

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)**

PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA EL DESARROLLO
TURÍSTICO SOSTENIBLE POST-COVID 19 EN EL DISTRITO DE VILLA RICA,
PASCO

CINDY SUPANTA BENDEZÚ

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

San José, Costa Rica

Noviembre 2021

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)**

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

SOPHIA CRAWFORD
PROFESOR TUTOR

JORGE GARZÓN
PROFESOR LECTOR No.1

ENEIDA GONGORA
PROFESOR LECTOR No. 2



CINDY SUPANTA BENDEZÚ
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, por sus consejos y constante apoyo; a mis profesores por motivarme a seguir creciendo en mi carrera profesional y académica; y a todos quienes lean esta tesis, esperando que les sea de alguna utilidad.

AGRADECIMIENTOS

Brindo un reconocimiento muy especial al cuerpo docente de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) por haber compartido conmigo y mis colegas sus experiencias y conocimientos, lo cual reforzó mis capacidades y habilidades como profesional.

A mi gran amigo y exjefe de la institución donde laboro, Sr. Pravash Mishra, por ser ejemplo de constancia y por sus oportunos consejos.

A los tutores de la Maestría por sus valiosas recomendaciones y retroalimentación durante todo el proceso de estudio.

ABSTRACT

El presente documento tiene como objetivo elaborar un Propuesta de un plan de Gestión de Proyecto para el desarrollo turístico sostenible post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco con el fin de reactivar la actividad turística de la zona y así mejorar la calidad de vida de los pobladores locales tras la actual pandemia. El turismo es una de las principales actividades económicas, no solo del país, sino también de muchas poblaciones rurales, que han convertido esta actividad en su principal fuente de ingreso pero que, al acontecer esta crisis sanitaria, se vieron afectados al frenar sus trabajos.

El producto final de este proyecto consiste en un plan de gestión de desarrollo turístico sostenible durante y después de la pandemia. Este estudio está compuesto por los entregables finales del proyecto que corresponden a los planes de gestión: plan de gestión del alcance, del cronograma, de los costos, de la calidad, de los recursos, de las comunicaciones, de los riesgos, de las adquisiciones, y de los interesados. Para esto, se utiliza la metodología analítica-sintética, así como la guía que brinda el Project Management Institute.

Como resultado del proyecto se identifica que es evidente, a nivel local, regional y nacional, que existe una gran demanda de planes de desarrollo turístico post-Covid 19, por lo que es muy importante para el desarrollo de este proyecto la elaboración de un estudio de mercado debido a la alta complejidad de las necesidades del turista nacional y extranjero, los protocolos sanitarios para la realización de este tipo de actividades turísticas y los pobladores y emprendedores turísticos locales. Es por ello, que se recomienda ejecutar este proyecto, de acuerdo con todos sus procesos, a fin de lograr completar correctamente sus etapas.

CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS	08
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	102
1. INTRODUCCIÓN	15
1.1 Antecedentes	15
1.2 Problemática	16
1.3 Justificación del proyecto	18
1.4 Objetivo general	20
1.5 Objetivos específicos	21
2. MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 Marco institucional.....	23
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	30
2.3 Otra teoría propia del tema de interés.....	42
3 MARCO METODOLÓGICO	47
3.1 Fuentes de información.....	47
3.2 Métodos de Investigación.....	51
3.3 Herramientas.....	55
3.4 Supuestos y Restricciones	58
3.5 Entregables	60
4. DESARROLLO.....	62
4.1 Plan de Gestión de la Integración.....	62
4.2 Plan de Gestión del Alcance	76
4.3 Plan de Gestión del Cronograma	92
4.4 Plan de Gestión de Costos.....	105
4.5 Plan de Gestión de Calidad.....	114
4.6 Plan de Gestión de la Recursos	121
4.7 Plan de Gestión de las Comunicaciones	131
4.8 Plan de Gestión de Riesgos	138
4.9 Plan de Gestión de las Adquisiciones	148

4.10 Plan de Gestión de los Interesados.....	151
5. CONCLUSIONES.....	159
6. RECOMENDACIONES	162
Lista de Referencias.....	164
Anexos	167
Anexo 1: Acta del PFG	168
Anexo 2: EDT del PFG	173
Anexo 3: Cronograma del PFG	174

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa de la Municipalidad Distrital de Villa Rica	28
Figura 2. La triple restricción de los proyectos	33
Figura 3. Ciclo de Vida genérico del Proyecto	34
Figura 4. Nivel de interacción entre los grupos de procesos.....	37
Figura 5. Relación de grupos de procesos y áreas de conocimientos	41
Figura 6. Indicadores de Sostenibilidad	43
Figura 7. Diagrama Plan de Desarrollo Turístico	45
Figura 8. Acta de Constitución del Proyecto	64
Figura 9. Procesos de la administración de proyectos y toma de decisiones	69
Figura 10. Herramientas de los procesos y técnicas.....	70
Figura 11. Proceso de control de cambios.	72
Figura 12. Formulario de solicitud de cambio.....	73
Figura 13. Formulario de lecciones aprendidas	75
Figura 14. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)	83
Figura 15. Diccionario de EDT	85
Figura 16. Documentación de los requisitos	89
Figura 17. Matriz de trazabilidad	90
Figura 18. Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto	93
Figura 19. Cronograma del proyecto.....	102
Figura 20. Desarrollo del cronograma del proyecto	103

Figura 21. Plantilla de Verificación de disponibilidad de recursos.....	131
Figura 22. Estructura de Desglose de Riesgos	140
Figura 23. Matriz de Probabilidad-Impacto.....	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Áreas del Conocimiento para la Dirección de Proyectos.....	38
Tabla 2. Fuentes de Información Utilizadas	49
Tabla 3. Métodos de Investigación Utilizados	53
Tabla 4. Herramientas Utilizadas	57
Tabla 5. Supuestos y restricciones	58
Tabla 6. Entregables	60
Tabla 7. Enunciado del Alcance del Proyecto	77
Tabla 8. Contenido de la EDT	83
Tabla 9. Plantilla de Verificación de alcance	92
Tabla 10. Definición de actividades y dependencias.....	96
Tabla 11. Estimación de actividades.....	98
Tabla 12. Plantilla para el control del cronograma por tarea	105
Tabla 13. Reporte de desempeño de costos.....	107
Tabla 14. Estimación de costos del proyecto.....	109
Tabla 15. Cuadro de costos del proyecto.....	112
Tabla 16. Plantilla de Control de Costos	114
Tabla 17. Objetivos de calidad del proyecto.....	117
Tabla 18. Plantilla de Verificación de la Calidad	119
Tabla 19. Métricas de calidad	120
Tabla 20. Diagrama RACI	123
Tabla 21. Estimación de recursos	124

Tabla 22. Adquisición de recursos	125
Tabla 23. Competencias requeridas por el equipo	128
Tabla 24. Matriz de comunicaciones del Proyecto	133
Tabla 25. Formato general para minutas de reuniones.....	137
Tabla 26. Identificación de riesgos de proyecto.	141
Tabla 27. Matriz de análisis de riesgos.	143
Tabla 28. Planificación de la respuesta de los riesgos.....	145
Tabla 29. Frecuencia de monitoreo de los riesgos.....	147
Tabla 30. Plan de gestión de las adquisiciones	149
Tabla 31. Plantilla de Verificación de desempeño de adquisiciones	151
Tabla 32. Interesados identificados.....	152
Tabla 33. Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados.....	155
Tabla 34. Matriz de estrategias del involucramiento de los interesados	156

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

OMT: Organización Mundial del Turismo

PFG: Proyecto Final de Graduación

PMBOK: Project Management Body of Knowledge por sus siglas en inglés que se traduce a Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos

PMI: Project Management Institute por sus siglas en inglés se traduce como Instituto para la Dirección de Proyectos

PMO: Project Management Office por sus siglas en inglés que se traduce como Oficina de Gestión de Proyectos

PROMPERU: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

El distrito de Villa Rica, ubicado en la provincia de Oxapampa, región Pasco, cuenta con una serie de recursos y atractivos turísticos, por lo cual ha sido posicionado como uno de los principales puntos turísticos del Perú, sobretodo para el visitante local.

La pandemia de Covid-19 ha afectado críticamente a este sector que representa una fuente importante para la economía local; sin embargo, se proyecta que la reactivación del turismo sostenible en un entorno post pandemia, tome protagonismo en manos de los visitantes, las comunidades, las empresas privadas, las ONG, los gobiernos locales y regionales.

Entre los principales beneficios esperados, el presente plan de proyecto busca fortalecer la gestión del desarrollo del turismo sostenible post pandemia, el cual ayudará a contar con emprendimientos sostenibles, innovadores y competitivos, mediante el reforzamiento de los procesos de planificación y gestión de los involucrados. De esta forma, los productos y servicios turísticos que se ofrezcan en este distrito garantizarán su calidad, permitiendo maximizar la experiencia del visitante. Este plan de proyecto permitirá brindar una guía a seguir para lograr los objetivos planteados de manera exitosa.

El objetivo general de este proyecto fue elaborar una propuesta de un plan de gestión de proyecto para el desarrollo turístico sostenible Post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco. Los objetivos específicos fueron: Diseñar una propuesta turística sostenible considerando las dimensiones económica, cultural y medioambiental del distrito de Villa Rica; establecer medidas sanitarias de prevención contra la COVID-19, a fin de evitar su propagación y reducir los efectos de la pandemia en la actividad turística; y promocionar la oferta turística y estimular la demanda turística local.

La metodología de la presente investigación es de tipo analítica, se realizó un levantamiento de datos, un análisis de ellos y se presentó en este proyecto la elaboración de una solución mediante el análisis del entorno existente, la identificación de estrategias, tácticas y el desarrollo de un mapa de procesos, que permita optimizar y potencializar la calidad de los servicios turísticos para un desarrollo sostenible de la economía local.

Las principales conclusiones que se encontraron están relacionadas al control estricto del cronograma como pieza fundamental del proyecto para cumplir cabalmente con las entregas según lo planificado y no generar retrasos ni alteraciones. También el monitoreo permanente de las actividades, considerándose como un proceso necesario que debe ser vigilado de cerca para no afectar el presupuesto, cronograma, ni calidad del proyecto; y preservar la comunicación como herramienta fundamental para lograr su éxito.

Entre las recomendaciones brindadas, se sugiere a la Municipalidad de Villa Rica llevar a cabo el plan de acción a fin de que la comunidad pueda quedarse totalmente con la operación del desarrollo turístico sostenible al culminar con la implementación del proyecto, siguiendo las guías propuestas y buenas prácticas del PMBOK.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El distrito de Villa Rica, ubicado en la provincia de Oxapampa, región Pasco en la República del Perú, cuenta con gran potencial turístico, siendo sus atractivos naturales los que han captado la mayor atención de los turistas nacionales y extranjeros.

En los últimos años, Villa Rica ha ganado mucha popularidad por ser parte de la innovadora “Ruta del Café”, la cual se ha posicionado como uno de los circuitos turísticos más importantes no solo de la región Pasco sino también de la selva central del Perú, ya que además de presentar áreas pródigas de producción del café orgánico de famosa calidad mundial, también muestra un paisaje natural de belleza única y comunidades con gran herencia cultural.

El café que se produce en Villa Rica, y que brinda un destacado valor a este circuito turístico, ha logrado distintos reconocimientos nacionales como internacionales, entre ellos: Medalla de Oro al “Café más Fino del Mundo” (Francia) en el 2004, Premio “Taza de Oro” (Alemania) en el 2008, cinco medallas de oro, tres de plata y tres de bronce en el Segundo Concurso Internacional de Cafés Tostados, realizado en París, Francia en el 2016.

Es debido a su importancia, sus certificaciones internacionales de café orgánico sostenible y su compromiso de responsabilidad social y ambiente, el Plan Copesco Nacional (PCN), unidad ejecutora del MINCETUR, entregó obras de mejora en las vías de la ruta del café en Villa Rica en agosto de 2020, la cual permite que los visitantes

puedan desplazarse de manera más segura y oportuna hacia los distintos puntos que conforman esta ruta. Del mismo modo, también se implementó un Centro de Interpretación de la Ruta del Café, que es un espacio donde se narra de forma didáctica el proceso para obtener el café villaricense. Con todo ello se busca contribuir con la reactivación económica de esta zona con gran potencial turístico, y se proyecta a incrementar a un 45% de visitantes durante el primer año de ejecución de esta nueva infraestructura. Sin lugar a dudas, este tipo de obras ayudan a potenciar la oferta de servicios turísticos de Villa Rica.

Asimismo, los pobladores locales se benefician de estas actividades, pues los productores cafeteros de esta zona apuntan a continuar trabajando por un turismo sostenible, ofreciendo a los visitantes la oportunidad de realizar un turismo rural comunitario, generando cientos de empleos y así mejorar su calidad de vida.

1.2 Problemática

El Perú es un destino turístico por excelencia y hoy muy reconocido a nivel mundial por la gran variedad de sus atractivos naturales, históricos, gastronómicos y culturales. Esta industria creció significativamente en las últimas décadas. Sin embargo, un inesperado acontecimiento mundial, como la actual pandemia Covid-19, ha detenido y afectado drásticamente a este sector.

Según la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), esta crisis sanitaria ha afectado 800 mil empleos y ha provocado una pérdida económica de 2,000 millones de dólares aproximadamente, siendo uno de los países más afectados de Latinoamérica por la caída del turismo durante la pandemia del Covid-19. El distrito de Villa Rica no

fue la excepción. Esta ciudad solía recibir una significativa cantidad de turistas nacionales, sobre todo provenientes de Lima, debido a su cercanía a la capital. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), se estima que 22,000 visitantes llegaron durante el 2017 a Villa Rica y recorrieron la Ruta del Café.

En las últimas semanas, la actividad turística se ha reiniciado a pasos pequeños. Si bien nos encontramos en medio de una segunda ola, y una probable tercera, el gobierno peruano trata de establecer las medidas necesarias para la reactivación del turismo brindando alternativas para apoyar a los emprendedores, microempresarios y operadores turísticos que han sido los más afectados durante esta pandemia.

Es por ello que este trabajo de investigación surge a la interrogante de cómo plantear un plan de gestión de proyecto para el desarrollo turístico sostenible post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, que permita retomar y recuperar al distrito sus actividades turísticas, de acuerdo al actual contexto y lineamientos normativos vigentes que viven tanto los prestadores de servicios turísticos como los visitantes; con el fin de que esta actividad siga siendo una fuente de ingresos económicos que fomente el desarrollo sostenible de esta comunidad.

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú), se están elaborando planes para que durante y después de la crisis se reactiven los viajes internos, con campañas que brinden suficiente confianza a los peruanos a realizar viajes al interior del país. De esta forma, el distrito de Villa Rica ganaría una gran oportunidad para que los emprendedores de turismo rural se puedan adaptar a las nuevas exigencias de los viajeros durante y después de esta emergencia

sanitaria, incorporando, mejorando y fortaleciendo sus procedimientos sanitarios y protocolos de bioseguridad.

Formular un plan de desarrollo turístico postpandemia es importante y necesario para el distrito de Villa Rica, pues se presenta como una oportunidad que guiará el establecimiento de lineamientos basados en las expectativas de los visitantes con exigencias sanitarias y de seguridad, así como las necesidades de la población local en el actual entorno.

Contar con un plan estratégico turístico significa una fundamental herramienta de gestión para las autoridades locales y regionales ya que les facilitará en la toma de decisiones y será una guía para esta recuperación de la actividad turística que es necesaria para su reimpulso económico; del mismo modo, permitirá guiarlos al cumplimiento de objetivos estratégicos, a medir el progreso y trabajo realizado, y a efectuar acciones correctivas con el fin de promover y fomentar el Desarrollo Turístico Sostenible del distrito.

1.3 Justificación del proyecto

Las actividades turísticas de Villa Rica se encontraban en un constante crecimiento, sobre todo en las dos últimas décadas que se instauró la “Ruta del Café”, un circuito turístico que tuvo una gran aceptación por los turistas nacionales como internacionales, gracias a las campañas como “La Selva Pone” o “¿Y tú qué planes?”, que fueron lanzadas por las autoridades locales con el apoyo del Ministerio de Turismo, el Ministerio de Cultura y Promperú.

Sin embargo, la pandemia del Covid-19 también afectó críticamente a este sector, paralizando estas actividades, que representan una fuente importante para la economía local.

Según el Mincetur, la Dirección de Desarrollo de Producto Turístico del Viceministerio de Turismo, a través del Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario brinda lineamientos y un marco de acción a los emprendimientos de Turismo Rural Comunitario a nivel nacional que fomenta y promueve el desarrollo del turismo, sin embargo, estos fueron diseñados en un entorno que no visionaba una emergencia sanitaria como es la actual pandemia.

Actualmente, las autoridades locales y regionales de la mano con el sector privado proyectan la reactivación del turismo sostenible en un entorno post pandemia, en los que los visitantes, las comunidades, las ONGs, sean los principales actores y cumplan un rol fundamental en el desarrollo de esta lenta, pero posible, recuperación.

Entre los principales beneficios esperados, el presente plan de proyecto busca fortalecer la gestión del desarrollo del turismo sostenible post pandemia en el distrito de Villa Rica, el cual ayudará a contar con emprendimientos sostenibles, innovadores y competitivos, mediante el reforzamiento de los procesos de planificación y gestión de los actores involucrados. De esta forma, los productos y servicios turísticos que se ofrezcan en este distrito permitirán maximizar la experiencia del visitante e incrementar la calidad de los servicios que ellos reciben de los emprendedores y operadores turísticos locales, bajo estrictos protocolos de bioseguridad.

Es por ello que el presente proyecto pretende elaborar un Plan de Desarrollo Turístico Sostenible Post-Pandemia para el distrito de Villa Rica, a fin de proporcionar a

la población y a sus autoridades una herramienta de gestión orientada a la satisfacción de la demanda actual del turista. Otro beneficio que se espera alcanzar es el desarrollo socioeconómico de la comunidad, que ya mostraba un constante crecimiento económico y social antes de la pandemia, capacitando a los operadores turísticos a brindar un servicio de calidad al visitante, que cumpla con sus expectativas y así recomiende nuevamente su visita, generando así más trabajo en la comunidad. Este proyecto también busca fortalecer la cultura de conservación y protección del ambiente, haciendo un uso racional de sus recursos tanto para quien administra el atractivo como para quien visita el mismo. Del mismo modo, este proyecto busca fomentar la participación y articulación de diversos sectores que contribuyan a implementar otros programas o proyectos públicos en zonas aledañas, promoviendo el fortalecimiento de actividades productivas tradicionales, como la agricultura o ganadería, y que pueden formar parte de un producto o circuito turístico.

En conclusión, este plan de proyecto permitirá brindar una guía y lineamientos a seguir para lograr los objetivos planteados de manera exitosa y contribuir al desarrollo sostenible post pandemia en la zona de Villa Rica.

1.4 Objetivo general

Elaborar una propuesta de un plan de gestión de proyecto para el desarrollo turístico sostenible Post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco, con el objetivo de generar un cambio orientado a la mejora en la Gestión de Proyectos basado en las buenas prácticas, según la Guía de Fundamentos para la Administración de Proyectos del Project Management Institute (PMI, 2017).

1.5 Objetivos específicos

A continuación, se presentan los objetivos específicos del proyecto:

1. Elaborar el plan de gestión de la integración proyecto para la definición, unificación y coordinación de los diversos procesos y actividades del proyecto propuesto, así como elaborar el Acta de Proyecto.
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance que permita identificar las tareas necesarias de ejecución del proyecto.
3. Establecer un plan de gestión del cronograma para planificar, gestionar y controlar las actividades a realizar durante el proyecto.
4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto necesario para el proyecto.
5. Determinar un plan de gestión de calidad para el cumplimiento de requisitos de calidad establecidos para el proyecto.
6. Establecer un plan de gestión de los recursos para la buena gestión y organización de los recursos del proyecto.
7. Establecer el plan de gestión de comunicación para la planificación, monitoreo y control de las comunicaciones del proyecto.
8. Desarrollar un plan de gestión de riesgos del proyecto para administrarlos de manera oportuna.
9. Definir un plan de gestión de adquisiciones para identificar y adquirir los bienes y servicios que requiere el proyecto y los niveles de responsabilidad de los participantes.

10. Desarrollar un plan de gestión de los interesados del proyecto para determinar las necesidades y expectativas de los mismos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco institucional

La República del Perú está dividida política y administrativamente, según la Constitución Nacional de 1823, en regiones, departamentos, provincias y distritos; de esta manera se facilita la administración autónoma para gestionar los recursos que son otorgados por el Estado. Con la creación de los gobiernos regionales, se suele nombrar región a cualquier departamento, aunque aquello aún genera confusión entre la población.

El Perú cuenta con 24 departamentos y la Provincia Constitucional del Callao. Cada gobierno cuenta con sus gobernadores quienes son elegidos por voto popular, y cada gobierno regional y/o local goza de autonomía, política, administrativa y económica, por lo cual tienen facultades para crear e implementar las políticas, acciones y proyectos de beneficio común a la población local que impulsen el desarrollo sostenible de la comunidad.

Según estas divisiones, los distritos son subdivisiones de las provincias, cuentan con una población que se define por una identidad histórica y cultural. El gobierno de cada distrito está administrado por una municipalidad distrital, cuyo alcalde es elegido cada 4 años, por elección popular.

La Municipalidad Distrital de Vila Rica, de la provincia de Oxapampa, región Pasco, tiene la Oficina de Desarrollo Económico y Ambiental, la cual se encarga de “promover el desarrollo económico y la participación ciudadana, así como una gestión ambiental de conservación de los recursos naturales y su vinculación con el bienestar

humano como base de un desarrollo sostenido del distrito de Villa Rica”. (Municipalidad de Villa Rica, 2021). Es por ello, que este es el órgano a nivel local destinado a implementar un plan de gestión de un proyecto para el desarrollo turístico sostenible post-Covid 19.

2.1.1 Antecedentes de la institución

De acuerdo con lo antes mencionado, la Municipalidad Distrital de Villa Rica tiene como uno de sus órganos vitales a la Oficina de Desarrollo Económico y Ambiental, que, a su vez, se divide en 03 dependencias, siendo la de Desarrollo de Gestión Empresarial y Turismo, la más idónea para llevar a cabo este plan de proyecto, ya que es la dependencia encargada de gestionar, formular y desarrollar los proyectos concernientes al desarrollo económico y turístico de la comunidad local.

En el marco del plan de desarrollo de la administración local, se propone la reactivación económica de esta zona que cuenta con un gran potencial turístico, enfocando sus esfuerzos para que generen impacto positivo en este proceso de reactivación, a fin de desarrollar y consolidar este destino como una oferta atractiva para los visitantes, y ello fomente el desarrollo económico de la comunidad.

Esta institución está trabajando en conjunto con el Plan Copesco Nacional (PCN), unidad ejecutora del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), que tiene como objetivo “ejecutar proyectos de inversión pública para el acondicionamiento turístico y puesta en valor del patrimonio cultural y natural para el uso turístico, a través de alianzas estratégicas con Sectores de Gobierno Nacional,

Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales e instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales”. (Copesco, 2021)

A través de este programa, Villa Rica recibió obras en el mejoramiento de las vías de acceso que son parte de la ruta del café, así como el mejoramiento de sus servicios turísticos públicos.

Para llevar a cabo una eficiente gestión durante esta reactivación y recuperación económica, desde la Oficina de Gestión Empresarial y Turismo se están articulando diferentes programas y proyectos para capacitar a los pequeños empresarios que fueron afectados por esta crisis sanitaria. Por lo tanto, la propuesta de este plan de proyecto se realiza en función de las necesidades de la comunidad, para analizar los componentes de las diferentes etapas del proyecto y su ejecución.

2.1.2 Misión y visión

El plan de gestión de proyecto para el desarrollo turístico sostenible post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, se plantea formular desde la dependencia de Desarrollo de Gestión Empresarial y Turismo, la cual es un órgano competente de la Municipalidad Distrital de Villa Rica, cuya misión y visión se anuncian a continuación:

Misión

“Garantizar el desarrollo sostenible del distrito de Villa Rica con responsabilidad, honestidad e inclusión social”. (Municipalidad de Villa Rica, 2021)

Visión

“Hacemos una gestión moderna y participativa, con hombres y mujeres emprendedoras, en una ciudad que va logrando su modernidad, orden, limpieza y seguridad”. (Municipalidad de Villa Rica, 2021)

La misión y la visión se relacionan con el proyecto ya que, al formular el plan de gestión para desarrollo turístico sostenible post-Covid 19, se desarrollarán procedimientos, herramientas y técnicas a fin de entregar un aporte documental que genere valor y sumo beneficio para la municipalidad a través de su idónea implementación. El éxito en la ejecución de este proyecto de desarrollo turístico, y también económico, busca y contribuye al progreso de la comunidad villarricense, ya que promoverá la reactivación de las actividades turísticas de acuerdo con el contexto actual, capacitando a los microempresarios quienes tendrán un apoyo esencial y que, a través de los distintos programas dentro del proyecto, podrán mejorar su calidad de vida.

Adicionalmente, este plan de gestión del proyecto servirá como un activo de la organización en la planificación de futuros proyectos similares al propuesto. De este modo, se tomará como referencia este documento, con el fin de implementar un modelo similar que permita satisfacer las necesidades de los involucrados y también pueda responder a los riesgos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto.

2.1.3 Estructura organizativa

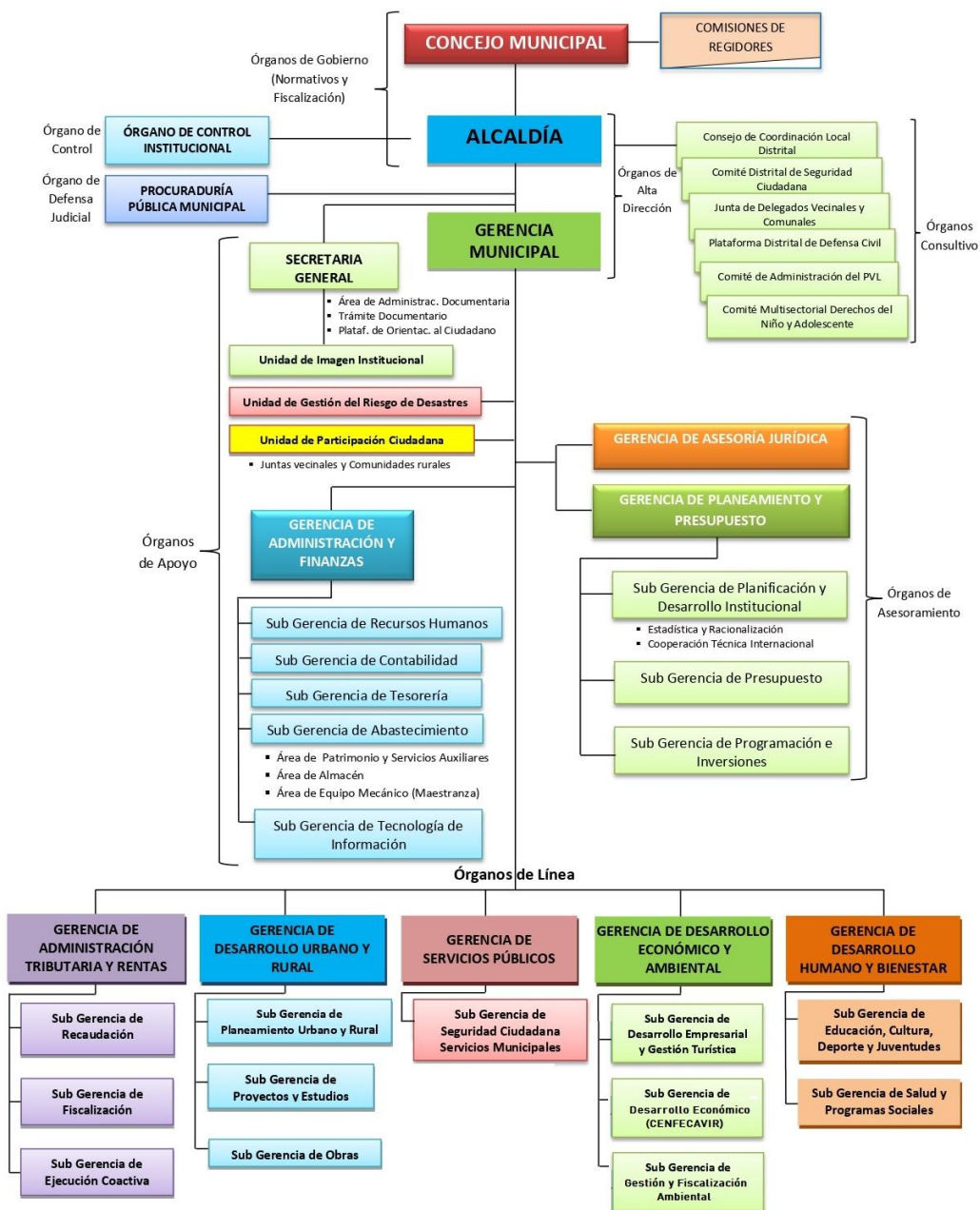
Política y administrativamente la provincia de Oxapampa se divide en 08 distritos. Estos a su vez, cuentan con una sede municipal distrital y cuya estructura organizativa se rige de acuerdo con sus funciones y los recursos que administra.

