda las actividades y funciones asociadas con la</p>	<p>La medición involucra evaluar el desempeño del proyecto e implementar respuestas apropiadas para</p>

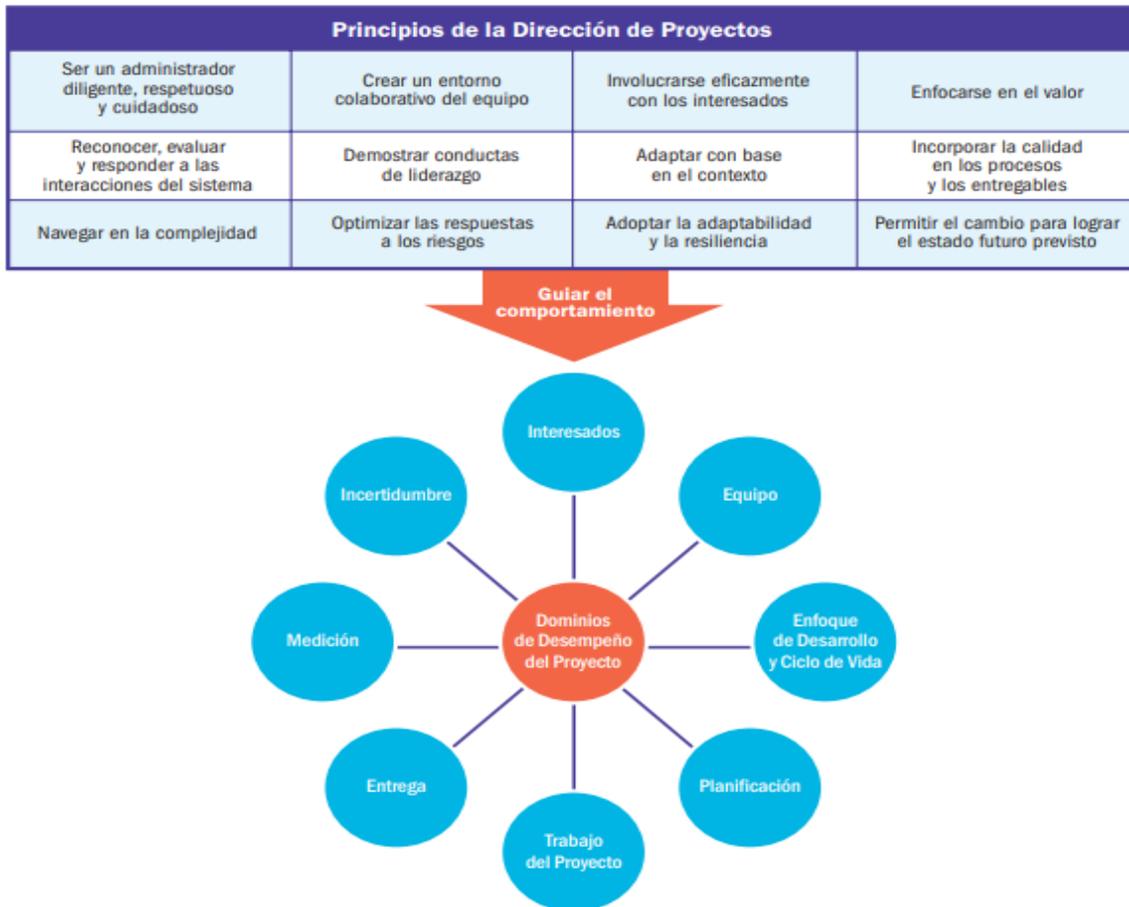
Dominios de Desempeño	Abordaje
evaluación del desempeño de los proyectos y la adopción de medidas apropiadas para mantener un desempeño aceptable.	mantener un desempeño óptimo. Este dominio evalúa el grado en que el trabajo realizado en el Dominio de Desempeño de la Entrega está cumpliendo con las métricas identificadas en el Dominio de Desempeño de la Planificación.
8 Incertidumbre - se ocupa de las actividades y funciones asociadas con el riesgo y la incertidumbre.	La incertidumbre en el sentido más amplio es un estado de desconocimiento o imprevisibilidad. Los proyectos existen en entornos con diferentes grados de incertidumbre. La incertidumbre presenta amenazas y oportunidades que los equipos de proyecto exploran, evalúan y deciden cómo manejar.

Nota. La tabla presenta los ocho dominios de desempeños sobre la dirección de proyectos y fue adaptada de Project Management Institute, 2021. *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Séptima edición) y *El Estándar para la Dirección de Proyectos*. Project Management Institute, Inc. Newtown Square, PA. Estados Unidos de América.

En la siguiente figura se presenta la interacción entre los 12 principios de la dirección de proyectos con los ocho dominios de desempeño de estos.

Figura 3

Relación entre los Principios de Dirección de Proyectos y los Dominios de Desempeño del Proyecto.



Nota. La imagen representa la integración entre los 12 Principios en la Dirección de Proyectos y los Ocho dominios de desempeño para asegurar el éxito del proyecto y fue tomada de Project Management Institute, 2021. *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Séptima edición) y *El Estándar para la Dirección de Proyectos*. Project Management Institute, Inc. Newtown Square, PA. Estados Unidos de América.

Por el tipo de proyecto se resalta la importancia de los siguientes principios:

- Principio No. 3. Involucrarse eficazmente con los Interesados, porque se trabaja con una comunidad rural que además cuenta con un marco legal que les protege como es la ley sobre Consentimiento, Libre, Previo e Informado - CLPI para los pueblos indígenas de Panamá. (FAO, 2020).
- Principio No.7. Adaptar en función del contexto dado que se reconoce la importancia de ir adaptando el proyecto a medida que se tienen más insumos de todas las partes interesadas, incentivos locales e internacionales.
- Principio No. 11. Debido que promueve el adoptar la adaptabilidad y la resiliencia para tener un abordaje apropiado, y en este caso consideración aspectos del entorno ambiental que podría ser impactado por elementos externos como el cambio climático, preparación ante desastres naturales.

2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

Según el PMI (2017, p.18), el ciclo de vida de un proyecto es “la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión”. Adicionalmente, este se refiere a las distintas fases del proyecto desde su inicio hasta su fin (Lledo, 2020, p.20).

Un ciclo de vida del desarrollo también se refiere a que existen una o más fases asociadas al desarrollo del producto, servicio o resultado. Los ciclos de vida del desarrollo pueden ser predictivos y adaptativos (Project Management Institute, 2017, p.19), dentro de este último, se pueden encontrar iterativos, incrementales, ágil o un modelo híbrido (Project Management Institute, 2017, p. 19, y Lledó, 2017, p. 29).

En la siguiente Tabla 4 se describen los ciclos de vida utilizados en la Administración de Proyectos y sus características principales.

Tabla 4*Ciclos de vida de un proyecto*

Tipo	Descripción
Ciclo de vida predictivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ También pueden denominarse ciclos de vida en cascada, porque durante su desarrollo se espera que una acción desencadena a otra. <u>Este tipo de ciclo de vida ha sido el contemplado para este plan de gestión.</u> ▪ El alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida. ▪ Presenta su mayor utilización de recursos y costos durante las fases de planificación y ejecución.
Ciclo de vida iterativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
Ciclo de vida incremental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El entregable se produce a través de una serie de iteraciones que sucesivamente añaden funcionalidad dentro de un marco de tiempo predeterminado.

Tipo	Descripción
Ciclos de vida adaptativos (ágiles, iterativos o incrementales)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El entregable contiene la capacidad necesaria y suficiente para considerarse completo sólo después de la iteración final. ▪ El alcance detallado se define y se aprueba antes del comienzo de una iteración. ▪ Los ciclos de vida adaptativos también se denominan ciclos de vida ágiles u orientados al cambio.
Ciclo de vida híbrido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un 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. La tabla presenta los ciclos de vida de un proyecto fue adaptada de Project Management Institute-PMI. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Sexta edición). Project Management Institute, Inc. Newtown Square, PA, Estados Unidos de América.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de éste (Project Management Institute, 2017, p.10). Y esto se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el

proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente (Project Management Institute, 2017, p.10).

Las actividades de dirección se centran, además, en los medios para cumplir los objetivos de los proyectos, como tener procesos eficaces, planificar, coordinar, medir y supervisar el trabajo, entre otros.

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

Un Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos es un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto. Los Grupos de Procesos son independientes de las fases del proyecto (Project Management Institute, 2021, p.23).

A continuación, en la siguiente Tabla 5 se explican los procesos de la dirección de un proyecto.

Tabla 5

Ciclos de vida de un proyecto

Grupo de procesos	Descripción
Procesos de Inicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizados 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto

Grupo de procesos	Descripción
Procesos de Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizados 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.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios necesarios
Procesos de Cierre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato.

Nota. La tabla presenta los grupos de procesos de un proyecto fue adaptada de Project Management Institute-PMI. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Sexta edición). Project Management Institute, Inc. Newtown Square, PA, Estados Unidos de América.

Además de los Grupos de Procesos, los procesos también se categorizan por Áreas de Conocimiento, la cual es un “área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen” (Project Management Institute, 2021, p, 23).

En la Tabla 6 se señalan la descripción de cada una de las áreas de conocimiento y el abordaje en el proyecto final de graduación.

Tabla 6*Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos*

No.	Áreas de Conocimiento	Descripción	Proyecto final de graduación - PFG
1	Gestión de la Integración (Estrategias y procesos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acta del PFG. ▪ En el Acta de Constitución se define el alcance y todas las entregas esperadas durante el desarrollo del proyecto.
2	Gestión del Alcance (Distribución efectiva)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se definen los límites hasta dónde llega este proyecto.
3	Gestión del Cronograma (Plazos predecibles)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a <i>tiempo</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define cuál es el tiempo esperado para la finalización del proyecto
4	Gestión de los Costos (Eficiencia y control)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar <i>los costos</i> de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define cuáles son los costos esperados para el proyecto

No.	Áreas de Conocimiento	Descripción	Proyecto final de graduación - PFG
5	Gestión de la Calidad (Entregar lo solicitado)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluye los procesos para incorporar la política de <i>calidad</i> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presenta indicadores de calidad durante la implementación
6	Gestión de los Recursos (Equipos comprometidos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los <i>recursos</i> necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define el tipo de recursos que se requieren para dar inicio al proyecto y el recurso humano experto para el PFG.
7	Gestión de las Comunicaciones (Coordinación efectiva)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluye los procesos requeridos para la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la <i>información</i> del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se expone el tipo de comunicación que se maneja a lo largo del ciclo de vida del proyecto y que forma parte del Plan de comunicación en el desarrollo del proyecto
8	Gestión de los Riesgos (Prevención)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los <i>riesgos</i> de un proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se consideran los potenciales riesgos a los que se enfrenta el proyecto

No.	Áreas de Conocimiento	Descripción	Proyecto final de graduación - PFG
9	Gestión de las Adquisiciones (Contratos ganar-ganar)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se toma en cuenta el tipo de compra y adquisiciones de equipo y material necesario para el desarrollo del PFG.
10	Gestión de los Interesados (Participación activa)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realiza un mapeo de las partes interesadas, intereses, poder e influencia.

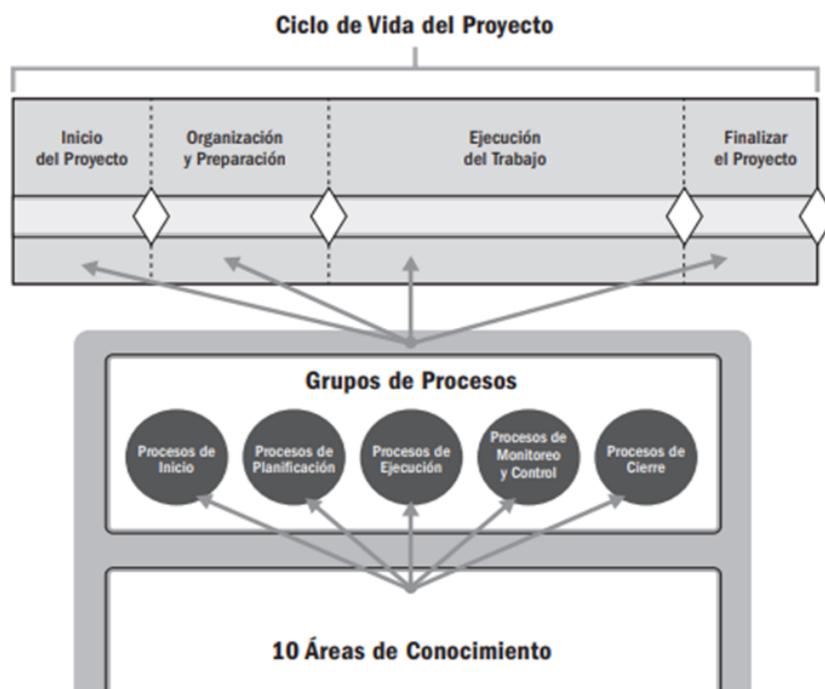
Nota. La tabla fue adaptada en base a la información que presenta el Project Management Institute-PMI. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Sexta edición). Project Management Institute, Inc. Newtown Square, PA, EE. UU.

2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

Project Management Institute (2021, p. 19) define al ciclo de vida de los proyectos como la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Como se puede apreciar en la siguiente figura, el ciclo de vida también se relaciona de manera directa a los grupos de procesos y a las áreas de conocimiento.

Figura 4

Ciclo de vida de proyectos



Nota. La imagen detalla cómo se vincula el ciclo de vida de un proyecto, los grupos de procesos y las áreas de conocimiento de manera integral y fue tomada de Project Management Institute-PMI. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Sexta edición). Project Management Institute, Inc. Newtown Square, PA, Estados Unidos de América.

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

Según la Guía de la Guía del PMBOK® (Project Management Institute, 2017, p. 16) los portafolios, programas y proyectos están alineados con las estrategias organizacionales o son impulsados por ellas y difieren en la manera en que cada uno contribuye al logro de los objetivos estratégicos. En la siguiente figura se presenta el enfoque usual de la estrategia empresarial de muchas organizaciones y muestra la jerarquía entre los distintos componentes.

Figura 5

Jerarquía de las estrategias organizacionales



Nota. La imagen explica cómo están representados los portafolios, programas, proyectos dentro de la dirección de un proyecto y fue tomada de Lledó, P. (2017). *Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos*. (Sexta edición). Estados Unidos de América.

A continuación, se describen cada uno de los componentes ilustrados:

- *Un plan estratégico*, es el principal factor que guía las inversiones en los proyectos. La alineación con las metas estratégicas del negocio de la organización puede alcanzarse a través de la dirección sistemática de portafolios, programas y proyectos mediante la aplicación de la dirección organizacional de proyectos (OPM). OPM se define como un marco en el que la dirección de portafolios, la dirección de programas y la dirección de proyectos están integradas con los elementos facilitadores de la organización a fin de alcanzar los objetivos estratégicos (Project Management Institute, 2017, p.17).
- *La dirección de portafolios* se define como la gestión centralizada de uno o más portafolios a fin de alcanzar objetivos estratégicos. Los programas o proyectos del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa (Project Management Institute, 2017, p.15).
- *Un programa* es un conjunto de proyectos relacionados que se gestionan en conjunto para alcanzar beneficios que no se podrían obtener si se gestionan por separado (Lledo, 2017, p. 27).
- Según la Guía de la Guía del PMBOK® (Project Management Institute, 2017, p.14) *la dirección de programas* se define como la aplicación de conocimientos, habilidades y principios a un programa para alcanzar los objetivos del programa y para obtener beneficios y control no disponibles cuando los componentes del programa se gestionan individualmente. Un componente de un programa se refiere a los proyectos y otros programas dentro de un programa. La dirección de proyectos se centra en las interdependencias dentro de un proyecto a fin de determinar el enfoque óptimo para dirigir el proyecto.

- *Un proyecto*, según la Guía de la Guía del PMBOK® (Project Management Institute, 2017, p. 4), es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables.

Para la finalidad de este proyecto final de graduación se está proponiendo un realizar un proyecto que va alineado con la línea de trabajo de la organización.

2.3 Otra teoría propia del tema de interés

2.3.1 Desarrollo Sostenible

Las Naciones Unidas (S.F.) han definido al desarrollo sostenible como el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. El desarrollo sostenible exige esfuerzos concentrados en construir un futuro inclusivo, sostenible y resilientes para las personas y el planeta.

Las Naciones Unidas (S.F.) también detallan que, para alcanzar el desarrollo sostenible, es fundamental armonizar tres elementos básicos: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Estos elementos están interrelacionados y son todos esenciales para el bienestar de las personas y las sociedades.

2.3.2 Desarrollo Regenerativo

El desarrollo regenerativo busca una visión holística, ecológica del mundo y mantiene un enfoque integrado como lo reflejan sus pilares: aspectos sociales, culturales, ambientales, económicos, políticos y espirituales. El desarrollo regenerativo se basa en los mismos seis pilares del desarrollo sostenible con un enfoque no sólo en frenar la degradación de estos y

más bien en la regeneración en cada sector, que es más allá de la reconstrucción o restauración e implica una mejora permanente de éstos, buscando una reducción de la huella ecológica mundial. Es también holístico, no compartimentalizado, los seis pilares son dinámicos, entremezclándose en un holismo verdadero, co-evolucionando permanentemente (Muller, 2016).

2.3.3 Situación actual del problema u oportunidad en estudio

El sector de turismo de Panamá está siendo analizado, potenciado e impulsado con diferentes tipos de estrategias, incentivos y planes, especialmente considerando los efectos e impactos dejados a este sector por la Pandemia del COVID 19 (Gobierno de la República de Panamá, 2020, Gobierno de la República de Panamá, 2021).

Se requiere un estímulo que regule y organice el sector, considerando que es un sector que genera una cantidad importante de empleos (Bello y Peralta, 2022). Un nuevo Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025 se ha generado por Gobierno de la República de Panamá (2020) y éste ha generado expectativas por parte de las comunidades rurales y en especial, los pueblos indígenas, que ambicionan integrarse en la planificación y recibir los beneficios esperados.

2.3.4 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

En Latinoamérica, se cuenta con mucha experiencia en el sector turismo, y en países como Costa Rica, Ecuador, México y Perú, se potencia, además, un turismo que sea verde, sostenible, y acorde con las metas de nuestra generación. Por ejemplo, Costa Rica, país con gran experiencia en el sector turístico y que cuentan con datos, estadística analizada e información, se puede indicar que aproximadamente un 8.8% de la fuerza laboral del país está vinculado a este sector. La Pandemia del Covid 19 impactó negativamente al sector al

mismo tiempo que dejó lecciones aprendidas y nuevas visiones. Actualmente se fomenta un turismo regenerativo que es mucho más responsable, vivencial, sostenible y resiliente (Cahua Gutiérrez, 2020, La Vanguardia, 2022, National Geographic, 2022).

2.3.5 Tipos de Turismo

Existen varios tipos de turismo que se describen a continuación, y que podrían aplicarse en la comunidad de Silico Creek.

A. Turismo Cultural

El turismo cultural se define como aquellas actividades que realiza un turista para presenciar, estudiar y aprender las características culturales que un destino geográfico posee y ofrece como producto turístico (Chávez, S.F). Quien realiza el turismo cultural está motivado por conocer rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social (Gobierno de México, S.F.).

La extensión geográfica que comprende el turismo cultural puede ser a baja escala, como visitar una pequeña población, o a gran magnitud, como recorrer diferentes partes de un país (Chávez, S.F). Entre las características que debe contemplar un plan de gestión para realizar un turismo cultural están:

1. Es uno de los tipos de turismo más practicados – por lo que hay mucha información.
2. Se destaca por sus visitas a pueblos, ciudades o monumentos muy característicos de la zona.
3. Visitar el destino turístico es una forma de aprender vívidamente la historia del lugar, lo que ofrece un añadido muy significativo a las personas que están presentes en la zona mientras aprenden.

4. La duración de permanencia en un sitio turístico es generalmente menos de 5 días.
5. El turismo cultural involucra otras actividades: deporte, diseño arquitectónico, gastronomía, naturaleza, idioma, arte, conocer a las personas, entre otras actividades típicas del lugar.

B. Ecoturismo

El ecoturismo es un tipo de turismo que tiene como fin realizar actividades recreativas en base al conocimiento con la naturaleza (Gobierno de México, S.F.). Para realizar un plan de gestión basado en una actividad turística que contemple el ecoturismo las siguientes características según la Organización Mundial del Turismo (S.F):

6. Gira en torno a la naturaleza y la principal motivación de los turistas es la observación y la apreciación del entorno natural, así como de las culturas tradicionales prevalecientes en las zonas naturales.
7. Incluye aspectos pedagógicos y de interpretación de la naturaleza.
8. Por lo general, aunque no siempre, la organización está a cargo de operadores turísticos especializados y se orienta a grupos reducidos. En los destinos, los proveedores de servicios asociados suelen ser empresas pequeñas de propiedad local.
9. Minimiza los impactos negativos sobre el entorno natural y sociocultural.
10. Contribuye al mantenimiento de las zonas naturales que constituyen el atractivo ecoturístico, ya que:
 - Genera beneficios económicos para las comunidades receptoras, las organizaciones y las autoridades que gestionan las zonas naturales con fines de conservación;

- Ofrece a las comunidades locales oportunidades alternativas de empleo e ingresos;
- Potencia la sensibilización de las poblaciones locales y de los turistas respecto a la importancia de la conservación de los bienes naturales y culturales.

C. Turismo de aventura

El turismo de aventura es un tipo de turismo activo que incluye la organización de viajes no convencionales a lugares exóticos, inaccesibles y a veces peligrosos del mundo. Muy a menudo combinan varios tipos de recreación, incluyendo deportes extremos (Ceupe Magazine, S.F.). Este tipo de turismo se enfoca en realizar actividades deportivas relacionadas con desafíos impuestos por la naturaleza. (Gobierno de México, S.F.). A continuación, se destacan algunas características que presenta basado en las descripciones de Ceupe Magazine, (S.F.):

1. Se suele denominar viaje comercial por los medios de transporte activos asociados con una estadía en el entorno natural.
2. La aventura supone la fantasía de encontrarse con algo nuevo e inusual.
3. Se asocia con actividades al aire libre, los deportes y el turismo extremo.

D. Turismo Rural

Se utiliza cuando la cultura rural es un componente clave del producto ofrecido. El rasgo distintivo de los productos del turismo rural es el deseo de ofrecer a los visitantes un contacto personalizado, de brindarles la oportunidad de disfrutar del entorno físico y humano de estas zonas y, en lo posible, de participar en las actividades, tradiciones y estilos de vida de la población local (Ceupe Magazine, S.F.).

E. Turismo Regenerativo

“Un proyecto de turismo regenerativo parte de una lectura del lugar con visión sistémica, promueve las relaciones entre los seres que cohabitan y visitan un destino, crea condiciones a favor de todas las formas de vida del lugar e incluye acciones de prevención, mitigación, compensación y conservación y genera beneficios para la comunidad anfitriona, las personas viajeras y el destino (National Geographic, 2022)”.

El propósito de las experiencias regenerativas es la co-creación de conexiones profundas y la integración de la comunidad local, el viajero y la naturaleza, revelando la identidad de cada lugar, y posibilitando que la relación hombre-naturaleza sea a largo plazo (Araneda, 2019). Al basarse en lo que se propone en la literatura (Reyes-Royas y Casasola Guerreros, 2021) los beneficios que proveen el utilizar un modelo de turismo considerando el desarrollo regenerativo están:

1. Comprender las relaciones de sistemas vivos, seres humanos y la naturaleza, quienes coexisten, coevolucionan y comparten.
2. Generar capacidades y fomentar el sentido de compartir – tanto dentro de los miembros de la comunidad como con los visitantes;
3. Enfocar los recursos primarios y aspectos de la vida para producir tecnologías y resguardar conocimiento para las siguientes generaciones;
4. Desarrollar el sentido de identidad de la comunidad;
5. Usar las particularidades del lugar como parámetros para determinar el tipo de ingeniería y soluciones de diseño apropiadas al lugar e involucrar a los actores sociales en los procesos de planeación.

3. Marco metodológico

El marco metodológico se realizó basándose en una revisión bibliográfica y el análisis de cada uno de los objetivos específicos con respecto a las fuentes de información, herramientas, supuestos, restricciones, entregables, y métodos de investigación utilizado durante el desarrollo del proyecto.

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 (Universidad Autónoma de Hidalgo, 2015, p.2).

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 que se utilizaron para este proyecto consistieron en realizar entrevistas con miembros de la comunidad de Silico Creek, sitios web oficiales sobre las actividades turísticas en Silico Creek, utilizar documentos internos de la Asociación Panamá Verde, y los documentos oficiales y públicos del Gobierno de Panamá relacionados con las estrategias o planes de desarrollo en el sector turismo, compromisos internacionales a los que el país es signatario como convenios internacionales con las Naciones Unidas, en especial atención a los documentos la Organización Mundial del Turismo (OMT), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO, leyes vigentes y compromisos actuales como El Pacto del Bicentenario “Cerrando Brechas” y el Plan Maestro de Turismo Sostenible (PMTS) 2020-2025.

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 (Técnicas de investigación, 2020).

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto consistieron en publicaciones sobre la administración de proyectos. Entre los más importantes están los documentos bases del Project Management Institute: La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos

(2017), y Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Séptima edición) y el Estándar para la Dirección de Proyectos (2021). También fue utilizado Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos de Pablo Lledó (2017). Adicionalmente, se revisaron documentos publicados, sitios web oficiales o blogs de centros formales sobre turismo, efectos postpandemia del COVID 19 y otros aspectos relacionados con las tendencias actuales sobre regeneración. A continuación, se presenta el resumen de las fuentes de información para cada objetivo específico.

Tabla 7

Fuentes de Información Primaria y Secundaria

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1 Realizar un análisis situacional de la actividad turística en la comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe Buglé, Panamá con el fin de conocer el estado actual.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas con miembros de la comunidad de Silico Creek. ▪ Visita de campo ▪ Revisión de sitios web oficiales sobre sus actividades turísticas. ▪ Documentos oficiales del Gobierno de Panamá en materia de turismo, en especial el Plan Maestro de Turismo Sostenible (PMTS) 2020-2025. ▪ Información publicada por organismos de las Naciones Unidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos sobre turismo regenerativo, turismo comunitario ▪ Lecciones aprendidas en otros países e historias de éxito en turismo sostenible a baja escala. ▪ Referencias sobre desastres naturales, efectos post pandemia del COVID 19. ▪ Información complementaria. ▪ Resultado del Análisis P5.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
2 Elaborar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas con miembros de la comunidad de Silico Creek y sitios web oficiales sobre sus actividades turísticas. ▪ Documentos oficiales del Gobierno de Panamá en materia de turismo, en especial el Plan Maestro de Turismo Sostenible (PMTS) 2020-2025. ▪ Información publicada por la ONU. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía del PMBOK® (PMI, 2017). ▪ El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021) y, Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos de Pablo Lledó (2017).
3 Definir el alcance del proyecto de modo que se garantice que el mismo incluya todos los requisitos para el éxito del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas con miembros de la comunidad de Silico Creek. ▪ Visita de campo ▪ Plan Maestro de Turismo Sostenible (PMTS) 2020-2025 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía del PMBOK® (PMI, 2017). ▪ El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021) y, Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos de Pablo Lledó (2017).
4 Desarrollar un plan de gestión del cronograma con el objetivo de administrar el inicio y la finalización del proyecto a tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas con miembros de la comunidad de Silico Creek. ▪ Visita de campo ▪ Plan Maestro de Turismo Sostenible (PMTS) 2020-2025 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía del PMBOK® (PMI, 2017). ▪ El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021) y, Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos de Pablo Lledó (2017).

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
5 Establecer un plan de gestión de costos para el proyecto con el fin de definir y monitorear el presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas con miembros de la comunidad de Silico Creek. ▪ Visita de campo ▪ Plan Maestro de Turismo Sostenible (PMTS) 2020-2025 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía del PMBOK® (PMI, 2017). ▪ El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021) y, Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos de Pablo Lledó (2017).
6 Desarrollar un sistema de gestión de calidad para el proyecto, con el fin de identificar y controlar los requisitos y estándares necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas con miembros de la comunidad de Silico Creek. ▪ Visita de campo ▪ Plan Maestro de Turismo Sostenible (PMTS) 2020-2025 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía del PMBOK® (PMI, 2017). ▪ El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021) y, Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos de Pablo Lledó (2017).
7 Establecer un plan de gestión de los recursos para garantizar que tanto los recursos físicos como de personal estén disponibles en el momento requerido.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas a grupos focales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía del PMBOK® (PMI, 2017). ▪ El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021) y, Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos de Pablo Lledó (2017).

	Objetivos	Fuentes de Información	
		Primarias	Secundarias
8	Desarrollar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de asegurar que se satisfagan las necesidades de información a cada una de las partes interesadas.	Entrevistas a grupos focales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía del PMBOK® (PMI, 2017). ▪ El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021) y, Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos de Pablo Lledó (2017).
9	Planificar la gestión del riesgo del proyecto con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos positivos.	Entrevistas a grupos focales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía del PMBOK® (PMI, 2017). ▪ El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021) y, Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos de Pablo Lledó (2017).
10	Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para determinar cómo se adquirirán los bienes y servicios requeridos en el proyecto	Entrevistas a grupos focales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía del PMBOK® (PMI, 2017). ▪ El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021) y, Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos de Pablo Lledó (2017).

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
11 Desarrollar un plan de gestión de los interesados con el fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas con miembros de la comunidad de Silico Creek. ▪ Visita de campo ▪ Plan Maestro de Turismo Sostenible (PMTS) 2020-2025 ▪ Ley de CLPI 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía del PMBOK® (PMI, 2017). ▪ El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021) y, Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos de Pablo Lledó (2017).

Nota. Elaboración propia. La Tabla 7 muestra las fuentes de información utilizadas – primaria y secundaria, en correspondencia con cada uno de los objetivos específicos.

3.2 Métodos de Investigación

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (Hernández- Sampieri et al., 2014). Corona Lisboa (2016) detalla que existen tres enfoques y/o métodos en la investigación: cualitativo (interpretativo), cuantitativo (positivista) y socio crítico, también llamado método mixto de investigación. Hernández- Sampieri et al. (2014) los definen:

- **El enfoque cuantitativo:** representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se

analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.

- **El enfoque cualitativo:** también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. Behar Rivero (2008) plantea que la investigación cualitativa está generalmente asociada con los métodos inductivos mientras que la investigación cuantitativa está asociada frecuentemente con el método deductivo.
- **El método mixto:** es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo. La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. Su utilización sólo es apropiada cuando se agrega valor al estudio en comparación con utilizar un único enfoque, porque regularmente implica la necesidad de mayores recursos económicos, de involucramiento de más personas, conocimientos y tiempo (Hernández- Sampieri et al., 2014).

A continuación, se presenta los métodos de investigación que se seleccionaron para la solución de los objetivos.

3.2.1 Método analítico-sintético

Behar Rivero (2008, p. 45) describe este método como:

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

3.2.2 Método inductivo

Behar Rivero (2008) describe como:

“el método inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones. Dichas conclusiones podrían ser falsas y, al mismo tiempo, la aplicación parcial efectuada de la lógica podría mantener su validez; por eso, el método inductivo necesita una condición adicional, su aplicación se considera válida mientras no se encuentre ningún caso que no cumpla el modelo propuesto” (Behar Rivero, 2008, p. 40).

3.2.3 Método deductivo

Behar Rivero (2008) describe que en este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares a partir de la vinculación de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

- a) Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya. Si un cuerpo cae decimos que pesa porque es un caso particular de la gravitación.
- b) También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos. Si sabemos la fórmula para calcular la velocidad, podremos calcular entonces la velocidad de un avión. La matemática es la ciencia deductiva por excelencia; parte de axiomas y definiciones.

A su vez, este método se divide en dos particulares:

- Método deductivo directo (inferencia o conclusión inmediata): Se obtiene el juicio de una sola premisa, es decir que se llega a una conclusión directa sin intermediarios.
- Método deductivo indirecto (inferencia o conclusión mediata): Necesita de silogismos lógicos, donde silogismo es un argumento que consta de tres proposiciones, es decir se comparan dos extremos (premisas o términos) con un tercero para descubrir la relación entre ellos. La premisa mayor contiene la proposición universal, la premisa menor contiene la proposición particular, de su comparación resulta la conclusión” (Behar Rivero, 2008 p.39).

En la siguiente Tabla 8, se detallan los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos del proyecto.

Tabla 8*Métodos de Investigación utilizados*

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo (Cualitativa)	Método deductivo (Cuantitativo)
1. Realizar un análisis situacional de la actividad turística en la comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe Buglé, Panamá con el fin de conocer el estado actual.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FODA para el análisis situacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se identificaron oportunidades en materia de turismo comunitario incluido en el análisis situacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de datos de la estadística disponible.
2. Elaborar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección del proyecto.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se analizó la gestión de la integración planteada en el PMBOK® como referencia para el diseño de la gestión en etapas posteriores 	
3. Definir el alcance del proyecto de modo que se garantice que el mismo incluya todos los requisitos para el éxito del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizó la estructura del desglose de trabajo (EDT) se busca descomponer para realizar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia de los socios para identificar y platear las actividades y requerimientos necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de datos de la estadística disponible de fuentes primarias

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo (Cualitativa)	Método deductivo (Cuantitativo)
4. Desarrollar un plan de gestión del cronograma con el objetivo de administrar el inicio y la finalización del proyecto a tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partiendo de la lista de tareas se elaboró un cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se analizó la gestión de cronograma planteada en el PMBOK® para el diseño 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de datos de la estadística disponible de fuentes primarias
5. Establecer un plan de gestión de costos para el proyecto con el fin de definir y monitorear el presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de las actividades junto con los requerimientos para determinar la línea base del costo y platear como administrar el presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se analizó la gestión de costos planteada en el PMBOK® como referencia para el diseño de la gestión en etapas posteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de datos de la estadística disponible de fuentes primarias
6. Desarrollar un sistema de gestión de calidad para el proyecto, con el fin identificar y controlar los requisitos y estándares necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de los requisitos de calidad para planificar y cumplir con las expectativas de los interesados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se analizó la gestión de calidad planteada en el PMBOK® como referencia para el diseño de la gestión en etapas posteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de datos de la estadística disponible de fuentes primarias

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo (Cualitativa)	Método deductivo (Cuantitativo)
7. Establecer un plan de gestión de los recursos para garantizar que tanto los recursos físicos como de personal estén disponibles en el momento requerido.	<ul style="list-style-type: none"> Listado de requerimientos de socios para la distribución adecuada de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se analizó la gestión de recursos planteada en el PMBOK® para el diseño del plan. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de datos de la estadística disponible de fuentes primarias
8. Desarrollar un plan de gestión de las comunicaciones con el fin de asegurar que se satisfagan las necesidades de información a cada una de las partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> Al conocer la zona y la visión de los interesados se pueden plantear ideas para cumplir con las expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> Se analizó la gestión de comunicaciones planteada en el PMBOK® como referencia 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de datos de la estadística disponible de fuentes primarias
9. Planificar la gestión del riesgo del proyecto con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos positivos.	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia de socios y equipo de trabajo para identificar, analizar y planificar respuesta a los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Se analizó la gestión riesgos planteada en el PMBOK® como referencia para el diseño de la gestión en etapas posteriores 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de datos de la estadística disponible de fuentes primarias

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo (Cualitativa)	Método deductivo (Cuantitativo)
10. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para determinar cómo se adquirirán los bienes y servicios requeridos en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al definir el contexto de la zona y requerimientos de los entregables es posible definir el plan de adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se analizó la gestión adquisiciones planteada en el PMBOK® como referencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de datos de la estadística disponible de fuentes primarias
11. Desarrollar un plan de gestión de los interesados con el fin de lograr la participación eficaz en las decisiones y la ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Listado de posibles involucrados y su potencial impacto e interés en el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se analizó la gestión interesados planteada en el PMBOK® como referencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de datos de la estadística disponible de fuentes primarias

Nota. La Tabla 8 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.3 Herramientas

El Project Management Institute (2017) define a las herramientas como “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (p. 714).

En el caso de este proyecto final de graduación, las herramientas utilizadas se han plasmado en la Tabla 9.

Tabla 9

Herramientas utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Realizar un análisis situacional de la actividad turística en la comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe Buglé, Panamá con el fin de conocer el estado actual.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicio de expertos sobre información sobre turismos, desarrollo regenerativo, sobre la legislación y regulaciones, Gobernanza organizacional. ▪ Recopilación de datos (entrevistas con líder(s) de la comunidad). ▪ Reuniones de seguimiento (equipo Asociación Panamá verde). ▪ Habilidades interpersonales y de equipo (Escuchar de forma activa, conciencia política y cultural).
2. Elaborar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicio de expertos. ▪ Recopilación de datos (entrevistas con líder de la comunidad, equipo de Panamá Verde y Autoridad de Turismo). ▪ Análisis de datos (Documentos, de alternativas, y de tendencias). ▪ Toma de decisiones.
3. Definir el alcance del proyecto de modo que se garantice que el mismo incluya todos los requisitos para el éxito del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicio de expertos. ▪ Recopilación de datos (entrevistas con líder de la comunidad, equipo de Panamá Verde y Autoridad de Turismo). ▪ Análisis de datos (Documentos, de alternativas, y de tendencias). ▪ Toma de decisiones.

Objetivos	Herramientas
4. Desarrollar un plan de gestión del cronograma con el objetivo de administrar el inicio y la finalización del proyecto a tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicio de expertos. ▪ Recopilación de datos (entrevistas con líder de la comunidad, equipo de Panamá Verde y Autoridad de Turismo). ▪ Análisis de datos (Documentos, de alternativas, y de tendencias). ▪ Toma de decisiones.
5. Establecer un plan de gestión de costos para el proyecto con el fin de definir y monitorear el presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicio de expertos. ▪ Recopilación de datos (entrevistas con líder de la comunidad, equipo de Panamá Verde y Autoridad de Turismo). ▪ Análisis de datos (Documentos, de alternativas, y de tendencias). ▪ Toma de decisiones.
6. Desarrollar un sistema de gestión de calidad para el proyecto, con el fin identificar y controlar los requisitos y estándares necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicio de expertos. ▪ Recopilación de datos (entrevistas con líder de la comunidad, equipo de Panamá Verde y Autoridad de Turismo). ▪ Análisis de datos (Documentos, de alternativas, y de tendencias). ▪ Toma de decisiones.
7. Establecer un plan de gestión de los recursos para garantizar que tanto los recursos físicos como de personal estén disponibles en el momento requerido.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicio de expertos. ▪ Recopilación de datos (entrevistas con líder de la comunidad, equipo de Panamá Verde y Autoridad de Turismo). ▪ Análisis de datos (Documentos, de alternativas, y de tendencias). ▪ Toma de decisiones.

Objetivos	Herramientas
<p>8. Desarrollar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de asegurar que se satisfagan las necesidades de información a cada una de las partes interesadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicio de expertos. ▪ Recopilación de datos (entrevistas con líder de la comunidad, equipo de Panamá Verde y Autoridad de Turismo). ▪ Análisis de datos (Documentos, de alternativas, y de tendencias). ▪ Toma de decisiones.
<p>9. Planificar la gestión del riesgo del proyecto con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos positivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicio de expertos. ▪ Recopilación de datos (entrevistas con líder de la comunidad, equipo de Panamá Verde y Autoridad de Turismo). ▪ Análisis de datos (Documentos, de alternativas, y de tendencias). ▪ Toma de decisiones.
<p>10. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para determinar cómo se adquirirán los bienes y servicios requeridos en el proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicio de expertos. ▪ Recopilación de datos (entrevistas con líder de la comunidad, equipo de Panamá Verde y Autoridad de Turismo). ▪ Análisis de datos (Documentos, de alternativas, y de tendencias). ▪ Toma de decisiones.
<p>11. Desarrollar un plan de gestión de los interesados con el fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicio de expertos. ▪ Recopilación de datos (entrevistas con líder de la comunidad, equipo de Panamá Verde y Autoridad de Turismo).

Objetivos	Herramientas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de datos (Documentos, de alternativas, y de tendencias). ▪ Toma de decisiones.

Nota. La Tabla 9 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo.

Autoría propia.

3.4 Supuestos y restricciones

El Project Management Institute (2017, p. 725) define a un supuesto como factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración. Y a una restricción como factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso. Ambos aspectos han sido contemplados en el desarrollo de este proyecto final de graduación. A continuación, se presenta los supuestos y restricciones del proyecto en la Tabla 10.

Tabla 10

Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar un análisis situacional de la actividad turística en la comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe Buglé, Panamá con el fin de conocer el estado actual.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con el apoyo de miembros activos de la comunidad de Silico Creek de brindar información para construir adecuadamente el plan de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La información que se necesite se debe conseguir vía Internet o en comunicación telefónica con los puntos de contacto de la comunidad y no necesariamente por visitas en persona.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>2. Elaborar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con información del Análisis P5 como guía de los indicadores a utilizar basados en sostenibilidad y resiliencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se cuenta con amplia información sobre indicadores para la actividad socioeconómica-ambiental seleccionada.
<p>3. Definir el alcance del proyecto de modo que se garantice que el mismo incluya todos los requisitos para el éxito del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con la experiencia de los socios y del equipo de proyecto es suficiente para definir el alcance del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El alcance del proyecto no está totalmente definido o entendido desde el principio. ▪ Falta de claridad en el alcance.
<p>4. Desarrollar un plan de gestión del cronograma con el objetivo de administrar el inicio y la finalización del proyecto a tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con la disponibilidad de tiempo para desarrollar el proyecto de las cabañas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratiempos operativos. ▪ Presión de tiempo
<p>5. Establecer un plan de gestión de costos para el proyecto con el fin de definir y monitorear el presupuesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con la disponibilidad de recursos: personal, insumos, financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos escasos. ▪ Costos altos (materiales, reparaciones, equipamiento, instalaciones, salarios)
<p>6. Desarrollar un sistema de gestión de calidad para el proyecto, con el fin</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se construyen las cabañas bajo estándares 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especificaciones y expectativas iniciales basadas en un modelo

Objetivos	Supuestos	Restricciones
identificar y controlar los requisitos y estándares necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	de seguridad y sostenibilidad.	de cabaña tradicional Ngäbe.
7. Establecer un plan de gestión de los recursos para garantizar que tanto los recursos físicos como de personal estén disponibles en el momento requerido.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuentan con las personas, equipamiento o materiales, instalaciones, planos revisados para remodelar las cabañas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay menos recursos, herramientas o miembros del equipo disponibles para el proyecto en comparación con lo que requiere tu plan de gestión de recursos.
8. Desarrollar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de asegurar que se satisfagan las necesidades de información a cada una de las partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los involucrados cuentan con los números de teléfonos celulares y disponen de tiempo para las reuniones para del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los miembros del equipo de proyecto se encuentran en ubicaciones físicas distintas. ▪ No se cuentan con suficientes datos para que los involucrados se llamen vía celular.
9. Planificar la gestión del riesgo con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos positivos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los involucrados cuentan con información sobre los riesgos que implican la construcción de las cabañas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sector turístico se encuentra detenido debido a los impactos indirectos de la pandemia del Covid-19.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
10. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para determinar cómo se adquirirán los bienes y servicios requeridos en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con los recursos humanos necesarios para ejecutar el plan de adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratiempos operativos. ▪ Costos de materiales, reparaciones, equipamiento, instalaciones, salarios.
11. Desarrollar un plan de gestión de los interesados con el fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con el compromiso y voluntad de todas las partes involucradas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede existir resistencia al proyecto por parte de los interesados

Nota. Elaboración propia. La Tabla 10 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo.

3.5 Entregables

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables son componentes típicamente tangibles completados para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir componentes del plan para la dirección del proyecto (Project Management Institute, 2017, p. 95). A continuación, en la Tabla 11 se presentan los objetivos específicos para este proyecto final de graduación con sus respectivos entregables.

Tabla 11*Entregables*

Objetivos	Entregables
1. Realizar un análisis situacional de la actividad turística en la comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe Buglé, Panamá con el fin de conocer el estado actual.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis del público meta ▪ Análisis de oferta de servicios actual ▪ Análisis de la competencia ▪ Análisis FODA de las actividades turísticas ▪ Identificación de oportunidades en materia de turismo comunitario con un enfoque de desarrollo regenerativo y resilientes.
2. Elaborar un plan de gestión de integración con el fin de identificar, unificar y coordinar los procesos y actividades necesarios para la dirección del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acta de Constitución del Proyecto ▪ Proceso de Control de Cambios ▪ Proceso de Lecciones Aprendidas ▪ Proceso del Cierre del Proyecto.
3. Definir el alcance del proyecto de modo que se garantice que el mismo incluya todos los requisitos para el éxito del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz de trazabilidad de requisitos, ▪ Enunciado del alcance ▪ Recopilación de requisitos ▪ Elaboración de la EDT ▪ Diccionario de la EDT
4. Desarrollar un plan de gestión del cronograma con el objetivo de administrar el inicio y la finalización del proyecto a tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan cronograma ▪ Lista de actividades ▪ Duración de actividades ▪ Cronograma
5. Establecer un plan de gestión de costos para el proyecto con el fin de definir y monitorear el presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan costos ▪ Costos estimados ▪ Presupuesto
6. Desarrollar un sistema de gestión de calidad para el proyecto, con el fin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan y métricas de calidad ▪ Propuesta de mantenimiento

Objetivos	Entregables
identificar y controlar los requisitos y estándares necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	
7. Establecer un plan de gestión de los recursos para garantizar que tanto los recursos físicos como de personal estén disponibles en el momento requerido.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisitos de recursos
8. Desarrollar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto con el fin de asegurar que se satisfagan las necesidades de información a cada una de las partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan comunicaciones
9. Planificar la gestión del riesgo del proyecto con el fin de disminuir el impacto de los riesgos negativos y optimizar la probabilidad de las oportunidades o riesgos positivos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan riesgos ▪ Registro de riesgos ▪ Riesgo general del proyecto ▪ Estrategia y acciones para tratar riesgos
10. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para determinar cómo se adquirirán los bienes y servicios requeridos en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan adquisiciones
11. Desarrollar un plan de gestión de los interesados con el fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapeo de partes interesadas ▪ Plan involucramiento de los interesados

Nota. Elaboración propia. La Tabla 11 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo.

4 Desarrollo

4.1 Análisis situacional

En este apartado se desarrolla el análisis situacional de la gestión turística en la comunidad de Silico Creek. Se presenta un análisis del público meta, de la oferta de servicios actual, de la competencia y de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la identificación de oportunidades en materia de turismo comunitario con un enfoque de desarrollo regenerativo.

4.1.1 Análisis del público meta

El público meta que se espera recibir como calidad de turistas en Silico Creek es aquel que se acopla a facilidades rústicas, que quiere integrarse a una comunidad rural con sus vivencias

, legado cultural y riqueza biológica, que se adapta a las condiciones climáticas de alta pluviosidad y humedad. Este visitante debe comprender que estará dentro un territorio comarcal, por lo que el turista debe tener como característica el ser respetuoso con las leyes y autoridades locales, seguir sus reglas y entender su cosmovisión.

El público meta que la comunidad de Silico Creek espera recibir son del tipo cultural, recreativo y ecológico (CEUPE Magazine, S.F.) y basándonos en la definición de Entorno turístico (2018), los categorizamos además como:

- Turistas alocétricos: Buscan zonas con poco desarrollo turístico, son exploradores y aman conocer a la gente local. Son activos y gustan de utilizar servicios turísticos no masivos, sin embargo, son exigentes con sus viajes y lo hacen con mayor frecuencia pues su nivel de vida es más alto (Entorno turístico, 2018).

- **Turista explorador:** son pocos en número, con un alto grado de adaptación al entorno social y espacial, se caracterizan por viajar por su cuenta, observar y participar con la comunidad anfitrion (Entorno turístico, 2018).
- **Turistas peregrinos:** Son turistas que buscan una respuesta que puede manifestarse de tres maneras:
 - **Experiencial:** Busca la autenticidad de la vida en otras sociedades, ya que tiene la sensación de haber perdido la propia.
 - **Experimental:** Experimenta con estilos de vida diferentes al propio.
 - **Existencial:** Encuentra un nuevo centro existencial como resultado de la experiencia del viaje.

4.1.2 Análisis de oferta de servicios actual

La Comunidad de Silico Creek ha ofrecido tours y servicios de hospedaje en su oferta turística. Durante la visita efectuada se identificaron los siguientes paquetes turísticos.

Tabla 12

Tipos de Paquetes Turísticos que se ofrecen en Silico Creek

Nombre del tour	Descripción	Tipo de turismo	Precio
▪ Tour de la cascada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluye una caminata por el bosque tropical y las fincas cercanas hasta llegar a la cascada Mata Guineo. ▪ Tiene una duración entre 4 y 6 horas. ▪ El nivel de dificultad Intermedio – Avanzado. El turista debe estar en buenas condiciones físicas y de resistencia ante las condiciones climáticas. 	Turismo de aventura	USD 15 por persona.

Nombre del tour	Descripción	Tipo de turismo	Precio
▪ Tour de cacao	▪ El turista podrá ver el procesamiento completo por el que se obtiene el chocolate a partir de la plantación de una semilla.	<i>Turismo rural</i>	USD 10 por persona.
▪ Tour un día en una finca orgánica	▪ Se ofrece la posibilidad de compartir un día de trabajo en la finca orgánica de una familia Ngäbe. ▪ En esta experiencia la familia le enseñará como es su día a día en la finca orgánica.	<i>Turismo rural</i>	USD 30 por persona.
▪ Tour tarde cultural	▪ Se presentan bailes (Presentación del Guará, baile tradicional Ngäbe) y platos típicos de la cocina Ngäbe, preparados con productos orgánicos. ▪ Visita al mercado de artesanías: esta casa mercado expone artesanías hechas por mujeres Ngäbe de la comunidad.	<i>Turismo cultural</i>	USD 15 por persona. Mínimo 4 personas.

Nota. El autor se guio del sitio web Urari Turismo Rural Comunitario. (2015). *Silico Creek, Bocas del Toro, Panamá*. <http://www.urari.bocasdeltoro.org/espanol/indexesp.html>

La comunidad también percibía ingresos del alquiler de las cabañas para el hospedaje de turistas. Sin embargo, con la pandemia del Covid 19 la comunidad dejó de obtener estos ingresos económicos y con ello, se dejó de darles mantenimiento.

4.1.3 Análisis de la competencia

Silico Creek se ubica al límite de la Comarca Ngäbe Buglé y la provincia de Bocas del Toro. La provincia de Bocas del Toro tiene una buena oferta en turismo especialmente en actividades de aventura en áreas marinas: esnórquel, buceo, surf, paseos, entre otras. También hay una alta oferta en giras a fincas de cacao en donde el turista puede tener la

experiencia de coleccionar los frutos y aprender del proceso de producción del chocolate. En la Tabla 13 se presentan las principales actividades turísticas realizadas en el área.

Tabla 13

Tipos de Paquetes Turísticos en áreas cercanas a Silico Creek.

Tipo de turismo	Nombre de la Actividad y Localización
Turismo de aventura	- Punta Robalo, ubicado en Bocas del Toro - Visitas guiadas a la Isla Escudo de Veraguas, Comarca Ngäbe Buglé - Archipiélago de Bocas del Toro, actividades en playas, islas y cayos
Turismo rural	- Finca de cacao: Oreba Chocolate Tour - Finca de cacao: Excursión a la granja de Cacao Bocas - Finca de cacao: Green Acres
Turismo cultural	- Ngäbe Adventures, Comarca Ngäbe Buglé

Nota. Elaboración propia

4.1.4 Análisis FODA

En el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) resalta los aspectos a contemplar para fortalecer su propuesta de actividades turísticas. La Tabla 14 se presenta un resumen de aquellos aspectos detectados en la literatura, y en la reunión con integrantes de la comunidad de Silico Creek. En la Tabla 15, se presenta un resumen de las potenciales vías de potenciar las debilidades previamente identificadas en oportunidades, como y acciones de trabajo a largo plazo.

Tabla 14*Análisis FODA*

A- Fortalezas	C – Oportunidades
1. Autenticidad en su legado cultural.	1. Nuevas visiones sobre el turismo global mucho más sostenible.
2. Sentido de cohesión comunitario.	2. Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025 para Panamá ya aprobado.
3. Buenas prácticas ambientales libres de agroquímicos y pesticidas.	3. Cercanía y conectividad con otros focos importantes de turismo.
4. Costos bajos en las experiencias turísticas y de los productos que venden.	4. Flujo mayor de turismo post pandemia.
5. Alta diversidad biológica y belleza escénica en la localidad.	5. Promoción gratuita vía redes sociales.
B- Debilidades	D- Amenazas
1. Infraestructura sencilla para turistas y difícil acceso a tecnología.	1. Alta oferta de turismo rural comunitario en el país y regionalmente.
2. Limitado entrenamiento y conocimiento del personal enfocado en la atención al cliente.	2. Efectos colaterales de guerras, pandemias como la inflación, aumento del costo de la vida.
3. Poca visibilidad de sus paquetes turísticos en Internet.	3. Poca inclusión de la comunidad en el sector turismo de la región.
4. Ausencia de un plan integral para el turismo de la comunidad.	4. Cambios de autoridades y gobiernos nacionales y regionales.
5. Falta de un recurso humano permanente que pueda dar seguimiento a la atención al cliente.	5. Vulnerabilidad a desastres naturales.

Nota. El autor se guio de Ramírez Rojas, J.L. (2002). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.

Para la finalidad de este proyecto se consideró incluir un análisis cruzado del Análisis de FODA para aprovechar las oportunidades vencer las amenazas a partir de las fortalezas y cómo vencer las debilidades.

- Estrategia Fortalezas – Oportunidades (FO): Identificar las acciones para potenciar las oportunidades que posee el desarrollo turístico en la comunidad de Silico Creek aprovechando la construcción del nuevo complejo de cabañas, su ubicación geográfica, y los atractivos de la zona para lograr el beneficio colectivo de la comunidad y con enfoque hacia un turismo regenerativo.
- Estrategia Debilidades – Oportunidades (DO): Se brindará un panorama general en el que se contrastan las debilidades y las oportunidades y se presentarán posibles soluciones para minimizar los efectos negativos de las debilidades que se presentan en Silico Creek que puedan llegar a provocar afectación al sector turístico.
- Estrategia Fortalezas – Amenazas (FA): Se abordará el análisis de cómo potenciar las fortalezas en pro de que estos sean elementos que se contraponen ante las amenazas que se podrían presentar.
- Estrategia Debilidades – Amenazas (DA): Se presentará las posibles acciones que ayuden a minimizar las afectaciones negativas y a la vez evitar condiciones desfavorables que se puedan presentar en la comunidad.

Tabla 15*Análisis estratégico del FODA*

Fortalezas-Oportunidades	Fortalezas-Amenazas
<p>-Promocionar el complejo de cabañas aprovechando las nuevas tendencias en el turismo global con un enfoque más sostenible, considerando las características de la comunidad. F1/F2/F3/F4/F5 - O1</p>	<p>-Realizar alianzas estratégicas con otras comunidades turísticas ante la poca demanda causada por los efectos colaterales que dejó la pandemia del Covid-19, guerras y otras presiones globales. F4 - A1/A2</p>
<p>-Alinear la estrategia turística comunitaria con el Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025. F1/F2/F4 - O2.</p>	<p>- Elaborar estrategias basadas en educación ambiental, y promoción turística con la población local cuando se presenten las nuevas autoridades del cambio de gobierno. F3/F4/F5 - A3/A4.</p>
<p>-Utilizar las redes sociales para mostrar las características innatas de la comunidad y promover un estilo de turismo rural, cultural con un enfoque regenerativo. F3, F4, F5 – O4/O5.</p>	<p>- Fortalecer el uso de buenas prácticas agrícolas y ambientales para contrarrestar el cada más frecuente desastre natural. F3 – A5</p>

Debilidades- Oportunidades	Debilidades-Amenazas
- Coordinar capacitaciones para el personal de la comunidad ligada a las actividades turísticas con Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025 con la Autoridad de Turismo de Panamá. D2 – O2.	-Ante una gran oferta en turismo rural, potenciar, como valor agregado, paquetes de turismo que enfoquen en que las ganancias serán utilizadas en fomentar la capacitación del personal, como medida de sostenibilidad de la actividad turística. D1 -A1.
-La poca visibilidad de las actividades turísticas que se tiene de la comunidad se podrá subsanar con una mayor utilización de las redes sociales gratuitas. D3 – O5.	- Generar una estrategia de turismo consensuada por la comunidad en donde se establezca realizar un lobby más asertivo para asegurar la participación y visibilidad de la comunidad en la actividad turística de la región. D4 -A3.
- Presentar la propuesta de financiamiento de la construcción del nuevo complejo de cabañas a las autoridades estatales de turismo en el marco del Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025 para proporcionar infraestructura de mejor calidad al turista en la zona de la Comarca Ngäbe Buglé. D1 – O2.	- Establecer una estrategia ante las nuevas autoridades en el sector turismo para atender los desafiantes retos que presenta la comunidad en la actividad turística, como son la mejora de infraestructura y potenciar el recurso humano para que sea incluido desde su planificación inicial del nuevo gobierno. D1/D2- A4.

Nota. Elaboración propia

El presente trabajo de graduación se enfocó en el proyecto: “Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá”. En unas posteriores fases se espera trabajar en otros proyectos que atiendan otras de las necesidades mapeadas:

- Adecuación del sendero interpretativo de Silico Creek.
- Plan de capacitación integral en la identificación de plantas y aves.
- Plan de cosecha de agua lluvia.
- Plan de gestión integral de residuos sólidos orgánicos e inorgánicos.

4.2 Plan de Gestión de Integración

Según la Guía del PMBOK® la gestión de la integración del proyecto 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 Dirección de Proyecto” (PMI, 2017, p.24).

Las principales salidas del Plan de Gestión de la Integración se asocian al Acta de Constitución del proyecto y al Plan de Dirección del proyecto, las cuales se describen en los siguientes apartados.

4.2.1 Acta Constitutiva del Proyecto

A continuación, en la Tabla 16 se establece el acta de constitución del proyecto, la cual será el documento formal de autorización de inicio del proyecto y confiere la autoridad al director de proyectos para aplicar los recursos de la organización a las actividades.

Tabla 16*Acta del proyecto*

ACTA DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	
01.10.2023	Construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la Comunidad De Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá	
Tipo de proyecto:	Predictivo	
Áreas de conocimiento / grupos de proceso	Área de aplicación (Sector / Actividad)	
Procesos: Iniciación, planificación, ejecución, control y cierre.	Sector: Turismo, comercio, agricultura, desarrollo social.	
Áreas de conocimiento: Integración, alcance, cronograma, costo, calidad, recursos, comunicación, riesgos, adquisiciones e interesados		
Fecha tentativa de inicio	Fecha tentativa de finalización	Duración (días)
23.10.2023	18.02.2025	406 días
Objetivos del proyecto		
Objetivo general		
Construir un complejo de cabañas de alojamiento en la Comunidad De Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá		
Objetivos específicos:		
1) Realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades, entorno, oferta, demanda y plan de negocio del proyecto.		
2) Realizar un diseño del complejo de cabañas considerando un enfoque regenerativo.		

- 3) Generar un plan de búsqueda de fondos para poder realizar la construcción de las cabañas.
- 4) Construir el complejo de cabañas para reactivar la oferta turística.
- 5) Generar un plan de mantenimiento con el fin de asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Justificación o propósito del proyecto

La República de Panamá desea implementar un plan maestro en turismo sostenible 2020-2025. Para ello se debe contar con las condiciones de infraestructura, capacitación, cuidado del ambiente y fomentar un sentido de pertenencia en la actividad turística.

Las comunidades indígenas fueron altamente impactadas durante la pandemia del COVID 19. No se cuentan con los datos específicos de las pérdidas económicas. Sin embargo, una de las comunidades que sufrió un impacto importante fue la comunidad de Silico Creek, cuyas infraestructuras de alojamiento y atención al cliente se perdieron por la falta de un plan de mantenimiento, apoyo económico y principalmente porque durante los años 2020 y 2021 la prioridad fue el tema de la salud pública.

En respuesta a la necesidad de volver a construir y adecuar las áreas destinadas al turismo en la comunidad de Silico Creek, estas nuevas construcciones se esperan realizar considerando un enfoque regenerativo. Se han identificado las especies de plantas que se utilizarán para la construcción del complejo: el laurel (*Cordia alliodora* (Ruiz & Pav.) Oken, Familia Boraginaceae, y la palma Jira *Socratea exorrhiza* (Mart.) H.Wendl, familia de las palmeras (Arecaceae); se han verificado su estatus de conservación en la lista roja de la UICN y se espera dar un monitoreo a sus poblaciones a través de un proceso de capacitación futura a miembros de la comunidad. También se espera sembrar especies que sean llamativas a las aves y a los insectos, como arbustos de las familias Melastomataceas y Rubiaceas, con la finalidad de que puedan forrajear naturalmente, sean visibles para los turistas y para facilitar la polinización.

Con la afluencia turística, se espera que también permita el crecimiento en otras actividades comerciales como son: la venta de artesanías, tours a comunidades cercanas y empresas que proveen diversos bienes y servicios relacionados han sido continuos. El proyecto se formula a partir de las siguientes consideraciones:

- Se desarrolla como una alternativa importante de ingresos para la comunidad
 - El mercado meta es el turismo regenerativo y se esperan visitantes, tanto de la región, otros nacionales, como extranjeros.
-

-
- Al tener un espacio de terreno comunitario, materia prima para las construcciones, mano de obra local, costos bajos, se espera que el proyecto deba ser rentable y con un retorno de inversión al corto plazo.
 - Se espera como resultado del presente proyecto el desarrollo de un plan de gestión que permita estructurar de mejor manera para así aumentar sus probabilidades de éxito.
 - Este proyecto estará conformado por un diseño estructural (arquitectónico, electromecánico y paisajístico), tramitología necesaria, construcción y un manual de operación de éste.
-

Entregables finales del proyecto

El proyecto cuenta con los siguientes entregables:

1. Estudio de mercado.
 2. Diseño para la construcción de un complejo de cabañas
 3. Plan de búsqueda de fondos
 4. Construcción de las cabañas
 5. Plan de mantenimiento
-

Supuestos

- Se conseguirá financiamiento para el proyecto, dada la importancia de apoyar a las comarcas indígenas en Panamá y sus emprendimientos hacia la sostenibilidad socioambiental.
 - Se cuenta con el compromiso y apoyo de los miembros de la comunidad.
 - Los materiales y recursos humanos estarán disponibles durante el desarrollo del proyecto.
 - Los riesgos de elaborar el plan de proyecto son manejables e inferiores a los beneficios que tendrá su ejecución.
-

Restricciones

- Alcance: No se cuenta con experiencias similares sobre el turismo regenerativo en la región y en el país.
 - Tiempo: Se planificará la construcción de las cabañas considerando las condiciones ambientales de la estación seca y la estación lluviosa.
 - Costos: Actualmente no se cuenta con un financiamiento aprobado para el proyecto.
 - Costos: La construcción de las cabañas debe desarrollarse con la menor inversión de capital posible, utilizando recurso humano (equipo de gestión y obreros) y materiales locales. El proyecto se debe gestionar con un equipo de trabajo compuesto por miembros técnicos y el gerente de proyecto de la comunidad, que ya cuentan con experiencia en proyectos similares.
-

Identificación preliminar de riesgos

- 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 el recurso humano asignado para la realización del proyecto no cuenta con el tiempo para apoyar en la construcción podría verse afectado el cronograma del proyecto.
 - Si no se cuenta con la aprobación de los donantes para el desarrollo del proyecto será necesario buscar otras alternativas por lo que el proyecto podría retrasarse o no realizarse.
 - Los miembros de la comunidad pierdan la motivación por lo que el proyecto podría no realizarse.
-

Recursos y presupuesto generales

Entregables	Nombre del recurso	Costo total (USD)
1. Estudio de mercado	Personal de gestión, consultores, computadora, impresora, fungibles.	5.500,00 USD
2. Diseño del complejo de cabañas	Personal de gestión, personal técnico, equipo de cómputo, materiales de oficina.	7.620,89 USD
3. Financiamiento	Personal de gestión, espacio físico, computo.	220,00 USD
4. Construcción de las cabañas	Personal de gestión, personal técnico, empresa constructora, materiales para construcción, equipo de cómputo, fungibles, servicios de limpieza	59.912,60 USD
5. Plan de Mantenimiento	Personal de gestión, personal técnico, equipo de cómputo, materiales de oficina	506,00 USD
TOTAL		73.759,48 USD
	% de gestión (5 %)	3.687,97 USD
	TOTAL	77.447,45 USD

Cronograma de hitos

Nombre hito	Fecha
Entregable 1: Estudio de mercado	22.02.2024
Aprobación de autoridades locales (bomberos, autoridades comarcales)	31.05.2024
Entregable 2: Diseño para la construcción de un complejo de cabañas	19.08.2024

Entregable 3: Financiamiento	18.11.2024
Entregable 4: Construcción de las cabañas	14.05.2025
Entrega de la construcción de las cabañas	14.05.2025
Entregable 5: Plan de mantenimiento	23.05.2025
Apertura de las cabañas para renta	23.05.2025

Información histórica relevante

La comunidad de Silico Creek tiene experiencia en el manejo de turista y alquilando cabañas. Esta nueva construcción y apertura se basa en estudios sobre el turismo y se mantiene una construcción con un enfoque tradicional y optando por el turismo regenerativo.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos: Comunidad, autoridades tradicionales, entes gubernamentales.

Involucrados Indirectos: Ministerios gubernamentales asociados, turistas, proveedores

Nombre del director de proyecto:	Firma: Sr. Arcadio Aguilar
----------------------------------	----------------------------

Nombre y cargo de la persona que autoriza	Firma: Por definir
---	--------------------

Nota. Elaboración propia.

4.2.2 Plan de Gestión del Proyecto

Realizar el Control Integrado de Cambios es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar cambios a entregables, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones. Este proceso revisa todas las solicitudes de cambio a documentos del proyecto, entregables o plan para la dirección del proyecto y determina la resolución de las solicitudes de cambio (PMI, 2017, p.113).

A continuación, se proponen los procesos para solicitudes de cambio, registro de lecciones aprendidas, y el cierre del proyecto.

A. Solicitud de Cambio

Las solicitudes de cambio pueden incluir acciones correctivas, acciones preventivas, reparaciones de defectos, así como actualizaciones a documentos o entregables formalmente controlados para reflejar ideas o contenido modificado o adicional (PMI, 2017, p.117).

Como primer paso, se establecen específicamente los responsables en el proyecto para poder abordar conflictos; evaluar impactos y también que se señalen oportunidades de mejora. Por ello, los responsables del control integrado de cambio son:

1) Comité de control de cambios – CCB: Tendrá la función principal de “revisar, evaluar, aprobar, aplazar o rechazar las solicitudes de cambio. Se integrará por el director del proyecto, equipo de gestión y miembro (s) de trabajos en campo. Las técnicas y herramientas para utilizar son: reuniones, juicio experto, y el análisis de datos.

2) Patrocinador del proyecto: Persona o grupo que provee recursos y apoyo para el proyecto, programa o portafolio y que es responsable de facilitar su éxito, en este caso, quienes apoyan con el financiamiento. El patrocinador tendrá la potestad de aprobar o rechazar las solicitudes de cambios analizadas previamente por el Comité de Control de Cambios -CCB.

3) Interesados del proyecto: Partes involucradas del proyecto. Estos podrán solicitar cambios al proyecto, que se pueden implementar en cualquier momento a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Los interesados identificados pueden presentar una solicitud de cambio durante el ciclo de vida del proyecto. Los pasos para ello son los siguientes:

- a. **Solicitud del cambio de parte del interesado:** Se presentarán los cambios por escrito y de manera digital al Comité de Control de Cambios – CCB, en donde se justifican el cambio indicando además el impacto de este sobre el alcance, tiempo, costo y calidad del proyecto. Se comunicará por medio de un correo electrónico dirigido al CCB y el mensaje deben incluir en la lista de tareas de trabajo por parte de quienes deben revisar dichas solicitudes; una vez sometida a la revisión se pasará a carpeta digital del proyecto para realizar las acciones posteriores de aprobación, rechazo, análisis o aplazamiento. Para ello se utilizará la plantilla indicada en el Anexo 7. Plantilla para Solicitud de Cambio.
- b. **Recepción, evaluación y aprobación de una solicitud de cambio:** Corresponde al CCB recibir el correo electrónico, revisar la naturaleza de la solicitud y procesar las solicitudes de cambio; se deben analizar su impacto en los planes o líneas base de las áreas definidas previamente. Asimismo, se deben considerar incidencia en el cronograma, costos, alcances, calidad. etc. Se comunica la decisión a los interesados.
- c. **Aprobación de la solicitud de cambio:** Luego del filtro de la CCB y la reunión respectiva; con visto bueno del director de proyecto y dependiendo de la naturaleza de la solicitud, se traslada la recomendación al patrocinador del proyecto para su aprobación definitiva.
- d. **Comunicado de aprobación:** Con la plantilla (ver plantilla indicada en el Anexo 7) completamente llena; se reenvía o informa a los involucrados de la acción por medio de correo electrónico o verbal, de ser necesario. El director del proyecto debe incluir el archivo en el expediente digital y físico del proyecto en la carpeta de Control de Cambios. Se procede posteriormente con la

aplicación y las evaluaciones de impacto en los planes o líneas base afectadas con la orden de cambio.