El alcalde es el líder de la institución, quien gestiona, dirige y gobierna por un periodo de cuatro años. Su despacho está compuesto por diversas gerencias que son su soporte para la administración. Cada una de ellas con una autonomía propia para desarrollar las políticas y acciones de su competencia, con una división interna propia según las necesidades de cada dependencia.

Para la organización, gestión y ejecución de las obras o proyectos sociales, algunas gerencias pueden trabajar de forma conjunta para administrar mejor los recursos destinados a estos proyectos.

La estructura organizativa de la Municipalidad Distrital de Villa Rica está compuesta de la siguiente manera, como se muestra en la Figura 1.

Figura 3. Estructura Organizativa de la Municipalidad Distrital de Villa Rica



Nota: Reproducido de Municipalidad Distrital de Villa Rica (Estructura Orgánica)

De tal manera, se puede distinguir que existe una comunicación directa entre el alcalde y los funcionarios encargados de cada gerencia y subgerencia.

La Gerencia de Desarrollo Económico y Ambiental es parte de la organización integral de la municipalidad. Esta a su vez tiene 03 dependencias o subgerencias: Desarrollo Económico (CENFECAVIR), Gestión y Fiscalización Ambiental y Desarrollo de Gestión Empresarial y Turismo. Es esta última la oficina más idónea para la implementación del proyecto y quienes brindarían los reportes directos a las máximas autoridades.

2.1.4 Productos que ofrece

La Municipalidad Distrital de Villa Rica es un órgano del gobierno local, que tiene asignado la administración de los servicios y obras públicas de su competencia para satisfacer las crecientes necesidades de la población local. Fue establecida y creada a través de la Ley N° 10030 del 27 de noviembre de 1944. De acuerdo con la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, las municipalidades tienen entre sus funciones:

- Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial.
- Promover, permanentemente la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo distrital.
- Promover, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos municipales.

Al presentar la propuesta de un plan de gestión de proyecto para el desarrollo turístico sostenible post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica desde la Subgerencia de

Desarrollo de Gestión Empresarial y Turismo, se relacionarán las funciones que esta realiza para la formulación, gestión y ejecución de este proyecto:

- Diagnosticar la situación actual de la actividad turística en el distrito de Villa Rica.
- Diseñar la propuesta de plan de desarrollo turístico orientado a promover el turismo en el distrito de Villa Rica.
- Formular un Plan Estratégico Turístico que permita mejorar la gestión turística del distrito de Villa Rica.
- Determinar las dimensiones del desarrollo turístico sostenible para diseñar una propuesta post Covid-19 en el distrito de Villa Rica.
- Elaborar contratos necesarios para la ejecución de los programas que requiera realizar la Subgerencia a fin de cumplir este proyecto.
- Supervisar los entregables de cada fase del proyecto, con profesionales idóneos que verifiquen el cumplimiento de los contratos y la calidad del proyecto.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

Siendo la industria turística una de las principales actividades económicas del Perú hasta antes de la pandemia, los proyectos turísticos eran apreciados como motor de desarrollo de diversas regiones, los cuales debían ser gestionados eficientemente con el objetivo de hacer un uso racional de los recursos puestos para estos fines. En ese sentido, la gobernación local, a través de sus unidades ejecutoras correspondientes, siguen realizando esfuerzos enfocados en fortalecer la gestión de

sus proyectos durante el actual contexto, a fin de que estos se cumplan de acuerdo con el tiempo establecido y recursos brindados para la ejecución de estos, y se puede alcanzar el objetivo de la reactivación económica de esta industria.

La teoría sobre administración de proyectos es la base para aplicar una eficiente gestión de los mismos. Según Briseño (2003) los objetivos de la administración de proyectos son principalmente: terminar a tiempo, dentro del presupuesto, cumpliendo con los requerimientos.

A continuación, se describen los componentes principales sobre la teoría de proyectos, como son: el ciclo de vida, los grupos de procesos y las áreas del conocimiento.

2.2.1 Proyecto

La definición de proyecto puede mostrar diversas concepciones, según la percepción y entorno de los profesionales. Es así como, algunos autores, definen un proyecto como un “conjunto de documentos que a partir de una situación concreta permiten transformar una realidad en un período de tiempo determinado” (De Cos y Trueba, 1990). Este concepto muestra que existe una intención para resolver un problema y satisfacer necesidades pero que requiere un contexto de planificación.

Por otro lado, otros autores definen que proyectos ubicados en zonas rurales, como el presente caso, “tienen que incluir como parámetros de diseño no solo los aspectos técnicos, económicos, financieros y ambientales. (A. Cazorla, 2004). Es preciso que desde el principio de su formulación incorporen como criterios preferentes los aspectos sociales.

Una definición más estandarizada es la que propone la guía del PMBOK “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (2017, p.4).

Según lo expuesto, se puede decir que existen proyectos de carácter privado, público o social, de gran o pequeña dimensión, sin embargo, estos tienen características únicas que buscan un resultado en particular.

2.2.2 Administración de Proyectos

En un panorama como el actual, donde se enfrenta una crisis mundial, las organizaciones hacen lo mejor posible para gestionar sus proyectos, con actitud profesional e ingeniosa para planificar y controlar las oportunidades y riesgos que puedan presentarse.

La Guía de los Fundamentos para la Dirección del Proyecto PMI, (2017) indica que “la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos” (p.10).

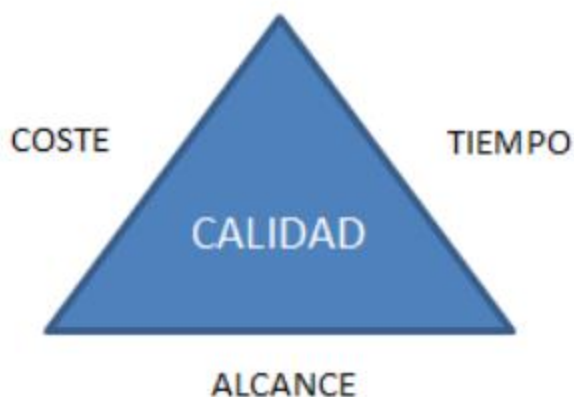
Según lo expresado, es fundamental que las organizaciones posean una metodología que puedan aplicar a la mayoría de sus proyectos, según las necesidades que estos presenten, y así puedan lograr sus objetivos.

Asimismo, según M. Rafino (2020) describe el concepto de la administración de proyectos como “una disciplina de la administración de empresas, cuyo objeto de estudio abarca la planificación, organización, motivación y el control de los

recursos necesarios para alcanzar un fin determinado de antemano, o sea, cumplir con un objetivo”.

Sin embargo, se debe considerar que todo proyecto tiene una triple restricción: tiempo, costo y alcance. De existir una modificación, tendrá un impacto en una de ellas, y afectará el desarrollo y la calidad del proyecto.

Figura 4. La triple restricción de los proyectos



Nota: Elaboración propia

Si bien es cierto, la triple restricción puede ser considerada como un concepto clásico de la gestión de proyectos, pero aún se utiliza en todos los proyectos, porque sirve para brindar una imagen mental que nos hace considerar una serie de factores que delimitan a los mismo. Estas restricciones pueden ser más, pero dependerá de cada proyecto y el director de proyectos, que debe saber identificarlas para gestionarlas a fin de cumplir su objetivo.

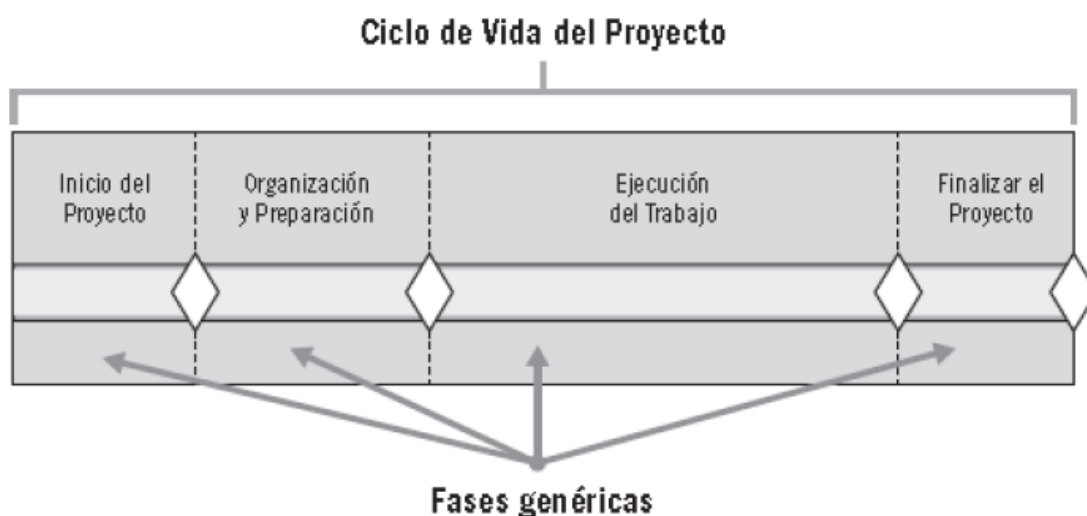
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida del proyecto es el conjunto de fases en los cuales son divididos los proyectos con el fin de facilitar su gestión en una organización. Por lo general, esta división es realizada por el director de proyectos.

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas. (PMI, 2017, p.19)

No existe una única forma de establecer el ciclo de vida de un proyecto. Si bien es cierto, hay organizaciones que pueden haber estandarizado los ciclos de vida de sus proyectos, esto ha sido como resultado de un largo proceso de aprendizaje.

Figura 3. *Ciclo de Vida genérico del Proyecto*



Nota: PMI, 2017

Por lo general, la transición de una fase a otra dentro del ciclo de vida de un proyecto implica alguna forma de transferencia de información técnica o de componentes técnicos. De esta manera, los entregables de una fase deben ser revisados por los responsables para verificar su cumplimiento a cabalidad y deben ser aprobados antes de iniciar la siguiente etapa.

En la Guía del PMBOK (PMI, 2017) se define también los tipos de ciclo de vida, como son:

- Ciclos de vida predictivo, son en los que se define el alcance del proyecto, el tiempo y coste requerido para llegar a ese alcance, tan al principio del ciclo de vida del proyecto como sea posible.
- Ciclos de vida iterativos o incrementales son aquellos en los que en las fases (iteraciones) del proyecto se repiten intencionadamente una o más actividades del proyecto a medida que va aumentando la comprensión del proyecto por parte del equipo.
- Ciclos de vida adaptativos (también conocidos como métodos ágiles) pretenden dar respuesta a altos niveles de cambio y a la participación continua de las partes interesadas.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades que permiten obtener un producto, resultado o servicio en particular. Los procesos bien definidos aseguran que el proyecto avance eficientemente durante su ciclo de vida. El director de proyectos, de

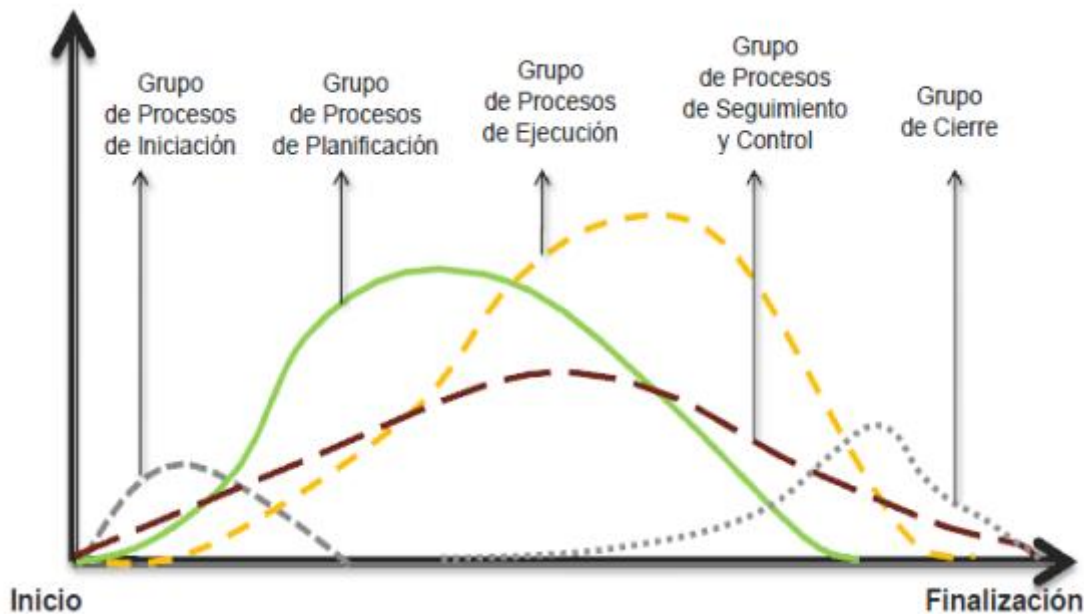
la mano de su equipo, asume la responsabilidad de determinar cuáles son los procesos idóneos para el desarrollo de su proyecto.

Los procesos de la administración de proyectos se agrupan en cinco categorías que son conocidas como grupos de procesos. Según L. Ameijide (2016) estos se describen así:

- Grupo de procesos de Inicio: Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente mediante la obtención de la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- Grupo de procesos de Planificación: Aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos y desarrollar el curso de acción requerido para alcanzar dichos objetivos.
- Grupo de procesos de Ejecución. Aquellos procesos realizados para terminar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Grupo de procesos de Seguimiento y Control: Aquellos procesos requeridos para monitorizar, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que sean necesarios cambios al plan y para iniciar los cambios correspondientes.
- Grupo de procesos de Cierre: Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase de este.

Estos grupos están vinculados a través de los resultados que estos producen, pues se presentan como actividades continuas que se realizan a lo largo del proyecto.

Figura 4. Nivel de interacción entre los grupos de procesos



Nota: Elaboración propia

2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

Para el PMI, una buena manera de dar a conocer los procesos de un proyecto es agrupándolos en Áreas de Conocimiento. “Un área de conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimiento y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen” (2017, p. 23). Se identifican diez áreas de conocimiento, las cuales son:

- Integración
- Alcance
- Tiempo

- Costes
- Calidad
- Recursos
- Comunicaciones
- Riesgo
- Adquisiciones
- Interesados

Un área de conocimiento representa un conjunto de conceptos, términos, y actividades. Las diez áreas de conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, pero no es de uso obligatorio. Según las características específicas del proyecto, se podrán requerir áreas específicas.

Estas 10 áreas de conocimiento están relacionadas entre ellas. En función de la naturaleza del proyecto y de los recursos de los que se dispongan, podrá existir un equipo específico para alguna de ellas.

Tabla 1. *Áreas del Conocimiento para la Dirección de Proyectos*

Área de Conocimiento	Definición
Gestión de la Integración	Implica la consolidación de los procesos y actividades de la gestión de proyectos.
Gestión del Alcance	Garantiza que se incluya solo las actividades y procesos requeridos y necesarios para desarrollar el proyecto con éxito.

Área de Conocimiento	Definición
Gestión del Cronograma	Incluye los procesos y actividades necesarias para que los entregables del proyecto se realicen a tiempo.
Gestión de los Costos	Agrupa los procesos de planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos, para lograr que el proyecto se finalice dentro del presupuesto aprobado.
Gestión de la Calidad	Gestiona los procesos y actividades para incluir la política de calidad de la organización, con el fin de satisfacer las necesidades de los interesados.
Gestión de los Recursos	Incluye la gestión eficiente de los recursos necesarios para la conclusión del proyecto.
Gestión de las Comunicaciones	Implica la gestión de las necesidades de información y comunicación del proyecto a los interesados, siendo esta oportuna y adecuada.
Gestión de los Riesgos	Comprende 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.
Gestión de las Adquisiciones	Gestiona los procesos o actividades para adquirir productos o servicios fuera del equipo del proyecto.
Gestión de los Interesados	Incluyen los procesos de identificar, planificar, gestionar y

Área de Conocimiento	Definición
	monitorear a los actores involucrados en el proyecto, de forma directa o indirecta.

Nota: Adaptado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Edición N° 6, pp. 23-24), por PMI, 2017. Elaboración propia.

Como se ha visto, los grupos de procesos del PMI se pueden dividir en función de las diferentes áreas de conocimiento. Es así como la Guía del PMBOK (2017) presenta en una sola tabla tanto los grupos como las áreas. Conocer ambos aspectos es fundamental para comenzar a formar la base de la estructura de un proyecto.

Figura 5. Relación de grupos de procesos y áreas de conocimientos

ÁREAS DE CONOMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS					
	INICIO	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	MONITORIZACIÓN Y CONTROL	CIERRE	
INTEGRACIÓN	Elaborar acta de constitución del proyecto	Elaborar Plan de gestión del proyecto	Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	Monitorizar y controlar el trabajo del proyecto Realizar control integrado de cambios	Cerrar el proyecto	
ALCANCE		Elaborar plan de alcance Recopilar requisitos Definir el alcance Crear la EDT		Verificar el alcance Controlar el alcance		
	TIEMPO	Elaborar gestión cronograma Definir las actividades Secuenciar las actividades Estimar recursos de las actividades Estimar duración de las actividades Desarrollar cronograma		Controla el cronograma		
		COSTES	Elaborar plan de costes Estimar costes Determinar presupuesto		Controlar los costes	
CALIDAD			Elaborar plan de calidad	Asegurar calidad del proyecto	Controlar la calidad	
			RECURSOS HUMANOS	Elaborar plan de recursos humanos	Adquirir el equipo del proyecto Desarrollar el equipo del proyecto Gestionar el equipo del proyecto	
COMUNICACIÓN		Elaborar plan de comunicación		Gestionar la comunicación	Controlar las comunicaciones	
	RIESGO	Elaborar plan de riesgos. Identificar riesgos Realizar un análisis cualitativo de los riesgos Realizar un análisis cuantitativo de los riesgos Elaborar plan de respuesta a los riesgos			Controlar los riesgos	
ADQUISICIONES		Elaborar plan de las adquisiciones	Efectuar adquisiciones	Controlar las adquisiciones	Cerrar adquisiciones	
INTERESADOS		Identificar interesados Elaborar plan de gestión de los interesados	Gestionar expectativas de los interesados	Controlar las expectativas de los interesados		

Nota: Adaptado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Edición N° 6, pp. 25), por PMI, 2017. Elaboración propia.

2.3 Otra teoría propia del tema de interés

Los estudios sobre el distrito de Villa Rica, provincia de Oxapampa, relacionados a la propuesta planteada a la presente investigación son aún escasos, por lo que resulta importante y necesario conocer la actual situación socioeconómica para su comprensión y gestión de sus recursos turísticos.

En ese sentido, se describen todas las definiciones y teoría relacionadas específicamente con el tema de desarrollo de este proyecto.

2.3.1 Desarrollo turístico sostenible

El concepto de Desarrollo Sostenible, o desarrollo sustentable, se formaliza por primera vez en el documento conocido como Informe de Brundtland, el cual fue elaborado por distintos países en 1987 para la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Este informe define a la sostenibilidad como aquello que “satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”. Trae consigo un cambio muy importante en cuanto a la idea de sostenibilidad, principalmente ecológica, dando énfasis también al contexto económico y social del desarrollo.

Asimismo, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2014) define al turismo sostenible como aquella forma de turismo donde se cumplen con las demandas del visitante actual y a su vez con las necesidades de la zona receptora pero todo ello de forma que se proteja y se fomente las mismas oportunidades para el futuro.

Para realizar un turismo sostenible se debe tener en consideración lo siguiente:

- Emplear los recursos medioambientales de manera óptima en el desarrollo turístico, de manera que se conserven los procedimientos ecológicos de la naturaleza, así también preservar la biodiversidad.
- Generar respeto hacia la autenticidad sociocultural de los anfitriones, manteniendo su cultura, arquitectura y tradiciones, y promover buenas las relaciones interculturales.
- Procurar que exista actividad económica durante un plazo largo, el cual se distribuya de manera óptima, generando empleos para la adquisición de ingresos y servicios, siendo beneficiarios, los anfitriones, de la zona de intervención.

Por ello, la sostenibilidad está compuesta por tres indicadores que le permiten medir el impacto generado por las actividades turísticas, quienes demuestran los vínculos entre; la economía, la sociedad y el medioambiente, según la OMT (2011).

Figura 6. *Indicadores de Sostenibilidad*



Nota: Adaptado de la Organización Mundial del Turismo, 2006. Elaboración propia.

2.3.2 Planeación Estratégica

El término Planeación Estratégica fue utilizado a partir de la década de 1950. Fred David (2008) usa el término de Planeación Estratégica como sinónimo de Administración Estratégica, y lo define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una opción lograr sus objetivos. Se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

El proceso del planeamiento estratégico es variable, constante y de cambio continuo, por lo que sus posibles modificaciones, ya sean positivas o negativas, en los componentes principales del modelo, pueden afectar en los demás componentes.

Según Josep Bernet (2005) el proceso para elaborar un Plan de Desarrollo Turístico de un destino y el proceso de análisis de recursos turísticos poseen modelos similares. También señala que, la finalidad de una Planificación Estratégica de un destino turístico proporcionará una visión clara de la situación actual del lugar en estudio y de las acciones más adecuadas que se deben poner en marcha para responder a las necesidades de los visitantes y la población local, anticiparse a los cambios del entorno y conservar o mejorar la posición que ha adquirido el atractivo en el mercado.

Ante lo descrito, un proyecto como el presente caso debe identificar las posibilidades de un plan de desarrollo turístico dentro de la localidad donde se

ejecutará, para elaborar las estrategias idóneas y el plan de trabajo a seguir para su correcta puesta en marcha.

Figura 7. *Diagrama Plan de Desarrollo Turístico*



Nota: Adaptado de Innovative Tourism Advisor, 2006. Elaboración propia.

2.3.3 Potencial turístico

Algunos autores definen que el potencial turístico corresponde a la capacidad que tiene un territorio para atraer turistas y, asimismo, satisfacer sus necesidades, para lo cual resulta necesario brindar instalaciones e infraestructuras que permitan cumplir con esta demanda. (Lazo y Calle, 2017).

Para determinar un potencial turístico, se requiere de un análisis, en el cual se identifiquen y se caractericen las particularidades del atractivo, así como establecer las

actividades turísticas que serían viables ofertar. (Secretaría de Turismo de México, 2010)

Este trabajo de investigación tiene un enfoque turístico, que se adaptará a una estructura clara con secuencias definidas para la formulación de un Plan Estratégico Turístico post pandemia. El nivel de complejidad de esta propuesta será innovador, ya que es un contexto único al que esta industria, como otros sectores, no se ha enfrentado en las últimas décadas a nivel mundial.

3. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico del presente trabajo precisa una serie de herramientas teórico-prácticas que permiten la ejecución y desarrollo idóneo de las actividades para el logro de los objetivos propuestos.

Por ello, es fundamental destacar la importancia del marco metodológico para un proyecto, ya que explica los procedimientos necesarios para las actividades planeadas, el análisis de los recursos necesarios para su ejecución y la posibilidad de realización de la propuesta. Como lo indica Mata (2019), “es la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de nuestra problemática de investigación”.

3.1 Fuentes de información

La información que se va recolectando debe ser selectiva y dinámica, puesto que cada día surgen publicaciones sobre los avances en distintos campos del conocimiento en relación con un tema determinado.

Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la permanente búsqueda y el acceso a la información. Como señala Mejía (s.f) las fuentes de información “son diversos tipos de documentos que contienen información para satisfacer una demanda de información o conocimiento proporcionando datos de primera mano, y pueden ser de tipo primarias, secundarias y terciarias”

3.1.1 Fuentes primarias

Con referencia a las fuentes primarias, Dankhe (1986) señala que “las revistas son el principal vehículo de comunicación de la información científica; contienen

publicaciones originales de estudios científicos e información reciente. Por otra parte, Sampieri (2008) indica que “este tipo de fuentes contienen información original, es decir, son 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, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros”.

Para la compilación de fuentes primarias de este trabajo, se utilizaron entrevistas, encuestas y el portal institucional de la Municipalidad Distrital de Villa Rica. Del mismo modo, se analizaron documentos como planes de proyectos e informes anuales disponibles en plataformas virtuales de la mencionada institución como también de otras instituciones gubernamentales.

3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias, por su parte, ayudan a detectar las referencias necesarias, permiten localizar fuentes primarias y habitualmente es la estrategia más frecuentemente utilizada. Son compilaciones, resúmenes en revistas y listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular (USMP, 2019). También Sampieri (2008) hace referencia a que “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”.

Las fuentes de información secundarias consultadas para el desarrollo del presente PFG fueron portales web, tesis de grado, entre otras fuentes bibliográficas con relación al tema.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 2:

Tabla 2. *Fuentes de Información Utilizadas*

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Elaborar el plan de gestión de la integración proyecto para la definición, unificación y coordinación de los diversos procesos y actividades del proyecto propuesto, así como elaborar el Acta de Proyecto.	Planes de gestión. Portal web institucional.	Portales web. Libros acerca de gestión de proyectos.
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance que permita identificar las tareas necesarias de ejecución del proyecto.	Planes de gestión. Tesis sobre planes de desarrollo turístico.	Artículos académicos de administración de proyectos. Portales web.
3. Establecer un plan de gestión del cronograma para planificar, gestionar y	Documentos internos. Informes anuales. Plan de adquisiciones.	Plantillas de la institución. Libros y revistas. Páginas web.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
controlar las actividades a realizar durante el proyecto.		
4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto necesario para el proyecto.	Documentos internos. Informes anuales. Plan de adquisiciones.	Plantillas de la institución. Libros y revistas. Páginas web.
5. Determinar un plan de gestión de calidad para el cumplimiento de requisitos de calidad establecidos para el proyecto.	Informes anuales. Juicio de expertos.	Libros sobre gestión de calidad. Registro de lecciones aprendidas.
6. Establecer un plan de gestión de los recursos para la buena gestión y organización de los recursos del proyecto.	Plan de adquisiciones. Entrevistas.	Libros y revistas sobre gestión de proyectos. Páginas web.
7. Establecer el plan de gestión de comunicación para la planificación, monitoreo y control de las comunicaciones del proyecto.	Entrevistas con colaboradores de la organización. Plan de comunicaciones de la organización.	Manuales sobre gestión de comunicación. Portales web.
8. Desarrollar un plan de gestión de riesgos del proyecto para administrarlos de manera oportuna.	Plan de adquisiciones. Informes anuales. Entrevistas.	Libros y revistas sobre gestión de riesgos. Sitios web.
9. Definir un plan de gestión de adquisiciones para identificar y adquirir los bienes y servicios	Plan de adquisiciones. Informes anuales. Entrevistas.	Guías y manuales sobre gestión de adquisiciones. Páginas web.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
que requiere el proyecto y los niveles de responsabilidad de los participantes.		
10. Desarrollar un plan de gestión de los interesados del proyecto para determinar las necesidades y expectativas de los mismos.	Entrevistas con colaboradores de la organización. Plan de comunicaciones de la organización.	Manuales sobre gestión de los interesados. Portales web.