- e. **Registro del cambio:** El CCB registra el orden cronológico y numérico del cambio. El equipo de gestión del proyecto, en cambio, registra y documenta la incidencia de la orden de cambio en los planes, las líneas base, entre otros.
- f. **Ajustes al plan para la dirección:** El equipo de gestión del proyecto aprobará el ajuste al plan a partir de la interacción con el CCB respecto al proceso de control de cambio.
- g. **Comunicado de las actualizaciones:** Se deben comunicar las actualizaciones con los involucrados claves del proyecto; esto se puede realizar por medio de minuta por correo electrónico, o verbal, si aplica; con copia al archivo del proyecto, y la cual se notifican la acción a implementar, el objetivo y la meta a obtener. Se debe incluir qué área, planes o documentos afecta. Esta labor estará a cargo del CCB.

B. Documentación de lecciones aprendidas

El registro de lecciones aprendidas puede incluir la categoría y la descripción de la situación. El registro de lecciones aprendidas puede también incluir el impacto, las recomendaciones y las acciones propuestas relacionadas con la situación. El registro de lecciones aprendidas puede registrar desafíos, problemas, riesgos y oportunidades realizados, u otro contenido según corresponda (PMI, 2017, p.104). Las lecciones aprendidas se documentarán a lo largo del proyecto y se presentarán a través de un documento sistematizado. A continuación, se presenta el proceso a seguir:

- Responsables: El equipo de gestión está a cargo de documentarlas. Se debe incluir la categoría a la que pertenece la lección aprendida y presentar la descripción de la situación. Además, es importante incluir el impacto en el proyecto, recomendaciones y las acciones propuestas relacionadas con la situación específica.
- Aprobación: Cada lección aprendida deberá ser revisada y aprobada por el director de proyecto; una vez sucedido esto se procede con el registro y la documentación de ésta.
- Repositorio de las lecciones aprendidas: éstas formarán parte de los procesos de la organización. Se utilizará el Anexo 8: Plantilla para registro de lecciones aprendidas.

C. Cierre del proyecto

Dentro la gestión de integración se incluye la fase de cierre. Para este proyecto en particular de índole comunitario, se sugiere el siguiente proceso.

En esta etapa se aplicarán herramientas como: 1) Reuniones entre las partes involucradas. 2) Analizar datos, mismos que serán aprobados por los convocados.

Entre los documentos a incluir durante la reunión estarían la revisión de los incidentes y lecciones aprendidas, información que se encuentra ya registradas en las plantillas y se mantendrá una lista de asistencia de los involucrados participantes en el proceso de cierre. Para el proceso de cierre se utilizará la plantilla descrita en el Anexo 9.

4.3 Plan de Gestión del Alcance

A continuación, se procede con el desarrollo de los siguientes apartados: recopilación de requisitos, definición del alcance, elaboración de la EDT, verificación del alcance y recomendaciones para el control del alcance del proyecto.

4.3.1 Recopilación de requisitos

Según Guía del PMBOK® (PMI, 2017) la matriz de trazabilidad de requisitos es una cuadrícula que vincula los requisitos del producto desde su origen hasta los entregables que los satisfacen. Ésta ayuda asegurar que cada requisito agrega valor del negocio al vincularlo con los objetivos del negocio y del proyecto. A continuación, se presenta la matriz de trazabilidad de requisitos para este proyecto:

Tabla 17*Matriz de trazabilidad de requisitos*

ID	Requisito	Parte involucrada	Criterio de aceptación	Prioridad	Entregable de la EDT	ID de Paquete de trabajo
R01	Realizar un análisis de la situación del mercado turístico comunitario	un Comunidad de Silico Creek	<p>El estudio debe contener entre algunos temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Información sobre el turístico comunitario: número de turistas con intención de visitar, tasa de ocupación hotelera rural, porcentaje de huéspedes internacionales y nacionales, satisfacción de los turistas, perfil demográfico del visitante. ▪ Indicadores sobre medidas de impacto: empleos permanentes y temporales en el sector turismo, asignación de recursos para turismo. ▪ Estadística histórica regional sobre: alojamientos registrados, número de eventos realizados en el área. 	Alta	1.1. Estudio de mercado	1.1.1. Análisis de oferta, demanda y entorno

ID	Requisito	Parte involucrada	Criterio de aceptación	Prioridad	Entregable de la EDT	ID de Paquete de trabajo
R02	Generar un plan de negocio con productos y servicios.	Comunidad de Silico Creek	<p>El plan debe contener áreas temáticas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión financiera: Inversión Total; Presupuesto de venta de los paquetes turísticos; Indicadores de viabilidad ▪ Gestión legal: Aspectos Tributarios (incentivos), Servicios de consultorías Regulatorias y Legales. ▪ Gestión operativa: Objetivos de producción u operaciones; Recursos materiales necesarios; Capacidad de producción o servicio; Activos Fijos; Proceso del Ciclo de Servicio; Flujograma de Procesos. Evaluación de la Inversión y del Plan de Negocio. 	Alta	1.1. Estudio de mercado	1.1.2. Plan de negocio

ID	Requisito	Parte involucrada	Criterio de aceptación	Prioridad	Entregable de la EDT	ID de Paquete de trabajo
R03	Cumplir con las normas tradicionales indígenas en el Diseño del complejo de cabañas	Gobierno y autoridades locales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación y evaluación de los materiales de construcción naturales disponibles en el área de estudio. 	Media	1.2. Diseño del complejo de cabañas	1.2.1. Prediseño
R04	Generar un diseño considerando la arquitectura tradicional indígena/ Ngäbe y las normas técnicas para construcciones	Comunidad de Silico Creek. Gobierno y autoridades locales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permisos tramitados ▪ Los planos constructivos se basaron en lineamientos tradicionales y cumplieron con todas las normas. De igual manera con regulaciones gubernamentales (Municipio, Bomberos, otros). ▪ Pliego de condiciones aprobado y publicado. 	Media	1.2. Diseño del complejo de cabañas	1.2.2. Planos constructivos 1.2.3. Permisos 1.2.3. Licitación

ID	Requisito	Parte involucrada	Criterio de aceptación	Prioridad	Entregable de la EDT	ID de Paquete de trabajo
R05	Generar un análisis de contrapartida	Comunidad de Silico Creek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Listado de los insumos que cubrirá la comunidad tanto en capital como en especie (materiales de construcción naturales, talento humano local). 	Alta	1.3. Financiamiento	1.3.1. Análisis de contrapartidas
R06	Generar un plan de negociación de fondos con financiadores locales e internacionales	Autoridades y Ministerios Entes internacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Listado de potenciales fuentes de financiamiento que podrían apoyar con capital para la construcción de las cabañas 	Alta	1.3. Financiamiento	1.3.2. Negociación
R07	Coordinar la disposición de residuos de la demolición y limpieza	Comunidad de Silico Creek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Listado de estructuras se deben demoler. ▪ Materiales para recuperar debidamente identificados. ▪ Ubicación final de los residuos generados 	Media	1.4. Construcción	1.4.1 Demolición de estructuras

ID	Requisito	Parte involucrada	Criterio de aceptación	Prioridad	Entregable de la EDT	ID de Paquete de trabajo
R08	La estructura de la obra debe realizarse bajo altas normas de seguridad y calidad	Comunidad de Silico Creek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de compactación del terreno mayor al 95% del proctor modificado. ▪ Estructura: madera aserrada estructural (horizontal y vertical) cumple con lo establecido en los planos de construcción. ▪ Instalaciones Hidrosanitarias: La tubería debe soportar la presión durante cuatro horas y sostenerla con una tolerancia de $\pm 2\%$. La tubería debe soportar el llenado durante un periodo de 4 horas y sostenerla con una tolerancia de $\pm 5\text{mm}$ y existir continuidad en el desagüe. ▪ Instalaciones Eléctricas: No debe existir ningún daño en la tubería, ni en el cableado durante la inspección. Cumple con la demanda eléctrica. 	Alta	1.4. Construcción	1.4.1. Obras preliminares 1.4.2. Obra gris

ID	Requisito	Parte involucrada	Criterio de aceptación	Prioridad	Entregable de la EDT	ID de Paquete de trabajo
R09	La instalación de los servicios y accesorios cumplen con el diseño y estándares de calidad	Comunidad de Silico Creek Comercios locales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carpintería: se establecen criterios de aceptación basados en la rectitud, planeidad, ancho de juntas, alineación, resalto y separación de las tablas de paredes y pisos, puertas y ventanas. ▪ Accesorios hidrosanitarios: deben cumplir con normas de calidad y seguridad. ▪ Accesorios eléctricos: interruptor de luz y lámparas funcionando. Panel eléctrico e interruptores de circuito (braker) debidamente identificados. Deben cumplir con normas de calidad y seguridad. 	Alta	1.4. Construcción	1.4.3. Acabados
R11	Permisos tramitados y obtenidos	Gobierno y autoridades locales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permisos municipales y de bomberos emitidos para la construcción del complejo de cabañas y para iniciar el funcionamiento. 	Alta	1.4. Construcción	1.4.4. Obras finales

ID	Requisito	Parte involucrada	Criterio de aceptación	Prioridad	Entregable de la EDT	ID de Paquete de trabajo
R12	Generar un plan de mantenimiento para predios externos	Comunidad de Silico Creek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de gestión operativa para brindar un servicio de mantenimiento externo basado en criterios técnicos, sanitarios, ambientales y regenerativo. ▪ Listado de actividades de siembra, control de maleza, poda de arbusto y árbol. 	Media	1.5. Plan de Mantenimiento	1.5.1 Pla de mantenimiento externo
R13	Generar un plan de mantenimiento con acciones para asegurar la vida útil de la construcción	Comunidad de Silico Creek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de mantenimiento reactivo generado a través de un análisis de las estructuras para asegurar su vida útil. ▪ Plan basado en normas de seguridad. 	Media	1.5. Plan de Mantenimiento	1.5.2. Mantenimiento de estructuras internas

Nota. Elaboración propia

4.3.2 Definición del alcance

Definir el alcance es “el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto” (PMI, 2017, p.150). A continuación, se presenta el enunciado del alcance.

Tabla 18

Definición del alcance del proyecto

Definición del alcance del proyecto	
Fecha de la elaboración del alcance:	Código del proyecto:
DD/MES/ 2023	Por asignar
Nombre del proyecto:	
“Construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la Comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá”	
Área de aplicación	Nombre del solicitante
Comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe Buglé	Urari turismo comunitario
Nombre del director del proyecto	Nombre del patrocinador
Lic. Arcadio Aguilar	Por definir
Enfoque del proyecto:	
Áreas: Desarrollo regenerativo, turismo regenerativo, desarrollo sostenible, desarrollo social.	
Descripción del proyecto	
El proyecto cuenta con los siguientes entregables:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de mercado. 2. Diseño del complejo de cabañas 3. Financiamiento 4. Construcción de las cabañas 5. Plan de mantenimiento 	

Problema o necesidad del proyecto

A continuación, se listan los principales problemas ya identificados:

1. Presupuesto reducido como contrapartida para la construcción inmediata de las cabañas.
2. Necesidad de explorar por financiamiento externo a los fondos de la comunidad.
3. Ausencia de un plan integral de gestión de mantenimiento de las construcciones.

A continuación, se listan las principales necesidades ya identificadas:

- 1- Cabañas funcionando en el corto plazo para rentar a visitantes.
 - 2- Personal local capacitado en mantenimiento de las construcciones.
-

Objetivo del proyecto

Desarrollar un complejo de cabañas de alojamiento en la Comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Objetivos específicos del proyecto:

- 1) Realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades, entorno, oferta, demanda y plan de negocio para fortalecer el enfoque del proyecto.
 - 2) Realizar un diseño del complejo de cabañas que considere un enfoque regenerativo.
 - 3) Generar un plan de búsqueda de fondos a nivel nacional como internacional para poder materializar la construcción de las cabañas acorde al diseño aprobado.
 - 4) Construir el complejo de cabañas con el propósito de reactivar la oferta turística.
 - 5) Generar un plan de mantenimiento con el fin de asegurar su sostenibilidad.
-

Abordaje del proyecto

Entregables

1. Estudio de mercado

Criterios de Aceptación

- El estudio de mercado presentará un análisis de oferta, demanda y entorno: -
 - Información sobre el turístico comunitario. -
 - Indicadores sobre medidas de impacto. -
 - Estadística histórica del turismo en el área.
 - El plan de negocio debe contener indicadores basados en la gestión financiera, gestión legal y gestión operativa.
-

2. Diseño del complejo de cabañas	<p>-Todos los materiales deber ser de alta calidad para garantizar una larga vida útil.</p> <p>-El diseño deberá respetar los requisitos previamente identificados e información que se indica en los anexos técnicos del proyecto.</p> <p>-Se deben tramitar todos los permisos, tanto con autoridades locales como entes gubernamentales.</p> <p>- Se debe organizar y aprobar el pliego de condiciones previo a la licitación de la construcción de la obra.</p>
3. Financiamiento	<p>- Listado de los insumos que cubrirá la comunidad tanto en capital como en especie (materiales de construcción naturales, talento humano local).</p> <p>- Listado de potenciales fuentes de financiamiento que podrían apoyar con capital para la construcción de las cabañas.</p>
4. Construcción	<p>La construcción de las cabañas deberá cumplir con las especificaciones y detalles estipulados en los diseños.</p> <p>La construcción de las cabañas debe cumplir con los requerimientos registrados en el acta del proyecto y matriz de requisitos.</p> <p>Se debe obtener la licencia de construcción y permisos exigidos por las autoridades locales y entes gubernamentales.</p>
5. Plan de Mantenimiento	<p>- Plan de mantenimiento para predios externos y estructuras internas.</p>

Exclusiones

El proyecto solo incluye las construcciones destinadas para el complejo de cabañas y facilidades para rentar a turistas. Las exclusiones conocidas del proyecto son:

1. El trámite de compra o titulación de terreno puesto que ya existe un área destinada por la comunidad para la construcción del complejo de las cabañas.
2. La gestión operativa del complejo de cabañas.
3. Negocio de renta de las cabañas.
4. Plan de promoción e imagen para la renta de las cabañas.

Supuestos

- 1- Existe voluntad por parte de los miembros de la comunidad y las autoridades locales, involucradas en el proyecto en que éste se realice.
- 2- Se genera un interés de las partes involucradas del proyecto.
- 3- Existe un genuino interés de parte las partes interesadas, sociedad civil organizada sector privado y gubernamental en participar, y colaborar con el proyecto.

Restricciones o limitaciones

- El plan de negocio se debe desarrollar con la menor inversión de capital posible, la mayoría del costo del proyecto debe reflejarse en inversión de tiempo.
- Prevalece prioridad del alcance y calidad del proyecto sobre cronograma y costo, siempre y cuando el costo sea analizado como retorno a la inversión.
- Los servicios y/o productos a ofrecer deben cumplir con las regulaciones de técnicas, evaluación de las autoridades tradicionales y entes gubernamentales.

Factores críticos de éxito

- Entrega y aceptación de las cabañas por parte de la Comunidad de Silico Creek.
- Concluir el proyecto en los tiempos previstos.
- No superar/exceder el presupuesto establecido para el proyecto.

Nota. Elaboración propia

4.3.3 Elaboración de la EDT

A continuación, se presenta la propuesta de la estructura de descomposición de trabajo (EDT) para este proyecto en particular.

Figura 6

Estructura de descomposición de trabajo (EDT) del proyecto.

1. Proyecto: Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá													
1.1. Estudio de mercado		1.2. Diseño del complejo de cabañas				1.3. Financiamiento		1.4. Construcción				1.5. Plan de mantenimiento	
1.1.1. Estudios de análisis de ofertas, demanda y entorno	1.1.2. Plan de negocio	1.2.1. Prediseño	1.2.2. Planos constructivos	1.2.3. Permisos	1.2.4. Licitación	1.3.1. Análisis de contrapartidas	1.3.2. Negociación	1.4.1. Obras preliminares	1.4.2. Obra gris	1.4.3. Acabados	1.4.4. Obras finales	1.5.1. Mantenimiento externos	1.5.2. Mantenimiento a la estructura
1.1.1.1. Oferta turística	1.1.2.1. Plan financiero	1.2.1.1. Definición de materiales	1.2.2.1. Diseño y especificaciones técnicas	1.2.3.1. Visto bueno de autoridades locales	1.2.4.1. Confección de cartel de licitación	1.3.1.1. Contrapartidas en especie	1.3.2.1. Negociación con entes locales	1.4.1.1. Demolición y gestión de residuos	1.4.2.1. Construcción de cimientos, paredes, techos y pisos	1.4.3.1. Instalación de enchapes en piso y paredes.	1.4.4.1. Revisiones finales y de puesta en marcha	1.5.1.1. Iluminación externa	1.5.2.1. Mantenimiento preventivo
1.1.1.2. Demanda turística local e internacional	1.1.2.2. Plan de ventas y estrategias	1.2.1.2. Presupuesto preliminar	1.2.2.2. Presupuesto definitivo	1.2.3.2. Permisos constructivos	1.2.4.2. Adjudicación del cartel de licitación	1.3.1.2. Contrapartidas en efectivo	1.3.2.2. Negociación con entes internacional	1.4.1.2. Movimiento de tierras	1.4.2.2. Sistema eléctrico	1.4.3.2. Instalación de accesorios al sistema	1.4.4.2. Certificados y licencias de operación	1.5.1.2. Zonas verdes	1.5.2.2. Mantenimiento correctivo
1.1.1.3. Estudio del entorno	1.1.2.3. Plan operativo							1.4.1.3. Instalaciones provisionales	1.4.2.3. Sistema mecánico	1.4.3.3. Instalación de accesorios en general			1.5.2.3. Control de humedad y plagas
										1.4.3.4. Pintura			
										1.4.3.5. Limpieza			

Nota. Elaboración propia.

Tabla 19

Diccionario de la EDT

Información general del paquete de trabajo		Código de la EDT 1.1.1	
Estimaciones del alcance y calidad			
Paquete de trabajo	Análisis de la oferta, demanda y el entorno		
Descripción	Estudios de línea base sobre el turismo en la zona		
Entradas	<i>Acta del proyecto</i>	<i>TdRs de los consultores</i>	<i>Activos de la organización</i>
Salidas	Estudios de línea base		
Entregable	1.1. Estudio de mercado	Responsables	Equipo gestión
Recursos materiales	Personal de gestión, personal técnico	Subcontrataciones	Consultor (s) para los tres estudios de línea base
Estimaciones de tiempo y costo			
Duración	42 días	Costo	4.950,00 USD
Fecha de inicio	23.10.2023	Fecha de finalización	26.12.2023
Información general del paquete de trabajo		Código de la EDT 1.1.2.	
Estimaciones del alcance y calidad			
Paquete de trabajo	Plan de negocios		
Descripción	Plan interno del equipo sobre el negocio de alquiler y turismo		
Entradas	<i>Acta del proyecto</i>	<i>Estudios de línea base</i>	<i>Activos de la organización</i>
Salidas	Plan de negocios		
Entregable	1.1. Estudio de mercado	Responsables	Equipo gestión
Recursos materiales	Personal de gestión, computadoras, impresora, fungible	Subcontrataciones	Ninguna
Estimaciones de tiempo y costo			
Duración	40 días	Costo	550,00 USD
Fecha de inicio	27.12.2023	Fecha de finalización	22.02.2024

Información general del paquete de trabajo		Código de la EDT	1.2.1.
Estimaciones del alcance y calidad			
Paquete de trabajo	Prediseño		
Descripción	Con un enfoque regenerativo se identificarán y seleccionarán los materiales de construcción naturales.		
Entradas	<i>Acta del proyecto</i>	<i>Lecciones aprendidas</i>	<i>Activos de la organización</i>
Salidas	1. Listado de materiales naturales disponibles para la construcción del complejo de cabañas		
Entregable	1.2. Diseño del complejo de cabañas	Responsables de	Equipo de gestión Equipo operativo
Recursos materiales	RR.HH. Computadoras, impresora, fungible.	Subcontrataciones	Ninguna
Estimaciones de tiempo y costo			
Duración	6 días	Costo	110 USD
Fecha de inicio	23.02.2024	Fecha de finalización	01.03.2024

Información general del paquete de trabajo		Código de la EDT	1.2.2.
Estimaciones del alcance y calidad			
Paquete de trabajo	Planos constructivos		
Descripción	Se deben elaborar los nuevos planos del complejo de cabañas, incluyen las especificaciones técnicas electromecánicas y presupuesto preliminar		
Entradas	<i>Acta del proyecto</i>	<i>TdRs de los contratos</i>	<i>Activos de la organización</i>
Salidas	Planos arquitectónicos (situación y emplazamiento, cimientos, instalaciones)		
Entregable	1.2. Diseño del complejo de cabañas	Responsables de	Equipo de gestión
Recursos materiales	RR.HH. Computadoras, impresora, fungible.	Subcontrataciones	-Empresa de diseño
Estimaciones de tiempo y costo			
Duración	35 días	Costo	5.555,00 USD
Fecha de inicio	04.03.2024	Fecha de finalización	23.04.2024

Información general del paquete de trabajo		Código de la EDT	1.2.3.
Estimaciones del alcance y calidad			
Paquete de trabajo	Permisos		
Descripción	Se deben solicitar los permisos a las autoridades locales tradicionales y a las entidades gubernamentales para poder iniciar la construcción e iniciar la operatividad del complejo.		
Entradas	<i>Acta del proyecto</i>	<i>TdRs de los contratos</i>	<i>Activos de la organización</i>
Salidas	Certificado de construcción y permisos de ocupación		
Entregable	1.2. Diseño del complejo de cabañas	Responsables	Equipo de gestión
Recursos materiales	RR.HH. Computadoras, impresora, fungible.	Subcontrataciones	N/A
Estimaciones de tiempo y costo			
Duración	31 días	Costo	1.735,88 USD
Fecha de inicio	19.04.2024	Fecha de finalización	31.05.2024

Información general del paquete de trabajo		Código de la EDT	1.2.4.
Estimaciones del alcance y calidad			
Paquete de trabajo	Licitación		
Descripción	Se deben elaborar los elementos del pliego de condiciones antes de lanzar la licitación.		
Entradas	<i>Acta del proyecto</i>	<i>TdRs de los contratos</i>	<i>Activos de la organización</i>
Salidas	Documento de licitación		
Entregable	1.2. Diseño del complejo de cabañas	Responsables	Equipo de gestión
Recursos materiales	RR.HH. Computadoras, impresora, fungible.	Subcontrataciones	No aplica
Estimaciones de tiempo y costo			
Duración	56 días	Costo	220,00 USD
Fecha de inicio	03.06.2024	Fecha de finalización	19.08.2024

Información general del paquete de trabajo	Código de la EDT	1.3.1.
Estimaciones del alcance y calidad		
Paquete de trabajo	Análisis de contrapartidas	
Descripción	El equipo de gestión evaluará los fondos, insumos, y materiales disponibles en la comunidad para el proyecto	
Entradas	<i>Acta del proyecto</i>	<i>Activos de la organización</i>
Salidas	<i>Estudios de línea base</i>	
Entregable	1.3. Responsables	Equipo de gestión
Recursos materiales	Financiamiento RR.HH. Computadoras, impresora, fungible	Subcontrataciones Ninguna
Estimaciones de tiempo y costo		
Duración	3 días	Costo 110,00 USD
Fecha de inicio	20.08.2024	Fecha de finalización 22.08.2024

Información general del paquete de trabajo	Código de la EDT	1.3.2.
Estimaciones del alcance y calidad		
Paquete de trabajo	Negociación	
Descripción	Se buscan y preparan las propuestas para la búsqueda de fondos con patrocinadores locales e internacionales	
Entradas	<i>Acta del proyecto</i>	<i>Activos de la organización</i>
Salidas	<i>Estudios de línea base</i>	
Entregable	1.3. Responsables	Equipo de gestión
Recursos materiales	Financiamiento RR.HH. Computadoras, impresora, fungible	Subcontrataciones Ninguna
Estimaciones de tiempo y costo		
Duración	65 días	Costo 110,00 USD
Fecha de inicio	23.08.2024	Fecha de finalización 18.11.2024

Información general del paquete de trabajo		Código de la EDT	1.4.1.
Estimaciones del alcance y calidad			
Paquete de trabajo	Obras preliminares		
Descripción	Se remueven las estructuras de las cabañas antiguas, se recuperará los materiales que serán reutilizados y se coordinará la eliminación adecuada de los residuos.		
Entradas	<i>Acta del proyecto</i>	<i>Activos de la organización</i>	<i>Estudios de línea base</i>
Salidas	Plan de demolición de estructuras		
Entregable	1.4. Construcción	Responsables	Equipo de gestión Equipo operativo
Recursos materiales	RR.HH. Planos Herramientas	Subcontrataciones	Empresa constructora seleccionada Servicio de traslado de residuos
Estimaciones de tiempo y costo			
Duración	13 días	Costo	858,00 USD
Fecha de inicio	19.11.2024	Fecha de finalización	05.12.2024

Información general del paquete de trabajo		Código de la EDT	1.4.2.
Estimaciones del alcance y calidad			
Paquete de trabajo	Obra gris		
Descripción	Levantamiento de la infraestructura en base a lo diseñado en los planos aprobados		
Entradas	<i>Acta del proyecto</i>	<i>Activos de la organización</i>	<i>Planos</i>
Salidas	Cabañas construidas		
Entregable	1.4. Construcción	Responsables	Equipo de gestión Equipo operativo
Recursos materiales	RR.HH. materiales de construcción.	Subcontrataciones	Empresa constructora seleccionada
Estimaciones de tiempo y costo			
Duración	68 días	Costo	56.130,80 USD
Fecha de inicio	06.12.2024	Fecha de finalización	11.03.2025

Información general del paquete de trabajo		Código de la EDT	1.4.3.
Estimaciones del alcance y calidad			
Paquete de trabajo	Acabados		
Descripción	Una vez realizadas las estructuras, se colocarán los acabados (chapas, grifos, cerraduras, puertas ventanas, accesorios eléctricos, etc).		
Entradas	<i>Acta del proyecto</i>	<i>Activos de la organización</i>	<i>Planos</i>
Salidas	Cabañas con acabados ya incluidos		
Entregable	1.4. Construcción	Responsables	Equipo de gestión Equipo operativo
Recursos materiales	Materiales de construcción (acabados), accesorios, herramientas	Subcontrataciones	Empresa constructora seleccionada
Estimaciones de tiempo y costo			
Duración	28 días	Costo	2.703.80
Fecha de inicio	21.02.2025	Fecha de finalización	01.04.2025

Información general del paquete de trabajo		Código de la EDT	1.4.4.
Estimaciones del alcance y calidad			
Paquete de trabajo	Obras finales		
Descripción	Las revisiones se solicitarán previamente con el personal técnico idóneo		
Entradas	<i>Acta del proyecto</i>	<i>Activos de la organización</i>	<i>Planos</i>
Salidas	Certificados y permisos de ocupación obtenidos		
Entregable	1. 4. Construcción	Responsables	Equipo de gestión
Recursos materiales	RR.HH. Computadoras, impresora, fungible	Subcontrataciones	Ninguna
Estimaciones de tiempo y costo			
Duración	31 días	Costo	220,00 USD
Fecha de inicio	02.04.2025	Fecha de finalización	14.05.2025

Información general del paquete de trabajo		Código de la EDT 1.5.1.	
Estimaciones del alcance y calidad			
Paquete de trabajo	Mantenimientos externos		
Descripción	Mantenimiento en los espacios externos, incluyendo la iluminación, plan de corte y poda en las áreas de jardines		
Entradas	<i>Acta del proyecto</i>	<i>Activos de la organización</i>	<i>Planos</i>
Salidas	Plan de mantenimiento		
Entregable	1.5. Plan de Mantenimiento	Responsables	Equipo de gestión Equipo operativo
Recursos materiales	Materiales de construcción, herramientas	Subcontrataciones	Ninguna
Estimaciones de tiempo y costo			
Duración	3 días	Costo	176.00 USD
Fecha de inicio	15.05.2025	Fecha de finalización	19.05.2025

Información general del paquete de trabajo		Código de la EDT 1.5.2.	
Estimaciones del alcance y calidad			
Paquete de trabajo	Mantenimiento de la estructura		
Descripción	Se realiza un plan de mantenimiento de la estructura interna.		
Entradas	<i>Acta del proyecto</i>	<i>Activos de la organización</i>	<i>Planos</i>
Salidas	Plan de Mantenimiento para la estructura interna		
Entregable	1.5. Plan de Mantenimiento	Responsables	Equipo de gestión Equipo operativo
Recursos materiales	Materiales de construcción, herramientas	Subcontrataciones	Ninguna
Estimaciones de tiempo y costo			
Duración	4 días	Costo	330.00 USD
Fecha de inicio	20.05.2025	Fecha de finalización	23.05.2025

Nota. Elaboración propia

4.3.4 Verificación del Alcance

Validar el alcance es “el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completad” (PMI, 2017, p. 163). Para el presente proyecto, se realizará una inspección constante y reuniones técnicas. Los responsables de este proceso son:

- Director del proyecto: da seguimiento a la ejecución del proyecto, que se cumplan con los requisitos; revisa, inspecciona y valida la consecución del alcance del proyecto.
- Equipo de gestión: son los responsables las áreas definidas por el director.
- Patrocinador: revisa que los entregables cumplan con las expectativas, calidad y con los requisitos planteados. Esta validación se realizará en conjunto con el director de proyecto.

La propuesta de plantilla a utilizar para validar la aceptación de los entregables del proyecto se presenta en el Anexo 10: Plantilla para validación del alcance de los entregables.

4.3.5 Control del Alcance

Controlar el Alcance es el proceso en el cual se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance. El beneficio clave de este proceso es que la línea base del alcance es mantenida a lo largo del proyecto. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto (PMI, 2017, p.167). Con la intención de controlar el alcance del proyecto, se presenta una propuesta de plantilla (ver anexo 11).

4.4 Plan de Gestión del Cronograma

El cronograma de este proyecto fue construido considerando herramientas como juicio experto, reuniones con grupos focales y considerando factores ambientales como aspectos meteorológicos y fundamentados en dejar holguras, considerando las contingencias.

4.4.1 Planificar la gestión del cronograma

Planificar la Gestión del Cronograma es “el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto” (PMI, 2017, p.179). Durante la planificación de este proyecto, se consideraron factores ambientales, sociales y económicos de la comunidad.

4.4.2 Definir y secuenciar las actividades

Definir las Actividades es “el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto (PMI, 2017, p.183)”. A continuación, se presentan las actividades principales del proyecto y la secuencia.

Tabla 20

Actividades y su predecesor

No. EDT	Descripción	Predecesora
1	Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá	
1.1.	Estudio de mercado	
1.1.1.	Estudios de análisis de ofertas, demandas y entorno	
1.1.1.1.	<i>Oferta turística</i>	
1.1.1.2.	<i>Demanda turística local e internacional</i>	1.1.1.1.
1.1.1.3	<i>Estudio del entorno</i>	1.1.1.2.
1.1.2.	Plan de negocio	
1.1.2.1.	Plan financiero	1.1.1.1, 1.1.1.2, 1.1.1.3.
1.1.2.2.	Plan de ventas y estrategias de mercado	1.1.2.1.

No. EDT	Descripción	Predecesora
1.1.2.3.	Plan operativo	1.1.2.2.
1.2.	Diseño del complejo de cabañas	
1.2.1.	Pre-diseño	
1.2.1.1.	Definición de materiales	1.1.2.1, 1.1.1.2, 1.1.2.3
1.2.1.2.	Presupuesto preliminar	1.2.1.1.
1.2.2.	Planos constructivos	
1.2.2.1.	Diseño y especificaciones técnicas	1.2.1.2.
1.2.2.2.	Presupuesto definitivo	1.2.1.2.,1.2.2.1
1.2.3.	Permisos	
1.2.3.1	Visto bueno de autoridades locales	1.2.2.1.
1.2.3.2	Permisos constructivos	1.2.2.1.
1.2.4.	Licitación	
1.2.4.1	Confección de cartel de licitación	1.2.2.2,1.2.3.1,1.2.3.2
1.2.4.2	Adjudicación del cartel de licitación	1.2.4.1.
1.3.	Financiamiento	
1.3.1.	Análisis de contrapartidas	
1.3.1.1.	En especie	1.2.2.2,1.2.4.2.
1.3.1.2.	En efectivo	1.2.2.2,1.3.1.1.
1.3.2.	Negociación	
1.3.2.1.	Negociación con entes locales	1.2.2.2,1.3.1.2.
1.3.2.2.	Negociación con entes internacionales	1.2.2.2,1.3.2.1.
1.4.	Construcción	
1.4.1.	Obras preliminares	
1.4.1.1.	Demolición y gestión de residuos	1.2.4.2,1.3.2.1,1.3.2.2
1.4.1.2.	Movimiento de tierras	1.4.1.1.
1.4.1.3.	Instalaciones provisionales	1.4.1.2.

No. EDT	Descripción	Predecesora
1.4.2.	Obra gris	
1.4.2.1.	Construcción de cimientos, paredes, techos y pisos	1.4.1.3.
1.4.2.2.	Sistema eléctrico	1.4.2.1.
1.4.2.3.	Sistema mecánico	1.4.2.2.
1.4.3.	Acabados	
1.4.3.1.	Instalación de enchapes en piso y paredes.	1.4.2.1.
1.4.3.2.	Instalación de accesorios al sistema eléctrico	1.4.2.2.
1.4.3.3.	Instalación de accesorios en general	1.4.2.1,1.4.2.2,1.4.2.3.,1.4.3.1
1.4.3.4.	Pintura	1.4.3.3.
1.4.3.5.	Limpieza general	1.4.3.4.
1.4.4.	Obras finales	
1.4.4.1.	Revisiones finales y de puesta en marcha	1.4.3.5.
1.4.4.2.	Certificados y licencias de operación	1.4.4.1.
1.5.	Plan de mantenimiento	
1.5.1.	Mantenimiento externo	
1.5.1.1.	Iluminación externa	1.4.3.2,1.4.3.5,1.4.4.2
1.5.1.2.	Zonas verdes	1.5.1.1.
1.5.2.	Mantenimiento a la estructura	
1.5.2.1.	Mantenimiento preventivo	1.4.3.4,1.4.4.2,1.5.1.1,1.5.1.2
1.5.2.2.	Mantenimiento correctivo	1.5.2.1.
1.5.2.3.	Control de humedad y plagas	1.5.2.2.