Nota: La Tabla 2 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son un procedimiento que se debe llevar a cabo al desarrollar un trabajo con el fin de comprobar la hipótesis propuesta a través de la técnica más adecuada. Según Riquelme (2018), la metodología de la investigación “es aquel conjunto de técnicas y procedimientos que se aplican de forma sistemática y ordenada en la elaboración de un estudio. Durante un proceso de investigación, la metodología forma parte del trabajo en sí, constituyendo la etapa que divide a la realización del mismo”. En la cual, el investigador decide cual es la secuencia de técnicas que se emplearán para llevar a cabo las tareas de recolección, orden y análisis de datos, vinculadas a la investigación.

Es así como este trabajo empleó los métodos: analítico, inductivo-deductivo e histórico-lógico.

3.2.1 Método Analítico

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Pacheco (2019) señala que “este es un método que puede ayudar a conocer mejor el objeto estudiado y sus características, para poder comprender correctamente su comportamiento, explicar y crear teorías nuevas”.

3.2.2 Método Inductivo

El método inductivo es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica.

Dávila (2006) afirma que para obtener conocimiento es imprescindible observar la naturaleza, reunir datos particulares y hacer generalizaciones a partir de ellos.

3.2.3 Método Histórico-Lógico

El método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el curso de su historia. El método lógico investiga las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. (IPLC, 1997, p. 15).

Lo histórico se refiere al estudio del objeto en su trayectoria real a través de su historia, con sus condicionamientos sociales, económicos y políticos en los diferentes

periodos. Lo lógico interpreta lo histórico e infiere conclusiones. La combinación de lo histórico con lo lógico no es una repetición de la historia en todos sus detalles, sino que reproduce solo su esencia.

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

Tabla 3. Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método Analítico	Método Inductivo	Método Histórico-Lógico
1. Elaborar el plan de gestión de la integración proyecto para la definición, unificación y coordinación de los diversos procesos y actividades del proyecto propuesto, así como elaborar el Acta de Proyecto.	Se estimaron las necesidades de la actividad turística para desarrollar el trabajo del proyecto.	Se empleó para desarrollar los procesos y secuencia lógica del plan de gestión propuesto.	Se utilizó para analizar los planes de gestión anteriores.
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance que permita identificar las tareas necesarias de ejecución del proyecto.	Se identificaron las necesidades y tareas necesarias para llevarse a cabo el proyecto	Se empleó para analizar factores ambientales de la institución	Se analizó los requisitos de proyecto similares.
3. Establecer un plan de gestión del cronograma para planificar, gestionar y controlar las actividades a realizar durante el proyecto.	Se analizaron los tiempos de ejecución para el proyecto.	Se utilizó para analizar tiempos de ejecución de acuerdo con la EDT.	Se utilizó herramientas y técnicas ya antes usadas en proyectos anteriores.
4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto necesario para el proyecto.	Se analizó los costos relacionados a las actividades del proyecto	Se utilizó para determinar los costos relacionados a las actividades del proyecto	Se analizó los costos relacionados a las actividades de proyectos similares.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método Analítico	Método Inductivo	Método Histórico-Lógico
5. Determinar un plan de gestión de calidad para el cumplimiento de requisitos de calidad establecidos para el proyecto.	Se analizó los planes de calidad de acuerdo con los requisitos de calidad de la organización.	Se aplicó en las actividades de política de calidad de la institución.	Se identificó la política de calidad de la institución y se incorporó al proyecto.
6. Establecer un plan de gestión de los recursos para la buena gestión y organización de los recursos del proyecto.	Se estimaron los recursos necesarios para el desarrollo del trabajo.		Se identificó el plan de gestión de recursos de la organización.
7. Establecer el plan de gestión de comunicación para la planificación, monitoreo y control de las comunicaciones del proyecto.			Se estudió los medios de comunicación que se aplicaron con los interesados del proyecto.
8. Desarrollar un plan de gestión de riesgos del proyecto para administrarlos de manera oportuna.	Se detectó las amenazas, grado de vulnerabilidad e impacto del proyecto.		Se aplicó entrevistas a expertos y se identificaron riesgos asociados en base a proyectos similares.
9. Definir un plan de gestión de adquisiciones para identificar y adquirir los bienes y servicios que requiere el proyecto y los niveles de responsabilidad de los participantes.	Se analizó los procesos de gestión de adquisiciones de la organización.	Se determinó los productos y servicios que se necesitan adquirir.	Se identificaron los procesos que realiza la organización para proyectos similares.
10. Desarrollar un plan de gestión de los interesados del proyecto para determinar las necesidades y expectativas de los mismos.	Se analizó el plan de gestión de comunicaciones.		Se recopiló información de los involucrados del proyecto.

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

3.3 Herramientas

Las herramientas permiten proporcionar el canal o medio por el cual se obtendrá la información necesaria para la aplicación de procesos, en cada uno de los cinco grupos de proceso, como son: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre. Según ESAN (2018) las herramientas administrativas “son la gestión técnica de una empresa, y se han diseñado para ayudar en la toma de decisiones dentro de una organización; pueden ayudar al análisis de los problemas para encontrar soluciones o en la gestión y planificación de proyectos”.

Sin embargo, determinar cuál es la herramienta más idónea para el cumplimiento de cada objetivo es un proceso complejo y de sumo análisis. A continuación, se describen las algunas de las herramientas utilizadas, según Guía del PMBOK (2017):

- **Juicio de expertos:** “Se considera el juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, Área de Conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando” (PMI, 2017, p. 79).
- **Reuniones:** Conjunto de personas reunidas de forma organizada o espontánea para tratar temas específicos; cada participante desempeña un rol específico durante el desarrollo de la misma.
- **Recopilación de datos:** Esta herramienta permite recolectar información y datos principalmente de fuentes de información primaria; entre las que se destacan Lista de verificación, Entrevistas y Tormenta de ideas.

- **Gestión de la información:** Esta herramienta permite crear y conectar a las personas con la información, compartiendo el conocimiento explícito (p. 103).
- **Métodos de comunicación:** Existen diversos métodos que el director y su equipo de trabajo transmitan/compartan la información con los interesados internos y externos del proyecto; entre estos se puede mencionar la comunicación interactiva, de tipo push y de tipo pull.
- **Método de diagramación por procedencia:** Es un método en el cual las actividades se representan en nodos y se vinculan gráficamente en una relación lógica (p.189).
- **Estimación de los tres valores:** Técnica utilizada para estimar el costo o la duración mediante la aplicación de un promedio o promedio ponderado de estimaciones optimistas, pesimistas y más probables (p.709).
- **Matriz de asignación de responsabilidades:** Técnica de representación de datos que muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo; identificando las conexiones del trabajo que deben realizarse y los responsables (p. 317).

En la Tabla 4, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 4. Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Elaborar el plan de gestión de la integración proyecto para la definición, unificación y coordinación de los diversos procesos y actividades del proyecto propuesto, así como elaborar el Acta de Proyecto.	Juicios de expertos, reuniones, lista de verificación, gestión de la información, Análisis de alternativas.
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance que permita identificar las tareas necesarias de ejecución del proyecto.	Juicios de expertos, entrevistas, análisis de alternativas, recopilación de datos, inspección
3. Establecer un plan de gestión del cronograma para planificar, gestionar y controlar las actividades a realizar durante el proyecto.	Juicio de expertos, reuniones, método de diagramación.
4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto necesario para el proyecto.	Reuniones, juicios de expertos, Estimación de los tres valores.
5. Determinar un plan de gestión de calidad para el cumplimiento de requisitos de calidad establecidos para el proyecto.	Reuniones, tormenta de ideas, lista de verificación.
6. Establecer un plan de gestión de los recursos para la buena gestión y organización de los recursos del proyecto.	Matriz de asignación de responsabilidades.
7. Establecer el plan de gestión de comunicación para la planificación, monitoreo y control de las comunicaciones del proyecto.	Métodos de comunicación.
8. Desarrollar un plan de gestión de riesgos del proyecto para administrarlos de manera oportuna.	Juicios de expertos, lista de verificación, estrategias para amenazas respuestas.
9. Definir un plan de gestión de adquisiciones para identificar y adquirir los bienes y servicios que requiere el proyecto y los niveles de responsabilidad de los participantes.	Reuniones, análisis de selección de proveedores, auditorías.
10. Desarrollar un plan de gestión de los interesados del proyecto para determinar las necesidades y expectativas de los mismos.	Análisis de Interesados, matriz de evaluación de los interesados

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

3.4 Supuestos y Restricciones

Los supuestos y las restricciones son factores importantes que deben ser analizados durante la gestión de proyectos, ya que estos pueden afectar el desarrollo de los procesos de no ser ejecutados de forma apropiada, bajo control y seguimiento estrictos para el cumplimiento de los entregables y los objetivos establecidos.

Para Ramos (2019), “las restricciones y supuestos son dos puntos más que también son importantes colocar dentro del alcance del proyecto. Los supuestos son situaciones que se consideran como verdaderas y que significan que se realizará el proyecto bajo el supuesto que determinadas circunstancias se van a dar o son situaciones reales”.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 5, a continuación.

Tabla 5. *Supuestos y restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Elaborar el plan de gestión de la integración proyecto para la definición, unificación y coordinación de los diversos procesos y actividades del proyecto propuesto, así como elaborar el Acta de Proyecto.	Se tiene los planes de gestión desarrollados para analizar integralmente las áreas de conocimiento.	Para el desarrollo de este plan de gestión está limitado a cuatro meses.
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance que permita identificar las tareas necesarias de ejecución del proyecto.	Se cuenta con la información necesaria sobre planes de desarrollo	Algunos de los procesos del plan no podrán ejecutarse, si hay cambio de

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	turístico.	autoridades.
3. Establecer un plan de gestión del cronograma para planificar, gestionar y controlar las actividades a realizar durante el proyecto.	Se tiene la información necesaria para estimar los plazos de ejecución del proyecto.	Alteración de los plazos de haber cambio de autoridad.
4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto necesario para el proyecto.	El costo del proyecto será una propuesta de inversión para la Municipalidad.	No se cuenta con la aprobación necesaria de todas las áreas involucradas del presupuesto para la ejecución del proyecto. Información restringida o limitada.
5. Determinar un plan de gestión de calidad para el cumplimiento de requisitos de calidad establecidos para el proyecto.	La institución cuenta con una política de calidad definida.	
6. Establecer un plan de gestión de los recursos para la buena gestión y organización de los recursos del proyecto.	Disponibilidad de recursos necesarios para la ejecución del proyecto.	Falta de experiencia para el desarrollo del proyecto.
7. Establecer el plan de gestión de comunicación para la planificación, monitoreo y control de las comunicaciones del proyecto.	Disponibilidad de canales idóneos para una comunicación efectiva.	No identificar a todos los involucrados en el proyecto.
8. Desarrollar un plan de gestión de riesgos del proyecto para administrarlos de manera oportuna.	Análisis determinados por expertos.	Desestimar las contingencias para enfrentar los riesgos.
9. Definir un plan de gestión de adquisiciones para identificar y adquirir los bienes y servicios que requiere el proyecto y los niveles de responsabilidad de los participantes.	Se dispone de una base de datos de proveedores.	Los contratos no se rigen de acuerdo con la normativa vigente.
10. Desarrollar un plan de gestión de los interesados del proyecto para determinar las necesidades y expectativas de los mismos.	Los involucrados participan en la elaboración del proyecto.	Falta de detectar a todos los interesados del proyecto.

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

3.5 Entregables

Un entregable es cualquier producto medible y verificable que se elabora para completar un proyecto o parte de un proyecto. Según Lledó (2017), los entregables son “un producto o servicio verificable, que obtenemos al final de un proceso”. Por lo tanto, los entregables deben ser aceptados por el cliente o patrocinador, según los factores de aceptación que fueron planteados al inicio del proyecto.

En la Tabla 6, se definen los entregables para cada objetivo propuesto:

Tabla 6. *Entregables*

Objetivos	Entregable
1. Elaborar el plan de gestión de la integración proyecto para la definición, unificación y coordinación de los diversos procesos y actividades del proyecto propuesto, así como elaborar el Acta de Proyecto.	Presentación del plan de gestión de la integración del proyecto, detallando la identificación y coordinación de los diferentes grupos de procesos para la dirección y ejecución del proyecto. Presentación del Acta del Proyecto.
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance que permita identificar las tareas necesarias de ejecución del proyecto.	Presentación del plan de gestión del alcance, en el cual se define el trabajo que se realizará y los límites del proyecto.
3. Establecer un plan de gestión del cronograma para planificar, gestionar y controlar las actividades a realizar durante el proyecto.	Presentación del plan de gestión del cronograma, marcando las fechas de las actividades del proyecto.
4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto necesario para el proyecto.	Presentación del plan de gestión del costo, detallando el costo total del proyecto.
5. Determinar un plan de gestión de calidad para el cumplimiento de requisitos de calidad establecidos para el proyecto.	Presentación del plan de gestión de calidad, describiendo los requisitos de calidad necesarios del proyecto.

Objetivos	Entregable
6. Establecer un plan de gestión de los recursos para la buena gestión y organización de los recursos del proyecto.	Presentación del plan de gestión de recursos, describiendo el proceso de identificar, adquirir, gestionar y controlar los recursos necesarios para el proyecto.
7. Establecer el plan de gestión de comunicación para la planificación, monitoreo y control de las comunicaciones del proyecto.	Presentación del plan de gestión de comunicación, informando la planificación, desarrollo y control de las comunicaciones del proyecto.
8. Desarrollar un plan de gestión de riesgos del proyecto para administrarlos de manera oportuna.	Presentación del plan de gestión de riesgos, detallando las acciones a seguir para dar respuesta a posibles riesgos del proyecto.
9. Definir un plan de gestión de adquisiciones para identificar y adquirir los bienes y servicios que requiere el proyecto y los niveles de responsabilidad de los participantes.	Presentación del plan de gestión de adquisiciones, detallando el registro del proceso de adquisición de bienes y servicios requeridos para el proyecto.
10. Desarrollar un plan de gestión de los interesados del proyecto para determinar las necesidades y expectativas de los mismos.	Presentación del plan de gestión de interesados, informando el análisis, identificación y gestión de todos los involucrados en el proyecto.

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

4. DESARROLLO

Durante la etapa de desarrollo, se relacionan los objetivos del proyecto con las actividades requeridas, tomando como guía el PMBOK 2017. Con ello, se permitirá determinar y diseñar una propuesta viable de un plan de gestión de proyecto de desarrollo turístico sostenible post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco, Perú.

Para efectos del presente Proyecto Final de Graduación (PFG), se desarrollaron los planes de gestión de la integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicación, riesgos, adquisiciones e interesados del proyecto. Además, se utiliza como referencia los 5 grupos de procesos: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre, de acuerdo al PMBOK; pero debido al alcance de este PFG, se ha desarrollado solo los grupos de procesos relacionados con inicio y planificación, lo cual dará una posible oportunidad de ejecución del proyecto.

4.1 Plan de Gestión de la Integración

“La Gestión de la Integración del proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos”. (PMI, 2017).

El plan de gestión de integración conlleva a la unificación global del proyecto a los grupos de procesos que se deben considerar con los demás planes de gestión.

Durante este proceso se definen las siguientes acciones:

- Elaboración del acta de proyecto, que enmarca y autoriza formalmente el inicio del proyecto. Este documento, de vital importancia, otorga al Director

del Proyecto la autoridad necesaria para aplicar los recursos de la organización a las actividades requeridas del proyecto.

- Identificación de interesados, acción necesaria que debe ser considerada con sumo cuidado, ya que puede afectar negativa o positivamente el desarrollo del proyecto.
- Desarrollo de un Plan para la dirección del proyecto, que permita ejecutar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto. Se establece la forma en la cual se realizará el trabajo durante todo el ciclo de vida del proyecto para lograr cumplir todos los acuerdos y requisitos definidos.
- Proceso de control de cambios, que permita realizar todas las solicitudes de cambios, aprobación de las que se consideren adecuadas para corregir o mejorar la ejecución; y controlar su implementación integrada.

4.1.1 Acta de Constitución del Proyecto

“Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto”. (PMI, 2017, p. 75)

El Charter del Proyecto es un documento en el cual se define de manera clara y ordenada el propósito del proyecto, teniendo en consideración las necesidades por las cuales se propone su realización.

En seguida, se da a conocer el Acta de Constitución del proyecto: “Plan de gestión de proyecto para el desarrollo turístico sostenible Post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco”.

Figura 8. Acta de Constitución del Proyecto

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
15 de octubre de 2021	Plan de gestión de proyecto para el desarrollo turístico sostenible Post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación, planificación Áreas de Conocimiento: Integración, alcance, plazo, costo, calidad, riesgos, comunicaciones, recursos, adquisiciones e interesados.	Sector: Turismo Actividad: Proyectos de desarrollo turístico sostenible Proyectos de desarrollo turístico rural
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
15 de noviembre de 2021	30 de enero de 2022
Objetivos del proyecto	
Objetivo general Elaborar una propuesta de un plan de gestión de proyecto para el desarrollo turístico sostenible Post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco.	
Objetivos específicos <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar una propuesta turística sostenible considerando las dimensiones económica, cultural y medioambiental del distrito de Villa Rica. 2. Establecer medidas sanitarias de prevención contra la COVID-19, a fin de evitar su propagación y reducir los efectos de la pandemia en la actividad turística. 3. Promocionar la oferta turística y estimular la demanda turística local. 	
Justificación o propósito del proyecto	
El distrito de Villa Rica, ubicado en la provincia de Oxapampa, región Pasco, cuenta con una serie de recursos y atractivos turísticos, especialmente de carácter natural, por lo cual ha sido posicionado como unos de los principales puntos turísticos del Perú, principalmente para el turista local. La pandemia de Covid-19 ha afectado críticamente a este sector que representa	

una fuente importante para la economía local; sin embargo, se proyecta la reactivación del turismo sostenible en un entorno post pandemia, en los que los visitantes, las comunidades, las empresas privadas, las ONG, los gobiernos locales y regionales son los principales actores.

Entre los principales beneficios esperados, el presente plan de proyecto busca fortalecer la gestión del desarrollo del turismo sostenible post pandemia en el distrito de Villa Rica, el cual ayudará a contar con emprendimientos sostenibles, innovadores y competitivos, mediante el reforzamiento de los procesos de planificación y gestión de los actores involucrados. De esta forma, los productos y servicios turísticos que se ofrezcan en este distrito serán competitivos y sostenibles, permitiendo maximizar la experiencia del visitante e incrementar la calidad de sus servicios. Este plan de proyecto permitirá brindar una guía a seguir para lograr los objetivos planteados de manera exitosa.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El producto final es un documento que facilite la implementación de un plan de gestión de proyecto para el desarrollo turístico sostenible post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco, bajo el cumplimiento del marco normativo y legal vigente.

Los entregables que conforman este documento son los diversos planes de gestión de las diez áreas de conocimiento, cuyo fin buscará la implementación exitosa del plan de gestión propuesto. Ante ello, se contará con la línea base del alcance, tiempo y costo del proyecto; así como el análisis de los involucrados, un plan para las comunicaciones, de recursos, de riesgos del proyecto, gestión de adquisiciones y calidad. Todos ellos estarán integrados en un solo documento, con sus respectivas plantillas y procedimientos para su ejecución.

Este documento contará con procedimientos definidos que permitirán una implementación idónea, brindando a su vez las líneas base que serán una guía para el logro de los objetivos planteados.

Supuestos

- El plazo propuesto para la realización del plan de proyecto permitirá alcanzar los resultados planteados.
- La información recopilada para la elaboración de este plan de proyecto proviene de fuentes confiables, entre ellos la Municipalidad Distrital de Villa Rica.
- Se cuenta con el compromiso de las autoridades municipales para el desarrollo del presente plan de proyecto.
- El personal de la municipalidad y entidades involucradas dispondrán de tiempo suficiente para realizar sus aportes al proyecto.

- La Municipalidad de Villa Rica cuenta con una Oficina de Desarrollo Gestión Empresarial y Turismo, por lo tanto las decisiones respecto al planeamiento de este proyecto serán tomadas de forma ágil y rápida.

Restricciones

- El presente proyecto está programado para ser finalizado en un plazo de 75 días.
- Presupuesto limitado para realizar los viajes al lugar de estudio y desarrollar el trabajo de campo.
- Insuficiente información bibliográfica de estudios realizados en el lugar.
- El sector turístico presenta algunas restricciones debido a la emergencia sanitaria causada por el Covid-19.
- No hay experiencia previa en este tipo de implementación o proyectos (post pandemia), por lo que es necesario asesorarse con expertos y profesionales multidisciplinarios.
- Se deben considerar todos los requisitos exigidos por el Estado Peruano en el Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú-PENTUR.

Identificación riesgos


- Si no se cumple el cronograma de trabajo, podría afectar los plazos de la entrega del proyecto.
- Si finaliza la relación laboral con los ejecutores que intervienen en el proyecto o rotación del personal, podría generar desinterés de las autoridades en el proyecto y limitar el acceso a la información.
- Si se realizan cambios inesperados por los involucrados, podría afectar el alcance, el plazo y el costo del proyecto.
- Si la información no es confiable e inexacta, podría afectar la elaboración de los planes y actividades en cuanto a la calidad, el plazo y el costo del proyecto.

Presupuesto

Tipo de recurso	Costo
Recursos humanos	PEN 12,000
Trabajo de campo	PEN 3,000
Útiles de oficina	PEN 1,000
Plan de acción	PEN 120,000
Total	PEN 136,000

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha Inicio	Fecha final
Reunión con la Municipalidad de Villa Rica	15 noviembre 2021	17 noviembre 2021
Reunión con organismos públicos afines	17 noviembre 2021	19 noviembre 2021
Inventario de recursos y productos turísticos	20 noviembre 2021	23 noviembre 2021
Reunión con operadores y emprendedores turísticos	24 noviembre 2021	26 noviembre 2021
Recopilar y analizar información obtenida	27 noviembre 2021	30 noviembre 2021
Descripción de la gestión turística de Villa Rica	01 diciembre 2021	03 diciembre 2021
Integración de emprendedores, comunidad y gobierno	04 diciembre 2021	08 diciembre 2021
Desarrollo de productos	09 diciembre 2021	15 diciembre 2021
Definir costos	16 diciembre 2021	20 diciembre 2021
<i>Oferta turística sostenible</i>	<i>21 diciembre 2021</i>	<i>05 enero 2022</i>
Asesoramiento empresarial a los comercios locales y emprendimientos	21 diciembre 2021	28 diciembre 2021
Programa de difusión de la oferta turística del distrito	29 diciembre 2021	04 enero 2022
Programa para la preservación de los atractivos turísticos	29 diciembre 2021	04 enero 2022
<i>Implementación de protocolos Covid-19</i>	<i>05 enero 2022</i>	<i>10 enero 2022</i>
Establecer medidas preventivas sanitarias	05 enero 2022	07 enero 2022
Elaborar un programa de supervisión del cumplimiento de las medidas sanitarias	08 enero 2022	10 enero 2022
<i>Promoción de la oferta turística</i>	<i>11 enero 2022</i>	<i>25 enero 2022</i>
Plan de mejora de la infraestructura y servicios turísticos	11 enero 2022	15 enero 2022
Capacitación al personal que brinda servicios turísticos	16 enero 2022	20 enero 2022
Promoción y difusión de la oferta	21 enero 2022	25 enero 2022

turística		
Elaborar informe final	26 enero 2022	29 enero 2022
Cierre del proyecto	30 enero 2022	30 enero 2022
Información histórica relevante		
<p>La Municipalidad Distrital de Villa Rica tiene como misión garantizar el desarrollo sostenible de este distrito con responsabilidad, honestidad e inclusión social. Para ello, cuenta con la Gerencia de Desarrollo Económico y Ambiental, que es el órgano responsable de promover el desarrollo económico y la participación ciudadana.</p> <p>Gracias a su ubicación geográfica, el territorio de Villa Rica presenta una interesante variedad de recursos y atractivos turísticos que han sido explotados racionalmente por las autoridades competentes, colocando a esta ciudad como uno de los principales atractivos para el visitante nacional. Asimismo, ha desarrollado una gran variedad de proyectos de turismo rural comunitario y turismo sostenible, que han resultado exitosos y de gran reconocimiento. Sin embargo, la pandemia también ha afectado a esta región y sus actividades se han visto paralizadas, por lo que es necesaria la reactivación de la actividad turística post-pandemia.</p>		
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
<p>Involucrados Directos: Municipalidad Distrital de Villa Rica. Emprendedores y empresarios turísticos Comunidad</p> <p>Involucrados Indirectos: Turistas locales y extranjeros Investigadores Gobierno Regional de Pasco Dirección Regional de Turismo Pasco (DIRCETUR Pasco) Comisión de Promoción y Turismo (Promperú)</p>		
Directora del proyecto: Cindy Supanta Bendezú	Firma: 	
Autorización de:	Firma:	

Nota: Autoría propia.

4.1.2 Plan para la dirección del proyecto

Durante la realización de un plan de gestión se toman en consideración los cinco grupos de procesos: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre; sin embargo, para fines del presente PFG, se consideran solo los de iniciación y planificación, para su posterior ejecución; conjuntamente con las diez áreas de conocimientos: Integración, alcance, plazo, costo, calidad, riesgos, comunicaciones, recursos, adquisiciones e interesados.

En las siguientes figuras 9 y 10, se presentan los procesos de la administración de proyectos y toma de decisiones específicas, así como las herramientas de los procesos y técnicas que serán aplicadas en este proyecto.

Figura 9. *Procesos de la administración de proyectos y toma de decisiones*

Área del conocimiento	Procesos	Decisiones específicas
Integración	Inicio Planificación Ejecución Monitoreo y control Cierre	Nombrar a la Directora del Proyecto y equipo del proyecto.
Alcance	Planificación Monitoreo y control	Limitar el alcance del proyecto en una primera etapa hasta finales de noviembre de 2021.
Tiempo	Planificación Ejecución Monitoreo y control	Definir el cronograma de trabajo en conjunto con la Municipalidad.
Costo	Planificación Ejecución Monitoreo y control	Se considera que el proyecto tendrá un costo de 136,000 soles. Sin embargo, este se puede modificar en caso de contar con colaboración externa.
Calidad	Planificación Ejecución	Relacionado al desenvolvimiento y comportamiento de los involucrados

Área del conocimiento	Procesos	Decisiones específicas
	Monitoreo y control	luego de las capacitaciones.
Recursos	Planificación Ejecución Monitoreo y control	Administración idónea de recursos físicos y humanos.
Comunicaciones	Planificación Ejecución Monitoreo y control	Considerar los canales idóneos para enviar la información necesaria a los involucrados.
Riesgos	Planificación Ejecución Monitoreo y control	El nivel de riesgo para realizar este proyecto es bajo.
Adquisiciones	Planificación Ejecución Monitoreo y control	Contratación de recursos humanos y otros ítems necesarios para la ejecución.
Interesados	Planificación Ejecución Monitoreo y control	Identificar a los interesados directos e indirectos que puedan afectar al desarrollo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. *Herramientas de los procesos y técnicas*

Área de conocimiento	Herramientas y técnicas
Integración	Plantillas de Word y Excel
Alcance	Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú (PENTUR)
Tiempo	Microsoft Project
Costo	Microsoft Excel
Calidad	Plantillas de Word y Excel
Recursos	Plantillas de Word y Excel
Comunicaciones	Redes sociales, documentación formal
Riesgos	Plantillas de Word y Excel

Adquisiciones	Plantillas de Word y Excel
Interesados	Plantillas de Word y Excel

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, es importante indicar que la dirección de un proyecto comparte otras actividades, como las que se mencionan a continuación:

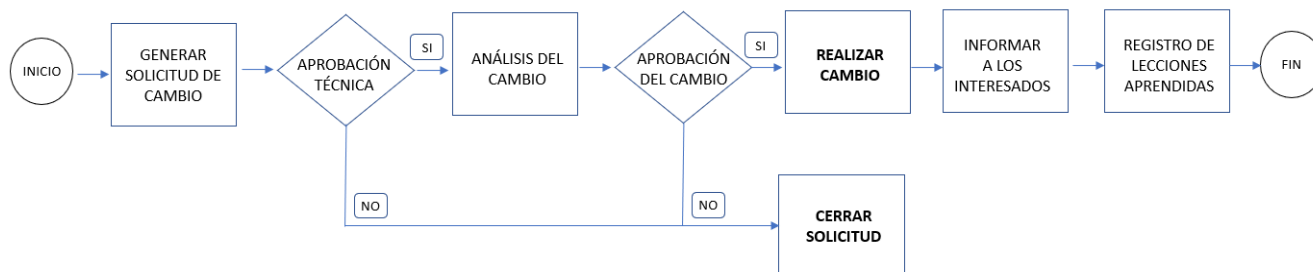
- Identificar los requisitos del proyecto.
- Identificar los interesados, gestionar sus necesidades y mantener la comunicación activa y transparente.
- Administrar de forma idónea los recursos.

4.1.3 Control integrado de cambios

El éxito del proyecto dependerá de la respuesta inmediata a los cambios que puedan surgir durante el ciclo de vida del proyecto. Cualquier interesado en el proyecto puede solicitar cambios. Y si bien es cierto, estos se pueden sugerir de forma verbal, es imprescindible que los cambios deban registrarse por escrito o a un sistema de gestión de cambios instituido por el director de proyecto o la organización.

Para llevar un correcto proceso, es necesario estandarizar la forma en que los cambios en el proyecto serán realizados. El siguiente diagrama (Figura 11) explica este proceso:

Figura 11. *Proceso de control de cambios.*



Nota: Autoría propia

Este diagrama de flujo es detallado a continuación:

- **Generar solicitud de cambio:** El requerimiento de la solicitud de cambios debe generarse como una propuesta capaz de mejorar, corregir o prevenir la ejecución del proyecto. Este debe ser presentado a la autoridad competente o comité, cuyo contenido debe especificar las modificaciones de alcance, cronograma, presupuesto, procedimientos, recursos y entre otras acciones que contemplen alteraciones significativas.
- **Aprobación técnica:** El Comité o autoridad pertinente analiza la solicitud y define si esta procede o no. De no ser aceptada, la solicitud es cerrada. En caso de su aprobación, se continúa con el siguiente paso.
- **Análisis del cambio:** El Comité o autoridad pertinente analiza cómo estos cambios podrían afectar en el alcance, el costo y el tiempo del proyecto, considerando todas las consecuencias e implicaciones sobre la globalidad del proyecto.

- **Aprobación del cambio:** Después de analizar los posibles impactos, se toma la decisión más oportuna. De no ser aprobada, se cierra la solicitud. De lo contrario, se prosigue con la modificación de la planificación y se efectúan los cambios solicitados.
- **Informar a los interesados:** Al aplicarse el cambio, se informa a los interesados correspondientes para su oportuno conocimiento.
- **Registro de lecciones aprendidas:** Este es un paso importante para la organización ya que permitirá tener un archivo de estos acontecimientos, con el fin de brindar mejoras en proyectos futuros similares.

Tras identificar la necesidad de un cambio, es necesario rellenar una solicitud explicando las razones por las cuales este cambio debe realizarse. A continuación, se presenta la plantilla de solicitud de cambio:

Figura 12. *Formulario de solicitud de cambio*

Formulario de Solicitud de Cambio	
Nombre del proyecto:	
Nombre del solicitante:	
Propuesta de cambio	
Descripción del cambio solicitado:	
Justificación del cambio:	

Requerimientos:	
Propuesta de solución:	
Resultados esperados:	
Documentos que respaldan la necesidad de cambio:	
Impacto sobre líneas base	
Línea base	% Variación
Alcance	
Cronograma	
Costo	
Aprobación	
Firma del Solicitante:	Respuesta del Comité de Cambios:

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo al diagrama de flujo, dentro de este proceso también se considera el registro de lecciones aprendidas, para lo cual se utilizará el siguiente formulario:

Figura 13. *Formulario de lecciones aprendidas*

Formulario de Lecciones Aprendidas	
Nombre del proyecto:	
Responsable:	
Descripción	
Entregable afectado	
Descripción del problema	
Causa	
Acción correctiva	
Resultado obtenido	
Lección aprendida	

Nota: Elaboración propia.

4.1.4 Cerrar el proyecto

Como su nombre lo indica, este proceso consiste en finalizar todas las actividades del proyecto: Se completa de manera formal el proyecto, verificando que los procesos y contratos hayan sido cerrados apropiadamente.

Para completar este proceso, el Director del Proyecto debe asegurarse que las actividades de cierre se hayan cumplido satisfactoriamente. Entre ellas:

- Cierre de contratos.
- Cierres administrativos.
- Reportes finales del proyecto.
- Registro de riesgos.

- Registro de lecciones aprendidas.

4.2 Plan de Gestión del Alcance

El Plan de Gestión del Alcance es un componente del plan para la dirección del proyecto que señala de forma detallada cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado el alcance, con el fin de evitar que se realicen acciones innecesarias; es decir se enfoca en definir y controlar qué se incluye y qué no en el proyecto para lograr su éxito. El beneficio clave de este proceso es que sirve como guía y dirección sobre cómo se gestionará el alcance a lo largo del proyecto.

El plan de gestión de alcance del proyecto comienza con el análisis del Acta de Constitución o *Project Charter*, el cual proporciona una descripción de alto nivel del proyecto y sus características a partir del enunciado del trabajo del proyecto; los factores ambientales de la organización, que pueden influir en el proceso de planificación del alcance; y los activos de los procesos de la organización, como son políticas y procedimientos, información histórica, entre otros datos de la organización que pueden ser útiles para el proyecto.

Las herramientas y técnicas utilizadas durante este proceso de planificación son principalmente el juicio de expertos, quienes brindan aportes gracias a su experiencia y conocimiento de aspectos claves del proyecto; así como también se consideran las reuniones entre miembros del equipo del proyecto, en las cuales se recomienda la participación de determinados interesados o involucrados clave de los procesos de gestión de alcance. Invitarlos a formar parte de estas reuniones serán un factor a favor, según las necesidades que se puedan presentar.

4.2.1 Definición del alcance

El alcance marca el punto de partida para establecer las bases del proyecto. Consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.

4.2.2 Línea base del alcance

La línea base del alcance está conformada por el enunciado del alcance del proyecto, la estructura de desglose de trabajo (EDT), y el Diccionario de la EDT.

4.2.2.1 Enunciado del Alcance del Proyecto

El enunciado del alcance del proyecto es la herramienta que establece de forma detallada los entregables del proyecto y el trabajo que se necesita realizar para crearlos, incluyendo todos los requerimientos y funcionalidades, así como el producto que se obtendrá.

En la siguiente tabla, se muestra el enunciado del alcance del presente proyecto.

Tabla 7. *Enunciado del Alcance del Proyecto*

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO			
ID proyecto	P-01	Fecha	15 octubre 2021
Nombre de Proyecto	Plan de gestión de proyecto para el desarrollo turístico sostenible Post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco.		
Preparado por	Lic. Cindy Supanta Bendezú		
Director de proyecto	Lic. Cindy Supanta Bendezú		

Fecha de inicio del proyecto	15 noviembre 2021	Fecha tentativa de finalización	30 enero 2022
Versión	Fecha	Autor	Revisión de cambios
V01	15/10/2021	Lic. Cindy Supanta Bendezú	Sophia Crawford
Descripción general			
<p>Elaborar una propuesta de un plan de gestión de proyecto para el desarrollo turístico sostenible Post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar una propuesta turística sostenible considerando las dimensiones económica, cultural y medioambiental del distrito de Villa Rica. 2. Establecer medidas sanitarias de prevención contra la COVID-19, a fin de evitar su propagación y reducir los efectos de la pandemia en la actividad turística. 3. Promocionar la oferta turística y estimular la demanda turística local. 			
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)			
<p>El distrito de Villa Rica, ubicado en la provincia de Oxapampa, región Pasco, cuenta con una serie de recursos y atractivos turísticos, especialmente de carácter natural, por lo cual ha sido posicionado como unos de los principales puntos turísticos del Perú, principalmente para el turista local.</p> <p>La pandemia de Covid-19 ha afectado críticamente a este sector que representa una fuente importante para la economía local; sin embargo, se proyecta la reactivación del turismo sostenible en un entorno post pandemia, en los que los visitantes, las comunidades, las empresas privadas, las ONG, los gobiernos locales y regionales son los principales actores.</p> <p>Entre los principales beneficios esperados, el presente plan de proyecto busca fortalecer la gestión del desarrollo del turismo sostenible post pandemia en el distrito de Villa Rica, el cual ayudará a contar con emprendimientos sostenibles, innovadores y competitivos, mediante el reforzamiento de los procesos de planificación y gestión de los actores involucrados. De esta forma, los productos y servicios turísticos que se</p>			

ofrezcan en este distrito serán competitivos y sostenibles, permitiendo maximizar la experiencia del visitante e incrementar la calidad de sus servicios. Este plan de proyecto permitirá brindar una guía a seguir para lograr los objetivos planteados de manera exitosa.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Actividades finales del proyecto

El producto final es un documento que facilite la implementación de un plan de gestión de proyecto para el desarrollo turístico sostenible post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco, bajo el cumplimiento del marco normativo y legal vigente.

Los entregables que conforman este documento son los diversos planes de gestión de las diez áreas de conocimiento, cuyo fin buscará la implementación exitosa del plan de gestión propuesto. Ante ello, se contará con la línea base del alcance, tiempo y costo del proyecto; así como el análisis de los involucrados, un plan para las comunicaciones, de recursos, de riesgos del proyecto, gestión de adquisiciones y calidad. Todos ellos estarán integrados en un solo documento, con sus respectivas plantillas y procedimientos para su ejecución.

Este documento contará con procedimientos definidos que permitirán una implementación idónea, brindando a su vez las líneas base que serán una guía para el logro de los objetivos planteados.

Supuestos

1. El plazo propuesto para la realización del plan de proyecto permitirá alcanzar los resultados planteados.
2. La información recopilada para la elaboración de este plan de proyecto proviene de fuentes confiables, entre ellos la Municipalidad Distrital de Villa Rica.
3. Se cuenta con el compromiso de las autoridades municipales para el desarrollo del presente plan de proyecto.
4. El personal de la municipalidad y entidades involucradas dispondrán de tiempo suficiente para realizar sus aportes al proyecto.
5. La Municipalidad de Villa Rica cuenta con una Oficina de Desarrollo Gestión Empresarial y Turismo, por lo tanto las decisiones respecto al planeamiento de este

proyecto serán tomadas de forma ágil y rápida.

Restricciones

1. El presente proyecto está programado para ser finalizado en un plazo de 75 días.
2. Presupuesto limitado para realizar los viajes al lugar de estudio y desarrollar el trabajo de campo.
3. Insuficiente información bibliográfica de estudios realizados en el lugar.
4. El sector turístico presenta algunas restricciones debido a la emergencia sanitaria causada por el Covid-19.
5. No hay experiencia previa en este tipo de implementación o proyectos (post pandemia), por lo que es necesario asesorarse con expertos y profesionales multidisciplinarios.
6. Se deben considerar todos los requisitos exigidos por el Estado Peruano en el Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú-PENTUR.

Identificación riesgos

1. Si no se cumple el cronograma de trabajo, podría afectar los plazos de la entrega del proyecto.
2. Si finaliza la relación laboral con los ejecutores que intervienen en el proyecto o rotación del personal, podría generar desinterés de las autoridades en el proyecto y limitar el acceso a la información.
3. Si se realizan cambios inesperados por los involucrados, podría afectar el alcance, el plazo y el costo del proyecto.
4. Si la información no es confiable e inexacta, podría afectar la elaboración de los planes y actividades en cuanto a la calidad, el plazo y el costo del proyecto.

Presupuesto

Tipo de recurso	Costo
Recursos humanos	PEN 12,000
Trabajo de campo	PEN 3,000
Útiles de oficina	PEN 1,000
Plan de acción	PEN 120,000
Total	PEN 136,000

Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha Inicio	Fecha final
Reunión con la Municipalidad de Villa Rica	15 noviembre 2021	17 noviembre 2021
Reunión con organismos públicos afines	17 noviembre 2021	19 noviembre 2021
Inventario de recursos y productos turísticos	20 noviembre 2021	23 noviembre 2021
Reunión con operadores y emprendedores turísticos	24 noviembre 2021	26 noviembre 2021
Recopilar y analizar información obtenida	27 noviembre 2021	30 noviembre 2021
Descripción de la gestión turística de Villa Rica	01 diciembre 2021	03 diciembre 2021
Integración de emprendedores, comunidad y gobierno	04 diciembre 2021	08 diciembre 2021
Desarrollo de productos	09 diciembre 2021	15 diciembre 2021
Definir costos	16 diciembre 2021	20 diciembre 2021
Oferta turística sostenible	21 diciembre 2021	05 enero 2022
Asesoramiento empresarial a los comercios locales y emprendimientos	21 diciembre 2021	28 diciembre 2021
Programa de difusión de la oferta turística del distrito	29 diciembre 2021	04 enero 2022
Programa para la preservación de los atractivos turísticos	29 diciembre 2021	04 enero 2022
Implementación de protocolos Covid-19	05 enero 2022	10 enero 2022
Establecer medidas preventivas sanitarias	05 enero 2022	07 enero 2022
Elaborar un programa de supervisión del cumplimiento de las medidas sanitarias	08 enero 2022	10 enero 2022
Promoción de la oferta turística	11 enero 2022	25 enero 2022
Plan de mejora de la infraestructura y servicios turísticos	11 enero 2022	15 enero 2022
Capacitación al personal que brinda servicios turísticos	16 enero 2022	20 enero 2022

Promoción y difusión de la oferta turística	21 enero 2022	25 enero 2022
Elaborar informe final	26 enero 2022	29 enero 2022
Cierre del proyecto	30 enero 2022	30 enero 2022
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
Involucrados Directos:		
<ul style="list-style-type: none"> Municipalidad Distrital de Villa Rica, emprendedores y empresarios turísticos, comunidades locales y vecinas. 		
Involucrados Indirectos:		
<ul style="list-style-type: none"> Turistas locales y extranjeros, investigadores, Gobierno Regional de Pasco, Dirección Regional de Turismo Pasco (DIRCETUR Pasco), Comisión de Promoción y Turismo (Promperú) 		

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.2 Estructura de Desglose del Trabajo (EDT/WBS)

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT o WBS por sus siglas en inglés) organiza y define el alcance total del proyecto. Crear la EDT es el proceso de subdividir los entregables del proyecto en componentes más pequeños, cuyo propósito es brindar un lenguaje sencillo, fácil y comprensible de trabajar y dar seguimiento. Es así que cada nivel descendente representa una definición más detallada del trabajo del proyecto.

Los contenidos de la EDT del proyecto “Propuesta de un Plan de Gestión de Proyecto para el Desarrollo Turístico Sostenible Post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco” son:

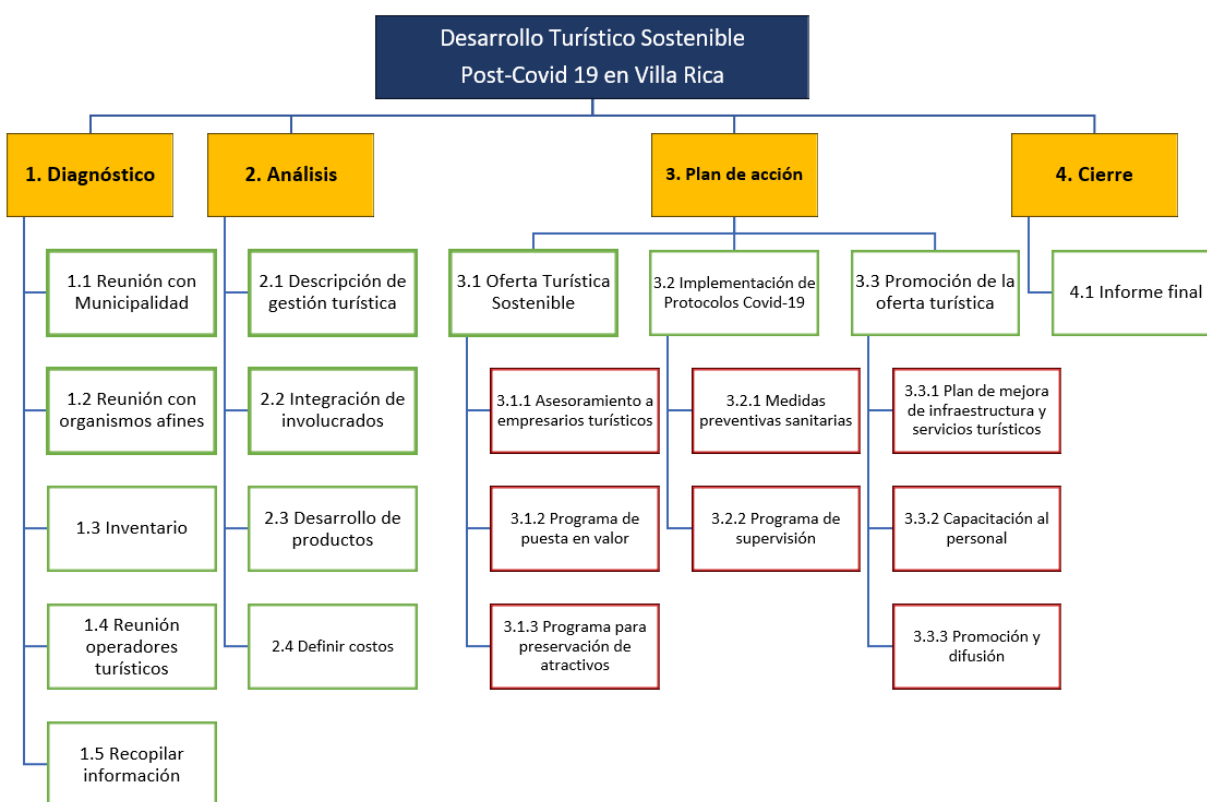
Tabla 8. Contenido de la EDT

EDT	ACTIVIDADES
1	Diagnóstico de la oferta y demanda turística
1.1	Reunión con la Municipalidad de Villa Rica
1.2	Reunión con organismos públicos afines
1.3	Inventario de recursos y productos turísticos
1.4	Reunión con operadores y emprendedores turísticos
1.5	Recopilar y analizar información obtenida
2	Análisis de la Gestión Turística
2.1	Descripción de la gestión turística de Villa Rica
2.2	Integración de emprendedores, comunidad y gobierno
2.3	Desarrollo de productos
2.4	Determinar y definir costos
3	Plan de acción
3.1	<i>Oferta turística sostenible</i>
3.1.1	Asesoramiento empresarial a emprendedores turísticos
3.1.2	Programa de puesta en valor de la oferta turística del distrito
3.1.3	Programa para la preservación de los atractivos turísticos del distrito
3.2	<i>Implementación de protocolos Covid-19</i>
3.2.1	Establecer medidas preventivas sanitarias
3.2.2	Elaborar un programa de supervisión del cumplimiento de las medidas sanitarias
3.3	<i>Promoción de la oferta turística</i>
3.3.1	Plan de mejora de la infraestructura y servicios turísticos
3.3.2	Capacitación al personal que brinda servicios turísticos
3.3.3	Promoción y difusión de la oferta turística
4	Cierre
4.1	Elaborar informe final

Nota: Elaboración propia.

Asimismo, se presenta la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) en la siguiente gráfica (Figura 14). Esta es la base para la planificación detallada, concreta y concisa de este proyecto; o descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto con el fin de cumplir con los objetivos trazados.

Figura 14. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)



Nota: Elaboración propia

4.2.2.3 Diccionario de la EDT

La Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) debe tener como soporte un documento que brinde información sobre sus componentes, en el cual se detallen las características de los mismos. Para ello, el Diccionario de la EDT brinda al lector el alcance de cada paquete de trabajo de la EDT, se elabora un diccionario que se muestra en la siguiente figura:

Figura 15. *Diccionario de EDT*

CÓD	PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1.1	Reunión con la Municipalidad de Villa Rica	Realización de estudios y validación de prefactibilidad. Se elabora el plan integral del proyecto.	Director del proyecto Municipalidad de Villa Rica
1.2	Reunión con organismos públicos afines	Se recaba información de trabajos similares en los que hayan sido partícipes y se busca alianzas de cooperación.	Director del proyecto Organismos afines
1.3	Inventario de recursos y productos turísticos	Se recaba información de los recursos y productos turísticos que posee el distrito.	Director del proyecto Municipalidad de Villa Rica
1.4	Reunión con operadores y emprendedores turísticos	Reunión con los operadores turísticos y emprendedores turísticos del sector interesados en participar.	Director del proyecto Operadores turísticos
1.5	Recopilar y analizar información obtenida	Análisis de la información recabada.	Director de proyecto Equipo del proyecto
2.1	Descripción de la gestión turística de Villa Rica	Informe de la situación actual y potencial de los recursos turísticos del distrito.	Director del proyecto Municipalidad de Villa Rica

CÓD	PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
2.2	Integración de emprendedores, comunidad y gobierno	Reunión de integración con representantes de los principales gremios turísticos, autoridades municipales y autoridades comunales.	Director del proyecto Municipalidad de Villa Rica
2.3	Desarrollo de productos	Informe de la situación actual y potencial de las actividades y atractivos turísticos del distrito.	Director del proyecto Municipalidad de Villa Rica
2.4	Definir costos	Presentar un informe general de presupuesto del proyecto	Director del proyecto Municipalidad de Villa Rica
3.1	Oferta turística sostenible	Elaborar un programa de reactivación turística-económica del distrito	Director del proyecto Municipalidad de Villa Rica
3.1.1	Asesoramiento empresarial a los comercios locales y emprendimientos	Elaborar programa de asesoramiento y capacitación a emprendedores turísticos	Director del proyecto Municipalidad de Villa Rica
3.1.2	Programa de difusión de la oferta turística del distrito	Realizar planes de puesta en valor de los atractivos turísticos en el corto y largo plazo.	Director del proyecto Municipalidad de Villa Rica
3.1.3	Programa para la preservación de los atractivos turísticos	Realizar planes de cuidado de los atractivos turísticos en el largo plazo.	Municipalidad de Villa Rica
3.2	Implementación de protocolos Covid-19	Elaborar un plan de prevención sanitarias en el sector turístico	Director de proyecto Municipalidad de Villa Rica
3.2.1	Establecer medidas preventivas sanitarias	Implementar las medidas sanitarias en las instalaciones donde se prestan los servicios turísticos.	Director del proyecto Ministerio de Salud

CÓD	PAQUETE DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
3.2.2	Elaborar un programa de supervisión del cumplimiento de las medidas sanitarias	Elaborar un programa de fiscalización y verificación del cumplimiento de las medidas sanitarias en todos los establecimientos.	Director del proyecto Ministerio de Salud
3.3	Promoción de la oferta turística	Elaborar un plan de promoción turística del distrito	Director de proyecto Municipalidad de Villa Rica
3.3.1	Plan de mejora de la infraestructura y servicios turísticos	Realizar mejorar en los atractivos turísticos a cargo de la Municipalidad Distrital de Villa Rica.	Director del proyecto Municipalidad de Villa Rica
3.3.2	Capacitación al personal que brinda servicios turísticos	Capacitación de los operadores turísticos y atención al visitante.	Director del proyecto Municipalidad de Villa Rica
3.3.3	Promoción y difusión de la oferta turística	Elaborar una campaña publicitaria para comunicar atractivos y servicios turísticos del distrito	Director del proyecto Municipalidad de Villa Rica MINCETUR
4.1	Elaborar informe final	Presentar el informe final del proyecto	Director de proyecto

Nota: Elaboración propia.

4.2.3 Recopilación de requisitos

La recopilación de requisitos es el proceso que sirve para determinar, documentar y gestionar las necesidades, deseos, exigencias, expectativas y requerimientos de los interesados para cumplir los objetivos. La participación activa de los interesados es fundamental para el éxito del proyecto, ya que la ambigüedad en sus requerimientos puede tener consecuencias negativas para el proyecto.

Para el presente proyecto se sugiere llevar a cabo las siguientes acciones:

- a) Entrevistas: Es una de las técnicas más efectivas, ya que permite obtener de forma directa y precisa la información deseada, más aún si ya se cuenta con un formato estructurado de preguntas clave.
- b) Reuniones: A través de ellas se busca generar interacción entre los participantes para conocer sus perspectivas y opiniones con respecto al proyecto; así como también servirán para informar sobre los avances de las acciones realizadas.
- c) Análisis de datos: Recurrir a la información histórica o archivos sobre proyectos similares desarrollados en el pasado, que permitan evaluar cualquier información para obtener los requisitos del proyecto.

El producto final serán los requisitos ya definidos del proyecto, que deben ser documentados. Estos deben cumplir ciertas características, como ser medibles, completos, coherentes, claros y comprobables. Este documento puede ser sencillo, con información básica como requisito, interesado y prioridad; o también puede ser más elaborado, incluyendo un resumen ejecutivo; pero en cualquiera de sus versiones es necesaria la lista de requisitos.

En las siguientes tablas, se muestran la documentación de requisitos y la matriz de trazabilidad, la cual ayuda a realizar un seguimiento eficaz de los requisitos.

Figura 16. Documentación de los requisitos

Nombre del proyecto:		Fecha:			
Responsable:		Aprobado por:			
Entregables		Requisito	Involucrado	Código	Prioridad
Objetivo 1: Reactivación turística-económica	1.1 Asesoramiento empresarial a los comercios locales y emprendimientos	Autorización de autoridades municipales	Municipalidad de Villa Rica	R-01	Alta
	1.2 Programa de puesta en valor de la oferta turística	Permiso de autoridades municipales	Municipalidad de Villa Rica DIRCETUR Pasco	R-02	Alta
	1.3 Programa para la preservación de los atractivos turísticos	Permiso de autoridades municipales	Municipalidad de Villa Rica Ministerio de Cultura Ministerio del Ambiente	R-03	Media
Objetivo 2: Implementación de protocolos COVID-19	2.1 Establecer medidas preventivas sanitarias	Definir medidas preventivas sanitarias	Municipalidad de Villa Rica Ministerio de Salud Operadores turísticos	R-04	Alta
	2.2 Elaborar un programa para la supervisión del cumplimiento de las medidas sanitarias	Definir programa de supervisión	Municipalidad de Villa Rica Ministerio de Salud Operadores turísticos	R-05	Alta
Objetivo 3: Promoción de la oferta turística y estimulación de la demanda local	3.1 Plan de mejora de la infraestructura y servicios turísticos	Elaborar plan de mejora de servicios turísticos	Municipalidad de Villa Rica Operadores turísticos	R-06	Alta
	3.2 Capacitación al personal que brinda servicios turísticos	Definir programa de capacitación	Municipalidad de Villa Rica Operadores turísticos	R-07	Alta

Nombre del proyecto:		Fecha:			
Responsable:		Aprobado por:			
Entregables		Requisito	Involucrado	Código	Prioridad
	3.3 Promoción y difusión de la oferta turística	Elaborar campaña publicitaria	Municipalidad de Villa Rica Operadores turísticos	R-08	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17. Matriz de trazabilidad

Nombre del proyecto:			Fecha:		
Responsable:			Aprobado por:		
Código	Requisito	Prioridad	Categoría	Objetivo	Verificación
R-01	1.1 Asesoramiento empresarial a los comercios locales y emprendimientos	Alta	Estratégico	Estrategia	Acuerdo con Municipalidad
R-02	1.2 Programa de puesta en valor de la oferta turística	Alta	Estratégico	Estrategia	Acuerdo con Municipalidad
R-03	1.3 Programa para la preservación de los atractivos turísticos	Media	Control	Sostenibilidad	Acuerdo con Municipalidad
R-04	2.1 Establecer medidas preventivas sanitarias	Alta	Estratégico	Estrategia	Acuerdo con Ministerio de Salud
R-05	2.2 Elaborar un programa para la supervisión del cumplimiento de las medidas sanitarias	Alta	Control	Sostenibilidad	VB de Ministerio de Salud
R-06	3.1 Plan de mejora	Alta	Estratégico	Estrategia	VB de

Nombre del proyecto:			Fecha:		
Responsable:			Aprobado por:		
Código	Requisito	Prioridad	Categoría	Objetivo	Verificación
	de la infraestructura y servicios turísticos				Municipalidad
R-07	3.2 Capacitación al personal que brinda servicios turísticos	Alta	Estratégico	Estrategia	VB de Municipalidad
R-08	3.3 Promoción y difusión de la oferta turística	Alta	Estratégico	Estrategia	VB de Municipalidad y DIRCETUR

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4 Validar el alcance

La validación del alcance es el proceso que permite formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que han sido completados, de tal forma que se pueda verificar que estos han sido entregados satisfactoriamente, bajo los términos acordados, y finalmente obtener la aceptación formal, durante la celebración de una reunión entre los responsables del equipo de proyecto y representantes de la Municipalidad de Villa Rica.