Nota: Autoría propia.

4.4.3 Estimar la duración de las actividades

Se refiere a “el proceso de realizar una estimación de la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados” (PMI, 2017, p.194). El presente PFG contempló como herramientas: Juicio de expertos, estimación analógica y estimación basada en tres valores (Más probable (tM), Optimista (tO), Pesimista (tP)). A continuación, se presenta la tabla 21 con la estimación de duraciones.

Tabla 21*Estimación de la duración*

EDT	Descripción	Tarea crítica (sí/no)	Duración optimista – tO	Duración más Probable - tM	Duración pesimista - tP	$tE = tO + 4(tM) + tP / 6$	Estimación final días
1	Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá						
1.1.	Estudio de mercado						
1.1.1.	Estudios de análisis de ofertas, demandas y entorno						
1.1.1.1.	<i>Oferta turística</i>	Sí	30	40	60	42	42
1.1.1.2.	<i>Demanda turística local e internacional</i>	Sí	30	40	60	42	42
1.1.1.3	<i>Estudio del entorno</i>	Sí	30	40	60	42	42
1.1.2.	Plan de negocio						
1.1.2.1.	Plan financiero	Sí	23	35	48	35	35
1.1.2.2.	Plan de ventas y estrategias de mercado	Sí	23	35	48	35	35
1.1.2.3.	Plan operativo	Sí	3	5	8	5	5
1.2.	Diseño del complejo de cabañas						
1.2.1.	Pre-diseño						
1.2.1.1.	Definición de materiales	Sí	1	2	4	2	2

EDT	Descripción	Tarea crítica (sí /no)	Duración optimista – tO	Duración más Probable - tM	Duración pesimista - tP	$tE = tO + 4(tM) + tP/6$	Estimación final días
1.2.1.2.	Presupuesto preliminar	Sí	3	4	5	4	4
1.2.2.	Planos constructivos						
1.2.2.1.	Diseño y especificaciones técnicas	Sí	25	30	45	32	32
1.2.2.2.	Presupuesto definitivo	No	2	3	5	3	3
1.2.3.	Permisos						
1.2.3.1	Visto bueno de autoridades locales	Sí	3	4	5	4	4
1.2.3.2	Permisos constructivos	Sí	20	30	45	31	31
1.2.4.	Licitación						
1.2.4.1	Confección de cartel de licitación	Sí	15	20	30	21	21
1.2.4.2	Adjudicación del cartel de licitación	Sí	30	34	45	35	35
1.3.	Financiamiento						
1.3.1.	Análisis de contrapartidas						
1.3.1.1.	En especie	No	2	3	5	3	3
1.3.1.2.	En efectivo	No	2	3	5	3	3
1.3.2.	Negociación						
1.3.2.1.	Negociación con entes locales	Sí	25	30	45	32	32
1.3.2.2.	Negociación con entes internacionales	Sí	60	70	78	70	70
1.4.	Construcción						

EDT	Descripción	Tarea crítica (sí /no)	Duración optimista – tO	Duración más Probable - tM	Duración pesimista - tP	$tE = tO + 4(tM) + tP/6$	Estimación final días
1.4.1.	Obras preliminares						
1.4.1.1.	Demolición y gestión de residuos	Sí	3	5	7	5	5
1.4.1.2.	Movimiento de tierras	Sí	3	5	7	5	5
1.4.1.3.	Instalaciones provisionales	Sí	2	3	4	3	3
1.4.2.	Obra gris						
1.4.2.1.	Construcción de cimientos, paredes, techos y pisos	Sí	45	55	65	55	55
1.4.2.2.	Sistema eléctrico	Sí	8	13	18	13	13
1.4.2.3.	Sistema mecánico	Sí	8	13	18	13	13
1.4.3.	Acabados						
1.4.3.1.	Instalación de enchapes en piso y paredes	No	3	4	5	4	4
1.4.3.2.	Instalación de accesorios al sistema eléctrico	No	3	4	5	4	4
1.4.3.3.	Instalación de accesorios en general	Sí	5	8	15	9	9
1.4.3.4.	Pintura	Sí	1	2	3	2	2
1.4.3.5.	Limpieza general	Sí	3	4	5	4	4
1.4.4.	Obras finales						
1.4.4.1.	Revisiones finales y de puesta en marcha	Sí	5	10	12	10	10
1.4.4.2.	Certificados y licencias de operación	Sí	15	20	30	21	21
1.5.	Plan de mantenimiento						

EDT	Descripción	Tarea crítica (sí/no)	Duración optimista - tO	Duración más Probable - tM	Duración pesimista - tP	$tE = tO + 4(tM) + tP/6$	Estimación final días
1.5.1.	Mantenimiento externo						
1.5.1.1.	Iluminación externa	Sí	1	3	5	3	3
1.5.1.2.	Zonas verdes		1	3	5	3	3
1.5.2.	Mantenimiento a la estructura	Sí					
1.5.2.1.	Mantenimiento preventivo	Sí	1	3	5	3	3
1.5.2.2.	Mantenimiento correctivo	Sí	1	3	5	3	3
1.5.2.3.	Control de humedad y plagas	Sí	1	3	5	3	3

Nota. Elaboración propia

4.4.4 Desarrollar el cronograma

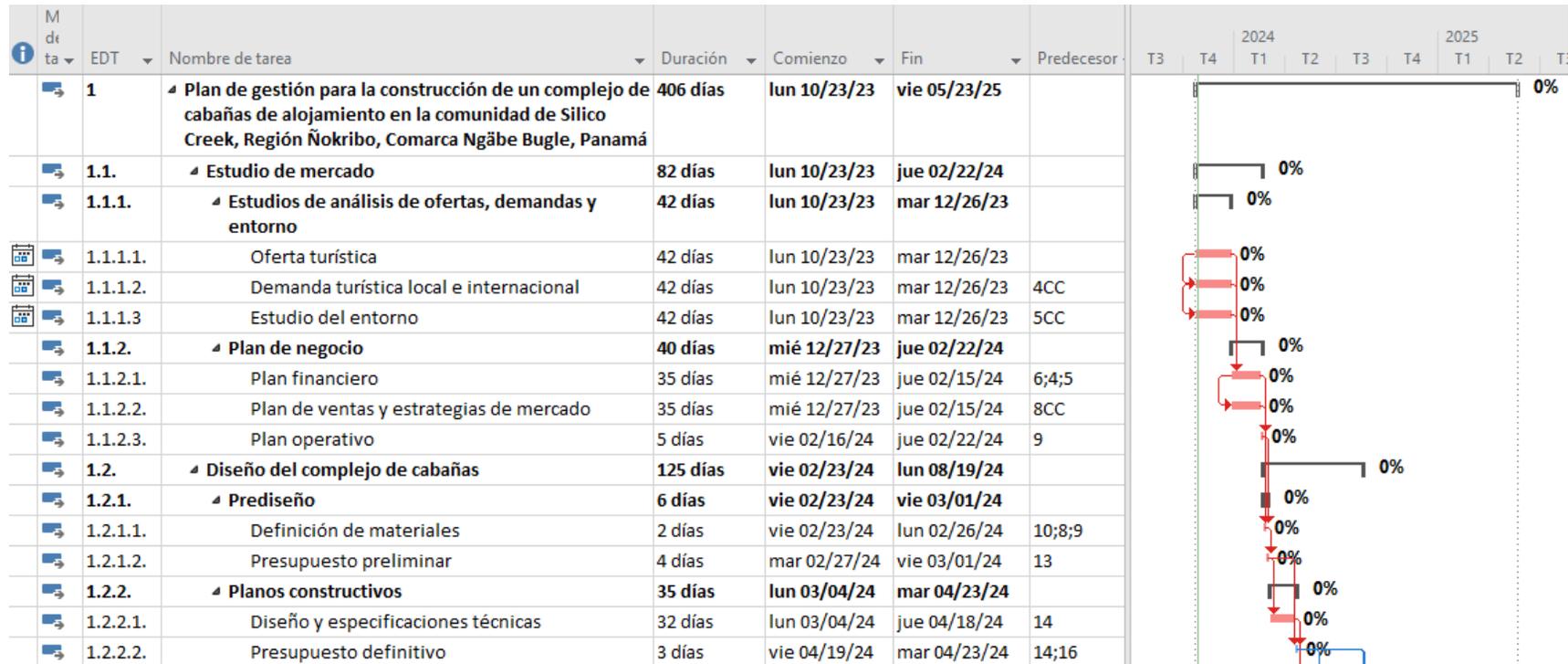
Desarrollar el Cronograma es el proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear un modelo de programación para la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto (PMI, 2017, p.205).

Una de las herramientas que se utilizan en el desarrollo del cronograma es el método de la ruta crítica (CPM, por sus siglas en inglés). Ésta se utiliza para estimar la mínima duración del proyecto y determinar el nivel de flexibilidad en la programación de los caminos de red lógicos dentro del modelo de programación (PMI, 2017, p.210). La importancia de la ruta crítica es que permite identificar las tareas con holgura cero necesarias para finalizar un proyecto y determinar cierta flexibilidad en el cronograma.

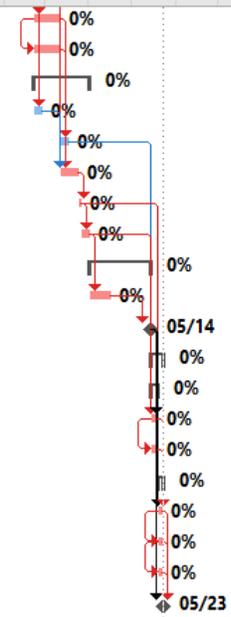
En la figura 7 se resaltan en rosado las rutas críticas del proyecto y con este reconocimiento se espera gestionar los recursos de manera más efectiva y evitar obstáculos, así como planificar y gestionar adecuadamente las distintas fases del proyecto.

Figura 7

Cronograma del proyecto



M de ta	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesor	2024											
							S	O	N	D	Semestre 1, 2025			Semestre 2, 2025				
							E	F	M	A	M	J	J	A	S			
1.4.2.2.		Sistema eléctrico	13 días	vie 02/21/25	mar 03/11/25	37												
1.4.2.3.		Sistema mecánico	13 días	vie 02/21/25	mar 03/11/25	38CC												
1.4.3.		Acabados	28 días	vie 02/21/25	mar 04/01/25													
1.4.3.1.		Instalación de enchapes en piso y paredes	4 días	vie 02/21/25	mié 02/26/25	37												
1.4.3.2.		Instalación de accesorios al sistema eléctrico	4 días	mié 03/12/25	lun 03/17/25	38												
1.4.3.3.		Instalación de accesorios en general	9 días	mié 03/12/25	lun 03/24/25	39;37;38;41												
1.4.3.4.		Pintura	2 días	mar 03/25/25	mié 03/26/25	43												
1.4.3.5.		Limpieza general	4 días	jue 03/27/25	mar 04/01/25	44												
1.4.4.		Obras finales	31 días	mié 04/02/25	mié 05/14/25													
1.4.4.1.		Revisiones finales y de puesta en marcha	10 días	mié 04/02/25	mar 04/15/25	45												
1.4.4.2.		Certificados y licencias de operación	21 días	mié 04/16/25	mié 05/14/25	47												
1.5.		Plan de mantenimiento	7 días	jue 05/15/25	vie 05/23/25													
1.5.1.		Mantenimiento externos	3 días	jue 05/15/25	lun 05/19/25													
1.5.1.1.		Iluminación externa	3 días	jue 05/15/25	lun 05/19/25	48;42;45												
1.5.1.2.		Zonas verdes	3 días	jue 05/15/25	lun 05/19/25	51CC												
1.5.2.		Mantenimiento a la estructura	4 días	mar 05/20/25	vie 05/23/25													
1.5.2.1.		Mantenimiento preventivo	3 días	mar 05/20/25	jue 05/22/25	48;44;51;52												
1.5.2.2.		Mantenimiento correctivo	3 días	mar 05/20/25	jue 05/22/25	54CC												
1.5.2.3.		Control de humedad y plagas	3 días	mar 05/20/25	jue 05/22/25	55CC												
1.5.2.4.		Fin del proyecto	1 día	vie 05/23/25	vie 05/23/25	56;48;54;55												



Nota. Elaboración propia

4.4.5 Controlar el cronograma

Controlar el Cronograma es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma. El beneficio clave de este proceso es que la línea base del cronograma es mantenida a lo largo del proyecto. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto (PMI, 2017, p.222).

Dentro de esta etapa de control, se debe monitorear y controlar el avance del proyecto en relación con el cronograma establecido, con el objetivo de asegurar que se cumplan los tiempos planificados. Una de las herramientas a utilizar es el análisis de la variación, en donde compara el progreso real del proyecto con la línea base inicial, identificar desviaciones y tomar las medidas necesarias para corregir cualquier retraso o adelanto. El control del cronograma también implica la gestión de cambios en esta línea base, asegurando que las modificaciones sean adecuadamente evaluadas y aprobadas, y que se comuniquen de manera efectiva a todas las partes interesadas.

Para realizar el control del cronograma, el director del proyecto y el equipo de gestión se reunirá semanalmente para analizar y comprender el cronograma, revisando parámetros como el valor ganado a la fecha y el índice de desempeño del cronograma (SPI) con el objetivo de verificar la eficiencia y de presentarse valores negativos; proponer las medidas correctivas o bien revisar la línea base, porcentaje de avance y discutir sobre aquellas tareas y actividades dentro de los paquetes de trabajo que podrían generar una ruta crítica. También, conversar sobre las acciones preventivas que se deben considerar para evitar retraso y generar pronósticos basados en la optimización de los recursos.

Con la intención de dar seguimiento y controlar el cronograma se presenta una propuesta de plantilla en el Anexo 12: Plantilla para control del cronograma) para que sea utilizado por el equipo de gestión.

4.5 Plan de Gestión de Costos

La Gestión de los Costos del Proyecto se ocupa principalmente del costo de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto. Esta debería tener en cuenta el efecto de las decisiones tomadas en el proyecto sobre los costos recurrentes posteriores de utilizar, mantener y dar soporte al producto, servicio o resultado del proyecto (PMI, 2017, p. 232).

4.5.1 Planificar la gestión de costos

Planificar la Gestión de los Costos es el “proceso de definir cómo se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto” (PMI, 2017, p. 235). Para este proyecto la planificación de los costos se basó en la experiencia previa en la construcción del complejo de cabañas (análoga), reuniones con equipo el equipo de gestión y de la comunidad (construcciones tradicionales, insumos naturales locales), con expertos temáticos (arquitecto, ingeniero en edificaciones, maestro de obra) y análisis del mercado.

4.5.2 Estimar costos

Determinar el presupuesto es “el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizada” (PMI, 2017, p. 248). El presente proyecto contempla los siguientes métodos:

- Juicio experto: Proyectos anteriores similares; Información de la industria, disciplina y área de aplicación; y métodos de estimación de costos.

- Estimación ascendente: La estimación ascendente es un método que sirve para estimar un componente del trabajo. El costo de cada paquete de trabajo o actividad se calcula con el mayor nivel posible de detalle.
- Estimaciones análogas: Utiliza los valores o atributos de un proyecto anterior que son similares al proyecto actual. Para este proyecto, junto con el juicio experto, esta herramienta fue de muchísima utilidad.

En este presupuesto se estiman todos los costos asociados al proyecto, incluso aquellos que serán entregados como contrapartida. En la tabla 22 se detalla la estimación de costos asociados a este proyecto.

Tabla 22*Estimación de costos*

EDT	Descripción	Costo estimado en USD	Método de estimación
1	Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá		
1.1.	Estudio de mercado		
1.1.1.	Estudios de análisis de ofertas, demandas y entorno		Ascendente
1.1.1.1.	Oferta turística	1.500,00	Análoga
1.1.1.2.	Demanda turística local e internacional	1,500,00	Análoga
1.1.1.3	Estudio del entorno	1.500,00	Análoga
1.1.2.	Plan de negocio		Ascendente
1.1.2.1.	Plan financiero	300,00	Juicio experto
1.1.2.2.	Plan de ventas y estrategias de mercado	100,00	Juicio experto
1.1.2.3.	Plan operativo	100,00	Juicio experto
1.2.	Diseño del complejo de cabañas		
1.2.1.	Prediseño		Ascendente
1.2.1.1.	Definición de materiales	50,00	Análoga

EDT	Descripción	Costo estimado en USD	Método de estimación
1.2.1.2.	Presupuesto preliminar	50,00	Juicio experto
1.2.2.	Planos constructivos		Ascendente
1.2.2.1.	Diseño y especificaciones técnicas	5.000,00	Cotización escogida
1.2.2.2.	Presupuesto definitivo	50,00	Juicio experto
1.2.3.	Permisos		
1.2.3.1	Visto bueno de autoridades locales		Ascendente
		1.578,08	Juicio experto 2.5% obra
1.2.3.2	Permisos constructivos		
1.2.4.	Licitación		Ascendente
1.2.4.1	Confección de cartel de licitación	100,00	Juicio experto
1.2.4.2	Adjudicación del cartel de licitación	100,00	Juicio experto
1.3.	Financiamiento		
1.3.1.	Análisis de contrapartidas		Ascendente
1.3.1.1.	En especie	50,00	Análoga
1.3.1.2.	En efectivo	50,00	Análoga
1.3.2.	Negociación		Ascendente

EDT	Descripción	Costo estimado en USD	Método de estimación
1.3.2.1.	Negociación con entes locales	50,00	Juicio experto
1.3.2.2.	Negociación con entes internacionales	50,00	Juicio experto
1.4.	Construcción		
1.4.1.	Obras preliminares		Ascendente
1.4.1.1.	Demolición y gestión de residuos	300,00	Juicio experto
1.4.1.2.	Movimiento de tierras	300,00	Juicio experto
1.4.1.3.	Instalaciones provisionales	180,00	Juicio experto
1.4.2.	Obra gris		Ascendente
1.4.2.1.	Construcción de cimientos, paredes, techos y pisos	25.000,00	Juicio experto
1.4.2.2.	Sistema eléctrico	13.563,00	Juicio experto
1.4.2.3.	Sistema mecánico	12.465,00	Juicio experto
1.4.3.	Acabados		Ascendente
1.4.3.1.	Instalación de enchapes en piso y paredes	600,00	Juicio experto

EDT	Descripción	Costo estimado en USD	Método de estimación
1.4.3.2.	Instalación de accesorios al sistema eléctrico	50,00	Juicio experto
1.4.3.3.	Instalación de accesorios en general	488,00	Juicio experto
1.4.3.4.	Pintura	1.260,00	Juicio experto
1.4.3.5.	Limpieza general	60,00	Juicio experto
1.4.4.	Obras finales		Ascendente
1.4.4.1.	Revisiones finales y de puesta en marcha	100,00	Juicio experto
1.4.4.2.	Certificados y licencias de operación	100,00	Juicio experto
1.5.	Plan de mantenimiento		
1.5.1.	Mantenimiento externo		Ascendente
1.5.1.1.	Iluminación externa	100,00	Juicio experto
1.5.1.2.	Zonas verdes	60,00	Juicio experto
1.5.2.	Mantenimiento a la estructura		Ascendente
1.5.2.1.	Mantenimiento preventivo	100,00	Juicio experto
1.5.2.2.	Mantenimiento correctivo	100,00	Juicio experto

EDT	Descripción	Costo estimado en USD	Método de estimación
1.5.2.3.	Control de humedad y plagas	100,00	Juicio experto
	Subtotal	67.054,07 USD	
	Reserva de contingencia del 10%	6.705,41 USD	
	Reserva de la gestión 5%	3.687,97 USD	
	Total final estimado	77.447,45 USD	

Nota: Elaboración propia

En la tabla 23 se presenta un resumen del presupuesto considerando la reserva de contingencia incluida para los paquetes de trabajo de un 10%. Además, se considera para este presupuesto una reserva de gestión de un 5%.

Tabla 23

Presupuesto del proyecto

Item	Descripción del proyecto	Costo en USD	Reserva de contingencia del 10%	Costo total USD
1	Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá	67.054,07	6.705,41	73.759,48
2	Reserva de la gestión 5%			3.687,97
3	Total, presupuesto USD			77.447,45

Nota. Elaboración propia.

4.5.3 Controlar costos

Controlar los Costos es “el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del proyecto y gestionar cambios a la línea base de costos” (PMI, 2017, p. 257). 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 otros indicadores de desempeño:

- Índice de desempeño de costo: Define la eficiencia del trabajo realizado respecto a la línea base de costos.
- Índice de desempeño de trabajo por completar: Define el desempeño del costo que debe lograrse para el trabajo restante con el propósito de cumplir con una meta de gestión especificada. Existen otros indicadores que se podrán seleccionar como se explica en la Tabla 24. El director del proyecto, equipo de gestión y patrocinador discutirán cuál otro indicador se podría incluir para realizar un mejor monitoreo.

Con el fin de documentar los ajustes, cambios y controlar los costos, se propone la plantilla indicada en el Anexo 13: Plantilla para control del costo.

Para realizar el control de los costos, el director del proyecto junto al equipo de gestión se reunirá semanalmente para discutir evaluar el proyecto y proponer medidas para evitar sobrecostos y generar pronósticos basados en la optimización de los recursos.

Tabla 24*Indicadores para realizar el análisis del valor ganado del proyecto*

Nombre	Acrónimo	Fórmula	Descripción
Valor planeado	PV		Es el costo de trabajo presupuestado para una actividad durante un periodo de tiempo.
Costo actual	AC		Es el costo real del trabajo a la fecha (o para un periodo de tiempo, por ejemplo, una fase)
Valor Ganado	EV	$EV = \% \text{ avance real} \times PV$	Es la suma del costo acumulado del presupuesto realizado para todo el trabajo en las actividades completas a la fecha.
Presupuesto hasta la Conclusión	BAC		Es el valor total planificado (presupuesto aprobado) para todo el proyecto.
Variación del Costo	CV	$CV = EV - AC$	Un valor positivo indica una condición favorable, una condición negativa una posición desfavorable
Variación en Costo	CV	$CV = CPTR - CRTR$	Positivo= Favorable / Negativo= Desfavorable Muestra cuantas unidades de dinero de trabajo se obtuvieron para la cantidad de unidades de dinero gastadas en el trabajo.
Índice de rendimiento de Costo	CPI	$CPI = EV / AC$	Si es = UNO el proyecto tiene un rendimiento del costo igual al planeado. Si es < MENOR QUE UNO, el rendimiento del costo del proyecto ha sido menor al planeado. Si es > MAYOR QUE UNO, el rendimiento del costo del proyecto ha sido mayor al planeado.
Índice Rendimiento del costo	IRC	$IRC = CPTR / CRTR$	>1: Favorable <1: Desfavorable

Nombre	Acrónimo	Fórmula	Descripción
Variación del Cronograma	SV	$SV = EV - PV$	Un valor positivo indica una condición favorable, una condición negativa una posición desfavorable
Variación del Tiempo	SV	$SV = CPTR - CPTP$	Positivo= Favorable. Negativo= Desfavorable
Índice de eficiencia del Cronograma	SPI	$SPI = EV / PV$	Representa cuántas unidades de dinero de trabajo se ganaron en promedio de cada unidad de dinero de trabajo que estaba planeada hasta la fecha de análisis. Si es = UNO el proyecto tiene un rendimiento del costo igual al planeado. Si es < MENOR QUE UNO, el rendimiento del costo del proyecto ha sido menor al planeado. Valores mayores a 1 indican que la cantidad de trabajo realizada es mayor a la prevista, el proyecto va adelantado
Índice Rendimiento Tiempo	IRT	$IRT = CPTR / CPTP$	>1: Favorable <1: Desfavorable
Estimado a la conclusión	EAC	$EAC = BAC / IRC$	Es un pronóstico de lo que terminará costando el proyecto total con el actual rendimiento del costo y tiempo. ETC (ascendente)
Estimado a la conclusión (atípicas)	EAC	$EAC = AC + (BAC - EV)$	Considera el desempeño real del proyecto a la fecha, es el costo real a la fecha más el remanente del presupuesto.
Estimado a la conclusión (típicas)	EAC	$EAC = AC + [(BAC - EV) / (CPI acumulativo \times SPI acumulativo)]$	Considera el índice de desempeño del costo y del tiempo.

Nombre	Acrónimo	Fórmula	Descripción
Estimado a la conclusión (gruesa)	EAC	$EAC = BAC / (CPI \text{ acumulativo})$	Supone que el rendimiento del costo a la fecha va a continuar en el futuro
Estimación hasta la conclusión	ETC	$ETC = EAC - AC$	El costo previsto necesario para terminar todo el trabajo restante del proyecto.
Variación al término	VAC	$VAC = BAC - EAC$	<p>Determina si el proyecto finalizará dentro o fuera del presupuesto. o variación a la conclusión.</p> <p>Variación a la conclusión = estimación a la conclusión – presupuesto hasta la conclusión: $VAC = EAC - BAC$.</p> <p>La variación relativa al presupuesto aprobado calculado como porcentaje será: $\text{Variación a la conclusión \%} = \text{estimación a la conclusión} / \text{presupuesto hasta la conclusión}$: $VAC \% = EAC / BAC$</p>
Índice del desempeño al término	TCPI	$TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC)$	<p>Determina la eficiencia que se debe alcanzar en el trabajo restante para llegar a un punto determinado del proyecto.</p> <p>Un $TCPI > 1$ se debe mejorar para no exceder el presupuesto.</p>
Índice del desempeño al término	TCPI	$TCPI = (BAC - EV) / (EAC - AC)$	Divide el trabajo remanente entre el dinero remanente. Cuando el BAC no se puede lograr, se calcula en términos del EAC.

Nota. Elaboración propia

4.6 Plan de Gestión de los Recursos

A continuación, se detallan los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.

4.6.1 Planificar la gestión de los recursos

La planificación de recursos “contempla miembros del equipo, suministros, materiales, equipos, servicios e instalaciones” (PMI, 2017, p.313). Para efectos del proyecto se presentan:

- Matriz de Asignación de Responsabilidades RACI (“responsable (R), aprobador (A), consultado (C), informado (I)).
- Estructura del desglose de los recursos del proyecto.

A continuación, en la tabla 25 se presenta la asignación de responsabilidades RACI correspondientes a este proyecto.

Tabla 25*Diagrama RACI para el proyecto*

1	Construcción de un complejo de cabañas de alojamiento	Financiator	Autoridades de gobierno	Autoridades locales	Equipo de gestión	Consultores temáticos	Empresa de diseño	Empresa de construcción	Comunidad
1.1.	Estudio de mercado								
	Estudios de análisis de ofertas, demandas y entorno	I		I	A	R			
1.1.1.									
1.1.2.	Plan de negocio			I	R, A				
1.2.	Diseño del complejo de cabañas								
1.2.1.	Prediseño	C		I	A		R		
1.2.2.	Planos constructivos	C		A	A		R		I
1.2.3.	Permisos	I	A		R				
1.2.4.	Licitación	I		I	R				I
1.3.	Financiamiento								
	Análisis de contrapartidas				R, A				
1.3.1.									
1.3.2.	Negociación	C, A			R				
1.4.	Construcción								
1.4.1.	Obras preliminares	I			A			R	I
1.4.2.	Obra gris	I			A			R	I
1.4.3.	Acabados	I			A			R	I
1.4.4.	Obras finales	I	A	A	A			R	I

1	Construcción de un complejo de cabañas de alojamiento	Financiador	Autoridades de gobierno	Autoridades locales	Equipo de gestión	Consultores temáticos	Empresa de diseño	Empresa de construcción	Comunidad
1.5.	Plan de mantenimiento	I		I	R, A				I
1.5.1.	Mantenimientos externos	I		I	R, A				I
1.5.2.	Mantenimiento a la estructura	I		I	R, A				I

Nota. Elaboración propia

Leyenda

R= responsable de la tarea
A= Aprobador o supervisor
C= Consultado para realizar la tarea
I= Informado sobre la tarea

4.6.2 Estimar los recursos

Estimar los Recursos de las actividades es “el proceso de estimar los recursos del equipo y el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto” (PMI, 2017, p.320). Para la estimación de los recursos se recurrió a utilizar dos herramientas principalmente:

- 1) Juicio experto: Se debe tomar en cuenta la pericia de individuos o grupos con conocimiento especializado de proyectos o áreas de negocio similares.
- 2) Estimación análoga: se utilizó toda la experiencia de la construcción previa de la construcción de las cabañas.

En la tabla 26 se presentan la estimación de los recursos a utilizar para desarrollar cada uno de los entregables identificados en este proyecto.

Tabla 26*Estimación de los recursos requeridos para el proyecto*

EDT	Descripción	Personal				Equipo	Materiales	
		Gestión	Técnico	Empresas	Autoridades	Equipo de gestión	Estructura	Acabados
1	Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento							
1.1.	Estudio de mercado							
1.1.1.	Estudios de análisis de ofertas, demandas y entorno	Director de proyecto y equipo de gestión	Consultores temáticos			Equipo informático, espacio físico para reuniones		
1.1.2.	Plan de negocio	Director de proyecto y equipo de gestión				Equipo informático, espacio de reuniones		
1.2.	Diseño del complejo de cabañas							
1.2.1.	Prediseño	Director de proyecto y equipo de gestión				Equipo informático, espacio de reuniones		
1.2.2.	Planos constructivos	Director de proyecto y equipo de gestión		Empresa de diseño		Equipo informático, espacio físico para reuniones		

EDT	Descripción	Personal			Equipo	Materiales		
		Gestión	Técnico	Empresas	Autoridades	Equipo de gestión	Estructura	Acabados
1.2.3.	Permisos	Director de proyecto y equipo de gestión			Autoridades locales, bomberos, Municipio	Equipo informático, espacio físico para reuniones		
1.2.4.	Licitación	Director de proyecto y equipo de gestión				Equipo informático, espacio físico para reuniones		
1.3.1.	Análisis de contrapartidas	Director de proyecto y equipo de gestión				Equipo informático, espacio físico para reuniones		
1.3.2.	Negociación	Director de proyecto y equipo de gestión				Equipo informático, espacio físico para reuniones		
1.4.	Construcción							
1.4.1.	Obras preliminares			Empresa de construcción			Herramientas	
1.4.2.	Obra gris		Motosierrista	Empresa de construcción			Madera: paredes, pisos, escaleras, columnas, horcones.	

EDT	Descripción	Personal			Equipo	Materiales	
		Gestión	Técnico	Empresas	Autoridades	Equipo de gestión	Estructura
1.4.3.	Acabados			Empresa de construcción			<p>Hojas de palma. Láminas de zinc (corrugado y caballete), clavos, pintura, Tubos PVC (electricidad) Cable 12, caja de distribución, brakers, poste de luz, tapia de recepción y distribución de electricidad. Tubos PVC (agua) y, descargues sanitarios. Tanque séptico, bomba de agua</p> <p>Bisagra, picaporte, cerradura, interruptores, focos, lámparas,</p>

EDT	Descripción	Personal			Equipo		Materiales	
		Gestión	Técnico	Empresas	Autoridades	Equipo de gestión	Estructura	Acabados
1.4.4.	Obras finales	Director de proyecto y equipo de gestión			Autoridades locales, Bomberos, Municipio.	Equipo informático, espacio físico para reuniones		inodoros, lavamanos, duchas, grifos.
1.5.	Plan de mantenimiento							
1.5.1.	Mantenimientos externos	Director de proyecto y equipo de gestión				Equipo informático, espacio físico para reuniones		
1.5.2.	Mantenimiento a la estructura	Director de proyecto y equipo de gestión				Equipo informático, espacio físico para reuniones		

Nota. Elaboración propia.

4.6.3 Desarrollar al personal

Desarrollar el equipo “es el proceso de mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto” (PMI, 2017, p.336).

Para el desarrollo de este proyecto en particular es importante destacar que se contratarán a miembros del equipo quienes pertenecen a la comunidad y que cuentan con una experiencia previa construyendo casa y cabañas del tipo tradicional. Además del personal de gestión, se requiere la contratación de consultores técnicos, empresas y se requiere gestionar autorizaciones de oficinas públicas. Este proyecto cuenta con servicios/contratos tercerizados, por lo que es necesario un plan de comunicación con los proveedores y personal técnico contratado. Por otro lado, es importante generar capacidades en aspectos relacionados con la construcción con enfoque regenerativo con el personal local contratado.

4.6.4 Dirigir al equipo

Dirigir al equipo es el proceso que consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto (PMI, 2017, p.345). Para dirigir este proyecto se explorará por estas tres herramientas:

- a. Gestión de conflictos: El director del proyecto debe garantizar que los conflictos se resuelvan de manera oportuna aplicando técnicas bien documentadas como son: 1) Retirarse/eludir, 2) Suavizar/adaptarse, 3) Consensuar/conciliar, 4) Forzar/dirigir, 5) Colaborar/resolver el problema.
- b. Influencia: la capacidad para influir oportunamente en los interesados resulta vital para el éxito del proyecto. Las habilidades clave para la influencia

incluyen: -Capacidad de persuasión; -Articulación clara de puntos y posiciones; -Altos niveles de habilidades de escucha activa y eficaz, -Ser consciente de y tener en cuenta las diversas perspectivas en cualquier situación; y, - Recopilar información relevante para abordar los problemas y lograr acuerdos, mientras se mantiene la confianza mutua.

- c. Liderazgo: El liderazgo es la capacidad de encabezar un equipo e inspirarlos a hacer bien su trabajo. Abarca una amplia gama de destrezas, habilidades y acciones. Las habilidades de liderazgo involucran la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo. Es especialmente importante comunicar la visión e inspirar al equipo del proyecto a fin de lograr un alto desempeño.

Figura 8

Organigrama del proyecto



Nota: Elaboración propia

4.6.5 Controlar los recursos

Para realizar el control del recurso, el patrocinador, el director del proyecto y el equipo de gestión (responsables de equipos) se reunirán semanalmente y basados en una planificación estructurada, para discutir aquellos aspectos que podrían generar una ruta crítica, conversar sobre las acciones que se han tomado para evitar retrasos y generar pronósticos basados en la optimización de los recursos y documentación del proceso. Con la intención de dar seguimiento y controlar la utilización de los recursos se presenta una propuesta de plantilla (Anexo 14: Plantilla para control de los recursos) para que sea utilizado por el equipo de dirección del proyecto.

El director de proyecto y los responsables de cada área (ver figura 8) serán los garantes de mantener los registros de la documentación generada durante el proyecto, los cambios solicitados y autorizados en el equipo de trabajo, asegurándose de que se mantengan registros claros y actualizados.