A continuación, se presenta la plantilla a utilizar para validar la aceptación de los entregables del presente proyecto.

Tabla 9. *Plantilla de Verificación de alcance*

VERIFICACIÓN DE ALCANCE			
Nombre del proyecto:		ID:	
ID del entregable:		Fecha de entrega:	
Nombre responsable		Firma	
VALIDACIÓN			
Descripción del entregable:			
Criterios de aceptación:			
Estado actual:			
APROBACIÓN			
Fecha de aprobación:			
Nombre		Firma	

Nota: Elaboración propia

4.3 Plan de Gestión de Cronograma

En este apartado, se describe una de las tareas más importantes dentro de la gestión del proyecto: la definición, seguimiento y gestión del cronograma; ya que brinda una dirección que permite seguir y cumplir los objetivos del proyecto, de forma exitosa, en el tiempo establecido, teniendo en cuenta una visión adecuada de las actividades necesarias definidas en el alcance del proyecto.

La gestión del cronograma del proyecto incluye seis (06) procesos: Planificar la gestión del cronograma, definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar la duración de las actividades, desarrollar el cronograma y controlar el cronograma.

4.3.1 Planificar la gestión del cronograma

De acuerdo al PMBOK, este proceso consiste en establecer las políticas, procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto, cuyo fin primordial es brindar una dirección de cómo este será gestionado a lo largo de su ciclo de vida.

Para el presente proyecto, se ha diseñado un plan de gestión del cronograma, presentado en la siguiente figura:

Figura 18. *Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto*

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO	
Nombre del Proyecto	Propuesta de un Plan de Gestión de Proyecto para el Desarrollo Turístico Sostenible Post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco
Metodología de programación	
Este proyecto seguirá las buenas prácticas para la gestión del cronograma, propuestas por el PMI en la Guía PMBOK®, sexta edición.	
Herramientas de programación	
Para el desarrollo de este plan, se contará con las siguientes herramientas: <ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de red • MS Project • Microsoft Excel • WBS Chart Pro 	
Unidades de medida	
<ul style="list-style-type: none"> • La duración del proyecto será estimada en semanas. • La duración de las actividades será estimada en días. 	
Identificación de actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades que se llevarán a cabo durante este proceso de planificación, se tomaron de la EDT, las cuales son descritas según el paquete de trabajo al que 	

pertenecen.

- Todas las actividades serán identificadas por un código, de acuerdo al paquete de trabajo en la EDT.

Secuencia de actividades

La secuencia de actividades será establecida de acuerdo a las actividades por cada paquete de trabajo. Posteriormente se establecerá la secuencia de los paquetes de trabajo, de tal modo que se podrá obtener la secuencia total del proyecto, que finalmente será representado en un diagrama de red.

Estimación de duración de actividades

El proceso de estimación de la duración de actividades para este proyecto se define de acuerdo al recurso necesario para cada actividad:

- Si se trata de un recurso humano, se estima la duración del trabajo que tomará realizar cierta actividad.
- Si se trata de un recurso material, se estima la cantidad que será requerido para realizar la actividad.

Desarrollo del cronograma

El desarrollo del cronograma tendrá base en los siguientes documentos:

- Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)
- Paquetes de trabajo.
- Actividades del proyecto.

Obtenida la información, se procederá a elaborar el cronograma del proyecto, haciendo uso del programa MS Project.

Actualización, supervisión y control

De surgir alguna modificación en el cronograma, esta debe ser solicitada formalmente mediante la "Solicitud de cambios", que será sometida a análisis y aprobación de los encargados del proyecto.

Asimismo, se celebrarán reuniones de coordinación entre los involucrados, con el fin de informar el estado actual del desarrollo del proyecto.

Nota: Elaboración propia

4.3.2 Definir las actividades

El proceso de definir las actividades consiste en identificar y documentar las acciones que deben realizarse para elaborar los entregables del proyecto. Después de la creación de la EDT, se obtiene el nivel más bajo de esta descomposición en actividades del cronograma, que brinda una base para la estimación, programación, ejecución, monitoreo y control del trabajo del proyecto.

Los paquetes de trabajo del proyecto se descomponen normalmente en componentes más pequeños llamados actividades, las cuales son el trabajo necesario para completar estos paquetes de trabajo. Este proceso se realiza a lo largo de todo el proyecto. Este nivel de detalle permitirá llevar a cabo un mejor monitoreo y control del cumplimiento de la programación.

4.3.3 Secuenciar las actividades del proyecto

Durante este proceso se identifica y documenta las relaciones entre las actividades necesarias del proyecto, cuyo beneficio clave será la definición de la secuencia lógica de trabajo, para lograr obtener la máxima eficiencia considerando las restricciones del proyecto.

Para tal fin, se toma como entradas el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los factores ambientales y los activos de los procesos de la organización. Cada actividad, sin considerar la primera ni la última, debe estar conectada con otra actividad predecesora y otra sucesora, y manteniendo una relación lógica. Estas deben ser correctamente diseñadas de tal forma que se genere un cronograma de proyecto realista.

Tabla 09. Definición de actividades y dependencias.

ID Tarea	EDT	Actividades	Tipo	Predecesor
1	1	Diagnóstico de la oferta y demanda turística	Hito	-
2	1.1	Reunión con la Municipalidad de Villa Rica	Tarea	-
3	1.2	Reunión con organismos públicos afines	Tarea	2
4	1.3	Inventario de recursos y productos turísticos	Tarea	2, 3
5	1.4	Reunión con operadores y emprendedores turísticos	Tarea	2, 3
6	1.5	Recopilar y analizar información obtenida	Tarea	2, 3, 4, 5
7	2	Análisis de la Gestión Turística	Hito	1
8	2.1	Descripción de la gestión turística de Villa Rica	Tarea	2, 6
9	2.2	Integración de emprendedores, comunidad y gobierno	Tarea	5, 6
10	2.3	Desarrollo de productos	Tarea	6, 8, 9
11	2.4	Determinar y definir costos	Tarea	10
12	3	Plan de acción	Hito	1, 7
13	3.1	<i>Oferta turística sostenible</i>	Hito	1, 7
14	3.1.1	Asesoramiento empresarial	Tarea	1,7
15	3.1.2	Programa de difusión de la oferta turística	Tarea	1, 7
16	3.1.3	Programa para la preservación de los atractivos turísticos	Tarea	1, 7
17	3.2	<i>Implementación de protocolos Covid-19</i>	Hito	1, 7
18	3.2.1	Medidas preventivas sanitarias	Tarea	1,7
19	3.2.3	Programa de supervisión del cumplimiento de las medidas sanitarias	Tarea	1, 7
20	3.3	<i>Promoción de la oferta turística</i>	Hito	1,7

ID Tarea	EDT	Actividades	Tipo	Predecesor
21	3.3.1	Plan de mejora de la infraestructura y servicios turísticos	Tarea	1, 7
22	3.3.2	Capacitación del personal de servicios turísticos	Tarea	1, 7
23	3.3.3	Promoción y difusión de la oferta turística	Tarea	1,7
24	4	Cierre	Hito	1, 7, 12
25	4.1	Elaborar informe final	Tarea	-

Nota: Elaboración propia.

4.3.4 Estimar la duración de las actividades

De acuerdo a la Guía PMBOK, el proceso de estimar la duración de las actividades consiste en estimar la cantidad de esfuerzo de trabajo requerido y la cantidad de recursos necesarios para completar la actividad, utilizando la información del alcance del trabajo, los tipos de recursos o niveles de habilidades necesarios, las cantidades estimadas de recursos y sus calendarios de utilización.

Se debe tener siempre en cuenta que la estimación de duración se realiza de forma progresiva, y este proceso considera la calidad y la disponibilidad de los datos de entrada.

Con el fin de conocer la duración de actividades de este proyecto, se utilizarán las herramientas tales como:

- Juicio de expertos, a través de esta herramienta se recurre a profesionales multidisciplinarios con experiencia en el tema o proyectos similares, con el

fin de consultarles respecto a la duración aproximada de cada tipo de actividad que se ejecutará.

- Estimación análoga, con esta herramienta se hace uso de datos históricos o parámetros de un proyecto anterior de similares características, tales como duración, presupuesto, tamaño, complejidad entre otros, para estimar la duración del proyecto actual.
- Estimación basada por tres valores, esta técnica toma en consideración el grado de incertidumbre y riesgo de la estimación de la duración de las actividades. Son tres valores que ayudan a definir un rango aproximado: Más probable (tM), estima la duración de la actividad más realista; Optimista (tO); estima la duración en un mejor escenario; y Pesimista (tP), estima la duración en el peor escenario.

Su cálculo es mediante la distribución triangular y se realiza utilizando la siguiente fórmula, para obtener el tiempo esperado: $tE = (tO + tM + tP) / 3$.

En la siguiente tabla, se muestra la duración estimada de las actividades del proyecto con la técnica utilizada para definirla.

Tabla 11. *Estimación de actividades*

ID	DT	Tarea	Tipo	Tiempo estimado (días)				Técnica
				tP	tM	tO	tE	
1	1	Diagnóstico de la oferta y demanda turística	Hito					NA

ID	DT	Tarea	Tipo	Tiempo estimado (días)				Técnica
				tP	tM	tO	tE	
2	1.1	Reunión con la Municipalidad de Villa Rica	Tarea	5	3	2	3.33	Tres valores
3	1.2	Reunión con organismos públicos afines	Tarea	5	2	2	3	Tres valores
4	1.3	Inventario de recursos y productos turísticos	Tarea	7	4	3	4.66	Tres valores
5	1.4	Reunión con operadores y emprendedores turísticos	Tarea	5	3	2	3.33	Tres valores
6	1.5	Recopilar y analizar información obtenida	Tarea	7	4	3	4.66	Tres valores
7	2	Análisis de la Gestión Turística	Hito					NA
8	2.1	Descripción de la gestión turística de Villa Rica	Tarea	5	3	2	3.33	Tres valores
9	2.2	Integración de emprendedores, comunidad y gobierno	Tarea	7	5	3	5	Tres valores
10	2.3	Desarrollo de productos	Tarea	10	7	5	7.33	Tres valores
11	2.4	Determinar y definir costos	Tarea	7	5	3	5	Tres valores
12	3	Plan de acción	Hito					NA
13	3.1	Oferta turística sostenible	Hito					NA
14	3.1.1	Asesoramiento empresarial	Tarea	12	8	5	8.33	Tres valores
15	3.1.2	Programa de difusión de la oferta turística	Tarea	11	7	5	7.67	Tres valores
16	3.1.3	Programa para la preservación de los atractivos turísticos	Tarea	11	7	5	7.67	Tres valores
17	3.2	Implementación de protocolos Covid-19	Hito					NA
18	3.2.1	Medidas preventivas sanitarias	Tarea	5	3	2	3.33	Tres valores

ID	DT	Tarea	Tipo	Tiempo estimado (días)				Técnica
				tP	tM	tO	tE	
19	3.2.3	Programa de supervisión del cumplimiento de las medidas sanitarias	Tarea	5	3	2	3.33	Tres valores
20	3.3	Promoción de la oferta turística	Hito					NA
21	3.3.1	Plan de mejora de la infraestructura y servicios turísticos	Tarea	8	5	4	5.67	Tres valores
22	3.3.2	Capacitación del personal de servicios turísticos	Tarea	10	5	4	6.33	Tres valores
23	3.3.3	Promoción y difusión de la oferta turística	Tarea	7	5	3	5	Tres valores
24	4	Cierre	Hito					NA
25	4.1	Elaborar informe final	Tarea	7	4	3	4.67	Tres valores

Nota: Elaboración propia

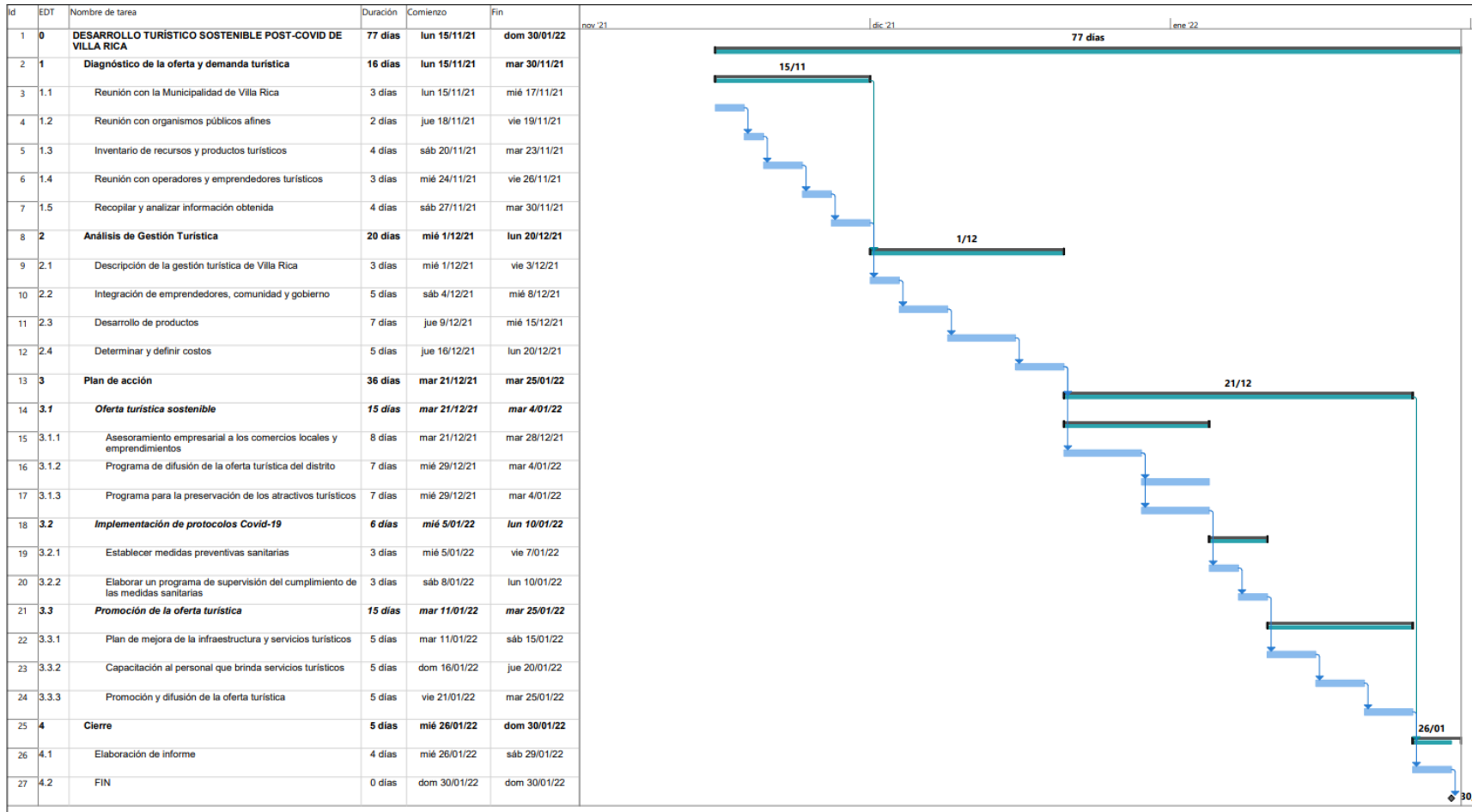
4.3.5 Desarrollar el cronograma

Según indica la guía PMBOK, este proceso se encarga de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma, con el fin de crear un modelo de programación con fechas planificadas para la ejecución, monitoreo y el control del proyecto, y de esta manera completar las actividades que son parte del proyecto.

Para desarrollar el cronograma de este proyecto, se hace uso del software MS Project, así como el método de ruta crítica, con el objetivo de conocer e identificar las actividades críticas que harían prolongar la entrega del proyecto, dado que, si alguna de ellas presenta algún retraso, la duración del proyecto será mayor a lo planificado.

En la Figura 19, se muestra el cronograma de todo el proyecto. Este incluye todas las actividades necesarias para desarrollar, así como también se presenta su diagramación gráfica, para lo cual se utiliza el diagrama de Gantt.

Figura 19. Cronograma del proyecto



Nota: Elaboración propia

A continuación, en la Figura 20, se presenta el desarrollo detallado del cronograma del proyecto:

Figura 20. *Desarrollo del cronograma del proyecto*

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	0	DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE POST-COVID DE VILLA RICA	77 días	lun 15/11/21	dom 30/01/22
2	1	Diagnóstico de la oferta y demanda turística	16 días	lun 15/11/21	mar 30/11/21
3	1.1	Reunión con la Municipalidad de Villa Rica	3 días	lun 15/11/21	mié 17/11/21
4	1.2	Reunión con organismos públicos afines	2 días	jue 18/11/21	vie 19/11/21
5	1.3	Inventario de recursos y productos turísticos	4 días	sáb 20/11/21	mar 23/11/21
6	1.4	Reunión con operadores y emprendedores turísticos	3 días	mié 24/11/21	vie 26/11/21
7	1.5	Recopilar y analizar información obtenida	4 días	sáb 27/11/21	mar 30/11/21
8	2	Análisis de Gestión Turística	20 días	mié 1/12/21	lun 20/12/21
9	2.1	Descripción de la gestión turística de Villa Rica	3 días	mié 1/12/21	vie 3/12/21
10	2.2	Integración de emprendedores, comunidad y gobierno	5 días	sáb 4/12/21	mié 8/12/21
11	2.3	Desarrollo de productos	7 días	jue 9/12/21	mié 15/12/21
12	2.4	Determinar y definir costos	5 días	jue 16/12/21	lun 20/12/21
13	3	Plan de acción	36 días	mar 21/12/21	mar 25/01/22
14	3.1	Oferta turística sostenible	15 días	mar 21/12/21	mar 4/01/22
15	3.1.1	Asesoramiento empresarial a los comercios locales y emprendimientos	8 días	mar 21/12/21	mar 28/12/21
16	3.1.2	Programa de difusión de la oferta turística del distrito	7 días	mié 29/12/21	mar 4/01/22
17	3.1.3	Programa para la preservación de los atractivos turísticos	7 días	mié 29/12/21	mar 4/01/22
18	3.2	Implementación de protocolos Covid-19	6 días	mié 5/01/22	lun 10/01/22
19	3.2.1	Establecer medidas preventivas sanitarias	3 días	mié 5/01/22	vie 7/01/22
20	3.2.2	Elaborar un programa de supervisión del cumplimiento de las medidas sanitarias	3 días	sáb 8/01/22	lun 10/01/22
21	3.3	Promoción de la oferta turística	15 días	mar 11/01/22	mar 25/01/22
22	3.3.1	Plan de mejora de la infraestructura y servicios turísticos	5 días	mar 11/01/22	sáb 15/01/22
23	3.3.2	Capacitación al personal que brinda servicios turísticos	5 días	dom 16/01/22	jue 20/01/22
24	3.3.3	Promoción y difusión de la oferta turística	5 días	vie 21/01/22	mar 25/01/22
25	4	Cierre	5 días	mié 26/01/22	dom 30/01/22
26	4.1	Elaboración de informe	4 días	mié 26/01/22	sáb 29/01/22
27	4.2	FIN	0 días	dom 30/01/22	dom 30/01/22

Nota: Elaboración propia

4.3.6 Controlar el cronograma

Este último proceso consiste en monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto, así como influir en los factores que generan los posibles cambios en el cronograma, también ayudará a determinar si el cronograma del proyecto ha cambiado; y de ser necesario, gestionar cambios a la línea base del cronograma.

Para realizar el control del cronograma de este proyecto, se sugiere utilizar algunas herramientas, como son:

- **Gráfica de trabajo pendiente de iteración:** Con esta gráfica se puede realizar un seguimiento del trabajo que queda por completar, siendo posible comparar el trabajo real, con aquello restante ideal, así como lo que estaba previsto.
- **Análisis de tendencias:** Este gráfico permite observar el desempeño del proyecto, brindando así un análisis del progreso o retraso de las actividades que podrían estar afectando el desarrollo del proyecto.
- **Sistema de información para la dirección de proyectos:** Esta herramienta incluye el uso de software de programación para dar seguimiento de las fechas planificadas con las fechas reales, con el fin de informar si existen o no alteraciones o desviaciones en el avance del proyecto y permitir pronosticar los efectos de los cambios.

Con el apoyo de estas herramientas será posible medir el avance o desempeño real del proyecto, por lo que es recomendable realizar constante monitoreo y control para mantener actualizado el plan de dirección del proyecto.

En la siguiente tabla se presenta una plantilla que será utilizada para obtener datos para el control de las tareas del cronograma del proyecto:

Tabla 11. *Plantilla para el control del cronograma por tarea*

CONTROL DEL CRONOGRAMA POR TAREA			
Nombre del proyecto:		ID:	
Nombre de la tarea:		ID Tarea:	
Responsable:		Fecha:	
DETALLE DEL TRABAJO PENDIENTE			
Trabajo restante real			
Trabajo restante ideal			
Trabajo restante previsto			

Nota: Elaboración propia

4.4 Plan de Gestión de Costos

La estimación de los costos es el proceso de prever los recursos financieros y otros necesarios para completar un proyecto. Crear un plan de gestión de costos, de acuerdo a la metodología del PMI, permite planificar, estimar, preparar y controlar los costos de las actividades involucradas en el proyecto, considerando las posibles causas de variación o riesgos que puedan surgir en el desarrollo del mismo, para así obtener un costo total del proyecto.

Es así que, para el desarrollo de este plan, los montos propuestos son expresados en la moneda nacional del Perú (sol peruano – PEN), debido a la inestabilidad del dólar americano aún vigente en el país, al momento de la presentación de este documento.

4.4.1 Planificar la Gestión de Costos

Este proceso permite definir cómo se procede a estimar, presupuestar, gestionar y monitorear y controlar los costos del proyecto, convirtiéndose en una guía sobre cómo gestionar los costos que incurrirá el proyecto en estudio. Se debe tener en cuenta que este proceso se realiza una sola vez o, de ser necesario, en puntos predefinidos del proyecto.

Para este proyecto, la definición de costos se realiza desglosando las actividades y tareas especificadas en la EDT. Es así que se hará uso de las siguientes herramientas y técnicas:

- **Juicio de Expertos:** Se considera la experiencia y/o conocimientos de profesionales especializados para poder obtener la información requerida, con el fin de establecer políticas, procedimientos, técnicas, métodos y herramientas que se utilizarán en la Gestión de Costos del Proyecto.
- **Reuniones:** El equipo de proyecto como los representantes del Municipio de Villa Rica celebrarán reuniones para discutir cualquier asunto relacionado con políticas, procedimientos, técnicas, métodos y herramientas que se utilizarán en la Gestión de Costos de este proyecto.

De considerar necesario la presencia de otros involucrados claves también será incluido en las reuniones.

De este modo, el plan de gestión de los costos permitirá establecer las siguientes variables, que serán necesarias para el plan para la dirección del proyecto:

- **Unidades de medida:** Para el presente proyecto, se utilizará la unidad de medida monetaria del sol peruano (S/), debido a la inestabilidad del dólar en la actualidad, a causa de asuntos políticos en el país.
- **Nivel de precisión:** Se refiere al grado de redondeo para estimar el costo, por lo que en este caso no se utilizan decimales, solo montos enteros.
- **Nivel de exactitud:** Se trabaja con un nivel de $\pm 10\%$ de variación respecto a la estimación inicial del costo realizada en cada actividad.
- **Formatos de los informes.** Se definen los formatos de rendimiento de costos, así como la frecuencia de la presentación de los mismos.

Con el fin de dar seguimiento al desempeño de costos se presentará en las reuniones el siguiente formato.

Tabla 13. *Reporte de desempeño de costos*

REPORTE DE DESEMPEÑO DE COSTOS			
Nombre del proyecto:		ID:	
Nombre responsable		Fecha:	

ACTIVIDADES					
Item	Descripción	Costo Planificado	Costo Real	Diferencia	Responsable

Nota: Elaboración propia

4.4.2 Estimar los costos

Según el PMBOK, El proceso de estimar los costos contempla una aproximación del costo de los recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto, es decir, busca determinar los recursos monetarios requeridos para el proyecto.

Para el presente caso, se utilizarán las siguientes herramientas y técnicas para estimar los costos:

- **Juicio de Expertos:** Se considera la experiencia y/o conocimientos de profesionales especializados que hayan participado en proyectos similares pasados, así como información de la actual situación de la actividad turística en un escenario post-pandemia, y otros métodos de estimación de costos.
- **Estimación ascendente:** Este método sirve para estimar el costo de cada paquete de trabajo o actividades del cronograma individuales con el nivel más bajo de detalle.

- **Estimación por tres valores:** Permite obtener una estimación más precisa, ya que este cálculo se realiza considerando tres escenarios, donde el costo de la actividad esperado se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Costo esperado (cE)} = (\text{cO} + 4\text{cM} + \text{cP}) / 6$$

Donde:

- Costo más probable (cM), estimación sobre la base del análisis realista del esfuerzo para el trabajo requerido y cualquier gasto que pueda surgir.
- Costo Optimista (cO), estimación sobre la base del análisis del mejor escenario.
- Costo Pesimista (cP), estimación sobre la base del análisis del peor escenario.

A continuación, en la Tabla 14, se muestra la estimación de costos para el presente proyecto, con el tipo de método de estimación

Tabla 14. *Estimación de costos del proyecto.*

ID Tarea	EDT	Tarea	cO	cM	cP	cE	Método de Estimación
1	1	Diagnóstico de la oferta y demanda turística				S/ 5000	Ascendente
2	1.1	Reunión con la Municipalidad de	0	0	0	0	Juicio de expertos

ID Tarea	EDT	Tarea	cO	cM	cP	cE	Método de Estimación
		Villa Rica					
3	1.2	Reunión con organismos públicos afines	0	0	0	0	Juicio de expertos
4	1.3	Inventario de recursos y productos turísticos	0	0	0	S/ 2500	Juicio de expertos
5	1.4	Reunión con operadores y emprendedores turísticos	0	0	0	0	Juicio de expertos
6	1.5	Recopilar y analizar información obtenida	0	0	0	S/ 2500	Juicio de expertos
7	2	Análisis de la Gestión Turística				S/ 10000	Ascendente
8	2.1	Descripción de la gestión turística de Villa Rica	0	0	0	S/ 1000	Juicio de expertos
9	2.2	Integración de emprendedores, comunidad y gobierno	0	0	0	S/ 5000	Juicio de expertos
10	2.3	Desarrollo de productos	0	0	0	S/ 3000	Juicio de expertos
11	2.4	Determinar y definir costos	0	0	0	S/ 1000	Juicio de expertos
12	3	Plan de acción				S/ 120000	Ascendente
13	3.1	Oferta turística sostenible					
14	3.1.1	Asesoramiento empresarial	S/ 10000	S/ 15000	S/ 20000	S/ 15000	Tres valores
15	3.1.2	Programa de difusión de la oferta turística	S/ 8000	S/ 10000	S/ 15000	S/ 10500	Tres valores
16	3.1.3	Programa para la preservación de los atractivos turísticos	S/ 8000	S/ 10000	S/ 15000	S/ 10500	Tres valores

ID Tarea	EDT	Tarea	cO	cM	cP	cE	Método de Estimación
17	3.2	Implementación de protocolos Covid-19					
18	3.2.1	Medidas preventivas sanitarias	S/ 8000	S/ 10000	S/ 15000	S/ 10500	Tres valores
19	3.2.3	Programa de supervisión del cumplimiento de las medidas sanitarias	S/ 4000	S/ 5000	S/ 7000	S/ 5167	Tres valores
20	3.3	Promoción de la oferta turística					
21	3.3.1	Plan de mejora de la infraestructura y servicios turísticos	S/ 40000	S/ 50000	S/ 75000	S/ 51667	Tres valores
22	3.3.2	Capacitación del personal de servicios turísticos	S/ 8000	S/ 10000	S/ 15000	S/ 10500	Tres valores
23	3.3.3	Promoción y difusión de la oferta turística	S/ 8000	S/ 10000	S/ 15000	S/ 10500	Tres valores
24	4	Cierre				S/ 1000	Ascendente
25	4.1	Elaborar informe final				S/ 1000	Juicio de expertos

Nota: Elaboración propia

4.4.3 Determinar el presupuesto

De acuerdo al PMBOK, determinar el presupuesto es el proceso en el cual se suman los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo, para determinar una línea base de costos autorizada que permita monitorear y controlar el desempeño del proyecto. Este proceso se realiza una sola vez o en puntos predefinidos del proyecto. La línea base incluye los presupuestos aprobados y autorizados y reservas para contingencias, pero excluye las reservas de gestión.