4.7 Plan de Gestión de las Adquisiciones

La Gestión de las adquisiciones del proyecto “incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto” (PMI, 2017, p. 459). A continuación, se presentan los procesos en la gestión de las adquisiciones:

4.7.1 Planificar la gestión de las adquisiciones

Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto es “el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales” (PMI, 2017, p. 466). A continuación, se presentan en la Tabla 28 las condiciones contractuales y características del proyecto.

Tabla 27*Tipos de contratos*

1	Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá	Tipo de contrato utilizado
1.1.	Estudio de mercado	
1.1.1.	Estudios de análisis de ofertas, demandas y entorno	Precio fijo cerrado (FFP)
1.1.2.	Plan de negocio	Contrapartida, no aplica
1.2.	Diseño del complejo de cabañas	
1.2.1.	Prediseño	Precio fijo cerrado (FFP)
1.2.2.	Planos constructivos	Precio fijo cerrado (FFP)
1.2.3.	Permisos	Precios fijos estatales
1.2.4.	Licitación	
1.3.	Financiamiento	
1.3.1.	Análisis de contrapartidas	Contrapartida, no aplica
1.3.2.	Negociación	Contrapartida, no aplica
1.4.	Construcción	
1.4.1.	Obras preliminares	Contratos por tiempo y materiales (T&M).
1.4.2.	Obra gris	Contratos por tiempo y materiales (T&M).
1.4.3.	Acabados	Contratos por tiempo y materiales (T&M).
1.4.4.	Obras finales	Contratos por tiempo y materiales (T&M).
1.5.	Plan de mantenimiento	Contrapartida, no aplica
1.5.1.	Mantenimientos externos	Contrapartida, no aplica
1.5.2.	Mantenimiento a la estructura	Contrapartida, no aplica

Nota. Elaboración propia

A continuación, se presenta un resumen en la Tabla 29 de los servicios requeridos, el objetivo del servicio, los requisitos necesarios para su contratación y el tipo de contrato.

Tabla 28*Gestión de adquisiciones*

Servicio o adquisición	Objetivo	Requisitos necesarios	Tipo de contrato	Plan de liberación
Consultor para el estudio de oferta turística	Realizar estudio de línea base	Experiencia en el tema. Costo según presupuestado	Contrato de tipo fijo cerrado	Pago contra aprobación de criterios
Consultor para el Estudio de la demanda turística	Realizar estudio de línea base	Experiencia en el tema. Costo según presupuestado	Contrato de tipo fijo cerrado	Pago contra aprobación de criterios
Consultor para el Estudio de entorno	Realizar estudio de línea base	Experiencia en el tema. Costo según presupuestado	Contrato de tipo fijo cerrado	Pago contra aprobación de criterios
Empresa de diseño	Elaborar planos arquitectónicos	Experiencia en el tema. Costo según presupuestado	Contrato de tipo fijo cerrado	Pago contra aprobación de criterios
Empresa de diseño	Elaborar planos electromecánicos	Experiencia en el tema. Costo según presupuestado	Contrato de tipo fijo cerrado	Pago contra aprobación de criterios
Motosierrista	Cortar árboles y aserrar las tablas	Experiencia en el tema. Costo según presupuestado	Contratos por tiempo y materiales	Pago contra aprobación de criterios
Empresa constructora	Edificar el complejo de cabañas según requisitos y planos	Experiencia en el tema. Costo según presupuestado	Contratos por tiempo y materiales	Contra entrega
Útiles de oficina	Documentar	Calidad y precio	Contratos por tiempo y materiales	Contra entrega
Materiales de construcción	Para construir las cabañas	Cercanía de los proveedores. Calidad y precio	Contratos por tiempo y materiales	Contra entrega
Materiales para los acabados	Para los acabados	Cercanía de los proveedores. Calidad y precio	Contratos por tiempo y materiales	Contra entrega

Nota. Elaboración propia

4.7.2 Controlar las adquisiciones

Controlar las Adquisiciones es “el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones; monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones, según corresponda; y cerrar los contratos” (PMI, 2017, p. 492). Para realizar el control de las adquisiciones el director del proyecto y el equipo de gestión se reunirán semanalmente para discutir aquellos aspectos que podrían generar retrasos y generar pronósticos basados en la optimización de los recursos y documentación del proceso. Con la intención de dar seguimiento y controlar la utilización de las adquisiciones se presenta unas propuestas de plantillas (Anexo 15, 16, 17, 18 y 19) para que sean utilizados para la gestión del proyecto.

4.8 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, p. 359). A continuación, se presentan los procesos que se seguirán en la gestión de la comunicación.

4.8.1 Planificar la gestión de las comunicaciones

Planificar la Gestión de las Comunicaciones es “el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto con base en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto” (PMI, 2017, p. 366). En la tabla siguiente se presenta en quiénes se enfocarán la planificación de las comunicaciones durante el ciclo de vida del proyecto.

Tabla 29*Planificación de la Comunicación*

Fase 1: Inicio del proyecto	Fase 2: Organización y preparación	Fase 3: Ejecución del trabajo	Fase 4: Finalización
Director del proyecto y equipo de gestión	Director del proyecto y equipo de gestión Especialistas técnicos Autoridades Patrocinador	Director del proyecto y equipo de gestión Especialistas técnicos Contratistas/servicios Autoridades Patrocinador	Director del proyecto y equipo de gestión Patrocinador

Nota. Elaboración propia

4.8.2 Gestionar las comunicaciones

Gestionar las comunicaciones es “el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” (PMI, 2017, p. 379). En la tabla siguiente se presenta el tipo de comunicaciones del proyecto.

Tabla 30*Gestión del tipo de comunicaciones*

Tipo de comunicaciones	Dimensiones	Propósito	Medio /canal	Periodicidad	Emisor	Receptor
Acta de constitución del proyecto	Interna/externa Oficial	Arranque del proyecto	Acta escrita	Una vez	Director del proyecto	Partes interesadas seleccionadas
Revisión de la estructura de desglose del proyecto -EDT y líneas de base	Interna Oficial	Revisar avances, metas, objetivos	Reuniones presenciales /virtuales. Minutas	Semanal	Director del proyecto y Equipo de gestión	Partes interesadas seleccionadas
Revisión del cronograma y costos	Interna Oficial	Detectar rutas críticas y planificar holguras	Reuniones presenciales /virtuales. Minutas	Semanal	Director del proyecto y Equipo de gestión	Partes interesadas seleccionadas
Plan de dirección	Interna Oficial	Monitoreo	Reuniones	Semanal	Director del proyecto	Equipo de gestión
Solicitud de permisos oficiales	Externa Ascendente Oficial	Obtener los avales para iniciar el proyecto	Notas, plantillas oficiales	Con cada permiso solicitado	Director del proyecto	Autoridades oficiales principales
Solicitud de vistos buenos a autoridades comunitarias	Externa Ascendente Oficial	Obtener los avales para	Reuniones, notas y minutas	Al inicio, mensual y al	Director del proyecto y	Autoridades comunitarias

Tipo de comunicaciones	Dimensiones	Propósito	Medio /canal	Periodicidad	Emisor	Receptor
		iniciar el proyecto		final del proyecto	Equipo de gestión	
Mensajes oficiales a la comunidad en lengua Ngäbe	Externa Horizontal Oficial	Informar de los avances del proyecto	Mensajes en la radio comunitaria	Semanal	Director del proyecto y Equipo de gestión	Comunidad
Solicitud de cambios	Interna Oficial	Evaluar realizar ajustes	Notas de oficio	Semanal	Director del proyecto	Equipo de trabajo
Control de cambios	Interna Oficial	Actualizar plan de dirección	Notas de oficio	Semanal	Director del proyecto	Equipo de trabajo/ patrocinador
Análisis de resultados	Interna Oficial	Revisar hallazgos	Reunión, informe final	Al finalizar	Director del proyecto	Partes interesadas seleccionado

Nota. Elaboración propia

4.8.3 Monitorear las comunicaciones

Monitorear las Comunicaciones es el “proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados. El beneficio clave de este proceso es el flujo óptimo de información tal como se define en el plan de gestión de las comunicaciones y el plan de involucramiento de los interesados” (PMI, 2017, p. 388).

En el Anexo 20 se presenta una propuesta de minuta de reunión para el proyecto, como uno de los documentos con los que debe contar el equipo de la Dirección para dar un adecuado seguimiento a las reuniones realizadas para el proyecto.

Tabla 31*Monitoreo de las comunicaciones con las partes interesadas*

Grupo	Parte interesada	Mecanismo	Indicadores	Responsable
A. Dirección	Director del proyecto Equipo de gestión: contador, asistentes del proyecto	Reuniones presenciales /virtuales. Minutas de reuniones. Informes de gestión.	Ejecución según lo planificado Proyecto realizado	Director de proyecto
B. Comunidad	Población Estudiantes Artesanos Guías Agricultores Cocineros Transportistas Comunidades aledañas	Mensajes en radio comunitaria en lengua Ngäbe con información de los avances y necesidades. Comunicación verbal / escucha activa a los miembros de la comunidad.	Apoyo de la comunidad al proyecto.	Director del proyecto y equipo de gestión
	Organizaciones internacionales Asociaciones públicas-privadas Entidades bancarias MiPymes	Notas de oficio, correos electrónicos, reuniones presenciales	Financiamiento obtenido	Director del proyecto y equipo de gestión
C. Autoridades locales	Gobierno Local (jefes y líderes comunitarios Ngäbe Buglé) Entidades del gobierno nacional y local como Municipio, bomberos	Reuniones presenciales. Notas de oficio	Permisos obtenidos para construir y para operar	Director del proyecto y equipo de gestión

Grupo	Parte interesada	Mecanismo	Indicadores	Responsable
D. Ministerios	Autoridad de Turismo –ATP Instituto de Meteorología e Hidrología de Panamá-IMHPA Ministerio de Ambiente-MiAmbiente Ministerios de Economía, y Finanzas-MEF Ministerio de Desarrollo Agropecuario-MIDA Ministerio de Comercio e Industrias- MICI Ministerio de Cultura	Sitios web. Visitas a las oficinas, si aplica Notas de oficio, si aplica Participación en Ferias, actividades de promoción	Incentivos y/o apoyo estatal. Invitaciones	Director del proyecto y equipo de gestión
E. Clientes	Turistas nacionales Turistas internacionales	Sitio web, redes sociales, llamadas	Número de vistas	Equipo de gestión
F. Proveedores	Empresas contratadas Proveedores formales e informales	Contratos, reuniones, llamadas	Obra realizada según el plan	Directos del proyecto

Nota. Elaboración propia

4.9 Plan de Gestión de la calidad

4.9.1 Planificar la gestión de la calidad

Planificar la Gestión de la Calidad es “el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento de estos” (PMI, 2017, p. 277). En la tabla siguiente se presentan los rasgos generales de los objetivos generales identificados para el proyecto, enfocados a través de las cuentas de control del proyecto.

Tabla 32

Objetivos de calidad del proyecto

Objetivo de calidad	ID	Requisito	Entregable asociado	Responsables
Generar línea de bases con datos recientes	R-1	Realizar un análisis de la situación del mercado turístico comunitario	1.1. Estudio de mercado	Director del proyecto / Equipo de gestión / Consultores
Garantizar el cumplimiento de lineamientos de construcción tradicional	R-2	Cumplir con las normas tradicionales indígenas en el Diseño del complejo de cabañas	1.2. Diseño del complejo de cabañas	Director del proyecto / Equipo de gestión / Empresa contratada
Garantizar el cumplimiento de los estándares relevantes en construcción	R-3	Permisos tramitados y obtenidos	1.4. Construcción	Director del proyecto / Equipo de gestión / Empresa contratada
Mejorar la eficiencia en los procesos constructivos	R-4	La estructura de la obra debe realizarse bajo altas normas de seguridad y calidad	1.4. Construcción	Director del proyecto / Equipo de gestión) / Empresa contratada

Objetivo de calidad	ID	Requisito	Entregable asociado	Responsables
Promover la prevención y mejora continua de la infraestructura	R-5	Generar un plan de mantenimiento con acciones para asegurar la vida útil de la construcción.	1.5. Plan de Mantenimiento	Director del proyecto / Equipo de gestión

Nota. Elaboración propia

4.9.2 Gestionar la calidad

Gestionar la Calidad es el proceso de convertir el plan de gestión de la calidad en actividades ejecutables de calidad que incorporen al proyecto las políticas de calidad de la organización (PMI, 2017, p. 288).

Como parte de las herramientas a utilizar para gestionar la calidad, para este proyecto se considera tener preparada una lista de verificación de datos, basada en los requisitos del proyecto y los objetivos de calidad presentados en la Tabla 32. Además, se realizará el equipo de gestión del proyecto realizará una inspección constante de la obra, asegurándose que se cumpla con los estándares establecidos en el plan del proyecto. Como parte del conocimiento tradicional de la comunidad en la construcción de este tipo de infraestructura, se establecerá un control interno de la calidad de los materiales de origen natural (madera y hojas de palma), como también de aquellos adquiridos a través de empresas proveedoras de materiales de construcción a través de una lista de verificación de las características deseables.

4.9.3 Controlar la calidad

Controlar la Calidad es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente (PMI, 2017, p. 298).

4.10 Plan de Gestión de los riesgos

La Gestión de los riesgos incluye los 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 (PMI, 2017, p. 395).

4.10.1 Planificar la gestión de riesgos

Es “el proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto” (PMI, 2017, p.401). A continuación, la Estructura del desglose de los riesgos del proyecto (RBS).

Tabla 33

Estructura de desglose de riesgos

Nivel 1	Nivel 2
	1.1. Personal
1. Riesgo técnico	1.2. Diseño
	1.3. Adquisiciones
2. Riesgo externo	2.1. Contratos
	2.2. Regulaciones
	2.3. Condiciones climáticas
3. Riesgo organizacional	3.1. Cultura organizativa
	3.2. Personal poco capacitado
4. Riesgo en gestión del proyecto	4.1. Recursos insuficientes
	4.2. Identificación incompleta de los interesados

Nota. Elaboración propia

4.10.2 Identificar los riesgos

Es el proceso de identificar los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general del proyecto y documentar sus características (PMI, 2017, p.409). En la tabla siguiente se identifican los riesgos

Tabla 34*Identificación de riesgos*

ID	Nivel	WBS	Riesgo	Código RBS	Causa	Descripción del riesgo	Consecuencia
1	1. Técnico	1.1.	Personal contratado no idóneo	RT001	Limitación de consultores técnicos especializados en aspectos críticos del proyecto como los estudios de mercado.	Si no se hace una buena divulgación de los términos de referencia, puede ocasionar no seleccionar al personal más idóneo	Estudios sobre el mercado con sesgos y datos incompletos
		1.2.2., 1.2.3.1	Diseño mal estructurado	RT002	Falta de conocimiento de ingeniería y arquitectura con enfoque indígena	Si no se presentan bien los requisitos y exigencias sobre el diseño indígena puede ocasionar una afectación en lograr el propósito.	No aceptación del diseño final, generando retrasos en los tiempos, y costos del proyecto
		1.2.1.1., 1.2.2.1.	Adquisiciones de baja calidad	RT003	Selección inadecuada de equipos, y materiales de construcción.	Si no se describen bien los requisitos de los materiales necesarios puede ocasionarse una afectación en la obra y costos.	Construcción del complejo de cabañas con deficiencias

ID	Nivel	WBS	Riesgo	Código RBS	Causa	Descripción del riesgo	Consecuencia
2	2. Externos	1.2.1.1., 1.2.2.1.	Contratos incumplidos	RE001	Atrasos de los proveedores y subcontratistas: nula lealtad a los contratos o a los acuerdos de palabra	Si los proveedores no entregan los recursos a tiempo, generará un atraso en el proyecto	Retraso en cronograma y aumento de costos
		1.2.3.2., 1.4.4.1., 1.4.4.2.	Regulaciones	RE002	Trámites, regulaciones y requerimientos poco claros de parte de las entidades estatales.	Si no se cumplen con las normativas de construcción vigentes, causará que la calidad de la inspección no cumpla con los estándares deseados y no se generan los “Vistos Buenos” esperados.	Retraso en entrega de permisos y trámites. Retraso en el cronograma
		1.4	Clima adverso	RE003	Una estación lluviosa pronunciada que afecte la zona del proyecto.	Si la estación lluviosa presenta episodios inesperados de lluvia excesiva causará efectos no cubiertos por fuerza mayor.	Impacto en el cronograma y costo

ID	Nivel	WBS	Riesgo	Código RBS	Causa	Descripción del riesgo	Consecuencia
3	3. Riesgo Organizacional	1.2, 1.4.	Cultura organizacional	RO001	Falta de comunicación efectiva entre los diferentes equipos de trabajo del proyecto.	Si la comunicación entre los equipos no es la adecuada puede ocasionar retrasos en la toma de decisión del proyecto.	Impacto en el cronograma
		1.4.	Personal poco capacitado	RO002	Resistencia al cambio por parte del personal ante la implementación de un sistema de gestión de calidad en el proyecto.	Si el equipo no puede realizar sus tareas por falta de capacitación, causará fallas en la calidad.	Impacto en la calidad
	4. Riesgo de gestión	1.3.	Recursos insuficientes	RG001	Financiamiento no disponible para el proyecto	Si el financiamiento no se consigue, causará un atraso en su ejecución.	Impacto en el cronograma y costo
1.1		Identificación incompleta de los interesados	RG002	Falta de conocimiento de las expectativas de las partes involucradas.	Si no se realiza el mapeo adecuado de los interesados se presentarán retos.	Impacto en el cronograma	

Nota. Elaboración propia

4.10.3 Análisis cualitativo de los riesgos

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos es “el proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otros” (PMI, 2017, p.419). En la tabla 35 se presenta el mapa de calor de los riesgos, basado en el producto que se genera de la probabilidad de que ocurra el evento y el potencial impacto que tendrá. En este mapa de calor, el color verde representa un panorama con riesgos bajo o sin riesgos. En amarillo, se presenta el riesgo moderado y cuando se presenta rojo, aquellos riesgos muy altos, a los que debe prestársele atención.

Tabla 35

Mapa de calor del análisis de los riesgos del proyecto

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

Nota. Elaboración propia

En la tabla 36 se presenta la escala de riesgo, en ésta se detalla el significado de los rangos de valores y categorías que definen el promedio de riesgos de un proyecto.

Tabla 36*Escala de calificación del riesgo general*

Categorías	Valores
Alto	0.99-0.18
Moderado	0.17-0.05
Bajo	0.04-0.01

Nota. Elaboración propia

En la tabla 37 siguiente se presentan la matriz de probabilidad e impacto de un riesgo para este proyecto, donde “P” es la probabilidad, e “I” se refiere al impacto.

Tabla 37*Matriz del análisis de los riesgos del proyecto*

Código	Nivel 3	P	I	Rango
RT001	Si no se hace una buena divulgación de los términos de referencia, puede ocasionar no seleccionar al personal más idóneo.	0.3	0.2	0.06
RT002	Si no se presentan bien los requisitos y exigencias sobre el diseño indígena puede ocasionar una afectación en lograr el propósito.	0.3	0.2	0.06
RT003	Si no se describen bien los requisitos de los materiales necesarios puede ocasionarse una afectación en la obra y costos.	0.1	0.4	0.04

Código	Nivel 3	P	I	Rango
RE001	Si los proveedores no entregan los recursos a tiempo, generará un atraso en el proyecto.	0.3	0.4	0.12
RE002	Si no se cumplen con las normativas de construcción vigentes, causará que la calidad de la inspección no cumpla con los estándares deseados y no se generan los “Vistos Buenos” esperados.	0.3	0.4	0.12
RE003	Si la estación lluviosa presenta episodios inesperados de lluvia excesiva causará efectos no cubiertos por fuerza mayor.	0.5	0.4	0.2
RO001	Si la comunicación entre los equipos de trabajo no es la adecuada puede ocasionar retrasos en la toma de decisión del proyecto.	0.5	0.2	0.10
RO002	Si el equipo no puede realizar sus tareas por falta de capacitación, causará fallas en la calidad del proyecto.	0.3	0.2	0.06
RG001	Si el financiamiento no se consigue, causará un atraso en su ejecución.	0.5	0.4	0.20
RG002	Si no se realiza el mapeo adecuado de los interesados se presentarán problemas.	0.3	0.4	0.12
Riesgo general del proyecto: MODERADO				0.11

Nota. Elaboración propia

De esta forma se determina mediante la elaboración de la matriz y el valor asignado y resultante de las probabilidades y los impactos; que el proyecto actual de construir un complejo de cabañas en la comunidad de Silico Creek tiene un factor de riesgo moderado.

4.10.4 Planificar la respuesta a los riesgos

El proceso de planificar la respuesta a los riesgos “busca identificar estrategias para mitigar los riesgos en caso de ocurrencia de esta manera es posible trabajar tanto los riesgos

individuales del proyecto, así como disminuir el Riesgo General del proyecto” (PMI, 2017, p. 437).

El PMI (2017, p. 442-443) plantea cinco estrategias alternativas para hacer frente a las amenazas de la siguiente manera:

Evitar: Consiste en tomar medidas preventivas para evitar por completo la ocurrencia del riesgo. Esto implica identificar y eliminar las causas potenciales del riesgo, modificar el plan del proyecto o cambiar el enfoque para evitar su impacto negativo.

Transferir: Se refiere a transferir la responsabilidad o consecuencias del riesgo a otra parte. Esto se logra mediante la contratación de seguros, acuerdos contractuales o externalizando ciertas actividades a proveedores o especialistas.

Mitigar: Implica tomar acciones para reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto del riesgo. Esto puede incluir la implementación de controles, mejoras en los procesos, la adopción de tecnologías más seguras o la realización de pruebas y simulaciones para minimizar los efectos negativos.

Aceptar: En algunos casos, el riesgo puede ser considerado aceptable y se decide no tomar medidas específicas para mitigarlo. En lugar de ello, se establece un plan de contingencia para manejar las posibles consecuencias si el riesgo se materializa.

En la tabla 38 siguiente se presentan las estrategias con las acciones preventivas para este proyecto

Tabla 38*Planificación de la respuesta a los riesgos*

Código	Descripción	Causa	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Respaldos	Disparador	Responsable
RT001	Si no se hace una buena divulgación de los términos de referencia, puede ocasionar no seleccionar al personal más idóneo.	Limitación de consultores técnicos especializados en aspectos críticos del proyecto como los estudios de mercado.	1.1.	0.3	0.2	0.06	Mitigar	Mantener supervisión constante	Minutas de reunión. Informes. Contratos	Incumplimiento en la entrega de estudios	Director del proyecto
RT002	Si no se presentan bien los requisitos y exigencias sobre el diseño indígena puede ocasionar una afectación en lograr el propósito.	Falta de conocimiento de ingeniería y arquitectura con enfoque indígena.	1.2.2., 1.2.3.1	0.3	0.2	0.06	Mitigar	Mantener supervisión constante	Matriz de requisitos	Cambio del diseño y objetivos	Director del proyecto

Código	Descripción	Causa	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Respaldos	Disparador	Responsable
RT003	Si no se describen bien los requisitos de los materiales necesarios puede ocasionarse una afectación en la obra y costos.	Selección inadecuada de equipos, y materiales de construcción.	1.2.1.1., 1.2.2.1.	0.1	0.4	0.04	Mitigar	Elegir proveedores estables y constantes	Matriz de recursos. Matriz de requisitos.	Bajo rendimiento de calidad	Director del proyecto
RE001	Si los proveedores no entregan los recursos a tiempo, generará un atraso en el proyecto.	Atrasos de los proveedores y subcontratistas: nula lealtad a los contratos o a los acuerdos de palabra	1.2.1.1., 1.2.2.1.	0.3	0.4	0.12	Mitigar	Elegir proveedores estables y constantes	Contratos. Matriz de recursos. Matriz de requisitos.	Incumplimiento de las entregas. Atraso de mayor a 5 días.	Director del proyecto
RE002	Si no se cumplen con las normativas de construcción vigentes, causará que la calidad de la inspección no cumpla con los estándares deseados y no se generan los "Vistos Buenos" esperados.	Trámites, regulaciones y lineamientos poco claros de parte de las entidades estatales.	1.2.3.2., 1.4.4.1., 1.4.4.2.	0.3	0.4	0.12	Aceptar	Mapeo de las normativas vigentes y verificación mensual de las obligaciones	Plan de gestión de la integración	Cambio de la normativa	Director del proyecto

Código	Descripción	Causa	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Respaldos	Disparador	Responsable
RE003	Si la estación lluviosa presenta episodios inesperados de lluvia excesiva causará efectos no cubiertos por fuerza mayor.	Una estación lluviosa pronunciada que afecte con excedente de lluvia en la zona del proyecto.	1.4	0.5	0.4	0.20	Mitigar	Ajustar horarios de trabajo vulnerables al clima a días secos – con baja probabilidad de lluvias.	Control del cronograma	Mal tiempo e informes meteorológicos	Director del proyecto
RO001	Si la comunicación entre los equipos de trabajo no es la adecuada puede ocasionar retrasos en la toma de decisión del proyecto.	Falta de comunicación efectiva entre los diferentes equipos de trabajo del proyecto	1.2, 1.4.	0.5	0.2	0.10	Mitigar	Mantener una comunicación efectiva en el abordaje de estas situaciones de conflictos.	Matriz de comunicación	Errores encontrados durante la inspección	Director del proyecto
RO002	Si el equipo no puede realizar sus tareas por falta de capacitación, causará fallas en la calidad del proyecto.	Resistencia al cambio por parte del personal ante la implementación de un sistema de gestión de calidad en el proyecto	1.4	0.3	0.2	0.06	Mitigar	Mantener una comunicación efectiva en el abordaje de estas situaciones de conflictos.	Matriz de comunicación	Errores encontrados durante la inspección	Director del proyecto

Código	Descripción	Causa	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Respaldos	Disparador	Responsable
RG001	Si el financiamiento no se consigue, causará un atraso en su ejecución.	Financiamiento no disponible para el proyecto	1.3	0.5	0.4	0.20	Mitigar	Establecer un plan de obtención de fondos	Control de presupuesto	Falta de fondos	Director del proyecto
RG002	Si no se realiza el mapeo adecuado de las partes interesadas se presentarán problemas con los involucrados directos e indirectos	Falta de conocimiento de las expectativas de las partes involucradas	1.1	0.3	0.4	0.12	Evitar	Mapeo de actores bajo supervisión	Contar equipo técnico, con habilidades blandas que facilite la mediación con los involucrados	Conflictos	Director del proyecto
					Riesgo general del proyecto: MODERADO	0.11					

Nota. Elaboración propia

Al implementar las estrategias propuestas en la tabla anterior y en especial con los riesgos que marcaron en rojo: RE003, y, RG001, tomando estas medidas se disminuyen los riesgos individuales del proyecto y también el Riesgo Global del proyecto siendo ahora categorizado como bajo.

Tabla 39

Actualización del riesgo del proyecto post plan

Código	Nivel 3	P Post plan	I Post Plan	Rango
RT001	Si no se hace una buena divulgación de los términos de referencia, puede ocasionar no seleccionar al personal más idóneo.	0.3	0.2	0.06
RT002	Si no se presentan bien los requisitos y exigencias sobre el diseño indígena puede ocasionar una afectación en lograr el propósito.	0.3	0.2	0.06
RT003	Si no se describen bien los requisitos de los materiales necesarios puede ocasionarse una afectación en la obra y costos.	0.1	0.4	0.04
RE001	Si los proveedores no entregan los recursos a tiempo, generará un atraso en el proyecto.	0.3	0.4	0.12
RE002	Si no se cumplen con las normativas de construcción vigentes, causará que la calidad de la inspección no cumpla con los estándares deseados y no se generan los “Vistos Buenos” esperados.	0.3	0.4	0.12
RE003	Si la estación lluviosa presenta episodios inesperados de lluvia excesiva causará efectos no cubiertos por fuerza mayor.	0.3	0.4	0.12

Código	Nivel 3	P Post plan	I Post Plan	Rango
RO001	Si la comunicación entre los equipos de trabajo no es la adecuada puede ocasionar retrasos en la toma de decisión del proyecto.	0.5	0.2	0.10
RO002	Si el equipo no puede realizar sus tareas por falta de capacitación, causará fallas en la calidad del proyecto.	0.3	0.2	0.06
RG001	Si el financiamiento no se consigue, causará un atraso en su ejecución.	0.3	0.4	0.12
RG002	Si no se realiza el mapeo adecuado de los interesados se presentarán problemas.	0.3	0.4	0.12
Riesgo general del proyecto: BAJO				0.026

Nota. Elaboración propia

Si se toman todas las acciones preventivas y se realizan los controles planificados el proyecto podría presentar un factor de riesgo bajo.

4.10.5 Monitorear a los riesgos

Monitorear los Riesgos es el proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto (PMI, 2017, p. 454). En el Anexo 21 se presenta una plantilla para realizar el monitoreo de riesgos. El director del proyecto, el equipo de gestión y el patrocinador, se reunirán una vez al mes, para realizar, entre otras acciones, un monitoreo del riesgo y tomar medidas correctivas o nuevas estrategias para el proyecto.

4.11 Plan de Gestión de los Interesados

La Gestión de los Interesados del Proyecto “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” (PMI, 2017, p. 503).

4.11.1 Planificar el involucramiento de las partes interesadas

Como primer paso se realiza el mapeo de los actores que podrían estar directa o indirectamente vinculados a este proyecto. El plan de involucramiento de los interesados busca desarrollar enfoques para involucrar a los interesados basados en sus expectativas, necesidades, intereses y posible impacto en el proyecto. En la tabla siguiente se presenta una evaluación de los grupos interesados según su involucramiento en el proyecto.

Tabla 40

Matriz de involucramiento de interesados

ID	Grupo	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
A.	Dirección					AD
B.	Comunidad				AD	
C.	Patrocinadores			D		
D.	Autoridades locales				D	
E.	Ministerios			D		
F.	Clientes	A				
G.	Proveedores			D		

Simbología: A-Estado Actual D-Estado deseado. Nota: Elaboración propia.

4.11.2 Gestionar el involucramiento de las partes interesadas

Gestionar el Involucramiento de los Interesados es “el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar la participación adecuada de los interesados” (PMI, 2017, p. 523). En la tabla 39 se presenta la identificación de todas las partes interesadas esenciales del proyecto.

4.11.3 Monitorear el involucramiento de las partes interesadas

El Monitoreo el Involucramiento de los Interesados es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento. Para este proyecto se propone realizar una reunión mensual entre el personal de gestión para determinar si las estrategias actuales están siendo efectivas o determinar cuáles son las acciones que deben tomarse para comunicar adecuadamente a todas las partes.

Las acciones realizadas con cada una de las partes involucradas también se detallaron en el monitoreo de las comunicaciones y también sobre su periodicidad. En el Anexo 22 se presenta una plantilla para el monitoreo de los involucrados en especial para determinar su involucramiento y participación durante el proyecto.

Tabla 41*Identificación de las partes interesadas principales del proyecto*

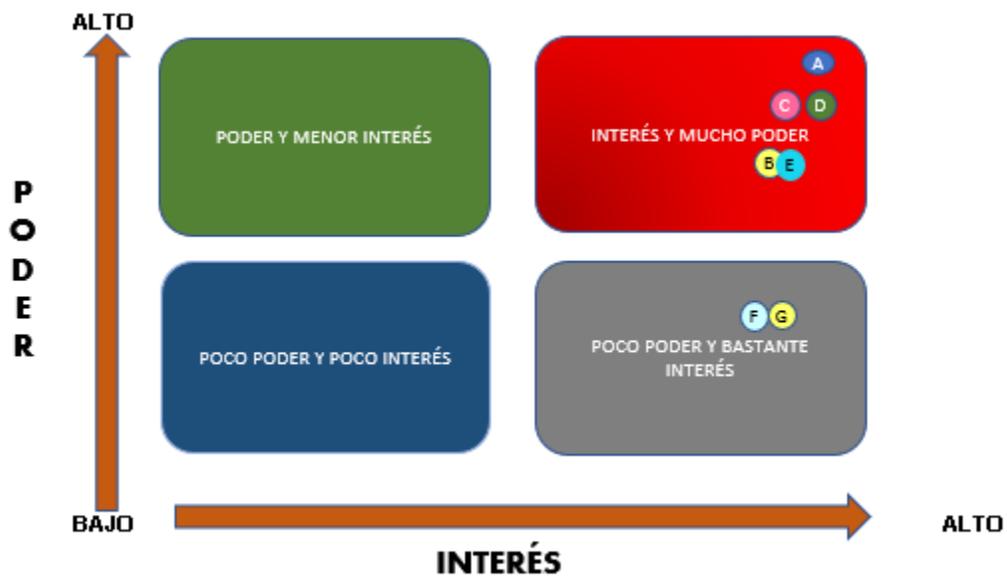
Grupo	Parte interesada	Impacto Interés	Poder Influencia	Conocimiento	Contribución
A. Dirección	Director del proyecto Equipo de gestión: contador, asistentes del proyecto	Líderes del proyecto. Impacto positivo y alto interés	Alto poder e influencia	Alto	Alta
B. Comunidad	Población Estudiantes Artesanos Guías Agricultores Cocineros Transportistas Comunidades aledañas	Actores relevantes Impacto positivo y alto interés Mejoramiento de la calidad de vida al percibir ingresos.	Alto poder e influencia	Intermedio	Intermedio
C. Patrocinador	Organizaciones internacionales Asociaciones públicas-privadas Entidades bancarias MiPymes	Actores relevantes. Impacto positivo y alto interés Aportan con conocimiento y fondos para realizar el proyecto	Poder e influencia intermedia	Intermedio	Alta

Grupo	Parte interesada	Impacto Interés	Poder Influencia	Conocimiento	Contribución
D. Autoridades locales	Gobierno Local (jefes y líderes comunitarios Ngäbe Buglé) Entidades del gobierno nacional y local como Municipio, bomberos	Actores relevantes Impacto e interés alto Gestión de permisos y autorizaciones	Alto poder e influencia	Alto	Alta
D. Ministerios	Autoridad de Turismo –ATP Instituto de Meteorología e Hidrología de Panamá-IMHPA Ministerio de Ambiente-MiAmbiente Ministerios de Economía, y Finanzas-MEF Ministerio de Desarrollo Agropecuario-MIDA Ministerio de Comercio e Industrias- MICI Ministerio de Cultura	Impacto e interés intermedio Impacto indirecto en el proyecto, a través de incentivos, promoción, incluir a la comunidad en el plan maestro de turismo.	Poder e influencia intermedia	Intermedio	Intermedio
E. Clientes	Turistas nacionales Turistas internacionales	Impacto bajo e interés intermedio Impacto económico post construcción de las cabañas	Poder e influencia baja	Bajo	Bajo
F. Proveedores	Empresas contratadas Proveedores formales e informales	Impacto bajo e interés intermedio Aprovechar las oportunidades que el proyecto generará	Poder e influencia baja	Bajo	Intermedio

Nota. Elaboración propia

Figura 9

Relación de poder-interés



Grupos	Poder	Interés
A. Dirección	5	5
B. Comunidad	3	4
C. Patrocinadores	4	4
D. Autoridades locales	5	4
E. Ministerios	3	4
F. Clientes	2	3
G. Proveedores	2	4

Nota. Elaboración propia

5 Conclusiones

1. Se concluye que incluir un análisis situacional antes de arrancar con las construcciones del complejo de las cabañas genera valor agregado al establecer líneas base del alcance, tiempo, costos, calidad y riesgos con estimaciones más precisas, mismas que ayudarán a tomar decisiones informadas y establecer una hoja de ruta más segura. Es clave considerar las multivariantes que componen el proyecto, partiendo con estudios técnicos cuyo propósito es realizar un análisis profundo del entorno de mercado en el que se encuentra la comunidad, identificar los incentivos y las barreras nacionales e internacionales para desarrollar un turismo regenerativo, evaluar todas las ventajas y desventajas que conlleva ejecutar una inversión en este nuevo complejo de cabañas. Si la comunidad de Silico Creek tiene la oportunidad de implementar el plan de gestión, podría, también, identificar con mejor claridad el público meta al que desea llegar y cómo enfocar adecuadamente los recursos que se disponen para el complejo de cabañas.
2. Se concluye sobre la importancia de una gestión planificada de la integración del proyecto, siendo el Director del proyecto quien tendrá el reto de coordinar todos los procesos para que las actividades se realicen adecuadamente. Con el acta de constitución se genera una radiografía más clara, en especial para explicar a las partes interesadas el alcance, supuestos, restricciones y riesgos preliminares del proyecto.
3. Se concluye que es crucial realizar una buena definición del alcance antes de arrancar el proyecto, para establecer con mayor claridad los límites del proyecto y bajo cuáles supuestos y restricciones se realizará. Para la propuesta de este plan de gestión se enfatizó en la importancia de completar una matriz de requisitos considerando las opiniones y visiones de los involucrados directos, información que es valiosa para

elaborar un enunciado del alcance y realizar una estructura de descomposición de trabajo (EDT) cónsono con el proyecto deseado. Para este proyecto en particular en la definición del alcance se identificaron cinco (5) entregables principales, mismos que abarcar desde estudios técnicos y exploración del financiamiento: Entregable 1: Estudio de mercado. Entregable 2: Diseño del complejo de cabañas. Entregable 3: Financiamiento. Entregable 4: Construcción. Entregable 5: Plan de mantenimiento.