La Tabla 15 presenta los costos del proyecto por cada actividad. En este se incluye el 10% de reserva de contingencia.

Tabla 15. Cuadro de costos del proyecto

ID Tarea	EDT	Actividad	Costo	10% reserva de contingencia	Costo Total
1	1	Diagnóstico de la oferta y demanda turística	S/ 5000	S/ 500	S/ 5500
2	1.1	Reunión con la Municipalidad de Villa Rica	0	0	0
3	1.2	Reunión con organismos públicos afines	0	0	0
4	1.3	Inventario de recursos y productos turísticos	S/ 2500	S/ 250	S/ 2750
5	1.4	Reunión con operadores y emprendedores turísticos	0	0	0
6	1.5	Recopilar y analizar información obtenida	S/ 2500	S/ 250	S/ 2750
7	2	Análisis de la Gestión Turística	S/ 10000	S/ 1000	S/ 1100
8	2.1	Descripción de la gestión turística de Villa Rica	S/ 1000	S/ 100	S/ 1100
9	2.2	Integración de emprendedores, comunidad y gobierno	S/ 5000	S/ 500	S/ 5500
10	2.3	Desarrollo de productos	S/ 3000	S/ 300	S/ 3300
11	2.4	Determinar y definir costos	S/ 1000	S/ 100	S/ 1100
12	3	Plan de acción	S/ 120000	S/ 12000	S/ 132000
13	3.1	Oferta turística sostenible			
14	3.1.1	Asesoramiento empresarial	S/ 15000	S/ 1500	S/ 16500
15	3.1.2	Programa de difusión de la oferta turística	S/ 10000	S/ 1000	S/ 11000
16	3.1.3	Programa para la preservación de los atractivos turísticos	S/ 10000	S/ 1000	S/ 11000
17	3.2	Implementación de protocolos Covid-19			
18	3.2.1	Medidas preventivas sanitarias	S/ 10000	S/ 1000	S/ 11000

ID Tarea	EDT	Actividad	Costo	10% reserva de contingencia	Costo Total
19	3.2.3	Programa de supervisión del cumplimiento de las medidas sanitarias	S/ 5000	S/ 500	S/ 5500
20	3.3	<i>Promoción de la oferta turística</i>			
21	3.3.1	Plan de mejora de la infraestructura y servicios turísticos	S/ 50000	S/ 5000	S/ 55000
22	3.3.2	Capacitación del personal de servicios turísticos	S/ 10000	S/ 1000	S/ 11000
23	3.3.3	Promoción y difusión de la oferta turística	S/ 10000	S/ 1000	S/ 11000
24	4	Cierre	S/ 1000	S/ 1000	S/ 2000
25	4.1	Elaborar informe final	S/ 1000	S/ 1000	S/ 2000
TOTAL			S/ 136000	S/ 13600	S/ 149600

Nota: Elaboración propia.

De este modo, se define un presupuesto de proyecto valorizado en S/ 149600.

4.4.4 Controlar los costos

El proceso de controlar los costos permite supervisar el grado de ejecución del presupuesto del proyecto para actualizar los costos, y gestionar los cambios en la línea base de costos.

Este proceso se lleva a cabo durante todo el proyecto, y tiene singular importancia ya que permite a los responsables del proyecto a tomar decisiones idóneas en base al uso de recursos, puesto que podrá verificar las alteraciones entre los presupuestos referenciales y el presupuesto definido de cada actividad. Asimismo, gran

parte del trabajo de controlar de costos es analizar la relación entre los fondos del proyecto consumidos y el trabajo realizado correspondientes a dichos gastos.

Para el control de costos del proyecto es posible realizar un análisis del valor ganado (EVA). Esta técnica compara tanto la línea base de costos y la línea base del cronograma para generar la línea base para la medición desempeño del proyecto. Es decir, podemos utilizar el valor ganado para el control del costo, tiempo y alcance del proyecto. De esta forma, se evaluará el desempeño eficiente de un proyecto, permitiendo considerar las repercusiones económicas que produciría un retraso en el plazo.

En la Tabla 16, se visualiza la plantilla a utilizar para registrar las mediciones iniciales para realizar el control de costos.

Tabla 16. *Plantilla de Control de Costos*

CONTROL DE COSTOS				
Nombre del proyecto		ID Proyecto		
Nombre responsable		Fecha		
MEDICIONES INICIALES PARA CÁLCULO DE ANÁLISIS DE VALOR GANADO				
Tarea	Valor Planificado	Valor ganado	Costo Real	Presupuesto autorizado

Nota: Elaboración propia.

4.5 Plan de Gestión de Calidad

El Plan de gestión de calidad del proyecto se centra en satisfacer los objetivos de calidad de los interesados a través de una política de calidad de la organización con

respecto a la planificación, la gestión y el control de los requisitos del proyecto y el producto. Este proceso es compatible con actividades de mejora de procesos continuos de la organización.

La gestión de calidad se traduce como el conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo identificar y evitar posibles errores durante el proceso de producción y en los productos o servicios logrados a través del mismo.

Asimismo, la Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos que asignan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad en el proyecto.

4.5.1 Roles y responsabilidades

Cada uno de los miembros que participe en el proyecto debe tener asignado su rol con claridad, para evitar confusiones, duplicidad u omisiones que son fuentes de conflictos. Cada miembro del equipo de gestión presenta un rol que debe desempeñar y ejercer para la entrega eficiente de las tareas asignadas.

Estos roles y responsabilidades serán mostrados en mayor detalle, en tablas en el siguiente apartado acerca de la Gestión de Recursos.

4.5.2 Política de Calidad del Proyecto

La ejecución de un plan de desarrollo turístico sostenible post-pandemia conlleva una gran responsabilidad a nivel económico y social.

A continuación, se dará a mostrar los lineamientos y directrices generales para la gestión de la calidad del proyecto, que incluye procesos para incorporar o mejorar los procesos continuos de la política de calidad de la organización en cuanto a su

planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto, a fin de alcanzar los objetivos planteados.

4.5.2.1 Planificar la Gestión de la Calidad

Planificar la Gestión de la Calidad tiene como objetivo identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables. Asimismo, brinda una guía sobre cómo se gestionará y verificará la calidad, describiendo los procedimientos y estrategias a utilizar por el equipo durante todo el proyecto fomentando la mejora continua de los procesos. Por ello se consideran las siguientes premisas:

- Contratistas, subcontratistas y demás proveedores se comprometen a cumplir con los estándares de calidad exigidos.
- Compromiso por parte de todo el equipo de proyecto para el desarrollo y gestión de la calidad del proyecto.
- Se considera como parte del éxito del proyecto la mejora continua del proceso.
- La propuesta del plan en curso debe considerar todos los requerimientos de la Municipalidad de Villa Rica.
- Cumplir con las especificaciones técnicas del proyecto y las normativas vigentes.

En la siguiente tabla se muestra la descripción de los objetivos de calidad en relación a los entregables del proyecto:

Tabla 17. *Objetivos de calidad del proyecto.*

EDT	Entregable	Objetivo de calidad
1	Diagnóstico de la oferta y demanda turística	
1.1	Reunión con la Municipalidad de Villa Rica	Conformidad con los acuerdos establecidos
1.2	Reunión con organismos públicos afines	Conformidad con los acuerdos establecidos
1.3	Inventario de recursos y productos turísticos	Registro de recursos y productos turísticos en el plazo acordado
1.4	Reunión con operadores y emprendedores turísticos	Conformidad con los acuerdos establecidos
1.5	Recopilar y analizar información obtenida	Registro de información recabada en el plazo acordado
2	Análisis de la Gestión Turística	
2.1	Descripción de la gestión turística de Villa Rica	Registro de la gestión turística de Villa Rica
2.2	Integración de emprendedores, comunidad y gobierno	Conformidad con los acuerdos establecidos
2.3	Desarrollo de productos	Definición del producto a presentar en el plazo acordado
2.4	Determinar y definir costos	Definición de costos totales
3	Plan de acción	
3.1	<i>Oferta turística sostenible</i>	
3.1.1	Asesoramiento empresarial	Capacitación a los empresarios turísticos en el plazo acordado
3.1.2	Programa de difusión de la oferta turística	Difusión de la oferta turística local, nacional e internacional en el plazo acordado
3.1.3	Programa para la preservación de los atractivos turísticos	Preservación de los atractivos turísticos en el corto y largo plazo
3.2	<i>Implementación de protocolos Covid-19</i>	
3.2.1	Medidas preventivas sanitarias	Definición de medidas sanitarias preventivas para los operadores y visitantes
3.2.3	Programa de supervisión del cumplimiento de las medidas sanitarias	Supervisión del cumplimiento de las medidas sanitarias

EDT	Entregable	Objetivo de calidad
3.3	<i>Promoción de la oferta turística</i>	
3.3.1	Plan de mejora de la infraestructura y servicios turísticos	La infraestructura y servicios turísticos cumplen con las especificaciones requeridas
3.3.2	Capacitación del personal de servicios turísticos	Capacitación a los operadores turísticos en el plazo acordado
3.3.3	Promoción y difusión de la oferta turística	Difusión de la oferta turística local, nacional e internacional en el plazo acordado
4	Cierre	
4.1	Elaborar informe final	Informe completo entregado en el tiempo establecido

Nota: Elaboración propia

4.5.2.2 Gestionar la calidad

Este proceso describe cómo convertir el plan de gestión de la calidad en actividades ejecutables de calidad, así como la manera en que el equipo del proyecto planea cumplir los requisitos de calidad establecidos para el proyecto, con el fin de lograr el incremento de la probabilidad de alcanzar con éxito los objetivos de calidad establecidos. Este proceso se llevará a cabo durante todo el proyecto, a través de un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, que ayudarán a:

- Fomentar la confianza de que el proyecto será concluido con los requisitos y expectativas establecidas.
- Verificar y confirmar que se usen los procesos de calidad para el cumplimiento de los objetivos de calidad del proyecto.
- Mejorar la eficiencia y eficacia de procesos y actividades con el fin de obtener mejores resultados e incrementar la satisfacción y expectativas de los

interesados.

4.5.2.3 Controlar la Calidad

Controlar la Calidad del proyecto es el proceso de realizar monitoreos y registro de los resultados producto de la ejecución de las actividades realizadas para evaluar el desempeño y que los entregables cumplan y aseguren las expectativas del cliente. El objetivo principal es verificar que los entregables cumplan con los requisitos especificados por los interesados clave para que el proyecto tenga la aprobación y aceptación final. Este proceso provee las salidas del proyecto cumpliendo con las normas, requisitos, regulaciones necesarias, y también se lleva a cabo durante todo el ciclo de vida del proyecto.

En la siguiente tabla se presenta la plantilla que se utilizará para dar conformidad a la calidad de los entregables, y con ello, determinar si estos son validados, aprobados y finalmente aceptados o no.

Tabla 18. *Plantilla de Verificación de la Calidad*

VERIFICACIÓN DE LA CALIDAD			
Nombre del proyecto		ID Proyecto	
Nombre entregable		ID Entregable	
VALIDACIÓN			
Estado del entregable			
Criterios de aceptación			

APROBACIÓN			
Nombre cliente		Firma	
Nombre responsable		Firma	
Fecha			

Nota: Elaboración propia

4.5.3 Línea Base de Calidad

A continuación, en la Tabla 19, se darán a conocer las métricas detalladas y la forma en que será medido el presente proyecto. Las métricas son insumos para el aseguramiento de la calidad y para el control de la calidad.

Tabla 19. Métricas de calidad

Entregable	Tipo de Control	Indicadores	Unidad de Medida	Frecuencia	Meta	Responsable de medición	Responsable de la Aprobación
Expediente técnico	Control de ejecución	Cumplimiento de aplicación de las normativas para el desarrollo del expediente técnico	Normativas	Semanal	Seguir las normativas aplicables	Equipo del Proyecto	Director del Proyecto
	Control de producto acabado	Descripción de los parámetros mínimos de cumplimiento de los requisitos técnicos	Expediente técnico culminado	Semanal	Contar con parámetros mínimos de control		
Plan de acción	Control de ejecución	Tiempo	< 10 semanas	Semanal	Cumplir con el cronograma previsto		

Entregable	Tipo de Control	Indicadores	Unidad de Medida	Frecuencia	Meta	Responsable de medición	Responsable de la Aprobación
		Costo	< 1360000 soles	Semanal	Cumplir con el presupuesto asignado	Equipo del Proyecto	Director del Proyecto
	Control de producto acabado	Cumplimiento de alcance	Plan de acción culminado	Semanal	Cumplir con el alcance		

Nota: Elaboración propia

Para la ejecución del presente trabajo, se seleccionaron dos factores para el éxito de la calidad, de acuerdo con la priorización de requisitos del proyecto:

- **Cumplimiento de normas:** Si el proyecto no cumple con las normativas vigentes reguladas por las autoridades competentes, su funcionamiento no será aprobado; y, por ende, los interesados no podrán gozar de los beneficios del mismo.
- **Velocidad:** Cumplir con el tiempo establecido es fundamental para el éxito del proyecto, ya que su entrega a tiempo constituirá la satisfacción del cliente, con respecto al cronograma pactado.

4.6 Plan de Gestión de Recursos

La Gestión de los Recursos del proyecto define los procesos de identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios e idóneos para lograr concluir con éxito el proyecto, garantizando que estos estén disponibles, tanto para el director del proyecto como para su equipo, en el tiempo y espacio determinados.

La propuesta del proyecto “Plan de desarrollo turístico sostenible post-pandemia en el distrito de Villa Rica” busca desarrollar el turismo local de la zona en un escenario luego de la pandemia, y esto implica identificar, adquirir, capacitar, gestionar las personas que viven en la zona citada para que se desarrollen social y económicamente, y puedan ser sostenibles en el tiempo.

Los procesos de la Gestión de los Recursos del Proyecto son seis, y se describen a continuación:

4.6.1 Planificar la Gestión de Recursos

Este es el componente del plan que proporciona una guía sobre cómo se debería estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos necesarios del proyecto, tanto físicos, materiales, suministros como miembros del equipo.

La planificación eficaz de los recursos permitirá considerar y planificar la disponibilidad o la escasez de los recursos requeridos para finalizar de forma exitosa el proyecto. De no contar con ellos en el momento y lugar adecuado, puede generar alteraciones significativas en el presupuesto, tiempo, calidad, entre otras áreas del proyecto.

A continuación, se muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo, es una matriz de asignación de responsabilidades, que se interpreta de la siguiente manera: R: Responsable, A: Persona con la última responsabilidad sobre la tarea, C: Persona a la que se le consulta sobre la tarea, I: Persona a la que se le debe informar sobre la tarea.

Tabla 20: Diagrama RACI

Actividad	PERSONA					
	Entregable	Director del proyecto	Municipalidad de Villa Rica	Ministerio de Salud	Jefe de Coordinación Interdisciplinaria de Turismo	Encargado de Identidad Cultural
1. Diagnóstico de la oferta y demanda turística	R	R	A	C	C	I
2. Análisis de la Gestión Turística	R	R	A	C	C	I
3. Plan de acción	R	R	I	R	R	I
3.1. OBJ 1: Oferta turística sostenible	R	R	C	R	R	I
3.2. OBJ 2: Implementación de protocolos Covid-19	R	R	R	C	A	I
3.3. OBJ 3: Promoción de la oferta turística	R	R	A	R	C	I
4. Informe final	R	I	I	R	R	I

Nota: Elaboración propia

4.6.2 Estimar los recursos de las actividades

Este proceso se trata de estimar los recursos para ejecutar el trabajo del proyecto, identificando al equipo de trabajo, así como el tipo, cantidad y

características de los materiales y suministros necesarios para completar las actividades. Ello permite estimar el costo y la duración de una forma más precisa.

La importancia de este proyecto recae en el propósito de impulsar el desarrollo económico y social de la población local de Villa Rica, mejorando las capacidades en gestión de emprendimientos y operaciones de prestadores de servicios turísticos en un escenario de post-pandemia. También, detectar las lecciones aprendidas de este proceso para brindar recomendaciones a los gobiernos regionales y actores involucrados que permitan que estas acciones sean replicadas con éxito en futuras intervenciones o en distritos aledaños que también puedan beneficiarse de este plan.

En la Tabla 21, se da a conocer las actividades necesarias para el desarrollo del proyecto, según la EDT, y los recursos involucrados en cada una de ellas.

Tabla 21. *Estimación de recursos*

EDT	Entregable	Recursos necesarios
1	Diagnóstico de la oferta y demanda turística	Jefe del proyecto Equipo Técnico Municipalidad de Villa Rica
2	Análisis de la Gestión Turística	Jefe del proyecto Equipo Técnico Municipalidad de Villa Rica
3	Plan de acción	Jefe del proyecto Equipo Técnico Municipalidad de Villa Rica Ministerios
3.1	OBJ 1: Oferta turística sostenible	Jefe del proyecto Municipalidad de Villa Rica Ministerio de Turismo y Comercio Exterior

EDT	Entregable	Recursos necesarios
3.2	OBJ 2: <i>Implementación de protocolos Covid-19</i>	Jefe del proyecto Equipo Técnico Municipalidad de Villa Rica Ministerio de Salud
3.3	OBJ 3: <i>Promoción de la oferta turística</i>	Jefe del proyecto Equipo Técnico Municipalidad de Villa Rica Ministerio de Turismo y Comercio Exterior
4	Informe final	Jefe del proyecto Equipo del proyecto

Nota: Elaboración propia

4.6.3 Adquirir los recursos

Adquirir los recursos es el proceso de reclutar a los miembros del equipo, conseguir las instalaciones, materiales, suministros y otros recursos debidos para completar el trabajo del proyecto.

En la siguiente tabla se presenta la adquisición de recursos necesarios para el proyecto.

Tabla 22. *Adquisición de recursos*

Entregable	Adquisición
1. Diagnóstico de la oferta y demanda turística	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica de entidades gubernamentales como ministerios, municipalidades, cámaras de comercio y turismo, institutos de estadísticas y censos. • Listado de organizaciones interesadas en coordinar las actividades.

Entregable	Adquisición
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo con personal de campo para obtener información puntual.
2. Análisis de la Gestión Turística	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de los recursos y atractivos turísticos con los que cuenta el distrito. • Levantamiento de un diagnóstico de los productos turísticos, así como de las facilidades e infraestructura turística.
3. Plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica y cruce de información. • Listado de organizaciones interesadas en coordinar las actividades. • Trabajo de campo para levantamiento de información. • Compromiso de la Municipalidad para el préstamo del área física.
<i>a. OBJ 1: Oferta turística sostenible</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Charlas y/o capacitación técnica a los emprendimientos y negocios que brinden productos turísticos y servicios básicos asociados • Juicio y consejo de expertos.
<i>b. OBJ 2: Implementación de protocolos Covid-19</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de adecuación de los servicios turísticos del distrito, a las contingencias ocasionadas por la pandemia por la COVID-19, orientado a evitar la transmisión y propagación del virus. • Capacitación a los prestadores y clientes acerca del adecuado uso de los equipos de protección personal. • Juicio y consejo de expertos.
<i>c. OBJ 3: Promoción de la oferta turística</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan para promocionar la actividad turística e incentivar a la población local a visitar el distrito de Villa Rica. • Realizar mejoras en los atractivos turísticos a cargo de la Municipalidad Distrital de Villa Rica. • Capacitar a los trabajadores para brindar una mejor atención y experiencia al visitante.
4. Informe final	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del informe final del proyecto.

Nota: Elaboración propia

4.6.4 Desarrollar el equipo

Durante este proceso, el director del proyecto busca mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el clima laboral entre el equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

Para el presente proyecto, los miembros del equipo serán conformados por agentes externos que serán contratados exclusivamente para la ejecución de esta propuesta. También se considera la intervención del personal de la Municipalidad de Villa Rica, que, si bien es cierto, la permanencia en sus despachos resulta incierta, debido a la cercanía de las próximas elecciones municipales y el personal suele rotar.

Inicialmente el proyecto, contará con el jefe del proyecto y su equipo. Para su desarrollo continuo se contratará profesionales multidisciplinarios que van a intervenir desde la etapa de análisis y el plan de acción, así como en el apoyo de la elaboración del informe final.

La siguiente tabla se muestra las competencias mínimas requeridas de los recursos del equipo que conformará este proyecto:

Tabla 23. *Competencias requeridas por el equipo*

Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad
Director del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia en gestión de proyectos culturales. ● Experiencia en la dirección de proyectos. ● Conocimientos en la metodología de administración de proyecto descritos por PMI. ● Conocimiento de uso del programa MS Project. ● Conocimientos en herramientas de gestión de proyectos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinar y dar seguimiento al plan de trabajo. ● Velar por el cumplimiento de los entregables. ● Coordinar las actividades en que sean necesarios miembros proyecto. ● Velar por la identificación y valoración periódica de los riesgos. ● Velar por establecimiento y proponer medidas para solventar los riesgos. ● Generar informes de avance. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir los cronogramas de trabajo. ● Establecer fechas de entregables. ● Liberar a los miembros del equipo cuando finalizan su labor. ● Negociar el cambio de personal en caso de ser necesario.
Jefe de Coordinación Interdisciplinaria	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento amplio sobre turismo ● Experiencia en implementación de proyectos ecoturísticos ● Buenas relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinar el inventario turístico de Villa Rica ● Definir políticas para mantener los recursos turísticos ● Participar en la identificación periódica de riesgos. ● Presentar informes de avance del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer los criterios para protección de las zonas turísticas. ● Establecer líneas de acción sobre protección de áreas naturales protegidas.
Encargado de Identidad Cultural	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia en proyectos de tipo cultural. ● Conocimientos en herramientas de gestión de proyectos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dirigir y promover el turismo y la artesanía cultural. ● Dirección y fomento de las industrias culturales. ● Promover programas de intercambios entre espacios culturales. ● Identificar riesgos en el ámbito cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir líneas de trabajo y control de proceso en el desarrollo de políticas culturales en el distrito de Villa Rica.
Auditor	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimientos en herramientas de auditoría ● Conocimientos en análisis de procesos ● Conocimientos de ISO 9001:2015 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar que todas las políticas internas y procedimientos definidos por la organización sean implementados de manera efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Levantar no conformidades de acuerdo a los hallazgos realizados en las auditorías.

Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad
		<ul style="list-style-type: none"> • Generar reporte de conformidad o no conformidad de los procesos auditados. 	
Representante Gobierno Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en Proyectos de Desarrollo Turísticos y Culturales. • Conocimientos de las leyes aplicables al proyecto y de cuidado del ambiente. • Amplio conocimiento de zonas protegidas y de ecoturismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar reporte de cumplimiento con las normas locales y nacionales vigentes. • Velar por el cuidado de las áreas protegidas y de los recursos naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar la implementación de políticas en favor del proyecto y del gobierno.

Nota: Elaboración propia.

4.6.5 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.

Según el PMBOK®, los directores de proyecto requieren “habilidades para identificar, conformar, mantener, motivar, liderar e inspirar a los equipos de proyecto para que logren un alto desempeño y alcancen los objetivos del proyecto”.

En la actualidad, las organizaciones disponen de un conjunto de metodologías y herramientas que les permiten implementar idóneos equipos de trabajo o mejorar el clima laboral. Ante ello, se presentan algunas estrategias para fomentar el trabajo en equipo durante el curso del proyecto:

- La base para la creación de equipos de trabajo o la implementación de un entorno laboral positivo es la selección del personal, la cual debe enfocarse en candidatos capaces de sostener buenas habilidades interpersonales.
- Si bien es cierto, no todos los colaboradores contarán con las mejores competencias y conocimientos necesarios, es posible encontrar en ellos el potencial para desarrollarlos, por lo que la capacitación o formación permanente es fundamental para mantener el ritmo de trabajo e interacción del equipo.
- La motivación continua es otro factor clave, la cual debe ser permanente, y esta puede ser expresada a través de reconocimientos o incentivos, luego de realizar una evaluación.

Si bien el uso de las estrategias mencionadas puede resultar una alternativa para un adecuado y buen trabajo en equipo, es el líder del equipo quien se convierte en el facilitador de la conformación de equipos de trabajo y generar un grato entorno laboral para ellos. Las decisiones finales, la implementación y el éxito del proyecto corresponden estarán bajo sus habilidades como el líder del equipo de trabajo.

4.6.6 Controlar los recursos

Es el proceso de asegurar que los recursos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó, así como de monitorear la utilización de recursos planificada frente a la real y realizar acciones correctivas según sea necesario.

Para controlar los recursos de este proyecto, se propone el uso de la siguiente plantilla (Figura 21). Ello será una herramienta práctica para que el responsable pueda monitorear que los recursos cumplan con las especificaciones y, también, se encuentren disponibles en el momento y lugar necesarios.

Figura 21. *Plantilla de Verificación de disponibilidad de recursos*

VERIFICACIÓN DE DISPONIBILIDAD DE RECURSO			
Nombre del proyecto		ID Proyecto	
Recurso			
VALIDACIÓN			
Estado del entregable			
Criterios de aceptación			
APROBACIÓN			
Nombre responsable		Firma	
Fecha			

Nota: Elaboración propia.

4.7 Plan de Gestión de las Comunicaciones

El plan de gestión de las comunicaciones es un componente del plan para la dirección del proyecto que describe la forma en que se planificarán, estructurarán, implementarán, y monitorearán las comunicaciones del proyecto para lograr una comunicación eficaz. (PMI, 2017)

El proyecto: “Propuesta de un Plan de Gestión de Proyecto para el Desarrollo Turístico Sostenible Post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica” busca desarrollar el turismo sostenible local, y esto implica muchos interesados de diversas zonas no solo

del país, sino también turistas extranjeros, que deben de comunicarse eficazmente para que el proyecto sea exitoso.

Los procesos de Gestión de las Comunicación son los que se describen a continuación:

4.7.1 Planificar la gestión de las comunicaciones

Este es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto teniendo en cuenta las necesidades y los requisitos de información de los interesados, en los activos disponibles de la organización y en los requerimientos del proyecto. Todo ello debe ser documentando con el fin de entregar información oportuna, relevante y transparente a los interesados.

El Plan de Gestión de las Comunicaciones se ajusta a los objetivos del proyecto antes descrito, siendo estos los principales:

- Fortalecer los objetivos del proyecto con estrategias de comunicación adaptadas al público objetivo para lograr que conozcan sus beneficios.
- Ejercer una comunicación eficaz, transparente y comprensible entre las instituciones participantes con los beneficiarios con el fin de lograr confianza, mayor participación y compromiso.
- Utilizar instrumentos de comunicación tradicionales, alternativos y contemporáneos, con eficiencia y eficacia para mantener a los involucrados informados y actualizados sobre los avances del proyecto.

En la siguiente tabla, se muestra la matriz de comunicaciones para el presente proyecto, que detalla el tipo de comunicación, la audiencia, la frecuencia del mensaje, el responsable, el propósito y los recursos o medios que se utilizarán para llevar a cabo la comunicación.

Tabla 24. Matriz de comunicaciones del Proyecto

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
Inicio del proyecto	Municipalidad, comunidades, interesados	Inicio del proyecto	Director del proyecto	Informar el inicio del proyecto	Diapositivas, borrador del guion.
Establecer compromisos de trabajo con todos los interesados	Municipalidad, comunidades, interesados	Inicio del proyecto	Director del proyecto	Dejar en claro los compromisos de todos	Reunión presencial y/o virtual
Establecer los beneficios adicionales que pueden tener las comunidades	Director del proyecto y líderes de las comunidades	Una sola vez en el proyecto	Director del proyecto	Asegurar cooperación bilateral y beneficios mutuos	Reunión presencial y/o virtual
Presentación de cronograma y presupuesto propuesto para los objetivos planteados	Equipo del proyecto e interesados	Al iniciar el trabajo en conjunto	Director del proyecto	Socializar el trabajo a realizar	Reunión presencial y/o virtual
Reuniones mensuales	Equipo del proyecto y líderes comunitarios	Mensualmente	Director del proyecto	Mantener al equipo informado	Reunión presencial y/o virtual
Presentación de avances de acuerdo con el cronograma	Equipo del proyecto Municipalidad	Al cumplir los hitos del cronograma	Director del proyecto	Mantener la información actualizada	Reunión presencial y/o virtual Correo electrónico

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
Lanzamiento programa de capacitaciones en turismo para los emprendedores turísticos	Empresarios y emprendedores turísticos	Durante la fase de ejecución del plan de acción	Jefe de Coordinación Interdisciplinaria	Aclarar la oferta educativa, capacitación, alternativas, horarios	Reunión presencial en cada los empresarios turísticos.
Realización de charlas sobre elaboración de artesanías y defensa de la identidad cultural	Líderes comunitarios Empresarios y emprendedores turísticos	Durante la fase de ejecución del plan de acción	Encargado de Identidad Cultural	Incentivar la defensa de la identidad cultural de cada comunidad como potencial turístico.	Reunión presencial y material publicitario.
Realización de charlas sobre protocolos sanitarios	Líderes comunitarios Empresarios y emprendedores turísticos	Durante la fase de ejecución del plan de acción	Jefe de Coordinación Interdisciplinaria	Fortalecer los procedimientos de los protocolos sanitarios vigentes.	Reunión presencial y/o virtual
Lanzamiento de la campaña publicitario a nivel nacional	Público en general	Durante la fase de ejecución del plan de acción	Comité de marketing del equipo del proyecto	Posicionar la nueva oferta turística en la localidad	Publicidad en plataformas virtuales
Análisis y retroalimentación de la etapa de ejecución del proyecto	Equipo del proyecto	Durante la fase de ejecución del plan de acción	Director del proyecto	Identificar la experiencia de los interesados y su disponibilidad de continuar con el proyecto	Análisis de gráficos y estadísticas, por medio de reunión presencial y/ virtual
Incidentes	Equipo del proyecto	Cuando sucedan incidentes	Personal encargado de comunicaciones	Analizar las causas del incidente	Reuniones, documento de corre
Lecciones aprendidas	Equipo del proyecto	Cuando se haya aprendido	Personal encargado de	Alimentar el repositorio de lecciones	Informe de lecciones aprendidas

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
		lecciones	comunicaciones	aprendidas	
Aceptación y cierre del proyecto	Equipo del proyecto, fundaciones, entes gubernamentales	Al finalizar el proyecto	Director del proyecto	Retroalimentación del desarrollo del proyecto	Reunión presencial y/o virtual
Recepción de los entregables	Equipo del proyecto e interesados	Al finalizar el proyecto	Director del proyecto	Recepción formal de los entregables	Reunión, actas de entrega-recepción
Reunión de cierre	Equipo del proyecto, Municipalidad	Al finalizar el proyecto	Director del proyecto Personal encargado de comunicaciones	Cerrar el proyecto	Nuevo lanzamiento de la campaña publicitaria.

Nota: Elaboración propia.

4.7.2 Gestionar las comunicaciones

Gestionar las comunicaciones es el proceso de recopilar, crear, distribuir, almacenar, recuperar, gestionar, monitorear la información del proyecto de acuerdo al plan de comunicaciones. El principal objetivo es proporcionar un flujo de comunicación efectiva y eficiente entre el equipo del proyecto y los interesados, haciendo uso de medios, métodos y técnicas idóneas para este fin.

Para lograr que la información llegue a cada involucrado de manera oportuna y efectiva, se requiere implementar herramientas que colaboren con dicho fin, y que

deben ser utilizadas de forma oportuna en distribución de la información durante las reuniones a celebrar.

El director del proyecto debe garantizar que los canales de comunicación sean los adecuados y correctamente empleados para asegurar que la transmisión y recepción de un mensaje evite ruidos o errores de comunicación entre emisor y el receptor.

Las técnicas y consideraciones que se recomienda utilizar al director del proyecto para poder lograr una comunicación eficaz son: celebración de reuniones invitando a participantes clave o esenciales, presentaciones de alto impacto que incluyen diseños audiovisuales y buen lenguaje corporal, escucha activa para eliminar barreras de comunicación y/o lograr entender los aspectos negativos que podrían afectar la comprensión.

4.7.3 Monitorear las comunicaciones

Según el PMBOK, este proceso busca asegurar la satisfacción de las necesidades de información del proyecto y sus interesados, para obtener un flujo óptimo de información.

Monitorear las comunicaciones determina si los objetivos o actividades han tenido el efecto deseado para mantener el apoyo de los interesados. El impacto y las consecuencias de las comunicaciones deben evaluarse y monitorearse cuidadosamente. Monitorear las comunicaciones requiere diversos métodos como encuestas de satisfacción, recopilación de lecciones aprendidas, observaciones de equipo, revisión de datos de los registros de incidentes, o evaluación de los cambios en

la matriz de evaluación del involucramiento de interesados. También tomar en cuenta la pericia de expertos, reuniones, informes de desempeño, y documentos de lecciones aprendidas

Las reuniones son recursos necesarios para la toma de decisiones, responden a las solicitudes o requerimientos que puedan surgir por parte de los interesados y mantienen discusiones con los involucrados en el proyecto.

En la siguiente tabla, se presenta una plantilla general para minutas de reuniones, que servirán para registrar debidamente estas acciones y dejar constancia de su ejecución, participantes, acuerdos, entre otros puntos.

Tabla 25. *Formato general para minutas de reuniones*

MINUTA DE REUNIÓN			
Lugar		Fecha	
Moderador		Secretario de minuta	
AGENDA			
Objetivo			
Tema 1			
Tema 2			
Tema 3			
Tema 4			
ACUERDOS			
Responsable	Actividad	Fecha de entrega	
PARTICIPANTES			
Nombre	Cargo	Firma	

NOTAS ADICIONALES		
Otros asuntos		
Próxima reunión		

Nota: Elaboración propia.

Además, es necesario generar un registro de lecciones aprendidas, un documento de proyecto utilizado para registrar todo aquel conocimiento y experiencia adquiridos durante el desarrollo del proyecto, el cual se puede utilizar en futuros proyectos similares.

4.8 Plan de Gestión de Riesgos

De acuerdo con la Guía del PMBOK®, la gestión de riesgos del proyecto incluye los procesos para realizar la planificación, identificación, análisis, planificación de respuestas, implementación de respuestas y seguimiento de riesgos en un proyecto. Consecuentemente, el principal objetivo de la gestión de riesgos es maximizar la probabilidad de riesgos positivos y minimizar el impacto de riesgos negativos, con el fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto.

Según lo expuesto, el riesgo del proyecto es un evento con probabilidad de ocurrir en el futuro, que impactaría de forma negativa (amenaza) o positiva (oportunidad). Estos eventos pueden ocurrir debido a una o más causas, y puede causar uno o más impactos.

Es importante señalar que los riesgos están relacionados con las otras áreas de conocimiento y deben ser tratados de manera integrada considerando las mejores

prácticas de cada área. Por ello, es importante tomar acciones correctivas necesarias, identificar las causas y ejecutar acciones preventivas para que el problema no vuelva a ocurrir. Posteriormente, documentar todas aquellas decisiones tomadas, notificar a los responsables y garantizar el compromiso en la resolución de las mismas.

Para iniciar con el proyecto es necesario que todos los procesos sean definidos de manera correcta para determinar el trabajo que requerirá la presente propuesta del plan y, consecuentemente, alcanzar el objetivo.

Dicho lo anterior, es menester administrar los riesgos del proyecto siguiendo los procesos que señala el PMBOK:

4.8.1 Planificar la de gestión de riesgos

La planificación de la gestión de riesgos tiene como objetivo definir cómo abordar y ejecutar las actividades de la gestión de riesgos para el proyecto, garantizando que el nivel, tipo y visibilidad de la gestión de riesgos esté acorde con el riesgo y con la importancia del proyecto para la organización.

En el presente trabajo se dará a conocer la Estructura de Desglose de Riesgos (RBS) del proyecto (Figura 15), con el fin de planificar la gestión de riesgos. Esta herramienta es fundamental ya que permitirá identificar los riesgos, amenazas, u oportunidades que pueden afectar al proyecto.

La aplicación oportuna de esta herramienta permitirá un mayor entendimiento y administración de los riesgos, que permitirá estimar el impacto de los riesgos en los entregables, actividades, y recursos del proyecto con mayor precisión; y ayudará al camino hacia el éxito del proyecto.

Figura 22. Estructura de Desglose de Riesgos



Nota: Elaboración propia.

4.8.2 Identificar los riesgos

La identificación de los riesgos consiste en definir las causas y consecuencias de los riesgos del proyecto, y posteriormente documentar sus características y fuentes del riesgo general.

Si bien los máximos responsables tienen a cargo esta tarea, se debe fomentar la identificación de riesgos individuales por parte de todos los interesados del proyecto, a fin de disminuir el nivel de riesgo general o posibles impactos negativos gracias a su permanente y proactiva participación.

La identificación de los riesgos se deriva de la Estructura de Desglose de Riesgos (EDR), de la Figura 22. A continuación, en la Tabla 26, se muestran los riesgos identificados en el proyecto.

Tabla 26. *Identificación de riesgos de proyecto.*

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3			
		Código	Causa	Riesgo	Consecuencia
1. Organizacional	1.1 Recursos	R-01	Solicitud tardía.	Escaso tiempo para atender el requerimiento.	Retraso de las entregas.
	1.2 Contratos	R-02	Falta de personal	Baja productividad y rendimiento del equipo del proyecto.	Incumplimiento de responsabilidades y bajo desempeño de colaboradores
2. Externo	2.1 Ambiente	R-03	Intensas lluvias y deslizamientos o derrumbes.	Obstaculización o cierre de carreteras.	Retraso en el cronograma.
	2.2 Gobierno	R-04	Inestabilidad del gobierno	Fugas de capitales e inversionistas nacionales y extranjeros	Retiro de capitales inversionistas
3. Técnico	3.1 Procesos	R-05	Retrasos en las decisiones	Falta de consenso.	Alteraciones en el cronograma.
	3.2 Requerimientos	R-06	Falta de especificaciones técnicas	Solicitudes tardías.	Desviaciones en el cronograma.
4. Dirección del Proyecto	4.1 Planificación	R-07	Ausencia de especialistas	Planificación estratégica improvisada.	Alteraciones en el presupuesto y cronograma.
	4.2 Control	R-08	Falta de monitoreo y supervisión	Entregas de baja o pésima calidad.	Desaprobación de los interesados

Nota: Elaboración propia

4.8.3 Realizar el análisis cualitativo de riesgos

El análisis cualitativo de riesgos en el proyecto consiste en priorizar los riesgos identificados, en el caso de que estos se presenten, para realizar otros análisis posteriores, teniendo en cuenta la probabilidad de que ocurra el riesgo y el impacto que puedan tener en el proyecto.

Existen diversas herramientas para analizar los eventos futuros, previamente identificados, utilizando las dos principales dimensiones del riesgo. Considerando las combinaciones de escalas de la probabilidad y del impacto, se formula una matriz para establecer calificaciones al riesgo, siendo el riesgo alto señalado de condición roja, el riesgo moderado de condición amarilla, y el riesgo bajo de condición verde. En la Figura 23, se puede apreciar una representación gráfica de esta matriz.

Figura 23. *Matriz de Probabilidad-Impacto*

Marcador de riesgo para un riesgo específico (P x I)					
Impacto Probabilidad	Muy Bajo .05	Bajo .1	Moderado .2	Alto .4	Muy Alto .8
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Verde – Riesgo Bajo
 Amarillo – Riesgo Moderado
 Rojo – Riesgo Alto

Fuente: UCI, 2018

De acuerdo a lo expresado, en la siguiente tabla se muestra la matriz de análisis de riesgos, en el cual se establecen cada uno de los riesgos individuales del proyecto tanto como el riesgo general.

Tabla 27. *Matriz de análisis de riesgos.*

Código	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango
R-01	Escaso tiempo para atender el requerimiento.	0.3	0.2	0.06
R-02	Baja productividad y rendimiento del equipo del proyecto.	0.3	0.4	0.12
R-03	Obstaculización o cierre de carreteras.	0.5	0.2	0.10
R-04	Fugas de capitales e inversionistas nacionales y extranjeros	0.7	0.4	0.28
R-05	Falta de consenso.	0.1	0.4	0.04
R-06	Solicitudes tardías.	0.1	0.2	0.02
R-07	Planificación estratégica improvisada.	0.3	0.4	0.12
R-08	Entregas de baja o pésima calidad.	0.3	0.4	0.12
Riesgo general del proyecto:			Moderado	0.10

Nota: Elaboración propia

Tras realizar este análisis, y obtener un resultado cuyo valor de riesgo es de 0.10, se puede concluir que este proyecto tiene un riesgo general nivel moderado.

Por otra parte, se informa que no se considerará realizar el análisis cuantitativo de los riesgos para este proyecto, debido a que no se cuenta con el software requerido para realizar las simulaciones, tampoco se cuenta con datos históricos de proyectos similares anteriores; por lo que este tipo de análisis será omitido en este apartado.

4.8.4 Planificar la respuesta a los riesgos

El proceso de planificar la respuesta a los riesgos consiste en desarrollar opciones, acciones y estrategias para mejorar las oportunidades y minimizar las amenazas a los objetivos del proyecto; es decir se busca reducir la exposición global al riesgo del proyecto.

Las respuestas a los riesgos deben ser planificadas de acuerdo a la prioridad de estos, integrando recursos y actividades en el presupuesto, el cronograma y el plan de gestión del proyecto.

De acuerdo al PMBOK, una de las herramientas para llevar a cabo este proceso es la estrategia de respuestas a amenazas, las cuales consideran cinco estrategias alternativas para enfrentarlas, las cuales se describen a continuación:

- **Escalar**, cuando se identifica que el riesgo está fuera del alcance del proyecto o su respuesta sobrepasa la autoridad del director del proyecto.
- **Evitar**, cuando se trata de eliminar la amenaza o proteger los objetivos del proyecto de sus posibles impactos.
- **Transferir**, cuando se traslada el total o parte del impacto negativo de una amenaza a un tercero para que se responsabilice de la situación del riesgo.
- **Mitigar**, cuando se toman las acciones necesarias para minimizar la probabilidad de ocurrencia de la amenaza o sus consecuencias al proyecto. Usualmente, se toman acciones preventivas recomendadas desde un inicio.
- **Aceptar**, cuando se reconoce la existencia de la amenaza, pero no se toman medidas proactivas. Esto puede resultar apropiado para las amenazas de baja prioridad.

En la Tabla 28, se presentan las estrategias de respuestas a los riesgos identificados, así como las acciones preventivas ante cada una de ellas y los responsables a cargo de las mismas.

Tabla 28. *Planificación de la respuesta de los riesgos.*

Código	Riesgo	Rango	Estrategia	Acción preventiva	Responsable
R-01	Escaso tiempo para atender el requerimiento.	0.06	Mitigar	Comunicación permanente y recordatorios	Jefe de proyecto
R-02	Baja productividad y rendimiento del equipo del proyecto.	0.12	Evitar	Capacitaciones y reuniones continuas	Jefe de proyecto
R-03	Obstaculización o cierre de carreteras.	0.10	Transferir	Rutas alternas	Jefe de proyecto
R-04	Fugas de capitales e inversionistas nacionales y extranjeros	0.28	Transferir	-	Equipo técnico
R-05	Falta de consenso.	0.04	Evitar	Comunicación y escucha activa, reuniones	Jefe de proyecto
R-06	Solicitudes tardías.	0.02	Evitar	Comunicación permanente y recordatorios	Equipo técnico
R-07	Planificación estratégica improvisada.	0.12	Mitigar	Delegar funciones y tareas al equipo técnico	Jefe de proyecto
R-08	Entregas de baja o pésima calidad.	0.12	Evitar	Contratos con garantías de calidad	Auditor

Nota: Elaboración propia.

4.8.5 Implementar la respuesta a los riesgos

Es el proceso de implementar los planes de respuestas a los riesgos acordados para asegurar que se ejecuten tal como se planificaron. Es recomendable que esta acción se lleve a cabo a lo largo de todo el proyecto para lograr minimizar las amenazas individuales y maximizar las oportunidades individuales del proyecto y manejar la exposición al riesgo del proyecto en general.

Una adecuada atención a este proceso ayudará a garantizar que las respuestas acordadas realmente se lleven a cabo, pues no se trata solo de planificar, sino también ejecutar.

Para implementar la respuesta a los riesgos, el PMBOK sugiere algunas herramientas y técnicas que serán utilizadas en este proyecto:

- **Juicio de expertos**, que servirá para decidir cómo poner en práctica las respuestas a los riesgos de la manera más eficiente y efectiva, tras consulta de profesionales especializados y con vasta experiencia contratados exclusivamente para la ejecución de este proyecto.
- **Habilidades interpersonales y de equipo**, que recaerá principalmente en las habilidades de liderazgo y negociación de jefe de proyecto, pues su capacidad para influir en los dueños de los riesgos será sumamente necesaria, para que se tomen las acciones necesarias cuando se requiera.

4.8.6 Monitorear los riesgos

Este proceso consiste en monitorear la implementación de los planes acordados de respuestas a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos conocidos, así como evaluar la efectividad de la gestión de los riesgos a lo largo del proyecto.

De mismo modo, es necesario monitorear los riesgos residuales, volver a analizar los riesgos existentes y seleccionar estrategias alternativas para hacer frente a los mismos.

En la Tabla 29 se muestra la frecuencia de monitoreo de los riesgos identificados, así como al responsable a cargo de realizar dichas evaluaciones.

Tabla 29. Frecuencia de monitoreo de los riesgos.

Código	Riesgo	Rango	Frecuencia de monitoreo	Responsable
R-01	Escaso tiempo para atender el requerimiento.	0.06	Semanal	Jefe de proyecto
R-02	Baja productividad y rendimiento del equipo del proyecto.	0.12	Semanal	Jefe de proyecto
R-03	Obstaculización o cierre de carreteras.	0.10	Mensual	Jefe de proyecto
R-04	Fugas de capitales e inversionistas nacionales y extranjeros	0.28	Mensual	Equipo técnico
R-05	Falta de consenso.	0.04	Semanal	Jefe de proyecto
R-06	Solicitudes tardías.	0.02	Semanal	Jefe de proyecto
R-07	Planificación estratégica improvisada.	0.12	Mensual	Jefe de proyecto
R-08	Entregas de baja o pésima calidad.	0.12	Semanal	Jefe de proyecto

Nota: Elaboración propia

4.9 Plan de Gestión de Adquisiciones

Según el PMBOK, la Gestión de las Adquisiciones del proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que son necesarios obtener fuera del equipo del proyecto, ya que no somos capaces de generarlos dentro del propio proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del proyecto incluye los procesos de gestión del contrato requeridos para administrar órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto o contratación de servicios profesionales.

La Gestión de las Adquisiciones incluyen tres procesos involucrados, los cuales se detallan a continuación:

4.9.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

Este proceso se enfoca en identificar las necesidades del proyecto, ya sean bienes o servicios, estudiar, desarrollar las especificaciones técnicas y documentar todo lo necesario para poder licitar y solicitar ofertas a los proveedores potenciales.

Incluso cuando las adquisiciones de equipo (recursos humanos) para este proyecto son mínimas, estas deben ser planificadas adecuadamente, de forma que se cuente con los profesionales expertos necesarios, en el momento y lugar apropiados para contribuir al éxito del proyecto.

A continuación, en la Tabla 30 se muestra el plan de gestión de adquisiciones en el cual se utilizan las herramientas de juicio de expertos y análisis de datos.

Tabla 30. *Plan de gestión de las adquisiciones.*

Servicio o adquisición	Objetivo	Requerimientos necesarios	Plan de adquisición	Plan de liberación
Director del proyecto	Principal responsable de la dirección del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en gestión de proyectos turísticos- culturales. • Experiencia en la dirección de proyectos. 	Posibilidad de dirigir próximos proyectos similares una vez concluya el proyecto actual.	Se mantiene como asesor al terminar el proyecto.
Equipo del proyecto	Brindar apoyo al Director de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en gestión de proyectos. 	Posibilidad de participar en próximos proyectos similares una vez concluya el proyecto actual.	Se mantiene como asesor al terminar el proyecto.
Jefe de Coordinación Interdisciplinaria	Brindar apoyo técnico al Director de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en implementación de proyectos ecoturísticos. • Amplio conocimiento sobre turismo. 	Recurso tercerizado	Contrato terminado al finalizar el proyecto.
Encargado de Identidad Cultural	Brindar apoyo técnico al Director de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en proyectos de tipo cultural. • Conocimientos en herramientas de gestión de proyectos de la organización. 	Recurso tercerizado	Contrato terminado al finalizar el proyecto.
Auditor	Brindar apoyo técnico al Director de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en herramientas de auditoría • Conocimientos en análisis de procesos • Conocimientos de ISO 9001:2015 	Recurso tercerizado	Contrato terminado al finalizar el proyecto.

Nota: Elaboración propia

4.9.2 Efectuar las Adquisiciones

Efectuar las adquisiciones es el proceso de obtener respuesta de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato.

Es importante seleccionar y mantener buenos proveedores, hasta asegurar que la acción de adquirir sus bienes o servicios es eficiente. Para ello es necesario realizar una apreciación objetiva.

Para el presente proyecto se utilizará un contrato de prestación de servicios profesionales, mediante el cual un profesional tendrá el deber de realizar una serie de servicios a cambio de una remuneración previamente acordada. En este documento, las cláusulas deben estar claramente redactadas estipulando con detalle el objetivo de la contratación, obligaciones y responsabilidades de ambas partes, así como las implicaciones en caso de incumplimientos de los acuerdos aceptados.

4.9.3 Controlar las Adquisiciones

El control de las adquisiciones comprende monitorear la ejecución de los contratos, efectuar cambios y correcciones, y cerrar los mismos. El responsable deberá realizar los informes relacionados con el estado de los contratos y apoyarse en la asesoría legal para gestionarlos, de ser necesario. Además, debe velar por la verificación del servicio final contra las especificaciones y requerimientos definidos en los contratos.

El director del proyecto debe buscar asegurarse que la otra parte cumpla con sus obligaciones contractuales y a su vez, que los derechos de la organización y/o proyecto se encuentren protegidos. Es por ello que se debe considerar que estos

acuerdos pueden ser corregidos previo mutuo consentimiento, en cualquier momento, pero con antelación suficiente al cierre del proyecto.

En la Tabla 31 se muestra la plantilla a utilizar para dar seguimiento a los informes de desempeño de las adquisiciones.

Tabla 31. *Plantilla de Verificación de desempeño de adquisiciones.*

VERIFICACIÓN DE DESEMPEÑO DE ADQUISICIONES			
Nombre del proyecto		ID Proyecto	
Entregable		ID Entregable	
DESCRIPCIÓN DE LA ADQUISICIÓN			
Adquisición			
Proveedor			
Situación actual			
Nivel de cumplimiento			
Observaciones			
APROBACIÓN			
Nombre responsable		Firma	

Nota: Elaboración propia.

4.10 Plan de Gestión de los Interesados

Realizar una exhaustiva identificación de interesados es un proceso clave para garantizar la definición de alcance, y monitorear posteriormente que los resultados del proyecto están de acuerdo con las expectativas y necesidades de las partes interesadas.

Muchos de los problemas que se presentan en los proyectos tienen su origen en la inadecuada gestión de los involucrados, en la falta de comunicación, entrega de

información oportuna y manejo de conflictos. Es un reto entonces, para el director de proyectos asumir el liderazgo, aplicando sus habilidades para identificar, planear, gestionar y monitorear el involucramiento de los interesados.

Los procesos de gestión de los interesados del proyecto son:

4.10.1 Identificar a los Interesados

Es imprescindible identificar y conocer el grado de influencia que los interesados tienen en un proyecto, así como la posibilidad de que estos afecten o se vean afectados por el mismo. Es por ello, que es importante realizar una investigación y crear herramientas que faciliten la identificación y priorización de los diversos grupos de interés.

A continuación, en la Tabla 32 se detallan los interesados identificados:

Tabla 32. *Interesados identificados.*

Interesados	Rol en el Proyecto	Expectativas	Poder	Interés	Posición
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Responsable funcional Organismo regulador	Promoción de la actividad turística.	Muy alto	Muy alto	+
Ministerio de Salud	Responsable funcional Organismo regulador	Reducir el índice de contagio del Covid-19. Mantener los protocolos de bioseguridad.	Alto	Alto	+
Ministerio de Cultura	Responsable funcional Organismo regulador	Fomentar actividades culturales.	Medio	Muy alto	+
Municipalidad	Responsable	Reactivación de la	Muy	Muy	+

Interesados	Rol en el Proyecto	Expectativas	Poder	Interés	Posición
de Villa Rica	funcional Organismo regulador	economía local.	alto	alto	
Gobierno Regional	Organismo regulador	Cumplimiento de leyes y normativas vigentes.	Alto	Alto	+
Comunidad de Villa Rica	Usuarios	Desarrollo económico y social. Asegurar el bienestar de los vecinos.	Alto	Muy alto	+
Comunidades aledañas	Usuarios	Gozar de zonas de esparcimiento con seguridad sanitaria.	Alto	Muy alto	+
Organizaciones sin fines de lucro	Sponsor	Contribuir al bienestar de la sociedad.	Medio	Alto	+
Voluntarios	Apoyo	Contribuir al bienestar de la ciudad y el país	Medio	Alto	+
Turistas	Usuarios Beneficiarios	Grata experiencia de visita. Espacecimiento.	Medio	Alto	+
Medios de comunicación	Apoyo	Difundir información relevante y objetiva.	Alto	Muy alto	+
Proveedores	Ejecutor	Cumplimiento de pagos a tiempo.	Alto	Alto	+
Ambientalistas	Consultor	Disminución de huella de carbono. Preservación del ambiente.	Medio	Medio	+
Equipo del proyecto	Ejecutor	Satisfacción de los interesados y lograr un proyecto exitoso: alcance, tiempo y costo. Satisfacción profesional.	Muy alto	Muy alto	+

Nota: Elaboración propia.

4.10.2 Planificar el involucramiento de los interesados

El proceso de planificar el involucramiento de los interesados busca desarrollar enfoques para involucrar a los interesados basados en sus expectativas, necesidades, intereses y posibles impactos en el proyecto. El objetivo es identificar los datos antes expuesto con el fin de interactuar de manera eficaz con los interesados.

De acuerdo al PMBOK, existen diversas técnicas para lograr este fin, entre ellas la matriz de evaluación del involucramiento de los interesados, la cual permite comparar los niveles actuales de participación de los interesados con los niveles deseados de participación necesarios para el éxito del proyecto. El nivel de participación de los interesados se clasifica así:

- **Desconocedor.** Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.
- **Reticente.** Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales pero reticente a cualquier cambio. Ellos no prestarán apoyo al trabajo o los resultados del proyecto.
- **Neutral.** Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni lo deja de apoyar.
- **De apoyo.** Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales; apoya el trabajo y sus resultados.
- **Líder.** Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

En la siguiente tabla se muestra el nivel de involucramiento esperado para cada uno de los interesados, donde A, representa el estado actual; y D, el estado deseado.

Tabla 33. *Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados.*

Interesados	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo				A	D
Ministerio de Salud				A	D
Ministerio de Cultura				A	D
Municipalidad de Villa Rica				A	D
Gobierno Regional				A	D
Comunidad de Villa Rica				A	D
Comunidades aledañas				A	D
Organizaciones sin fines de lucro	A			D	
Voluntarios	A			D	
Turistas			A	D	
Medios de comunicación			A	D	
Proveedores				A D	
Ambientalistas			A	D	
Equipo del proyecto				A	D

Nota: Elaboración propia.

4.10.3 Gestionar el involucramiento de los Interesados

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.

El objetivo principal es permitir al director de proyectos incrementar el apoyo y minimizar la resistencia por parte de los interesados, pues ayuda a asegurar que ellos comprendan los objetivos, beneficios y riesgos del proyecto, y, sobre todo, que ellos conozcan que su participación y contribución aumentará el éxito del proyecto, aumentando su grado de compromiso durante su desarrollo.