4. Se enfatiza que el equipo de gestión del proyecto debe estudiar cuidadosamente el cronograma con el objetivo de administrar el inicio y la finalización a tiempo. Para elaborar esta propuesta de cronograma, se tomó en cuenta el entorno ambiental en donde se desarrollará, sugiriendo como mejor opción arrancar al inicio de la estación seca. También se recalca la importancia de dejar holguras de tiempo como contingencia en el cronograma, y, de maximizar los esfuerzos al realizar actividades al mismo tiempo. Se concluye que para realizar este proyecto se deben invertir unos 406 días aproximadamente.
5. Se concluye que el equipo de gestión debe ser preciso en el monitoreo del presupuesto para evitar sobrecostos o la adquisición de materiales y servicios de baja calidad para disminuir los gastos. En el diseño de la propuesta de costos para este plan de gestión se identificaron medidas para abaratar costos, entre ellos el mapeo temprano de insumos como contrapartida, y la revisión de las lecciones aprendidas de proyectos de construcción previos. Se concluye que, en esta nueva construcción del complejo de cabañas, se debería destinar una importante parte del financiamiento para la realización de estudios técnicos que le generará a la comunidad una orientación más adecuada de

cómo direccionar su nuevo plan de negocios. El costo total estimado del proyecto, incluyendo las reservas de contingencias y de gestión asciende a unos 77.447,45 USD.

6. Para este proyecto se desarrolla un sistema de aseguramiento de la calidad del proyecto con el propósito de cumplir con los más altos estándares en temas de calidad, y así se logre obtener las certificaciones de las autoridades competentes y los vistos buenos de los productos entregados a la comunidad.
7. Se concluye que los materiales propuestos para este proyecto son de índole natural, regenerativo y procedentes, principalmente, de la comunidad. Además, que se necesitó en la estimación de los recursos, la incorporación de recursos de proveedores de otras comunidades y ciudades. Para la incorporación de personal se estimó que se requiere tanto personal local como de otras zonas.
8. Considerando el amplio grupo que compone a los involucrados del proyecto, se concluye que se establece un plan de gestión de las comunicaciones muy preciso con la finalidad de mantener informada a cada una de las partes interesadas en todas sus fases.
9. Se concluye que la zona del proyecto es propensa a riesgos tanto ambientales como sociales y estos fueron considerados durante la estimación de las líneas base de alcance, costos y tiempo.
10. A la par del plan de recursos, se establece un plan de adquisiciones. En este proyecto en particular se concluye que deben tener identificados con tiempo los recursos necesarios para su compra y los potenciales proveedores cercanos a la comunidad de Silico Creek.
11. Se enfatiza en la importancia de mapear a todos los involucrados del proyecto en una etapa temprana para evaluar su nivel de participación, interés e influencia, y con esta información, complementar así el plan de gestión presentado considerando su visión.

6. Recomendaciones

1. Se recomienda a la comunidad de Silico Creek -Urari Turismo Rural Comunitario- acercar este Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la Comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá a la Autoridad de Turismo de Panamá, bajo el paraguas de la implementación del nuevo el Plan Maestro de Turismo Sostenible (PMTS) 2020-2025 con la finalidad de establecer una hoja de ruta en conjunto y lograr un apoyo integral al turismo comunitario indígena.
2. Se recomienda a la comunidad de Silico Creek-Urari Turismo Rural Comunitario- explorar con diferentes potenciales patrocinadores para poder llevar a cabo este plan de gestión. Se sugiere un acercamiento con entidades estatales que fomentan la sostenibilidad de las comunidades rurales, así como la cámara de turismo de la región, y de ser posible, con entidades internacionales enfocadas en apoyar a comunidades indígenas cercanas a los bosques, o programas que destinar a potenciar los esfuerzos en generar un turismo con enfoque regenerativo.
3. Se recomienda al director del proyecto desarrollar los próximos proyectos asociados con la construcción del complejo de cabañas realizado planes de gestión como éste, en donde se consideren todas las áreas de conocimiento y con un enfoque integral.
4. Se recomienda a la Asociación Panamá Verde fomentar proyectos de desarrollo y turismo regenerativo en proyectos como éste, en donde les rodea un entorno natural rico y cultural. También a la comunidad de Silico Creek, que ya cuenta con buenas prácticas, como la prohibición del uso de agroquímicos para el cacao y banano, lo que hace mucho más sencillo implementar un turismo regenerativo.

5. Se recomienda al director del proyecto desarrollar el plan para la dirección generando mensajes claves en lengua tradicional Ngäbe. De esta manera se podrá informar a la comunidad de los avances del proyecto y a través de la radio comunitaria.
6. Se recomienda al director del proyecto garantizar que el diseño de las cabañas sea tradicional Ngäbe, y cuyo plan de mantenimiento preventivo debe utilizar los materiales naturales (madera, hojas de palma) de la región considerando su visión regenerativa.
7. Se recomienda al director del proyecto evaluar todos los riesgos inherentes de la región en donde se ubica Silico Creek, y realizar un análisis de éstos, para evitar su impacto durante la ejecución del proyecto.
8. Se recomienda al director del proyecto y al patrocinador del proyecto, contar con un listado de potenciales consultores temáticos ya preseleccionados y en el caso de ser necesario, publicar los términos de referencia en sitios web y redes sociales para identificar potenciales candidatos que cumplan con el perfil buscado.

7. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

7.1 Alineación con Objetivos de Desarrollo Sostenibles- ODS

Este proyecto final de graduación se vincula con los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenibles- ODS, de manera directa o indirecta.

Tabla 42

Relación con el proyecto con los ODS

ODS	Descripción
ODS1- Fin de la pobreza	Brindando alternativas económicas de ingresos para la comunidad.
ODS2- Hambre cero	Relacionado con el ODS1, al tener la comunidad una mayor entrada económica, se podría adquirir más alimentos. También este proyecto se enfoca en el desarrollo regenerativo, por lo que se motiva a continuar con prácticas de siembras o pescas sostenibles.
ODS3- Salud y bienestar	Relacionada con el cumplimiento de los dos objetivos anteriores (ODSs 1 y 2). Al tener mayor entrada económica, los integrantes de la comunidad se alejan de la línea de pobreza, es más probable que se tenga una mejor alimentación y, por ende, buena salud y bienestar.
ODS8- Trabajo decente y crecimiento económico	Si se implementa una gestión en turismo sostenible se podría tener mayor crecimiento económico y fomentar el trabajo decente.
ODS11- Ciudades y comunidades sostenibles	Lo que se busca como objetivo es que la comunidad de Silico Creek sea un ejemplo de sostenibilidad y que, de aquellas lecciones aprendidas y buenas prácticas se puedan replicar en otras comunidades de la Comarca Ngäbe Buglé, o del país, incluso, de comunidades indígenas en otros países.

ODS	Descripción
ODS15- Vida de ecosistemas terrestres	Este objetivo va alineado con el desarrollo regenerativo en donde se busca no tomar más recursos sino regenerar aquellos que han sido utilizados.

Nota. Elaboración propia

La comunidad de Silico Creek está íntimamente relacionada con el bosque y los cuerpos de agua (río Silico Creek, Río Rambala) que le rodean; hasta su nombre hace referencia a ello. Es por tal razón que se debe garantizar que la calidad de estos ecosistemas como prioridad. En el Análisis P5, para el apartado de 4.3 Transporte / Tierra, Aire y agua, se sugiere establecer un plan de calidad en el plan de gestión (una de las áreas de conocimiento) con la finalidad de realizar un uso sostenible de los recursos, muy especialmente enfocado en el recurso agua.

7.2 Vinculación con Desarrollo Regenerativo

Este proyecto tuvo un enfoque muy relacionado con el desarrollo regenerativo y se enfocó en adaptarse a los seis pilares, como se describe a continuación.

Tabla 43

Relación con el proyecto con Desarrollo Regenerativo

Pilares	Aplicación en el proyecto
Pilar 1- Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especies que son utilizadas en la localidad para temas de turismo regenerativo deben ser monitoreadas para no sobreexplotar sus poblaciones. Especial atención a las especies de palmas, y otras materias primas (fibras vegetales) que se usan para sus artesanías. En el caso de los animales, potenciar en la comunidad la prohibición de las actividades de cacería incluso por supervivencia. Su especie de ave insigne es la chachalaca (<i>Ortalis cinereiceps</i> J. E. Gray), ave grande parecida a una gallina, con cuello y cola largas, que podría

Pilares	Aplicación en el proyecto
	<p>perfectamente ser una fuente de proteína, en cambio para la comunidad de Silico Creek es protegida y representa su símbolo (Urari Turismo Rural Comunitario, 2015).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar seguimiento a los reglamentos internos comunitarios sobre la prohibición en el uso de agroquímicos, en especial por ser proveedores de cacao orgánico a las cooperativas. ▪ Por su ubicación, localizada en el área de amortiguamiento de zonas protegidas como el Bosque Protector Palo Seco y el Parque Internacional La Amistad, velar por cuidar fuentes de agua, sus bosques y su biodiversidad. ▪ Potenciar las buenas prácticas que ya tienen, documentarlas, y, además, usarlas en su plan de comunicación y mercadeo. ▪ En el aspecto del cambio climático, un impacto potencial serían los traslados de los visitantes que generan una importante emisión de gases de efecto invernaderos (GEIs). Se propone en el Análisis P5, para el apartado de 4.1 Transporte / 4.1.3. Viajes y desplazamientos, tener un método para calcular la huella ecológica y diseñar un método de compensación para mitigar el impacto de estos traslados, incluido dentro del plan de turismo. ▪ Sobre el uso eficiente del agua, la demanda de este recurso podría aumentar considerando la llegada de muchos más turistas que los recibidos a la fecha, si se hacen las inversiones y la publicidad adecuada. Se propuso en el Análisis P5, para el apartado de 4.3 Transporte / Tierra, Aire y agua, establecer un plan de calidad en el plan de gestión sobre la gestión sostenible de los recursos, especialmente enfocado en el recurso agua.
Pilar 2- Económico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los potenciales que tienen sus actividades por las que hacen única a la comunidad, como la producción de cacao orgánico, bananito orgánico, café del tipo robusta de bajura, la venta de sus artesanías

Pilares	Aplicación en el proyecto
	<p data-bbox="508 247 1399 338">Ngäbe Buglé, los atractivos de sus espacios naturales (cascadas, ríos y bosques).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="467 359 1399 506">▪ Se buscó identificar aquellos vacíos en su actual modelo de negocios y potenciar aquellas áreas de conocimiento que podrían ayudar a mejorar su promoción, ingresos, visibilidad y gestión económica.
Pilar 3-Espiritual	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="467 527 1399 674">▪ Se busca potencia un tipo de turismo comunitario más vivencial. A la fecha se les ofrece a los turistas que estén cerca de los ecosistemas que les rodean y participen en reconocer sus actividades agrícolas. <li data-bbox="467 688 1399 890">▪ Al estar ubicada la comunidad de Silico Creek cerca de áreas protegidas, ecosistemas acuáticos y terrestres, presenta la locación perfecta para realizar actividades de contemplación, reflexión, meditación y descanso.
Pilar 4-Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="467 911 1399 1113">▪ Se buscó potenciar las distintas actividades relacionadas directas o indirectas al turismo, entre ellas la confección y venta de artesanías Ngäbe Bugle muy reconocidas en el mercado local, nacional e internacional. <li data-bbox="467 1127 1399 1274">▪ Niños, jóvenes, adultos, ancianos, hombres y mujeres participan de manera colectiva en estas expresiones culturales con la finalidad de acercar al turista a sus tradiciones y traer ingresos.
Pilar 5-Social	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="467 1295 1399 1442">▪ Niños, jóvenes, adultos, ancianos, participan de manera activa y cohesiva en las expresiones culturales, actividades religiosas, económicas y sociales. <li data-bbox="467 1457 1399 1604">▪ Los adultos mayores son considerados como líderes comunitarios, y son una pieza fundamental para desarrollar cualquier plan, pues representan la memoria histórica. <li data-bbox="467 1619 1399 1766">▪ Los miembros de la pequeña comunidad de Silico Creek pertenecen al mismo grupo social, y están involucrados por nexos familiares, comerciales, religiosos, políticos y étnicos.

Pilares	Aplicación en el proyecto
Pilar 6- Político	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="467 254 1398 506">▪ La Comarca Ngäbe Bugle cuenta con un marco jurídico que se respalda con la Ley N.º 37 del 2 de agosto de 2016 en el que se establece la consulta y consentimiento previo, libre e informado a los pueblos indígenas y la creación de la comarca (Ley N.º 10. (1997, 7 de marzo). <li data-bbox="467 527 1398 779">▪ Cualquier persona que participe en diferentes actividades, como el turismo, proyectos de cooperación, contratos, entre otros, dentro de la comunidad de Silico Creek debe considerar que debe respetar sus costumbres e informar adecuadamente a los líderes de sus actividades y objetivos de estar en su área. <li data-bbox="467 800 1398 999">▪ Este plan de gestión fue propuesto como una base para que sea actualizado y sostenible. Con ello, se espera que los miembros de la comunidad de Silico Creek participen activamente de su actualización, diseño y mejoras.

Nota. Elaboración propia

Además, se realizó el Análisis del Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyecto.

Tabla 44

Análisis P5

Análisis de Impacto P5			<i>Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.</i>					
<i>Impactos</i>			5 = Totalmente de acuerdo. 4 = De acuerdo. 3 = Neutral. 2 = En desacuerdo. 1 = Totalmente en desacuerdo					
Cate- goría	Subcategoría	Elemento						
2.1	Impactos del Producto	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Antes	Respuesta propuesta	Después	Cambio	
	Vida útil del producto	Los servicios turísticos evolucionaron y son diferentes a la propuesta que describe el plan de gestión analizado	Se dejarán de recibir ingresos en la comunidad lo que afectará su bienestar. Tampoco se podría replicar la experiencia en otras comunidades	2	Construir un Plan de gestión considerando su sostenibilidad basada en su readaptación, y resiliencia para mantener su funcionalidad en el tiempo	4	2	
	Mantenimiento del producto	No se tiene un plan identificado para realizar mantenimientos en las infraestructuras (casas de renta a los turistas, senderos, etc); tampoco para los sitios web y redes sociales	Costos de mantenimiento elevados o tendrá que empezar de cero nuevamente (infraestructura e información en los sitios web). Los productos podrían no estar visibles en los potenciales consumidores.	2	Plan de mantenimiento durante todo el ciclo de vida del producto (desarrollo, distribución, operación y eliminación) considerando planes de contingencia y alternativas.	4	2	

2.2	Impactos de los Procesos	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Antes	Respuesta propuesta	Después	Cambio
	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Se presentan procesos burocracia de diferentes orígenes (patrocinadores, donantes, ejecutor)	Demora en las adquisiciones de los materiales.	2	Generar un plan de adquisiciones (área de conocimiento del plan de gestión) para optimizar la eficacia de los procesos y tener una buena gobernanza	5	3
	Eficiencia de los Procesos del Proyecto	Se presentan múltiples pasos, procedimientos y aprobaciones en todos los procesos existentes	Procesos con menor eficiencia generando impactos en tiempo y costos.	2	Generar un plan de adquisiciones (área de conocimiento del plan de gestión) para optimizar la eficacia de los procesos y tener una buena gobernanza	5	3
	Equidad de los Procesos del Proyecto	Se presentan prácticas con ambigüedades en la toma de decisiones para seleccionar a los proveedores	Adjudicaciones a proveedores bajo criterios de compras directas por experiencias previas y cercanía geográfica.	2	Generar un plan de adquisiciones para optimizar la eficacia de los procesos y tener una buena gobernanza	5	3
Promedio de Producto y Proceso				2.0		4.6	2.6

3 Impactos a las Personas (Sociales)							
3.1	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Antes	Respuesta propuesta	Después	Cambio
	Empleo y Dotación de Personal	Los contratos son definidos como “temporales”, definidos solo durante el tiempo del proyecto	Motivación de media a baja en el personal por el contexto laboral inestable y potencial fuga/salida temprana de personal.	1	Utilizar condiciones de trabajo adecuadas, salarios dignos, capacitaciones técnicas, y otras ventajas (análisis temprano de las motivaciones)	5	4
	Relaciones Laborales/de Gestión	Diferencias salariales según el tipo de contrato: entre los profesionales y los trabajadores locales	Menor empoderamiento por las diferencias contractuales.	2	Generar un plan de roles y responsabilidades bien definidos	5	3
	Salud y Seguridad del Proyecto	Generación de estrés por la alta cantidad de trabajo y responsabilidades relacionadas con el proyecto	Baja motivación y retrasos en los entregables.	1	Desarrollar un plan de bienestar para mantener la motivación del recurso humano para capitalizar sus habilidades (análisis temprano de las motivaciones).	4	3
	Educación y Capacitación	Se presentan brechas educativas entre los diferentes componentes del proyecto	Poca capacitación del equipo.	1	Desarrollar una planificación inicial del recurso humano basado en las habilidades y necesidades de cada miembro del equipo	5	4

Aprendizaje Organizacional	Poca documentación de los antecedentes (registros, consecuencias, datos) sobre un proyecto con enfoque en turismo regenerativo en una comunidad dentro de una comarca indígena	Decisiones tomadas en base a ensayo y error.	2	Incorporar lecciones aprendidas de proyectos en otros países que tienen altos estándares en desarrollo sostenible.	4	2
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Se presentan brechas culturales entre el personal local, los visitantes y potenciales patrocinadores	Falta de cohesión en las decisiones afectando el desempeño del proyecto.	2	Integrar en el plan de gestión (área de conocimiento de las partes involucradas) una política sobre la tolerancia cero al sesgo en función de la edad, el género, el origen étnico y otros aspectos.	4	2
Desarrollo de la Competencia Local	Se presentan brechas en las ofertas locales versus lo que propone el mercado nacional o internacional.	Inclinación por compras directas, poca presentación de propuestas (cotizaciones).	1	Plan de adquisiciones y recursos para optimizar la eficacia de los procesos y tener una buena gobernanza que involucre mayor apoyo a la economía y capacidades locales.	5	4

3.2	Sociedad y Consumidores	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Antes	Respuesta propuesta	Después	Cambio
	Apoyo de la Comunidad	La información para el proyecto solo está basada solo en la temática técnica sobre turismo en enfoque en desarrollo regenerativo y en la brindada porque los líderes de la comunidad.	Poca aceptación del proyecto por la falta de información sobre turismo regenerativo previamente al arranque del proyecto.	1	Generar un plan de manejo de los interesados, dentro del plan de gestión (una de las áreas de conocimiento) para Involucrar a todas las partes interesadas.	5	4
	Cumplimiento de Políticas Públicas	Las diferencias entre las leyes, regulaciones y disposiciones legales son para la Comarca Ngäbe Bugle y el resto del país y genera un reto mantenerse integrado.	Gestión compleja desde el componente de transparencia por considerar más de una reglamentación (la local y la nacional).	1	Identificar las leyes y regulaciones relacionadas con adquisiciones, contratos, y aspectos generales del turismo.	4	3
	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	Baja inclusión según las visiones de los diferentes grupos principales en los programas e incentivos para el turismo nacional, dentro del Plan de Turismo Sostenible.	Poca apropiación, inclusión, aceptación, comunicación y seguimiento de directrices en distintos grupos principales.	1	Generar un plan de manejo de los interesados, dentro del plan de gestión (una de las áreas de conocimiento) para Involucrar a todas las partes interesadas	4	3

Salud y Seguridad del Consumidor	Las diferencias entre las leyes, regulaciones y disposiciones legales son para la Comarca Ngäbe Bugle y el resto del país y genera un reto mantenerse integrado.	Los turistas pueden presentar inquietud sobre aspectos de salud y seguridad sino se brinda información de antemano.	2	Generar un plan de manejo comunicación, dentro del plan de gestión (una de las áreas de conocimiento) para despejar cualquier duda sobre seguridad (estaciones de policía) y aspectos de salud (centro de salud, hospitales más cercanos)	4	2
Etiquetado de productos y servicios	Los servicios de los tours no tienen claridad en sus instrucciones.	Los turistas pueden presentar inquietud sobre aspectos que brindan en los tours de vivencias en la comunidad, paseos por los senderos y espacios dentro de la comunidad se brinda información de antemano.	2	Generar un plan de manejo comunicación, dentro del plan de gestión (una de las áreas de conocimiento) considerando las señales a presentar en los senderos, en sitios web, en la caracterización de los tours	5	3

	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	No existe claridad en su plan de comunicación, ni estrategia de mercadeo.	Los turistas pueden presentar inquietud sobre aspectos que brindan en los tours.	2	Generar un plan de manejo de comunicación, dentro del plan de gestión (una de las áreas de conocimiento) considerando los mensajes claves a incluir en los paquetes turísticos en sitios web y redes, como también identificar indicadores para el monitoreo adecuado.	5	3
3.2.7	Privacidad del Consumidor	Las casas que se rentan están cercanas a la comunidad por lo que podría interferir en el concepto individual de la privacidad.	Los turistas pueden presentar inquietud sobre aspectos de la privacidad durante su estancia.	3	Se establecen cláusulas concretas en los contratos sobre la privacidad del consumidor y de los patrocinadores	4	1

3.3	Derechos Humanos		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Antes	Respuesta propuesta	Después	Cambio	
		3.3.1	No Discriminación	Se pueden presentar casos de discriminación a la comunidad local indígena como al consumidor externo ajeno a las costumbres	Los integrantes de la comunidad o los turistas pueden presentar inquietud sobre aspectos de discriminación	2	Generar un plan de manejo de los interesados, y un plan de comunicación. Generar una política de discriminación cero.	5	3
		3.3.2	Trabajo de acuerdo con la edad	Contratación de personal local joven de la comunidad	Se puede producir una mala imagen del proyecto y de los potenciales patrocinadores si se contrata a personal menor de edad.	1	Incluir pautas iniciales para la contratación de personal basado en sus habilidades y respetando lo que establecen los acuerdos internacionales y también las leyes locales.	5	4
		3.3.3	Trabajo Voluntario	Se presentan trabajo de voluntariado sin términos de referencias claros que se vinculen al plan de gestión o al producto	Se puede producir una desarticulación con el proyecto o producto sino se realiza la conexión temprana.	2	Establecer un lineamiento claro para los casos de voluntariado con perfil definido, edad, requerimientos técnicos, certificados de participación, horas máximas.	4	2

3.4	Comportamiento Ético	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Antes	Respuesta propuesta	Después	Cambio
3.4.1	Prácticas de Adquisiciones	Atrasos en pagos a proveedor(s) local(s)	El proveedor está molesto por el atraso en su pago y amenaza en incluir al proyecto en su listado de proveedores morosos	1	Establecer lineamientos claros de pagos con cláusulas bien definidas en los contratos para evitar malentendidos	5	4
3.4.2	Anti-corrupción	Recepción de incentivos/obsequios recibidos de parte de un proveedor del servicio o autoridades o figuras políticas	Ambiente de desconfianza	2	Mantener un canal de comunicación con una cuenta de correo empresarial para las licitaciones y definir los procesos de adquisiciones para evitar prácticas corruptas.	5	3
3.4.3	Competencia Leal	Análisis de cuadro comparativos en base a cotizaciones que presentan requisitos diferentes	No se cuentan con los criterios para una selección del proveedor a través del análisis de ofertas	2	Establecer lineamientos estándar para los proveedores y sus cadenas de suministro.	4	2
			Promedio de las Personas	1.6		4.6	3.0

4 Impactos al Planeta (Ambientales)								
4.1 Transporte		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Antes	Respuesta propuesta	Después	Cambio	
4.1.1	Adquisiciones Locales	Adquisiciones con especificaciones técnicas que quizás no se encuentran en el mercado local	Los beneficios de las compras fuera de la comunidad, comarca o región no impactan positivamente en la economía local	3	Identificar cuáles son los servicios y adquisiciones que se realizarán local y potenciar su realización por los beneficios de los traslados cercanos (-emisiones) e inclinarse como primera opción.	4	1	
4.1.2	Comunicación Digital	Impresión física de manuales, agendas y documentos porque no todos tienen acceso al Internet	Producción de más residuos y energía por la impresión periódica de documentos	2	Procurar mantener los sitios web y redes sociales con toda la información del proyecto necesaria para evitar imprimir.	4	2	
4.1.3	Viajes y Desplazamientos	Se generan visitantes internacionales para vivir la experiencia	Emisiones de GEI por los viajes generados de los turistas	2	Medir la huella de carbono y potenciar acciones para mitigar su impacto.	4	2	
4.1.4	logística	Se generan compras de bienes y servicios a nivel externo a la comunidad	Emisiones de GEI por la logística de los equipos del proyecto	2	Plan de compensación (impuestos/taxes ecológicos)	5	3	

4.2	Energía		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Antes	Respuesta propuesta	Después	Cambio	
		4.2.1	Consumo de Energía	Se presentan costos elevados del consumo de energía en la comunidad por la presencia de los turistas	Ajustes en el presupuesto destinado para cubrir los costos elevados de los servicios básicos	1	Promover la implementación de sistemas fotovoltaicos para aprovechamiento de luz solar, o con iluminación artificial del tipo Led de bajo consumo.	5	4
		4.2.2	Emisiones CO2	Se generan emisiones por la iluminación de las casas para turistas y el impacto de los viajes de los voluntarios y turistas de otros países	Huella de carbono /GEI alta por las actividades de capacitaciones desarrolladas	1	Promover explorar por vuelos directos a precios justos apoyando con un plan de compensación de emisiones o sugerir en el sitio web la utilización de transporte público.	4	3
		4.2.3	Retorno de Energía Limpia	Ausencia de energía limpia /o de retorno en caso de darse excesos	Huella de carbono /GEI alta por el consumo de energía del proyecto	1	Abogar por el uso de energías renovables al incluir fuentes diversas planificadas desde el diseño.	5	4
		4.2.4	Energía Renovable	Fuentes tradicionales de energía son una opción más sencilla el acceso	Huella de carbono /GEI alta aportando negativamente al actual cambio climático	1	Abogar por el uso de energías renovables al incluir fuentes diversas planificadas desde el diseño de las casas de renta o espacios comunales.	5	4

4.3	Tierra, Aire y Agua		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Antes	Respuesta propuesta	Después	Cambio	
		4.3.1	Diversidad Biológica	Se utilizan insumos de los ecosistemas que rodean a la comunidad para la construcción de las casas de los visitantes, senderos y se tiene el riesgo de impactar a las especies	Para atender la atención de los turistas se podría sobre explotar algunas especies de plantas (maderables, palmas, etc).	2	Establecer parámetros en todos los procedimientos para talar o colectar especies del entorno, respetando el estatus de cada especie, ecosistema.	4	2
		4.3.2	Calidad del Aire y el Agua	Al ser un área rural, la calidad del agua no se monitorea con frecuencia	Si se liberan residuos líquidos a las áreas comunales no daría una buena imagen.	2	Establecer un plan de calidad dentro del plan de gestión con la finalidad de realizar un uso sostenible de los recursos.	5	3
		4.3.3	Consumo de Agua	Con más turistas en las oficinas incrementa la demanda de agua para el consumo	Un mayor volumen de agua para el consumo	2	Establecer un plan de calidad con la finalidad de realizar un uso sostenible de los recursos.	5	3
		4.3.4	Desplazamiento del Agua Sanitaria	Con más turistas en las giras y hospedándose se incrementa la demanda de agua para saneamiento	Un mayor volumen de consumo de más agua para aspectos de saneamiento.	2	Establecer un plan de calidad con la finalidad de realizar un uso sostenible de los recursos.	5	3

4.4 Consumo		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Antes	Respuesta propuesta	Después	Cambio
4.4.1	Reciclaje y Reutilización	Con más visitantes se producen residuos reutilizables y reciclables que son difíciles de recuperar y enviar a reciclar	Se podrían generar más residuos que recoger, aumentando el trabajo del personal de limpieza/logística	2	Se establece un plan de prevención y gestión de residuos sólidos, con las responsabilidades del personal y turistas.	4	2
4.4.2	Disposición	Material de residuo sólido se puede amontonar en la comunidad	Los residuos ocupan un espacio físico en la oficina, generando una mala imagen por el olor y hasta insectos	2	Se identificaron a potenciales empresas /ONGs captadoras de residuos cercanas a la localidad para el plan de gestión de residuos	5	3
4.4.3	Contaminación y Polución	Con más visitantes aumenta la posibilidad de tener más elementos contaminantes	Se podrían generar más residuos que recoger, aumentando el trabajo del personal de limpieza/logística	2	Establecer un plan de calidad en el plan de gestión (una de las áreas de conocimiento) sobre la gestión sostenible	5	3
4.4.4	Generación de Residuos	Con más visitantes se producen residuos reutilizables y reciclables	Se podría generar más trabajo en la separación de residuos generando malestar	2	Se establece un plan de prevención y gestión de residuos sólidos, incluyendo las responsabilidades.	4	2
			Promedio del planeta	1.8		4.6	2.8

5 Impactos a la Prosperidad (Económico)								
5.1	Análisis del Caso de Negocio	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Antes	Respuesta propuesta	Después	Cambio	
5.1.1	Modelado y Simulación	Ausencia de simulación o modelaje en diferentes escenarios a futuros	No se puede monitorear los impactos económicos a la comunidad, ni generar reportes a los patrocinadores, ni replicar la experiencia a otras áreas	2	Se establecen métricas e indicadores claves de desempeño y éxito para monitorear la ejecución de los fondos y metas de ODS que le apuesta el proyecto.	5	3	
5.1.2	Valor Presente	Ausencia de análisis financiero del caso de negocio	No se puede monitorear los impactos económicos a la comunidad, ni generar reportes a los patrocinadores, ni replicar la experiencia a otras áreas.	2	Se establecen métricas e indicadores claves de desempeño y éxito para monitorear la ejecución de los fondos y metas de ODS que le apuesta el proyecto.	5	3	
5.1.3	Beneficios Financieros Directos	No se tienen mapeados	No se puede monitorear los	2	Se establecen métricas e	5	3	

		indicadores para monitorear los beneficios directos	impactos económicos a la comunidad, ni generar reportes a los patrocinadores, ni replicar la experiencia a otras áreas		indicadores claves de desempeño y éxito para monitorear la ejecución de los fondos y metas de ODS que le apuesta el proyecto.		
5.1.4	Retorno sobre la Inversión	No se tienen mapeados indicadores para monitorear los beneficios directos	No se puede monitorear los impactos económicos a la comunidad, ni generar reportes a los patrocinadores, ni replicar la experiencia a otras áreas.	2	Se establecen métricas e indicadores claves de desempeño y éxito para monitorear la ejecución de los fondos y metas de ODS que le apuesta el proyecto.	5	3
5.1.5	Relación Beneficio-Costo	No se tienen mapeados indicadores para monitorear los beneficios directos	No se puede monitorear los impactos económicos a la comunidad, ni generar reportes a los patrocinadores, ni replicar la experiencia a otras áreas	2	Se establecen métricas e indicadores claves de desempeño y éxito para monitorear la ejecución de los fondos y metas de ODS que le apuesta el proyecto.	5	3
5.1.6	Tasa Interna de Retorno	No se tienen mapeados	No se puede monitorear los	2	Se establecen métricas e	5	3

		indicadores para monitorear los beneficios directos	impactos económicos a la comunidad, ni generar reportes a los patrocinadores, ni replicar la experiencia a otras áreas.			indicadores claves de desempeño y éxito para monitorear la ejecución de los fondos y metas de ODS que le apuesta el proyecto.		
5.2	Agilidad del Negocio	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Antes	Respuesta propuesta	Después	Cambio	
	5.2.1	Flexibilidad/Opcionalidad	Si se presentan nuevos requisitos a actualizar y la comunidad no cuenta con un plan para potenciarlos	Se tendría que ajustar los objetivos del alcance del proyecto	1	El proyecto cuenta con una gestión de cambios bien definida desde el inicio del proyecto	5	4
	5.2.2	Flexibilidad del Negocio	Si se presentan nuevas oportunidades de negocio, la comunidad no cuenta con un plan para potenciarlos	Al ser un proyecto de índole predictivo no se incluye en el caso de negocio aspectos para ventajas competitivas	3	Las partes involucradas y ejecutoras (Patrocinador, director, etc.) consideran las dinámicas de cambio que beneficien al proyecto	3	0
5.3	Estimulación Económica	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Antes	Respuesta propuesta	Después	Cambio	
	5.3.1	Impacto Económico Local	No se tienen mapeados indicadores para monitorear el	Desconfianza de las autoridades locales sino	2	Se establecen métricas e indicadores claves de	4	2

		impacto en la economía local, bienestar y en lo social	se cuenta con una evaluación del aporte directo al país		desempeño y éxito para monitorear la ejecución de los fondos y metas de ODS que le apuesta el proyecto		
5.3.2	Beneficios Indirectos	No se tienen mapeados indicadores para monitorear el impacto en los beneficios directo o indirectos del proyecto	Incertidumbre por parte de otros socios e involucrados sino se cuenta con la información para hacer un análisis integrado de todos los riesgos que presenta la región	1	Se establecen métricas e indicadores claves de desempeño y éxito para monitorear la ejecución de los fondos y metas de ODS que le apuesta el proyecto	5	4
			Promedio de Prosperidad	1.9		4.7	2.8
			Promedio General	1.8		4.6	2.8

Nota. Elaboración propia. La Tabla muestra el contenido del El Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyecto.