Algunas actividades que se pueden realizar durante este proceso son:

- Involucrar a los interesados en el tiempo adecuado para poder afianzar su compromiso con el trabajo que implica el proyecto y su éxito.
- Administrar las expectativas de los involucrados a través de negociaciones y comunicación fluida y transparente a través de canales de comunicación establecidos.
- Aclarar y resolver incidencias que hayan sido identificadas durante el curso del proyecto, mediante conversaciones, reuniones e informes.

En la Tabla 34 se muestran las distintas estrategias que se tomarán para gestionar el involucramiento de los interesados identificados, considerando además los factores de poder, interés, influencia en el proyecto y el impacto que puedan ocasionar.

Tabla 34. *Matriz de estrategias del involucramiento de los interesados.*

Interesados	Posición	Poder	Interés	Influencia	Impacto	Estrategia	Gestión de involucrados
Ministerio de Turismo	A favor	5	5	5	5	Gestión permanente	Cumplir con normativas vigentes
Ministerio de Salud	A favor	5	5	5	5	Gestión permanente	Cumplir con normativas

Interesados	Posición	Poder	Interés	Influencia	Impacto	Estrategia	Gestión de involucrados vigentes
Ministerio de Cultura	Neutro	5	3	3	3	Gestión permanente	Cumplir con normativas vigentes
Municipalidad de Villa Rica	A favor	5	5	5	5	Gestión permanente	Cumplir con normativas vigentes
Gobierno Regional	A favor	4	4	4	4	Gestión permanente	Cumplir con normativas vigentes
Comunidad de Villa Rica	A favor	5	5	5	5	Mantener satisfechos	Atender necesidades y monitorear su nivel de satisfacción
Comunidades aledañas	Neutro	3	3	3	3	Mantener satisfechos	Mantener relación positiva
Organizaciones sin fines de lucro	A favor	3	3	2	2	Mantener satisfechos	Mantener relación positiva
Voluntarios	A favor	3	3	2	2	Mantener satisfechos	Mantener relación positiva
Turistas	A favor	4	4	4	4	Mantener satisfechos	Mantener relación positiva
Medios de comunicación	Neutro	3	3	4	3	Gestión permanente	Mantener relación positiva
Proveedores	A favor	4	4	4	4	Gestión permanente	Reuniones periódicas para conocer su nivel de desempeño
Ambientalistas	A favor	3	3	2	2	Mantener satisfechos	Mantener relación positiva
Equipo del proyecto	A favor	5	5	5	5	Gestión permanente	Reuniones periódicas para

Interesados	Posición	Poder	Interés	Influencia	Impacto	Estrategia	Gestión de involucrados
							conocer su nivel de satisfacción laboral

Nota: Elaboración propia.

4.10.4 Monitorear el involucramiento de los Interesados

Monitorear el involucramiento de los interesados es el cuarto proceso de la Gestión de los interesados, que consiste en hacer seguimiento a las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar estrategias para involucrar a todas las partes interesadas en el proyecto.

El propósito de este proceso es mantener la eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que avanza el proyecto, por lo que este proceso se debe realizar a lo largo de todo el proyecto.

Para el presente proyecto se propone utilizar diversas técnicas, como:

- **Análisis de datos**, a través de encuesta de satisfacción periódicas, que sirva para conocer que las estrategias actuales están siendo efectivas o no, y a partir de ello reconsiderar cuáles son las acciones que deben tomarse.
- 5. Reuniones**, celebradas con los interesados determinados, en las cuales se informen el estado del proyecto y a su vez, evaluar los niveles de participación. Estas no necesariamente deben ser presenciales, que sería lo ideal, pero de acuerdo al contexto, estas también pueden ser en modo virtual.

5. CONCLUSIONES

La propuesta de este proyecto “Plan de Desarrollo Turístico Sostenible Post-Pandemia en el distrito de Villa Rica” surge como una necesidad de adaptarse a la nueva modalidad de vida tras experimentar los efectos de la pandemia actual Covid-19, que ha generado estragos en el plano económico y desarrollo social, pero que, con una buena planificación y correcta implementación, muchas actividades ya han sido reactivadas y pueden ser aplicadas de forma exitosa con una gestión eficiente.

Al finalizar este proyecto se llega a las siguientes conclusiones:

1. El distrito de Villa Rica cuenta con gran variedad recursos turísticos que pretenden ser explotados racionalmente, para que la comunidad continúe con su crecimiento económico y social, como lo hacía antes de la pandemia.
2. Como piedra fundamental del desarrollo sostenible, se debe enseñar a las comunidades a hacer uso responsable de los recursos naturales de su sector, y aprovechar de sus conocimientos ancestrales para optimizar el uso de los recursos.
3. Mucha de la información y los entregables que se producirán en el desarrollo del proyecto pueden parecer exceso de papeleo o documentación, por lo que los responsables de transmitir la información deben encontrar alternativas de transferir todo el conocimiento de los documentos y/o informes de manera práctica a todos los involucrados clave.
4. La gestión de integración engloba todas aquellas actividades como la coordinación de tareas, recursos, partes interesadas y cualquier otro elemento

del proyecto, las cuales son necesarias conocer desde un inicio para garantizar que estas no se gestionen de forma aislada.

5. El control de cronograma es fundamental para el proyecto, ya que permite cumplir cabalmente la entrega de toda aquella actividad que ha sido programada, sin generar retrasos ni alteraciones de acuerdo al plan.
6. El monitoreo de las actividades y tareas es un proceso necesario, ya que estas deben ser vigiladas de cerca para que no afecten el presupuesto definido y aprobado.
7. La comunicación es elemental para lograr el éxito del proyecto. Ello será posible al vincular a los interesados, tomar en cuenta sus deseos, mantener la escucha activa para brindarles soluciones, rendiciones de cuentas y demás medidas que logren un proyecto satisfactorio.
8. La gestión de calidad se encuentra entre los procesos y actividades que determinan políticas de calidad para que el proyecto sea ejecutado satisfactoriamente y genere buena imagen y reputación.
9. La gestión de los recursos es de vital relevancia, pues son sus componentes que permiten que, al contar con ellos, en el momento y lugar indicados, se pueda lograr el éxito del proyecto, teniendo en cuenta todas las especificaciones técnicas y requerimientos.
10. Las adquisiciones que se realizarán deben cumplir las expectativas de acuerdo a los requerimientos solicitados. Todas deben ser definidas en cuanto a sus parámetros, métricas y procedimientos, para posteriormente plasmarlas en un contrato que vele por los deberes y derechos de ambas partes.

11. Es necesario identificar los elementos críticos que podrían poner en riesgo el desarrollo del proyecto, para así poder aplicar medidas preventivas y mitigadoras necesarias, con el fin de garantizar un ciclo de mejora continua durante la ejecución del proyecto y su futura operación.

6. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Municipalidad de Villa Rica llevar a cabo el plan de acción a fin de que la comunidad pueda quedarse totalmente con la operación del desarrollo turístico sostenible al culminar con la implementación del proyecto.
2. Se recomienda al Director del Proyecto desarrollar el equipo del proyecto a plenitud utilizando estrategias como la motivación, influencia, capacitación y negociación.
3. Se recomienda al Director del Proyecto integrar las herramientas oportunas para gestionar la comunicación a manera de no causar resistencia al proyecto de cierto grupo de involucrados, así como mantener un estrecho contacto con las comunidades, para hacer más inclusivo el proyecto.
4. Se recomienda al Director del Proyecto mantener reuniones informativas y de actualización periódicamente, de esta manera los involucrados se sentirán escuchados y tomados en cuenta en las decisiones y avances.
5. Diariamente se vive con una serie de riesgos que aparecen de la operación o son impactos externos que pueden afectar de alguna manera el proyecto. Por lo cual se recomienda al Director del Proyecto como a la Municipalidad de Villa Rica desarrollar una intensa estrategia de relacionamiento con los grupos de interés, cumpliendo un rol articulador que permita realizar acciones de mejoramiento de forma conjunta.
6. Se recomienda al Director del Proyecto adoptar herramientas efectivas que ayuden a identificar los riesgos del proyecto con asertividad.

7. Se recomienda al Director del Proyecto contar siempre con diversas opciones para la contratación de proveedores, que cumplan con los requisitos mínimos solicitados y brinden bienes o servicios de calidad.
8. Se recomienda al Director del Proyecto como a la Municipalidad de Villa Rica contar con informaciones estadísticas y lecciones aprendidas de otros proyectos similares para obtener información de riesgos que realmente puedan ocurrir durante la ejecución de un proyecto.
9. Se recomienda al Director del Proyecto, como al equipo del proyecto y equipo técnico, seguir los lineamientos y guías propuestas en el PMBOK, a fin de aplicar sus buenas prácticas en la planeación y gestión del proyecto.
10. Se recomienda a la Municipalidad de Villa Rica e instituciones del Estado encargadas, identificar adecuadamente el perfil del turista que visita Villa Rica y así adaptar la oferta hacia las necesidades y gustos de los turistas.

LISTA DE REFERENCIAS

Anco, K. (2020). *Potencial turístico y propuesta de desarrollo post-covid-19 del distrito de Yura – Arequipa 2020*. Universidad de San Martín de Porres.

Arias, E. (2018). *Objetivos generales y Objetivos específicos*. Recuperado el 16 de mayo de 2021 de <https://www.diferenciador.com/objetivos-generales-y-objetivos-especificos/>

Botta, M. (2018). *Tesis, monografías e informes. Nuevas normas y técnicas de investigación y redacción*. Biblos.

Clements, J. (1999). *Administración Exitosa de Proyectos*. Estados Unidos. Thompson.

Equipo Editorial (2020). *Herramientas para la gestión de proyectos*. Editorial Elearning, S.L.

Garriga, Albert (2019). *Guía práctica en gestión de proyectos: Aprende a aplicar las técnicas de gestión de proyectos a proyectos reales*. KDP Print US

Guía HBR (2017). *Gestión de Proyectos te proporcionará las herramientas y la confianza que necesitas para definir y alcanzar objetivos inteligentes*. Harvard Business Review.

Hernández, R. (2016). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.

Indeed Editorial Team (23 de noviembre de 2020). *SMART Goals: Definition and Examples*. Recuperado el 15 de mayo de 2021 de <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/smart-goals>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018). *Manual para la elaboración y actualización del Inventario de Recursos Turísticos*. Lima, Perú:

MINCETUR. Recuperado de www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/directoriosManuales/Manual_para_la_Elaboaracion_y_actualizacion_del_inventario_de_recursos_turisticos.pdf

Ortega, E. (2020). *Como hacer una EDT*. [Video]. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=h0H5jXEs73Y>

Parco, Isabel. Especialista en Turismo. Comunicación personal. 08 octubre 2021.

PromPerú (2019). *Turismo en Cifras. Perfil del Vacacionista Nacional 2019*.

Recuperado de www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Infografias

Project Management Institute (Ed. 6). (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Project Management Institute, Inc.

Ramos, M. (08 de octubre de 2020). *La importancia de crear una EDT como parte del alcance del proyecto*. Recuperado el 15 de mayo de 2021 de

<https://pmi.cl/web/2020/10/08/la-importancia-de-crear-una-edt-como-parte-del-alcance-del-proyecto/>

Parco, Gina. Especialista en Turismo. Comunicación personal. 08 octubre 2021.

Sautu, R. (2015). *Todo es Teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Lumiere.

Santiago, D. (2018). *Turismo Sostenible y Desarrollo: análisis del desarrollo turístico sostenible colombiano mediante el estudio de la efectividad de los programas de asistencia al desarrollo como modelos de ayuda a la sostenibilidad local*. [Tesis de doctorado]. Universidad de Girona, Girona. Recuperado de www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/667297/tdmse_20190307.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Universidad de San Martín de Porres (19 de abril de 2021). *Reactivación del turismo rural sostenible en un entorno post pandemia*. Recuperado el 16 de mayo de 2021 de <https://fcctp.usmp.edu.pe/noticias/internacional/reactivacion-del-turismo-rural-sostenible-en-un-entorno-post-pandemia>

Valenzuela, E. (02 de mayo de 2020). *Aspectos relevantes en la elaboración del Acta de Constitución del Proyecto*. [Video]. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=AfSIDMAC5S4>

ANEXOS

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
14 de mayo de 2021	Plan de gestión de proyecto para el desarrollo turístico sostenible Post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación, planificación Áreas de Conocimiento: Integración, alcance, plazo, costo, calidad, riesgos, comunicaciones, recursos, adquisiciones e interesados.	Sector: Público y privado Actividad: Proyectos de desarrollo turístico sostenible Proyectos de desarrollo turístico rural
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
10 de mayo de 2021	29 de setiembre de 2021
Objetivos del proyecto	
Objetivo general Elaborar una propuesta de un plan de gestión de proyecto para el desarrollo turístico sostenible Post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco.	
Objetivos específicos <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el plan de gestión de la integración proyecto para la definición, unificación y coordinación de los diversos procesos y actividades del proyecto propuesto, así como elaborar el Acta de Proyecto. 2. Desarrollar un plan de gestión del alcance que permita identificar las tareas necesarias de ejecución del proyecto. 3. Establecer un plan de gestión del cronograma para planificar, gestionar y controlar las actividades a realizar durante el proyecto. 4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto necesario para el 	

proyecto.

5. Determinar un plan de gestión de calidad para el cumplimiento de requisitos de calidad establecidos para el proyecto.
6. Establecer un plan de gestión de los recursos para la buena gestión y organización de los recursos del proyecto.
7. Establecer el plan de gestión de comunicación para la planificación, monitoreo y control de las comunicaciones del proyecto.
8. Desarrollar un plan de gestión de riesgos del proyecto para administrarlos de manera oportuna.
9. Definir un plan de gestión de adquisiciones para identificar y adquirir los bienes y servicios que requiere el proyecto y los niveles de responsabilidad de los participantes.
10. Desarrollar un plan de gestión de los interesados del proyecto para determinar las necesidades y expectativas de los mismos.

Justificación o propósito del proyecto

El distrito de Villa Rica, ubicado en la provincia de Oxapampa, región Pasco, cuenta con una serie de recursos y atractivos turísticos, especialmente de carácter natural, por lo cual ha sido posicionado como uno de los principales puntos turísticos del Perú, principalmente para el turista local.

La pandemia de Covid-19 ha afectado críticamente a este sector que representa una fuente importante para la economía local; sin embargo, se proyecta la reactivación del turismo sostenible en un entorno post pandemia, en los que los visitantes, las comunidades, las empresas privadas, las ONG, los gobiernos locales y regionales son los principales actores. Entre los principales beneficios esperados, el presente plan de proyecto busca fortalecer la gestión del desarrollo del turismo sostenible post pandemia en el distrito de Villa Rica, el cual ayudará a contar con emprendimientos sostenibles, innovadores y competitivos, mediante el reforzamiento de los procesos de planificación y gestión de los actores involucrados. De esta forma, los productos y servicios turísticos que se ofrezcan en este distrito serán competitivos y sostenibles, permitiendo maximizar la experiencia del visitante e incrementar la calidad de sus servicios. Este plan de proyecto permitirá brindar una guía a seguir para lograr los objetivos planteados de manera exitosa.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El producto final es un documento que facilite la implementación de un plan de gestión de proyecto para el desarrollo turístico sostenible post-Covid 19 en el distrito de Villa Rica, Pasco, bajo el cumplimiento del marco normativo y legal vigente.

Los entregables que conforman este documento son los diversos planes de gestión de las diez áreas de conocimiento, cuyo fin buscará la implementación exitosa del plan de gestión propuesto. Ante ello, se contará con la línea base del alcance, tiempo y costo del proyecto; así como el análisis de los involucrados, un plan para las comunicaciones, de recursos, de riesgos del proyecto, gestión de adquisiciones y calidad. Todos ellos estarán integrados en un solo documento, con sus respectivas plantillas y procedimientos para su ejecución.

Este documento contará con procedimientos definidos que permitirán una implementación idónea, brindando a su vez las líneas base que serán una guía para el logro de los objetivos planteados.

Supuestos

- El plazo propuesto para la realización del plan de proyecto permitirá alcanzar los resultados planteados.
- La información recopilada para la elaboración de este plan de proyecto proviene de fuentes confiables, entre ellos la Municipalidad Distrital de Villa Rica.
- Se cuenta con el compromiso de las autoridades municipales para el desarrollo del presente plan de proyecto.
- El personal de la municipalidad y entidades involucradas dispondrán de tiempo suficiente para realizar sus aportes al proyecto.
- La Municipalidad de Villa Rica cuenta con una Oficina de Desarrollo Gestión Empresarial y Turismo, por lo tanto las decisiones respecto al planeamiento de este proyecto serán tomadas de forma ágil y rápida.

Restricciones

- El presente PFG está programado para ser finalizado en un plazo de 143 días.
- Presupuesto limitado para realizar los viajes al lugar de estudio y desarrollar el trabajo de campo.
- Insuficiente información bibliográfica de estudios realizados en el lugar.
- No hay experiencia previa en este tipo de implementaciones (post pandemia).
- Se deben considerar todos los requisitos exigidos por el Estado Peruano en el Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú-PENTUR.

Identificación riesgos

- Si no se cumple el cronograma de trabajo, podría afectar los plazos de la entrega del PFG.
- Si finaliza la relación laboral con los ejecutores que intervienen en el proyecto o rotación del personal, podría generar desinterés de las autoridades en el proyecto y limitar el acceso a la información.
- Si se realizan cambios inesperados por los involucrados, podría afectar el alcance, el plazo y el costo del PFG.
- Si la información no es confiable e inexacta, podría afectar la elaboración de los planes y actividades en cuanto a la calidad, el plazo y el costo del PFG.



Presupuesto

Para la elaboración del PFG se destina el siguiente presupuesto:

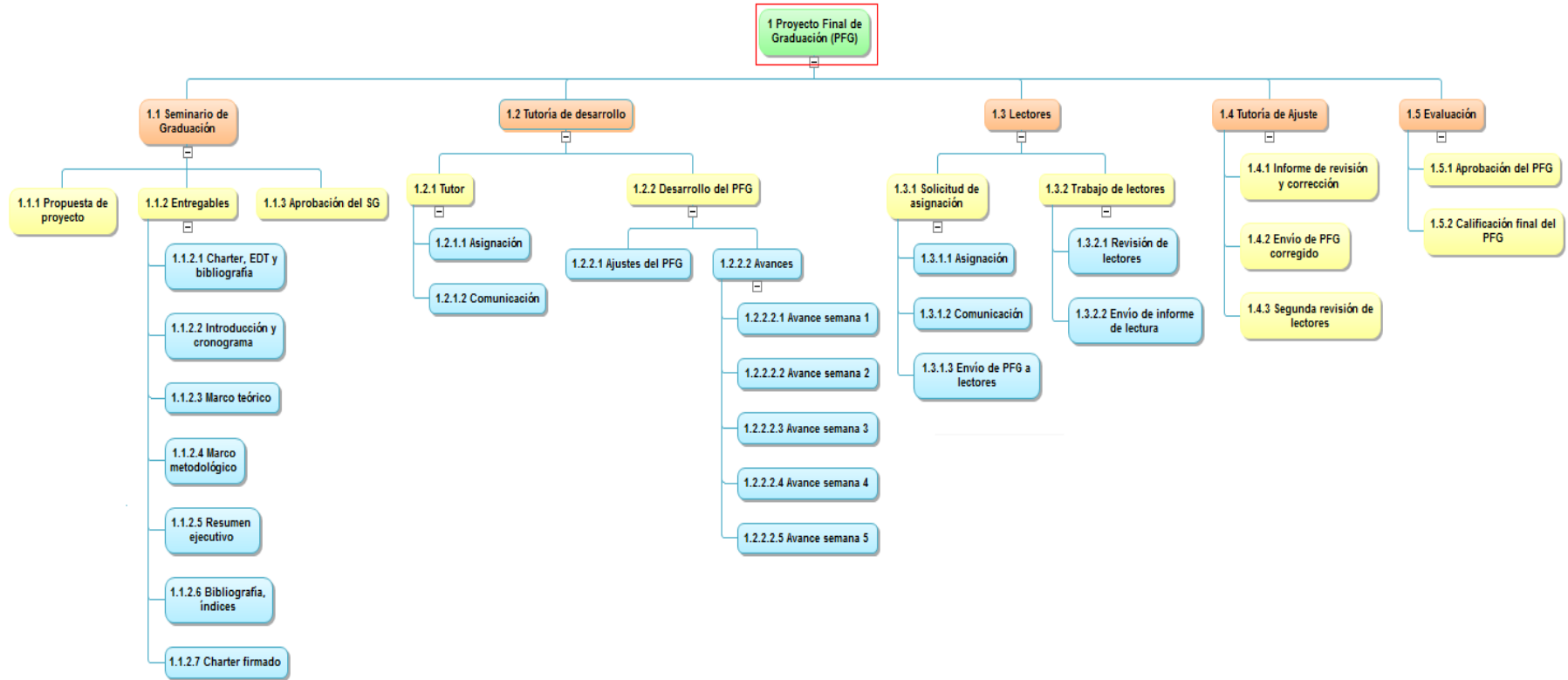
Recurso	Esfuerzo	Costo
Humanos		
• Estudiante	200 horas hombre	USD 3000
• Asesores UCI	40 horas hombre	USD 1000
Logística		
• Puesto de trabajo	200 horas oficina	USD 4000
• Internet	200 horas internet	USD 200
Total Presupuesto		USD 8200

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Presentación del Charter y EDT del PFG	10 de mayo de 2021	16 de mayo de 2021
Elaboración de la Introducción y Cronograma del PFG	17 de mayo de 2021	23 de mayo de 2021
Redacción de Marco Teórico	24 de mayo de 2021	30 de mayo de 2021
Redacción de Marco Metodológico	31 de mayo de 2021	06 de junio de 2021
Resumen Ejecutivo, Bibliografía, Chárter firmado.	07 de junio de 2021	13 de junio de 2021

Información histórica relevante	
<p>La Municipalidad Distrital de Villa Rica tiene como misión garantizar el desarrollo sostenible de este distrito con responsabilidad, honestidad e inclusión social. Para ello, cuenta con la Gerencia de Desarrollo Económico y Ambiental, que es el órgano responsable de promover el desarrollo económico y la participación ciudadana.</p> <p>Gracias a su ubicación geográfica, el territorio de Villa Rica presenta una interesante variedad de recursos y atractivos turísticos que han sido explotados racionalmente por las autoridades competentes, colocando a esta ciudad como uno de los principales atractivos para el visitante nacional. Asimismo, ha desarrollado una gran variedad de proyectos de turismo rural comunitario y turismo sostenible, que han resultado exitosos y de gran reconocimiento. Sin embargo, la pandemia también ha afectado a esta región y sus actividades se han visto paralizadas, por lo que es necesaria la reactivación de la actividad turística post-pandemia.</p> <p>Por otro lado, la iniciativa de la Universidad para la Cooperación Internacional ofrece la Maestría en Administración de Proyectos, la cual permite que este tipo de trabajos (PFG) sean aplicados de forma práctica, de manera que el estudiante no solo pueda obtener el grado académico, sino también contribuya al desarrollo de su sociedad.</p>	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p>Involucrados Directos: Profesor de seminario de graduación, tutor, lectores, Municipalidad de Villa Rica.</p> <p>Involucrados Indirectos: Investigadores, estudiantes, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Dirección Regional de Turismo Pasco (DIRCETUR Pasco), Comisión de Promoción y Turismo (Promperú)</p>	
<p>Director de proyecto: Cindy Supanta Bendezú</p>	<p>Firma: </p>
<p>Autorización de: Álvaro Mata L.</p>	<p>Firma: </p>

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Semestre 2, 2021						
						A	M	J	J	A	S	O
1	1	PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)	143 días	lun 10/05/21	mié 29/09/21							
2	1.1	1.1 Seminario de Graduación	40 días	lun 10/05/21	vie 18/06/21							
3	1.1.1	1.1.1 Propuesta de proyecto	7 días	lun 10/05/21	dom 16/05/21							
4	1.1.2	1.1.2 Entregables	40 días	lun 10/05/21	vie 18/06/21							
5	1.1.2.1	1.1.2.1 Charter, EDT y bibliografía	7 días	lun 10/05/21	dom 16/05/21							
6	1.1.2.2	1.1.2.2 Introducción y cronograma	7 días	lun 17/05/21	dom 23/05/21							
7	1.1.2.3	1.1.2.3 Marco teórico	7 días	lun 24/05/21	dom 30/05/21							
8	1.1.2.4	1.1.2.4 Marco metodológico	7 días	lun 31/05/21	dom 06/06/21							
9	1.1.2.5	1.1.2.5 Resumen ejecutivo	7 días	lun 07/06/21	dom 13/06/21							
10	1.1.2.6	1.1.2.6 Bibliografía, índices	7 días	lun 07/06/21	dom 13/06/21							
11	1.1.2.7	1.1.2.7 Charter firmado	7 días	lun 07/06/21	dom 13/06/21							
12	1.1.2.8	1.1.3 Aprobación del SG	5 días	lun 14/06/21	vie 18/06/21							
13	1.2	1.2 Tutoría de desarrollo	49 días	sáb 26/06/21	vie 13/08/21							
14	1.2.1	1.2.1 Tutor	8 días	sáb 26/06/21	sáb 03/07/21							
15	1.2.1.1	1.2.1.1 Asignación	4 días	sáb 26/06/21	mar 29/06/21							
16	1.2.1.2	1.2.1.2 Comunicación	4 días	mié 30/06/21	sáb 03/07/21							
17	1.2.2	1.2.2 Desarrollo del PFG	6 días	dom 04/07/21	vie 09/07/21							
18	1.2.2.1	1.2.2.1 Ajustes del PFG	6 días	dom 04/07/21	vie 09/07/21							
19	1.2.3	1.2.2.2 Avances	35 días	sáb 10/07/21	vie 13/08/21							
20	1.2.3.1	1.2.2.2.1 Avance semana 1	7 días	sáb 10/07/21	vie 16/07/21							
21	1.2.3.2	1.2.2.2.2 Avance semana 2	7 días	sáb 17/07/21	vie 23/07/21							
22	1.2.3.3	1.2.2.2.3 Avance semana 3	7 días	sáb 24/07/21	vie 30/07/21							
23	1.2.3.4	1.2.2.2.4 Avance semana 4	7 días	sáb 31/07/21	vie 06/08/21							
24	1.2.3.5	1.2.2.2.5 Avance semana 5	7 días	sáb 07/08/21	vie 13/08/21							
25	1.3	1.3 Lectores	18 días	sáb 14/08/21	mar 31/08/21							
26	1.3.1	1.3.1 Solicitud de asignación	8 días	sáb 14/08/21	sáb 21/08/21							
27	1.3.1.1	1.3.1.1 Asignación	3 días	sáb 14/08/21	lun 16/08/21							
28	1.3.1.2	1.3.1.2 Comunicación	3 días	mar 17/08/21	jue 19/08/21							
29	1.3.1.3	1.3.1.3 Envío de PFG a lectores	2 días	vie 20/08/21	sáb 21/08/21							
30	1.3.2	1.3.2 Trabajo de lectores	10 días	dom 22/08/21	mar 31/08/21							
31	1.3.2.1	1.3.2.1 Revisión de lectores	8 días	dom 22/08/21	dom 29/08/21							
32	1.3.2.2	1.3.2.2 Envío de informe de lectura	2 días	lun 30/08/21	mar 31/08/21							
33	1.4	1.4 Tutoría de Ajuste	24 días	mié 01/09/21	vie 24/09/21							
34	1.4.1	1.4.1 Informe de revisión y corrección	11 días	mié 01/09/21	sáb 11/09/21							
35	1.4.2	1.4.2 Envío de PFG corregido	2 días	dom 12/09/21	lun 13/09/21							
36	1.4.3	1.4.3 Segunda revisión de lectores	11 días	mar 14/09/21	vie 24/09/21							
37	1.5	1.5 Evaluación	5 días	sáb 25/09/21	mié 29/09/21							
38	1.5.1	1.5.1 Aprobación del PFG	0 días	sáb 25/09/21	sáb 25/09/21							
39	1.5.2	1.5.2 Calificación y aprobación final del PFG	5 días	dom 26/09/21	mié 29/09/21							
40	1.5.3	FIN	0 días	mié 29/09/21	mié 29/09/21							