8. Lista de referencias

- Araneda M., M. (2019, 23 de septiembre). *Diseño de experiencias regenerativas*. Recuperado el 13 de enero de 2023 de: <https://turismoregenerativo.org/2019/09/disenio-de-experiencias-regenerativas/>
- Araya Reyes, N. (20 de noviembre de 2020). *Sobre el turismo en Panamá después del COVID-19: el rol de la prospectiva en las políticas públicas*. *Visión Antataura*. Vol.4, No.2: 153-168. Diciembre 2020 – mayo 2021. Recuperado el 06 de febrero de 2023:<https://orcid.org/0000-0001-9369-0239>
- Arcia, E. 2014. *Asociación Panamá Verde: “Juventud, ambiente y desarrollo, al Alianza Perfecta”*. Presentación no publicada. GEO Juvenil Panamá -Asociación Panamá Verde.
- Asociación Panamá Verde. (s. f.). *Información general*. Consultado el 04 de febrero de 2023 de <http://panamaverde.mx.tripod.com/>
- Asociación Panamá Verde. 2014. *Asociación Panamá Verde: “Juventud, ambiente y desarrollo, al Alianza Perfecta”*. 17 años haciendo la diferencia. Manuscrito no publicado.
- Asociación Panamá Verde. 2019. *Asociación Panamá Verde: Acta de constitución de Junta Directiva*. Manuscrito no publicado.
- Behar Rivero, D.S. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Ediciones Shalom.
- Bello, O. y Peralta, L. (coords.). (2022). *Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia de COVID-19 en los sectores del turismo y el comercio de Panamá: aplicación de la metodología de evaluación de daños y pérdidas (DaLA)*. Documentos de Proyectos

LC/TS.2022/117, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Bernal, C.A. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Pearson Educación. Colombia.

Cahua Gutiérrez, V. (2020, 29 de mayo). *Turismo regenerativo después de la pandemia en Costa Rica*. Recuperado el 13 de enero de 2023 de:
<https://turismoregenerativo.org/2020/05/turismo-regenerativo-despues-de-la-pandemia-en-costa-rica/>

Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA séptima edición*. Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali, Colombia. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-normas-apa-septima-edicion#gsc.tab=0%C2%A0>

Coop. Solary. (2016). Cooperativa de Servicios Múltiples Solary, R.L. Recuperado el 23 de febrero de 2023 de: <https://coopsolary.wixsite.com/panama>

Corona Lisboa, J. 2016. *Apuntes sobre métodos de investigación*. Medisur vol.14 no.1 Cienfuegos ene.-feb. 2016. Recuperado el 11 de febrero de 2023 de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2016000100016

Chávez, J. (S.F.). *¿Qué es el Turismo cultural? Concepto y características*. CEUPE Magazine. Recuperado el 05 de febrero de 2023 de:
<https://www.ceupe.com/blog/turismo-cultural.html>

Ceupe Magazine. (S.F). *Características del turismo de aventura*. Blog de CEUPE.

Recuperado el 06 de febrero de 2023: <https://www.ceupe.com/blog/caracteristicas-del-turismo-de-aventura.html>

Ceupe Magazine. (S.F). *Turismo, desarrollo rural, y sostenibilidad*. Blog de CEUPE.

Recuperado el 09 de abril de 2023:

<https://www.ceupe.com/blog/turismo-desarrollo-rural-y-sostenibilidad.html>

Estruga, N. (24 de septiembre de 2021). *Los 12 principios del PMBOK® Guide 7*. Ealde Bussiness School. Recuperado el 05 de febrero de 2023 de:

<https://www.ealde.es/principios-del-pmbok-7/>

Gameda S, Loboguerrero AM, Boa M, Martínez D, Martiz G, Sierra Y, Vanegas L. 2014. *Estado del Arte en Cambio Climático, Agricultura y Seguridad Alimentaria en Panamá*. September 2014. Copenhagen, Denmark: CGIAR Research Program on Climate Change, Agriculture and Food Security (CCAFS).

Gobierno de México. (S.F.). *Las clasificaciones del turismo y las nuevas tendencias*. Recuperado el 06 de febrero de 2023: <https://www.bancomext.com/blog-bancomext/mejora-tu-hotel/las-clasificaciones-del-turismo-y-las-nuevas-tendencias/>

Gobierno de la República de Panamá (20 de mayo de 2021). *Panamá lanza innovador programa para atraer turistas y estimular la reactivación económica*. Ministerio de la Presidencia.

Recuperado el 06 de febrero de 2023:

<https://www.presidencia.gob.pa/Noticias/Panama-lanza-innovador-programa-para-atraer-turistas-y-estimular-la-reactivacion-economica>

Gobierno de la República de Panamá. (2020). *Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025*.

Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

https://www.atp.gob.pa/Plan_Maestro_de_Turismo_Sostenible_2020-2025.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptiste Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

La Vanguardia. (2022, 12 de noviembre). “*El turismo regenerativo nos ayudará a florecer*”.

Recuperado el 13 de enero de 2023 de:

<https://www.lavanguardia.com/lacontra/20221112/8603860/turismo-regenerativo-ayudara-florecer.html>

Ley N.º 10. (1997, 7 de marzo). *Por la cual se crea la comarca Ngäbe Buglé y se toman otras medidas*. Asamblea Legislativa de la República de Panamá. Recuperado el 15 de enero de 2023 de: http://gacetas.procuraduriaadmon.gob.pa/23242_1997.pdf

Ley N.º 37. (2016, 2 de agosto). *Por la que se establece la consulta y consentimiento previo, libre e informado a los pueblos indígenas*. Recuperado el 8 de febrero de 2023 de: https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=en&p_isn=102800#:~:text=La%20ci,tada%20ley%20establece%20el,calidad%20de%20vida%20%20desarrollo

Lledó, P. (2017). *Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos*. (Sexta edición). Estados Unidos de América.

Lledó P. (2020). Profesional Ágil. Apuntes para la certificación PMI-ACP. Estados Unidos.

Müller, E. (2016). *Desarrollo regenerativo ante el cambio global, garante de un futuro económico, social y ambiental. El caso de Centroamérica*. Universidad para la Cooperación Internacional – UCI.

National Geographic. (27 de septiembre de 2022). *¿Qué es el turismo regenerativo y cuáles son sus beneficios?* Recuperado el 06 de febrero de 2023 de: <https://www.nationalgeographic.com/viajes/2022/09/que-es-el-turismo-regenerativo-y-cuales-son-sus-beneficios>

One planet handle care. 2023. *El Programa de Turismo Sostenible de One Planet*. Extraído de 19 de febrero de 2023: <https://www.oneplanetnetwork.org/programmes/sustainable-tourism/about>

Organización de las Naciones Unidas – UN. S.F. *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Recuperado el 22 de febrero de 2023 de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO. 2020. *El Consentimiento libre, previo e informado. Un exitoso proceso de diálogo y codecisión con y para los pueblos indígenas de Panamá*.

Organización Mundial del Turismo – OMT. (S.F.). *Ecoturismo y áreas protegidas*. Recuperado el 06 de febrero de 2023 de: <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible/ecoturismo-areas-protegidas>

Organización Mundial del Turismo – OMT. (S.F.). *Turismo Rural*. Recuperado el 06 de febrero de 2023 de: <https://www.unwto.org/es/turismo-rural>

Organización Mundial del Turismo – OMT. (2001). *Código ético mundial para el turismo*. Recuperado el 15 de enero de 2023 de: <https://www.unwto.org/es/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>

Organización Mundial del Turismo – OMT y Programa de las Naciones para el Medio Ambiente-

UNEP. (2019). Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies. Recuperado el 15 de enero de 2023 de:
<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420605>

Organización Mundial del Turismo – OMT. (2021). *Guía de la OMT para una recuperación*

inclusiva – Impactos socioculturales de la COVID-19, Número 4: Comunidades indígenas.
Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284422890>

Organización Mundial del Turismo – OMT. (2021). *Guía de la OMT para una recuperación*

inclusiva – Impactos socioculturales de la COVID-19 Número 2: Turismo cultural.
Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284422722>

Organización Mundial del Turismo – OMT. (2022). *Estrategia de igualdad de género para las*

empresas turísticas. Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284423309>

Ostelea. (12.de septiembre de 2019). ¿Cuáles son los 10 tipos de turismo que existen? Recuperado

el 06 de febrero de 2023 de:

<https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/que-tipos-de-turismo-existen-y-cuales-triunfaran-en-2020>

Project Management Institute-PMI. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de*

proyectos (Sexta edición). Project Management Institute, Inc. Estados Unidos de América.

Project Management Institute-PMI. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Séptima edición) y *El Estándar para la Dirección de Proyectos*. Project Management Institute, Inc. Estados Unidos de América.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. (2022). *Informe Nacional del Pacto del Bicentenario Cerrando Brechas. Bicentenario de la Independencia de Panamá de España 1821- 2021*. Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

<https://www.undp.org/es/panama/publications/resultados-del-pacto-del-bicentenario-cerrando-brechas>

Reyes Rojas, G. y Casasola Guerrero, K. (2021). *Turismo regenerativo: más allá de la sostenibilidad. Ambientico*. ISSN 1409-214X. Enero- marzo 2021. Número 277. Artículo 10. Páginas 74-80. Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

https://www.ambientico.una.ac.cr/wp-content/uploads/tainacan-items/5/35078/010_-Gloriana-Reyes.pdf

Técnicas de investigación. (23 de marzo de 2020). *Fuentes de información primaria, secundaria y terciaria*. Recuperado el 8 de abril de 2023 de:

<https://tecnicasdeinvestigacion.com/fuentes-de-informacion-primaria-y-secundaria-y-terciaria/>

Territorio indígena y Gobernanza. (2021). *Ngäbe-Buglé: El ejercicio de sus derechos a las instituciones propias y a la Consulta y Consentimiento libre, previo e informados*.

Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

[https://www.territorioindigenaygobernanza.com/web/pan_15/#:~:text=La%20Ley%20N%C2%BA%2010%20\(Gaceta,de%20estos%20dos%20Pueblos%20Ind%C3%Adgenas.](https://www.territorioindigenaygobernanza.com/web/pan_15/#:~:text=La%20Ley%20N%C2%BA%2010%20(Gaceta,de%20estos%20dos%20Pueblos%20Ind%C3%Adgenas.)

Torres Vela, J.C. (15 de julio de 2021). *Resumen, Análisis y Conclusiones de la nueva guía PMBOK® y estándar – Séptima Edición*. Global Project Managment. Recuperado el 5 de febrero de 2023 de: <https://www.gpm.net.pe/p/index.php/noticia/376-pmb7>

Universidad Autónoma de Hidalgo. 2015. *Fuentes de Información*. Recuperado el 8 de abril de 2023 de: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Urari Turismo Rural Comunitario. (2015). *Silico Creek, Bocas del Toro, Panamá*.

Recuperado el 21 de enero de 2023

de <http://www.urari.bocasdeltoro.org/espanol/indexesp.html>

9. Anexos

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

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

1. Nombre del (de la) estudiante

ELIZABETH MARÍA OSORIO GIL

2. Nombre del PFG

Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la Comunidad De Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

3. Área temática del sector o actividad

Turismo comunitario / Desarrollo regenerativo / MIPYMES / etc.

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

6. Firma de la persona docente

7. Fecha de la aprobación del Acta:

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

Enero

2023

9. Pregunta de investigación

¿Qué elementos debería incluir el Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la Comunidad De Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá?

10. Hipótesis de investigación

Es posible construir un plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá de modo que sea funcional y sostenible en el tiempo.

11. Objetivo general

Diseñar un plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá, con la finalidad de generar un instrumento que sea funcional y sostenible en el tiempo para las partes interesadas.

12. Objetivos específicos:

1. Realizar un análisis situacional de las actividades turísticas que se han llevado a cabo en la comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe Buglé, Panamá, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades que tiene la actividad turística y quiénes son las partes involucradas más importantes en el sector.
2. Elaborar un plan de gestión para los proyectos de turismo comunitario en Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá, considerando las diez áreas de conocimiento que establece el PMBOK, 6ta edición (PMI, 2017), con la finalidad de proporcionar elementos de sostenibilidad para las actividades turísticas.

13. Justificación del PFG

La comunidad de Silico Creek ya cuenta con experiencias de atención al cliente en temas de turismo, ofreciendo una experiencia vivencial en la comunidad, realizando giras a las plantaciones de cacao, en

sus senderos con cascadas y bosque tropical. Además, poseen el potencial de brindar la actividad con un enfoque en turismo regenerativo pues su comunidad se fundamenta en valores muy fuertes en lo religioso, espiritual, el cuidado del entorno, - por años ha sido prohibido la cacería y el uso de agroquímicos y pesticidas-, el bienestar colectivo y el respeto a su cultura.

Con este plan de gestión de proyectos de turismo regenerativo para la comunidad de Silico Creek, región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá, se busca alinear los potenciales futuros proyectos con el plan maestro de Turismo Sostenible 2020-2025 de Panamá, para que la comunidad tenga una guía que le sea funcional y sostenible.

El Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025 para Panamá reconoce en la Comarca Ngäbe Bugle el potencial para el turismo en estancias rurales y playas, observación de especies, turismo en comunidades indígenas, y agroturismo. La comunidad Silico Creek, además, podría ser parte de las rutas temáticas de los pueblos originarios y de las cascadas-, y con este plan de gestión se espera brindar a la comunidad un instrumento de guía para alinearse a las iniciativas oficiales.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT).

1. Proyecto Final de Graduación (PFG): Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

1.1. Perfil del Proyecto Final de Graduación (PFG)

- 1.1.1. Introducción
- 1.1.2. Marco Teórico
- 1.1.3. Marco Metodológico
- 1.1.4. Investigación bibliográfica preliminar
- 1.1.5 Anexos (Cronograma, EDT y Acta del PFG)

1.2. Desarrollo del Proyecto Final de Graduación

- 1.2.1. Análisis situacional de las actividades turísticas realizadas en Silico Creek, Comarca Ngäbe Bugle.
 - 1.2.1.1. Análisis FODA de las actividades turísticas realizadas en Silico Creek, Comarca Ngäbe Bugle.
 - 1.2.1.2. Mapeo de partes interesadas que intervienen en las actividades turísticas que se realizan en la comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe Bugle.
 - 1.2.1.3. Identificación de oportunidades en materia de turismo comunitario, con un enfoque de desarrollo regenerativo y resiliente para la comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe Bugle.

1.2.2. Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá, considerando las diez áreas de conocimiento del PMBOK 6ta edición (PMI, 2017).

1.2.4 Conclusiones

1.2.5 Recomendaciones

1.2.6 Listas de referencias

1.2.7 Anexos

1.2.8 Aprobación del tutor para lectura

1.3. Revisión de lectores

1.4. Evaluación del tribunal

15. Presupuesto del PFG

La estimación del presupuesto de este proyecto final de graduación se hizo en USD- dólares americanos.

Unos 800 USD representa la estimación, con posibilidad a ajustes.

Las asesorías al proyecto se identificaron como apoyo voluntario – previamente confirmado con los expertos. Solo se le cubrirán los gastos de traslados (bus), hospedaje y alimentación a los asesores durante la visita de campo a la comunidad de Silico Creek. Los equipos tecnológicos ya fueron adquiridos. Se incluyó en el presupuesto los gastos de alimentación durante las reuniones con los líderes de la comunidad para obtener sus insumos. También se incluyó la impresión de cuatro copias y el envío físico a la UCI.

Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Línea presupuestaria	Unidad	Cantidad	Costo por unidad Moneda local	Total del presupuesto (USD)
1. Recursos humanos				
Asesor para el Plan de comunicación sobre las actividades turísticas con enfoque en Desarrollo Regenerativo – voluntario	Por día	0	0	0
Asesor en tomas de fotografías de los lugares/actividades turísticas en la Comunidad de Silico Creek – voluntario	Por día	0	0	0
Asesor en tomas en Drone de los lugares/actividades turísticas en la Comunidad de Silico – voluntario	Por día	0	0	0

Subtotal 1				0
2. Viajes de personal – Gira 1 de campo				
Transporte, alojamiento, comidas				
Transporte- Visita a la Comunidad de Silico Creek, 2 vías, 3 personas	Por unidad	6	20.00	120.00
Hospedaje- Visita a la Comunidad de Silico Creek, 2días, 1 noche, 3 personas	Por unidad	3	20.00	60.00
Alimentación – Visita a la Comunidad de Silico Creek, 6 comidas, 3 personas	Por unidad	18	10.00	180.00
Subtotal 2				360.00
3. Equipo				
Computadora Laptop – ya incluido	Por unidad	0	0	0
Impresora – ya incluido	Por unidad	0	0	0
Subtotal 3				0
4. Gastos operativos				
Servicio de mensajería -envío de copia de tesis a UCI- San José, Costa Rica	Por unidad	1	50	50
Subtotal 4				50.00
5. Actividades				
Actividad 5.1: Reunión 1 con miembros de la Comunidad Silico Creek				
Primera reunión para proveer información sobre Silico Creek con miembros de la comunidad	Por unidad	3	15.00	45.00
Subtotal 5.1				45.00
Actividad 5.2: Reunión 2 con miembros de la Comunidad Silico Creek				
Reunión de validación de información con líder de la Comunidad de Silico Creek	Por unidad	3	15.00	45.00
Subtotal 5.2				45.00
Subtotal 5				90.00
6. Gestión de la información				
<i>Publicaciones</i>				
Impresión de cuatro (4) copias de tesis (UCI, Comunidad de Silico Creek, Autoridad de Turismo de Panamá -ATP, y la copia personal)	Por unidad	4	60.00	240.00
Empastar las cuatro (4) copia de tesis	Por unidad	4	15.00	60.00
Subtotal 6				300.00
TOTAL, PRESUPUESTO				800.00

16. Supuestos de la planeación y elaboración del PFG

1. Se cuenta con el apoyo de miembros activos de la comunidad de Siliko Creek de brindar información para construir adecuadamente el plan de gestión.
2. Se cuenta con información oficial del Gobierno de Panamá sobre su Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025 publicado en sitios web y redes sociales.
2. Se cuenta con el apoyo de expertos asesores para el Desarrollo del PFG, en especial en lo concerniente al Plan de comunicación.
3. Se cuenta con información sobre turismo comunitario en áreas indígenas enfocados en aspectos éticos y considerando el consentimiento libre, previo e informado -CLPI.

17. Restricciones del PFG

1. No se cuenta con amplia información sobre turismo regenerativo en Panamá lo que limita en la calidad del enfoque de la propuesta del plan de gestión.
2. El tiempo para elaboración del proyecto es de cuatro meses lo que limita las temáticas a cubrir, por lo que se tienen definir adecuadamente los límites del alcance.
3. El alto costo de las giras a campo para realizar entrevistas con los miembros de la comunidad, y tomar fotos/vídeos limitan la planificación a una sola visita.
4. La comunidad Siliko Creek está a unas 12 horas de distancia desde la Ciudad de Panamá, por lo que cualquier información que se necesite durante el desarrollo del PFG se debe conseguir vía Internet o en comunicación telefónica con los puntos de contacto de la comunidad y no necesariamente por visitas en persona.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1.	Si no se cuenta con la orientación de los expertos oficiales en el Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025 de la Autoridad de Turismo de Panamá durante las entrevistas por solicitar, el plan de gestión del proyecto podría presentar errores de conceptos, afectando el alcance, credibilidad, calidad y la aplicación de éste por las partes interesadas (Riesgo- calidad).
2.	Si no se cuenta con el debido control del tiempo para la investigación del tema del
3.	proyecto, podría afectarse las fechas de las entregables parciales, no cumplir con los hitos establecidos y generarse retrasos en el cronograma general (Riesgo- tiempo).
4.	Lluvias no previstas durante la gira 1 de campo planificada para la comunidad de Siliko Creek podría evitar que se realicen las entrevistas con los líderes de la comunidad, conocer las actividades agrícolas principales y acceder a los lugares con potencial turístico, impactando así la construcción objetiva del plan de gestión y en especial su plan de comunicación (Riesgo condiciones climáticas).
5.	Si aumentan los costos de la gasolina y los precios de los pasajes podría limitarse los cupos de los asesores invitados gira 1 de campo a la comunidad de Siliko Creek, afectando la información que se espera coleccionar para la propuesta del Plan de comunicación incluido del plan de gestión del proyecto (Riesgo- Costo).

19. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.1 Perfil del PFG	
1.1.1. Acta del PFG para el proyecto: Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Siliko Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá	05-03-23
1.2 Desarrollo del PFG	

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.2.1. Análisis situacional de las actividades turísticas realizadas en Silico Creek, Comarca Ngäbe Bugle	13-05-23
1.2.2. Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá, considerando las diez áreas de conocimiento.	13-06-23
1.2.5. Conclusiones	23-06-23
1.2.6. Recomendaciones	23-06-23
1.2.7. Listas de referencias	23-06-23
1.2.8. Anexos	23-06-23
1.2.9. Aprobación del PFG de parte del tutor para la lectura	30-06-23
1.3 Revisión de lectores	28-07-23
1.4 Evaluación del tribunal	04-08-23

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

El turismo es descrito como la industria sin chimenea, aportando a los países que lo promueven, una importante contribución a su economía, trazable a través de su producto interno bruto. Mucho de este ingreso anual dado por el sector turístico a nivel mundial se vio afectado por el impacto de la pandemia producido por el virus del Coronavirus causado por el virus del SARS-CoV-2, durante el periodo 2020-2022. En la actualidad, con una mayor permisividad a las actividades turísticas, traslados internacionales y con todas las lecciones aprendidas dejadas después de esta pandemia, los países promotores de turismo han tenido que reinventar en este sector. En Panamá, por ejemplo, se ha propuesto un nuevo plan maestro que involucra diferentes metodologías de abordaje, incentivos y estrategias en base a su potencial en territorio, historia, cultura entre otros elementos. En el caso de las comunidades indígenas, éstas esperan

integrarse al plan maestro a través de potenciar el turismo cultural, de aventura, sostenible, ecoturismo, entre otras. Una nueva oportunidad que se presenta es el potenciar un enfoque al turismo regenerativo, que está totalmente alineado con las reglas, y principios de convivencia con que ya cuenta la comunidad meta – Silico Creek, Comarca Ngäbe Bugle y esta nueva visión de desarrollo. La Comarca Ngäbe Bugle es rica en su diversidad cultural y biológica, al mismo tiempo que enfrenta una pobreza multidimensional, desigualdad y su vulnerabilidad ante el cambio climático y los desastres naturales. Un plan de gestión para proyectos en turismo regenerativo se presenta como una alternativa para orientar a los tomadores de decisión a tener una guía sostenible y apoyar el bienestar de su población.

20.2 Marco conceptual básico

Desarrollo regenerativo, turismo sostenible, comunidades indígenas, consentimiento libre, previo e informado, plan de gestión, administración de proyectos, innovación.

21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Realizar un análisis situacional de las actividades turísticas que se han llevado a cabo en la comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe Buglé, Panamá, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades que tiene la actividad turística y quiénes son las partes involucradas más importantes en el sector.	Análisis situacional de las actividades turísticas realizadas en Silico Creek, Comarca Ngäbe Bugle.	Fuentes Primarias: Entrevistas semi - estructuradas con miembros de la comunidad meta, visita de campo y revisión de sitios web oficiales. Documentos vigentes del gobierno en tema de	Cualitativa. Análisis de información escrita.	1. Juicio de expertos. 2. Recopilación de datos (entrevistas con líder(s) de la comunidad). 3. Reuniones de seguimiento. 4. Habilidades interpersonales y de equipo (Escuchar de forma activa, conciencia política y cultural).	Distancia de la comunidad meta

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
<p>2. Elaborar un Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá, considerando las diez áreas de conocimiento que establece el PMBOK, 6ta edición (PMI, 2017), con la finalidad de proporcionar elementos de sostenibilidad para las actividades turísticas.</p>	<p>Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá, considerando las áreas de conocimiento del PMBOK 6ta edición (PMI, 2017).</p>	<p>turismo. Fuentes secundarias: Documentos sobre turismo regenerativo, turismo comunitario, lecciones aprendidas en otros países e historias de éxito.</p> <p>La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (2017), la guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Séptima edición) y El Estándar para la Dirección de Proyectos (2021) y, Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos de Pablo Lledó (2017). Documentos sobre indicadores.</p>	<p>Cualitativa: Análisis de información escrita.</p> <p>Cuantitativa: análisis de datos de la estadística disponible</p>	<p>Para este objetivo se utilizaron herramientas como: 1. Juicio de expertos. 2. Recopilación de datos. 3. Análisis de datos (Análisis de documentos, Análisis de alternativas, Análisis de tendencias). 4. Toma de decisiones.</p>	<p>El tiempo para elaboración del proyecto es de cuatro meses lo que limita las temáticas a cubrir</p>

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

El proyecto abordó el tema del turismo comunitario con un enfoque al desarrollo sostenible y regenerativo. Éste se vinculó con seis objetivos de desarrollo sostenible -ODS. Los objetivos de desarrollo sostenible con los que encontró relación son: ODS1- Fin de la pobreza, ODS2- Hambre cero, ODS3- Salud y bienestar, ODS8- Trabajo decente y crecimiento económico, ODS11- Ciudades y comunidades sostenibles, ODS15- Vida de ecosistemas terrestres. La identificación ayudó a incluirlos en el plan de indicadores.

Para el desarrollo regenerativo se identificaron aquellos elementos y características del proyecto que fueron asociadas a los seis pilares y que se consideraron al momento de diseñar el plan de gestión, plan de monitoreo y la propuesta de indicadores. Además, se realizó el análisis del Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyecto con la finalidad de identificar aquellos indicadores que deben ser tomados en cuenta para realizar un monitoreo adecuado

Anexo 2: EDT del PFG

1 Proyecto Final de Graduación (PFG): Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

1.1 Perfil del Proyecto Final de Graduación (PFG)

- 1.1.1 Introducción
- 1.1.2 Marco Teórico
- 1.1.3 Marco Metodológico
- 1.1.4 Investigación bibliográfica preliminar
- 1.1.5 Anexos (Cronograma, EDT y Acta del PFG)

1.2 Desarrollo del Proyecto Final de Graduación

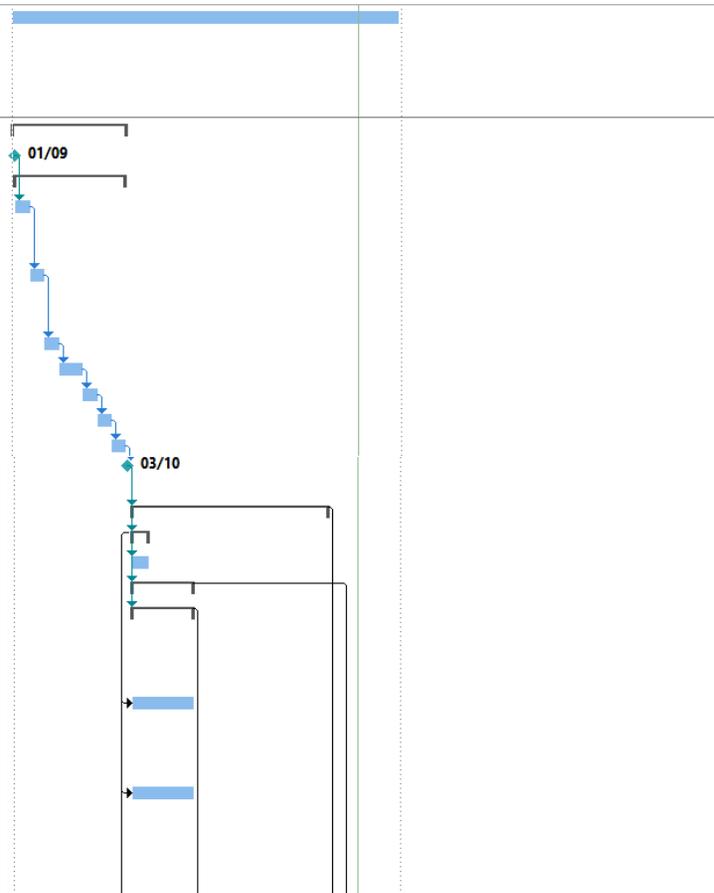
- 1.2.1 Análisis situacional de las actividades turísticas realizadas en Silico Creek, Comarca Ngäbe Bugle.
 - 1.2.1.1 Análisis FODA de las actividades turísticas realizadas en Silico Creek, Comarca Ngäbe Bugle.
 - 1.2.1.2 Mapeo de partes interesadas que intervienen en las actividades turísticas que se realizan en la comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe Bugle
 - 1.2.1.3 Identificación de oportunidades en materia de turismo comunitario, con un enfoque de desarrollo regenerativo y resiliente para la comunidad de Silico Creek, Comarca Ngäbe Bugle
- 1.2.2 Plan de Gestión de proyectos de turismo para la Comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá, considerando las áreas de conocimiento del PMBOK 6ta edición (PMI, 2017).
- 1.2.3 Guía para la implementación del Plan de Gestión.

- 1.2.4 Propuesta de los indicadores de seguimiento del Plan de Gestión de proyectos de turismo comunitario junto a un modelo de sistematización de las experiencias de actividades turísticas en Silico Creek, Comarca Ngäbe Bugle
- 1.2.5 Conclusiones
- 1.2.6 Recomendaciones
- 1.2.7 Listas de referencias
- 1.2.8 Anexos
- 1.2.9 Aprobación del tutor para lectura
- 1.3. **Revisión de lectores**
- 1.4 **Evaluación del tribunal**

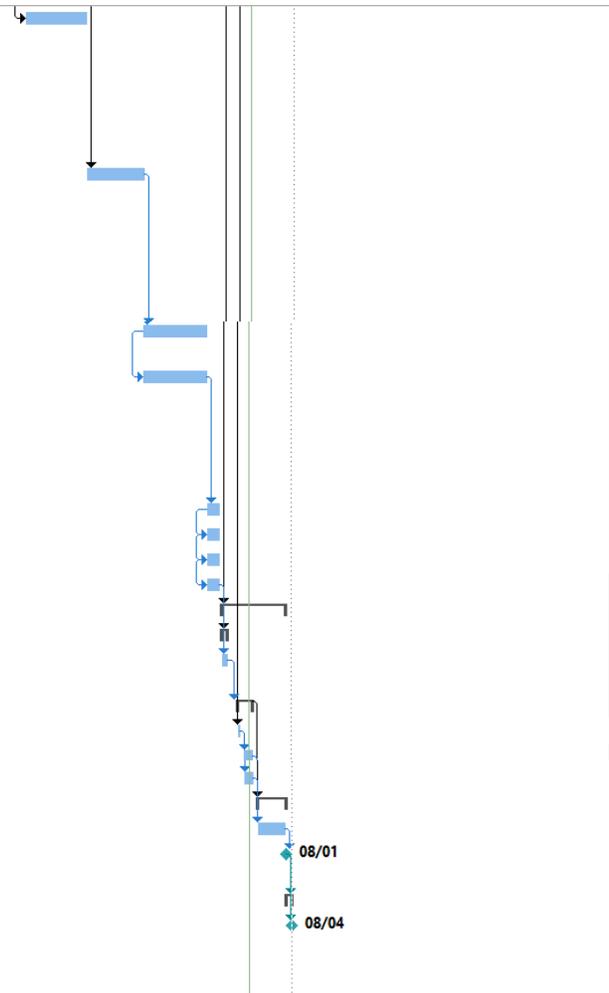
Anexo 3:

CRONOGRAMA del PFG

	0	0. Proyecto Final de Graduación (PFG): Plan de gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento en la comunidad de Sillico Creek, Región Nokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá	150 días	lun 01/09/23	mié 08/02/23		
	1	1. Seminario de graduación	46 días	lun 01/09/23	vie 03/10/23		
	1.1	1.1 Inicio del seminario de	1 día	lun 01/09/23	lun 01/09/23		
	1.2	1.2 Entregables	44 días	mar 01/10/23	jue 03/09/23		
	1.2.1	1.2.1 Acta de constitución, EDT del PFG e Investigación Preliminar	6 días	mar 01/10/23	mar 01/17/23	3	
	1.2.2	1.2.2 Acta de PFG e Investigación Preliminar Bibliográfica	6 días	mié 01/18/23	mié 01/25/23	5	
	1.2.3	1.2.3 Anexo 1 Acta del PFG	6 días	jue 01/26/23	jue 02/02/23	6	
	1.2.4	1.2.4 Marco Teórico	8 días	vie 02/03/23	mar 02/14/23	7	
	1.2.5	1.2.5 Marco Metodológico	6 días	mié 02/15/23	mié 02/22/23	8	
	1.2.6	1.2.6 Introducción y cronograma	6 días	jue 02/23/23	jue 03/02/23	9	
	1.2.7	1.2.7 Resumen ejecutivo y	6 días	vie 03/03/23	jue 03/09/23	10	
	1.3	1.3 Aprobación del seminario de graduación y acta del PFG	1 día	vie 03/10/23	vie 03/10/23	11	
	2	2. Tutoría de desarrollo	77 días	lun 03/13/23	lun 06/26/23	12	
	2.1	2.1 Asignación de tutor	7 días	lun 03/13/23	mar 03/21/23	12	
	2.1.1	2.1.1 Comunicación	7 días	lun 03/13/23	mar 03/21/23	12	
	2.2	2.2 Desarrollo del PFG	25 días	lun 03/13/23	vie 04/14/23	12	
	2.2.1	2.2.1 Análisis situacional de las actividades turísticas realizadas en Sillico Creek, Comarca Ngäbe Bugle	25 días	lun 03/13/23	vie 04/14/23	12	
	2.2.1.1	2.2.1.1 Análisis FODA de las actividades turísticas realizadas en Sillico Creek, Comarca Ngäbe Bugle.	25 días	lun 03/13/23	vie 04/14/23	14CC	
	2.2.1.2	2.2.1.2 Mapeo de partes interesadas que intervienen en las actividades turísticas que se realizan en la comunidad de Sillico Creek, Comarca Ngäbe Bugle	25 días	lun 03/13/23	vie 04/14/23	14CC	



2.2.1.3	2.2.1.3 Identificación de oportunidades en materia de turismo comunitario, con un enfoque de desarrollo regenerativo y resiliente para la comunidad de Sillico Creek, Comarca Ngäbe Bugle	25 días	lun 03/13/23	vie 04/14/23	14CC
2.2.2	2.2.2 Plan de Gestión de proyectos de turismo para la Comunidad de Sillico Creek, Región Nokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá, considerando las áreas de conocimiento del PMBOK 6ta edición (PMI, 2017)	22 días	sáb 04/15/23	lun 05/15/23	17
2.2.3	2.2.3 Guía para la implementación del Plan de Gestión	25 días	mar 05/16/23	lun 06/19/23	21
2.2.4	2.2.4 Propuesta de los indicadores de seguimiento del Plan de Gestión de proyectos de turismo comunitario junto a un modelo de sistematización de las experiencias de actividades turísticas en Sillico Creek, Comarca Ngäbe Bugle	25 días	mar 05/16/23	lun 06/19/23	22CC
2.2.5	2.2.5 Conclusiones	5 días	mar 06/20/23	lun 06/26/23	23
2.2.6	2.2.6 Recomendaciones	5 días	mar 06/20/23	lun 06/26/23	24CC
2.2.7	2.2.7 Listas de referencias	5 días	mar 06/20/23	lun 06/26/23	25CC
2.2.8	2.2.8 Anexos	5 días	mar 06/20/23	lun 06/26/23	26CC
3	3 Lectores	25 días	mié 06/28/23	mar 08/01/23	13
3.1	3.1 Solicitud de Asignación	3 días	mié 06/28/23	vie 06/30/23	13
3.1.1	3.1.1 Comunicación del nombre de los lectores	3 días	mié 06/28/23	vie 06/30/23	27
3.2	3.2 Trabajo de lectores	6 días	vie 07/07/23	vie 07/14/23	30
3.2.1	3.2.1 Trabajo con Lector 1	1 día	vie 07/07/23	vie 07/07/23	16
3.2.1	3.2.2 Trabajo con Lector 2	5 días	lun 07/10/23	vie 07/14/23	32
3.2.1	3.2.2 Trabajo con Lector 2	5 días	lun 07/10/23	vie 07/14/23	32
3.3	3.3 Evaluación	12 días	lun 07/17/23	mar 08/01/23	31
3.3.1	3.3.1 Tutorías del ajuste	11 días	lun 07/17/23	lun 07/31/23	33
3.3.2	3.3.2 Aprobación de los lectores	1 día	mar 08/01/23	mar 08/01/23	35
4	4 Evaluación del tribunal	3 días	mié 08/02/23	vie 08/04/23	36
4.1	4.1 Aprobación final del PFG	3 días	mié 08/02/23	vie 08/04/23	36



Anexo 4

Investigación bibliográfica preliminar

Araneda M., M. (2019, 23 de septiembre). *Diseño de experiencias regenerativas*. Recuperado el 13 de enero de 2023 de: <https://turismoregenerativo.org/2019/09/disenio-de-experiencias-regenerativas/>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aborda el tema del turismo regenerativo, sus conceptos y la oportunidad que ofrece. Esta referencia fue tomada de un sitio web y dentro de las fechas sugeridas.

Araya Reyes, N. (20 de noviembre de 2020). Sobre el turismo en Panamá después del COVID-19: el rol de la prospectiva en las políticas públicas. *Visión Antataura*. Vol.4, No.2: 153-168. Diciembre 2020 – mayo 2021. Recuperado el 06 de febrero de 2023:<https://orcid.org/0000-0001-9369-0239> :

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aborda el de los retos que ha tenido el sector turismo por los efectos que ha dejado la pandemia del Covid 19.

Arcia, E. 2014. *Asociación Panamá Verde: “Juventud, ambiente y desarrollo, al Alianza Perfecta”*. Presentación no publicada. GEO Juvenil Panamá -Asociación Panamá Verde.

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aporta información sobre la institución en la que se enmarca este trabajo final de graduación.

Asociación Panamá Verde. (s. f.). *Información general*. Consultado el 04 de febrero de 2023 de <http://panamaverde.mx.tripod.com/>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se enlace se incluye en la investigación bibliográfica porque aporta información sobre la institución (visión, valores) en la que se enmarca este trabajo final de graduación. Nótese que enlace no ha sido actualizado en años; de igual manera es una referencia importante.

Asociación Panamá Verde. 2014. *Asociación Panamá Verde: “Juventud, ambiente y desarrollo, al Alianza Perfecta”*. 17 años haciendo la diferencia. Manuscrito no publicado.

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aporta información sobre la institución en la que se enmarca este trabajo final de graduación.

Asociación Panamá Verde. 2019. *Asociación Panamá Verde: Acta de constitución de Junta Directiva*. Manuscrito no publicado.

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aporta información sobre la institución en la que se enmarca este trabajo final de graduación.

Behar Rivero, D.S. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Ediciones Shalom.

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aporta información sobre la metodología de la investigación en el que se enmarca este trabajo final de graduación.

Bello, O. y Peralta, L. (coords.). (2022). *Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia de COVID-19 en los sectores del turismo y el comercio de Panamá: aplicación de la metodología de evaluación de daños y pérdidas (DaLA)*. Documentos de Proyectos LC/TS.2022/117, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aporta información sobre la problemática.

Bernal, C.A. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Pearson Educación. Colombia.

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aporta información sobre la metodología de la investigación en el que se enmarca este trabajo final de graduación.

Cahua Gutiérrez, V. (2020, 29 de mayo). *Turismo regenerativo después de la pandemia en Costa Rica*. Recuperado el 13 de enero de 2023 de:
<https://turismoregenerativo.org/2020/05/turismo-regenerativo-despues-de-la-pandemia-en-costa-rica/>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aborda el tema del turismo regenerativo, sus conceptos y la oportunidad que ofrece. Esta referencia fue tomada de un sitio web y dentro de las fechas sugeridas.

Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA séptima edición*. Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali, Colombia.
<https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-normas->

[apa-septima-edicion#gsc.tab=0%C2%A0](#)

Coop. Solary.(2016).Cooperativa de Servicios Múltiples Solary, R.L. Recuperado el 23

de febrero de 2023 de: <https://coopsolary.wixsite.com/panama>

Corona Lisboa, J. 2016. *Apuntes sobre métodos de investigación*. Medisur vol.14 no.1

Cienfuegos ene.-feb. 2016. Recuperado el 11 de febrero de 2023 de:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2016000100016

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aporta información sobre la metodología de la investigación en el que se enmarca este trabajo final de graduación

Chávez, J. (S.F.). ¿Qué es el Turismo cultural? Concepto y características. CEUPE

Magazine. Recuperado el 05 de febrero de 2023 de:

<https://www.ceupe.com/blog/turismo-cultural.html>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: aporta dando elementos a una de las metodologías que se podrían aplicar.

Ceupe Magazine. (S.F). Características del turismo de aventura. Blog de CEUPE.

Recuperado el 06 de febrero de 2023:

<https://www.ceupe.com/blog/caracteristicas-del-turismo-de-aventura.html>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: este artículo caracteriza el turismo de aventura.

Estruga, N. (24 de septiembre de 2021). Los 12 principios del PMBOK® Guide 7. Ealde

Bussiness School. Recuperado el 05 de febrero de 2023 de:

<https://www.ealde.es/principios-del-pmbok-7/>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: este artículo complementa a lo que ya expone el Project Management Institute-PMI (2021) porque el autor analiza cada uno de los Principios y da su propia interpretación del significado.

Gameda S, Loboguerrero AM, Boa M, Martínez D, Martiz G, Sierra Y, Vanegas L. 2014.

Estado del Arte en Cambio Climático, Agricultura y Seguridad Alimentaria en Panamá. September 2014. Copenhagen, Denmark: CGIAR Research Program on Climate Change, Agriculture and Food Security (CCAFS).

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la porque aporta información sobre el entorno de la comunidad meta y sus retos ambientales.

Gobierno de México. (S.F.). Las clasificaciones del turismo y las nuevas tendencias.

Recuperado el 06 de febrero de 2023: <https://www.bancomext.com/blog-bancomext/mejora-tu-hotel/las-clasificaciones-del-turismo-y-las-nuevas-tendencias/>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: este artículo complementa con los planes estatales que se tiene para el sector turismo.

Gobierno de la República de Panamá (20 de mayo de 2021). *Panamá lanza innovador*

programa para atraer turistas y estimular la reactivación económica. Ministerio de la Presidencia. Recuperado el 06 de febrero de 2023:

<https://www.presidencia.gob.pa/Noticias/Panama-lanza-innovador-programa-para-atraer-turistas-y-estimular-la-reactivacion-economica>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: este artículo complementa con los planes estatales que se tiene para el sector turismo.

Gobierno de la República de Panamá. (2020). *Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025*. Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

https://www.atp.gob.pa/Plan_Maestro_de_Turismo_Sostenible_2020-2025.pdf

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: este documento oficial explica cuáles son los planes oficiales/estatales para las actividades del turismo en el periodo de 2020-2025 en la República de Panamá y guía las medidas a tomar en los territorios objetivos/metás.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptiste Lucio, M. (2014). Metodología

de la investigación. Sexta edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aporta información sobre la metodología de la investigación en el que se enmarca este trabajo final de graduación.

La Vanguardia. (2022, 12 de noviembre). *“El turismo regenerativo nos ayudará a florecer”*.

Recuperado el 13 de enero de 2023 de:

<https://www.lavanguardia.com/lacontra/20221112/8603860/turismo-regenerativo-ayudara-florecer.html>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aborda el tema del turismo regenerativo, sus conceptos y la oportunidad que ofrece. Esta referencia fue tomada de un sitio web y dentro de las fechas sugeridas.

Ley N.º 10. (1997, 7 de marzo). Por la cual se crea la comarca Ngäbe Buglé y se toman otras

medidas. Asamblea Legislativa de la República de Panamá. Recuperado el 15 de enero de 2023 de: http://gacetas.procuraduriaadmon.gob.pa/23242_1997.pdf

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye como referencia porque explica la creación del área especial de la Comarca, en donde se ubica la localidad meta; además tienen medidas especiales de uso de suelo y actividades aprobadas.

Ley N.º 37. (2016, 2 de agosto). Por la que se establece la consulta y consentimiento previo, libre e informado a los pueblos indígenas. Recuperado el 8 de febrero de 2023 de: https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=en&p_isn=102800#:~:text=La%20citada%20ley%20establece%20el,calidad%20de%20vida%20%20desarrollo

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye como referencia porque explica aspectos importantes del marco legal que rigen las actividades dentro los pueblos indígenas de Panamá y en especial, las áreas comarcales, como donde se ubica la localidad meta.

Lledó, P. (2017). *Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos*. (Sexta edición). Estados Unidos de América.

Lledó P. (2020). Profesional Ágil. Apuntes para la certificación PMI-ACP. Estados Unidos.

Müller, E. (2016). *Desarrollo regenerativo ante el cambio global, garante de un futuro económico, social y ambiental. El caso de Centroamérica*. Universidad para la Cooperación Internacional – UCI.

National Geographic. (27 de septiembre de 2022). *¿Qué es el turismo regenerativo y cuáles son sus beneficios?* Recuperado el 06 de febrero de 2023 de: <https://www.nationalgeographicla.com/viajes/2022/09/que-es-el-turismo-regenerativo-y-cuales-son-sus-beneficios>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aborda el tema del turismo regenerativo, sus conceptos y la oportunidad que ofrece. Esta referencia fue tomada de un sitio web y dentro de las fechas sugeridas.

One planet handle care. 2023. El Programa de Turismo Sostenible de One Planet. Extraído de

19 de febrero de 2023: <https://www.oneplanetnetwork.org/programmes/sustainable-tourism/about>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aborda el tema del turismo sostenible y promueve la vinculación de los socios a nivel internacional. Promueve una visión diferente al turismo tradicional y motiva el enfoque resiliente.

Organización de las Naciones Unidas – UN. S.F. Objetivos y metas de desarrollo sostenible.

Recuperado el 22 de febrero de 2023 de:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye como lineamiento de base para el capítulo 7.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO. 2020. El

Consentimiento libre, previo e informado. Un exitoso proceso de diálogo y codecisión con y para los pueblos indígenas de Panamá.

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye como referencia porque explica aspectos importantes del marco legal que rigen las actividades dentro los pueblos indígenas de Panamá y en especial, las áreas comarcales, como donde se ubica la localidad meta.

Organización Mundial del Turismo – OMT. (S.F.). *Ecoturismo y áreas protegidas*. Recuperado el

06 de febrero de 2023 de: <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible/ecoturismo-areas-protegidas>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aborda el tema del ecoturismo, que es el tipo de turismo que se aplica en la comunidad meta.

Organización Mundial del Turismo – OMT. (S.F.). *Turismo Rural*. Recuperado el 06 de febrero de 2023 de: <https://www.unwto.org/es/turismo-rural>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aborda el tema del turismo rural, que es el tipo de turismo que se aplica en la comunidad meta.

Organización Mundial del Turismo – OMT. (2001). *Código ético mundial para el turismo*.

Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

<https://www.unwto.org/es/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: La Organización Mundial del Turismo -OMT (UNWTO por sus siglas en inglés) es una referencia oficial y respaldada por la mayoría de los estados. A pesar de que la publicación es de mayor a siete años, es funcional.

Organización Mundial del Turismo – OMT y Programa de las Naciones para el Medio Ambiente-

UNEP. (2019). Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies. Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420605>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: La Organización Mundial del Turismo -OMT (UNWTO por sus siglas en inglés) y el Programa de las Naciones Unidas para el

Medio Ambiente -PNUMA (UNEP por sus siglas en inglés) son un parámetro global, oficial, bien investigado, con buena documentación y respaldada por la mayoría de los estados.

Organización Mundial del Turismo – OMT. (2021). *Guía de la OMT para una recuperación inclusiva – Impactos socioculturales de la COVID-19, Número 4: Comunidades indígenas*. Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284422890>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: La información pública de la Organización Mundial del Turismo -OMT (UNWTO por sus siglas en inglés) es respaldada por la mayoría de los estados/gobiernos del mundo. El documento presenta directrices para el turismo considerando como un aspecto especial a las comunidades indígenas.

Organización Mundial del Turismo – OMT. (2021). *Guía de la OMT para una recuperación inclusiva – Impactos socioculturales de la COVID-19 Número 2: Turismo cultural*. Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284422722>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: La información pública de la Organización Mundial del Turismo -OMT (UNWTO por sus siglas en inglés) es respaldada por la mayoría de los estados/gobiernos del mundo. El documento en referencia presenta directrices especiales para el turismo considerando el nuevo escenario del COVID 19.

Organización Mundial del Turismo – OMT. (2022). *Estrategia de igualdad de género para las empresas turísticas*. Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284423309>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: La información pública de la Organización Mundial del Turismo -OMT (UNWTO por sus siglas en inglés) es respaldada por la mayoría de los estados/gobiernos del mundo. Este documento presenta una estrategia que considera el aspecto de género en el turismo.

Ostelea. (12.de septiembre de 2019). ¿Cuáles son los 10 tipos de turismo que existen?

Recuperado el 06 de febrero de 2023 de:

<https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/que-tipos-de-turismo-existen-y-cuales-triunfaran-en-2020>

Project Management Institute-PMI. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Sexta edición). Project Management Institute, Inc. Estados Unidos de América.

Project Management Institute-PMI. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Séptima edición) y *El Estándar para la Dirección de Proyectos*. Project Management Institute, Inc. Estados Unidos de América.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. (2022). *Informe Nacional del Pacto del Bicentenario Cerrando Brechas. Bicentenario de la Independencia de Panamá de España 1821- 2021*. Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

<https://www.undp.org/es/panama/publications/resultados-del-pacto-del-bicentenario-cerrando-brechas>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: este documento del PNUD recoge en un informe los diálogos entre las partes interesadas durante el pacto del bicentenario la República de Panamá y, además, representa la hoja de ruta oficial para las prioridades solicitadas e identificadas por los participantes, entre ellas los proyectos socioeconómicos.

Reyes Rojas, G. y Casasola Guerrero, K. (2021). *Turismo regenerativo: más allá de la*

sostenibilidad. Ambientico. ISSN 1409-214X. enero- marzo 2021. Número 277. Artículo 10. Páginas 74-80. Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

<https://www.ambientico.una.ac.cr/wp-content/uploads/tainacan-items/5/35078/010 - Gloriana-Reyes.pdf>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: se incluye en la investigación bibliográfica porque aborda el tema del turismo regenerativo, sus conceptos y la oportunidad que ofrece. Esta referencia es tomada de un sitio web y dentro de las fechas sugeridas.

Territorio indígena y Gobernanza. (2021). *Ngäbe-Buglé: El ejercicio de sus derechos a las instituciones propias y a la Consulta y Consentimiento libre, previo e informados*.

Recuperado el 15 de enero de 2023 de:

[https://www.territorioindigenaygobernanza.com/web/pan_15/#:~:text=La%20Ley%20N%C2%BA%2010%20\(Gaceta,de%20estos%20dos%20Pueblos%20Ind%C3%Adgenas.](https://www.territorioindigenaygobernanza.com/web/pan_15/#:~:text=La%20Ley%20N%C2%BA%2010%20(Gaceta,de%20estos%20dos%20Pueblos%20Ind%C3%Adgenas.)

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: esta publicación fue tomada de un sitio web brinda información relevante sobre el área en donde se enfocará el plan de gestión de turismo, las características de gobernanza, instituciones y aspectos relevantes relacionados con el Consentimiento libre previo e informado (CLPI).

Torres Vela, J.C. (15 de julio de 2021). *Resumen, Análisis y Conclusiones de la nueva guía*

PMBOK® y estándar – Séptima Edición. Global Project Managment. Recuperado el 5 de febrero de 2023 de: <https://www.gpm.net.pe/p/index.php/noticia/376-pmb7>

Urari Turismo Rural Comunitario. (2015). *Silico Creek, Bocas del Toro, Panamá*.

Recuperado el 21 de enero de 2023

de<http://www.urari.bocasdeltoro.org/espanol/indexesp.html>

Explicación con el potencial aporte al documento del PFG: esta publicación fue tomada de un sitio web brinda información relevante sobre el área en donde se enfocará el plan de gestión de turismo.

Anexo 5

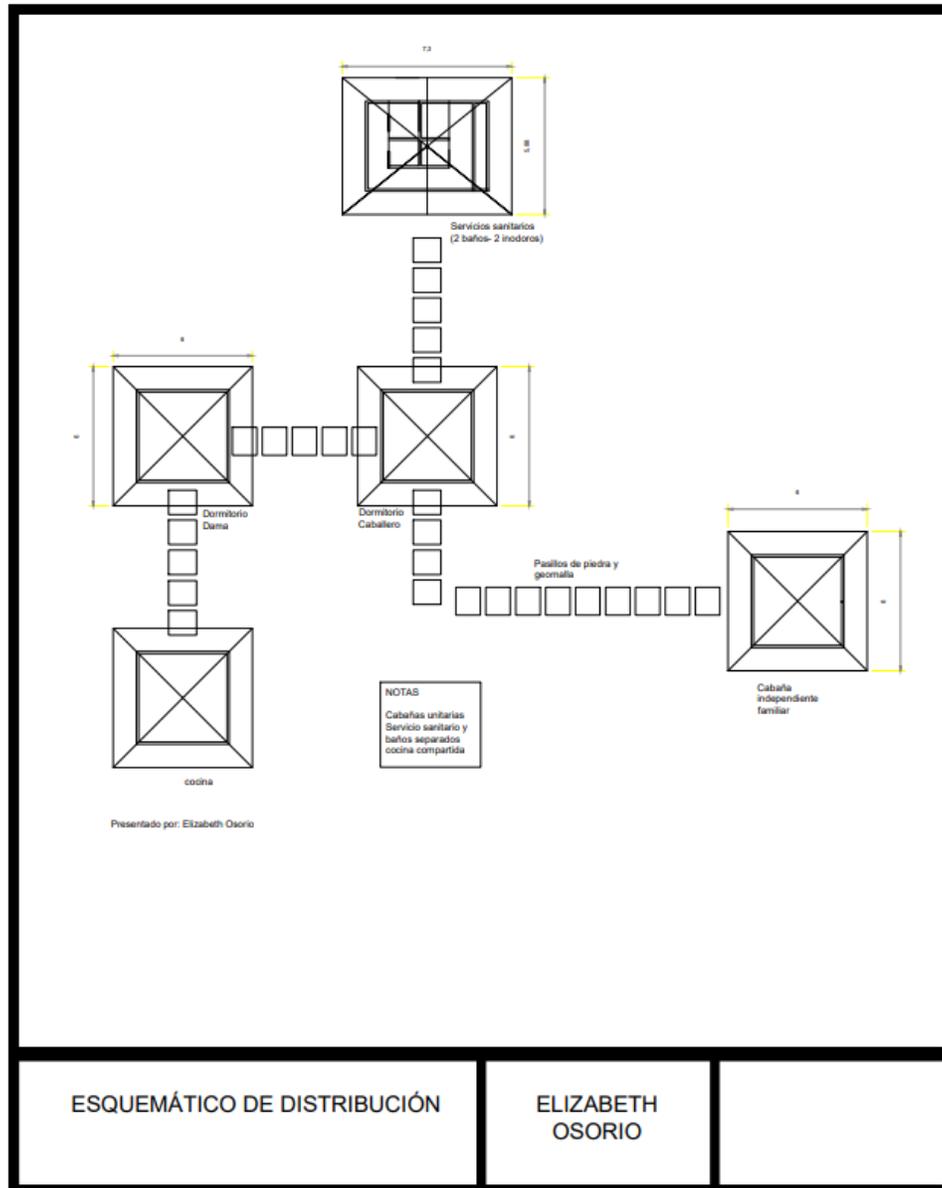
Estado actual del área del complejo de cabañas en Silico Creek



Nota: Créditos el autor. Imágenes tomadas durante gira de campo, primero de mayo 2023.

Anexo 6

Esquema del complejo de cabañas



Nota: Esquemático de distribución del complejo de cabañas elaborado para ilustra el proyecto.

Anexo 7

Plantilla para la Solicitud de Cambio

Proyecto: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Fecha de la solicitud:

Nombre del patrocinador

Nombre del ejecutor

ID del entregable

Nombre del entregable

Nombre del solicitante

Firma del solicitante

1. Solicitud del cambio

1.1. Tipo de cambio solicitado (1) Subsanación (2) Actualización (3) Acción correctiva (4) Acción preventiva

1.2. Descripción del cambio

1.3. Justificación del cambio

1.4. Impactos identificados

1.5. Categoría del cambio (1) Alcance, (2) Costo, (3) Tiempo, (4) Calidad, (5) Recursos, (6) Riesgos, (7) Procedimientos, (8) Documentación, (9) Otro (s): _____

2. Aprobación del cambio

2.1. Estado de la solicitud: (1) Recepción (2) Revisada (3) Aprobada (4) Rechazada (5) Para análisis

2.2. Observaciones:

3. Trazabilidad del control de cambio (aplica solo si es aprobado)

Número del consecutivo del cambio

Fecha de aprobación:

Descripción del cambio

Líneas base impactadas:

Firma de autorizaciones

Director del proyecto:

Firma:

Por el Patrocinador:

Firma:

Nota. Elaboración propia

Anexo 8

Plantilla para registro de lecciones aprendidas

Proyecto: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Registro de las lecciones aprendidas

Fecha del registro:	Consecutivo del registro
ID del entregable	Nombre del entregable
Nombre del responsable	Firma del responsable

1. Información sobre la lección aprendida

1.1. Descripción de la lección aprendida

1.2. Áreas impactadas

2. Acciones tomadas

2.1. Acción tomada

2.2. Recomendaciones

2.2. Observaciones:

3. Trazabilidad de la lección aprendida (aplica solo si es aprobada)

Firma de autorizaciones

Director del proyecto:	Firma:
------------------------	--------

Responsable de área:	Firma:
----------------------	--------

Nota. Elaboración propia

Anexo 9

Plantilla para el cierre formal del proyecto

Proyecto: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Proceso de cierre del proyecto

Fecha del registro:	Versión
Fecha de inicio	Fecha de finalización
Nombre del responsable	Firma del responsable

1. Revisión general del cierre

Criterio para evaluar	Conforme (C)	No Conforme (NC)	Fecha de aprobación
Generación de los entregables bajo los requisitos establecidos			
Análisis de indicadores			
Archivo del proyecto respaldados			
Solicitudes de cambios trazables			
Lecciones aprendidas sistematizadas			
Documentación de los incidentes			
Balance del tiempo final			
Balance financiero final			
Balance del alcance final			
Observaciones finales			

Firmas de autorizaciones

Director del proyecto:	Firma:
Por el Patrocinador:	Firma:

Nota. Elaboración propia

Anexo 10

Plantilla para la validación del alcance

Proyecto: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de
Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Validación del alcance

Fecha de la reunión	Consecutivo del registro
ID de la cuenta de control	Nombre de la cuenta de control
Nombre del responsable	Firma del responsable

Información general de la cuenta de control

Evaluación de la cuenta de control	Cumplimiento del plazo	Cumplimiento del costo	Cumplimiento de calidad
Documentos de respaldos			
Diagrama de flujo de trabajo			
Evaluación de los requisitos			
Lecciones aprendidas			
Registro de incidentes			
Listado de mejoras			
Solicitudes de cambio			
Observaciones			

Firmas de autorizaciones

Director del proyecto:	Firma del director:
Por el Patrocinador:	Firma de representante:

Nota. Elaboración propia

Anexo 11

Plantilla para el control del alcance

Proyecto: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Control del alcance del proyecto

Fecha de la reunión	Versión
ID de la cuenta control	Nombre de la cuenta de control
Nombre del responsable	Firma del responsable

Evaluación de desempeño del proyecto a nivel de cuenta de control

Evaluación del proyecto	Fecha de entrega	Costo logrado (si aplica)	Observación
Análisis de desempeño			
Evaluación de los requisitos			
Lista de lecciones aprendidas			
Registro de incidentes			
Listado de mejoras			
Solicitudes de cambio			
Observaciones (indicar si es menor, igual o mayor a la proyección de inicial)			

Firmas de autorizaciones

Director del proyecto:	Firma:
Por el Patrocinador:	Firma:

Nota. Elaboración propia

Anexo 12*Plantilla para control del cronograma*

Proyecto: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico

Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Control del cronograma del proyecto

Fecha de la reunión Consecutivo del registro

ID de la tarea Nombre de la tarea

Evaluación de desempeño del cronograma

Evaluación de la tarea	Fecha de inicio proyectada	Fecha de finalización proyectada	Fecha de inicio real	Fecha de finalización real	Índice SPI	Observación
------------------------	----------------------------	----------------------------------	----------------------	----------------------------	------------	-------------

Valor

ganado

% de avance

Lista de

lecciones

aprendidas

Registro de

incidentes

Listado de

mejoras

Solicitudes

de cambio

Pronóstico

Firmas de autorizaciones

Director del proyecto:

Firma:

Responsable de área:

Firma:

Nota. Elaboración propia

Anexo 13*Plantilla para control del costo*

Proyecto: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Control del costo del proyecto

Fecha de la reunión Consecutivo del registro

ID de la cuenta de control Nombre de la cuenta de control

Evaluación de desempeño del costo

Evaluación de la tarea	Costo proyectado	Costo real	Valor de CPI
Valor ganado			
% de avance			
Lista de lecciones aprendidas			
Registro de incidentes			
Listado de mejoras			
Solicitudes de cambio			
Pronóstico			

Firmas de autorizaciones

Director del proyecto: Firma

Responsable de área: Firma

Nota. Elaboración propia

Anexo 14*Plantilla para control de los recursos*

Proyecto: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la
comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Gestión del recurso

Fecha del registro: Consecutivo del registro

Tema de la reunión

Matriz de gestión del recurso por entregable

ID	Entregable	Estado avance	Recurso proyectado	Recurso utilizado	Observaciones
1.1	Estudio de mercado.				
1.2	Diseño del complejo de cabañas				
1.3	Financiamiento				
1.4	Construcción de las cabañas				
1.5	Plan de mantenimiento				

Firmas de autorizaciones

Director del proyecto: Firma

Responsable de área: Firma

Nota. Elaboración propia

Anexo 15*Plantilla para el registro y actualización de datos de los proveedores*

Proyecto: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Formulario de registro y actualización de datos de proveedores

Fecha del registro: Consecutivo del registro

Información general del proveedor. Categoría 1: Consultor independiente

Nombre completo	Ocupación
Cédula de identidad	Razón social /R.U.C
No. Idoneidad y CSS	Dirección física
Correo electrónico	Número de teléfono

Información general del proveedor. Categoría 2: Empresas

Nombre comercial	Tipo de empresas
Razón social /R.U.C	Dirección
Correo electrónico	Número de teléfono
Sitio web	Redes sociales

Información general del proveedor. Categoría 3: Comercios

Nombre comercial	Tipo de comercio
Razón social /R.U.C	Dirección
Correo electrónico	Número de teléfono
Sitio web	Redes sociales

Firmas de autorizaciones

Director del proyecto:	Firma:
Responsable de área:	Firma:

Nota. Elaboración propia

Anexo 17*Plantilla para la comparación de propuestas de mercado*

Proyecto: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Fecha del registro		Consecutivo del registro		
ID	Descripción (cantidad y detalles)	Proforma 1	Proforma 2	Proforma 3

Subtotal (moneda)

Impuesto 1 %

Total (moneda)

Criterios de selección del proveedor de servicio (ejemplo: precios, ubicación):

Notas sobre la selección del proveedor de servicio seleccionado (¿por qué lo seleccionaron?):

Nombre del proveedor de servicio seleccionado

Firmas de autorizaciones

Director del proyecto:

Firma:

Responsable del área:

Firma:

Nota. Elaboración propia

Anexo 18*Plantilla de guía para la elaboración de una orden de compra*

Proyecto: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la
comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Solicitud de orden compra

Código del proveedor:	Nombre del proveedor:	R.U.C /Razón Social:	Fecha de aprobación
Dato de contacto/Teléfono:	Dato de contacto/Email:	Vigencia en días naturales de la oferta:	

Descripción de la orden de compra					
ID	Descripción	Cantidad solicitada	Unidad	Valor unitario	Subtotal
				Subtotal (moneda)	
				Impuesto	
				Total (moneda)	

Firmas de autorizaciones

Director del proyecto:	Firma
Responsable de área:	Firma

Nota. Elaboración propia

Anexo 19*Platilla de evaluación de los vendedores o contratistas del proyecto*

 Proyecto: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico

 Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Número de registro:

Fecha del análisis:

Análisis de evaluación de las adquisiciones del proyecto

Código del proveedor:	Nombre del proveedor:	No. Orden de compra	Criterio de evaluación 1 Tiempo: cumplió (si/no)	Criterio de evaluación 2 Enmiendas: requeridas (si/no)	Criterio de evaluación 3 Calidad: cumplió (si/no)
-----------------------	-----------------------	---------------------	---	---	--

Observaciones

Recomendaciones

Firmas de autorizaciones

Director del proyecto:

Firma:

Evaluador

Firma:

responsable:

 Nota: Elaboración propia

Anexo 20*Propuesta de plantilla para las minutas oficiales del proyecto*

Proyecto: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la
comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Número de registro: _____ Fecha de la reunión: _____

Objetivo de la reunión: _____ Secretario: _____

Minuta de la reunión

Temas de la agenda:

- 1.
- 2.
- 3.
4. Aspectos varios

Acuerdos

Tema abordado	Acción acordada/aprobada	Responsable	Fecha para realizarse
1.			
2.			
3.			
4. Aspectos varios			

Listado de participantes

No.	Nombres completos	Cargo	Dato de contacto	Firma
1.				
2.				
3.				

Observaciones generales: _____

Nota: Elaboración propia

Anexo 21*Plantilla para monitorear los riesgos*

Proyecto: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Monitoreo de los riesgos

Número de registro:

Fecha:

Encuesta de desempeño del riesgo del proyecto

Preguntas evaluadoras	Sí	No	Observación	Acción correctiva
-----------------------	----	----	-------------	-------------------

Las respuestas implementadas son efectivas

El nivel de riesgo general del proyecto ha cambiado

Los riesgos individuales del proyecto han cambiado

Han aparecido nuevos riesgos individuales al proyecto

El enfoque a la gestión del riesgo sigue siendo adecuada

Los supuestos del proyecto siguen siendo válidos

Se respetan procedimientos y políticas de gestión de riesgo

Se requieren modificaciones a las líneas base del proyecto

La estrategia general del proyecto permanece vigente

Firmas de autorización

Director del proyecto:

Firma

Por el Patrocinador:

Firma

Nota. Elaboración propia

Anexo 22*Plantilla para monitorear a los involucrados*

Proyecto: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, Región Ñokribo, Comarca Ngäbe Bugle, Panamá

Informe de los involucrados del proyecto

Número de registro:

Fecha:

Evaluación interna del involucramiento las partes interesadas del proyecto

Evaluación interna	Sí	No	Comentarios	Referencia
¿Se realizaron reuniones para discutir el objetivo y requisitos del proyecto con diferentes involucrados?				
¿Se generó algún conflicto relacionado con el proyecto? Si la respuesta es Sí, ¿Cómo se abordó?				
¿Se realizaron reuniones frecuentes con las autoridades locales: tradicionales comunitarias y gubernamentales?				
¿Se utilizaron herramientas de comunicación, además de reuniones, para informar el estado del proyecto a los involucrados? Señalar cuáles fueron las utilizadas				
¿Se tiene un registro de lecciones aprendidas?				
¿Se realizaron visitas al área del proyecto con aquellos involucrados claves?				
¿Se generaron solicitudes de cambio sobre la gestión de los involucrados?				

Firmas de autorización

Director del proyecto:

Firma

Por el Patrocinador:

Firma

 Nota. Elaboración propia