

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO DEL OBSERVATORIO CENTROAMERICANO
DE DEMOCRACIA PARTICIPATIVA (OCADEP).

JAVIER CALVO ECHANDI

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

San José, Costa Rica

Junio de 2016

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

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

Msc. Enrique Barreda
PROFESOR TUTOR

MAP. William Ernest Mondol PMP
LECTOR No.1

MSc. María Lorena Alpízar Marín. MAP
LECTORA No.2

Javier Calvo Echandi
SUSTENTANTE

Dedicatoria

Dedico la realización de esta Maestría a mi madre Patricia Echandi, que ha sido mi constante apoyo y motivación; por su amor, paciencia y consejos.

A mi hermano Rolando por su perenne presencia y Lisette por su entusiasmo y respaldo.

A Carolina por sus atentas revisiones.

Reconocimientos

Un reconocimiento muy especial a los profesores Enrique Barreda y William Ernest por su acompañamiento, consejos y motivación. Un agradecimiento a la profesora María Lorena Alpízar, cuyas lecturas y comentarios resultaron ser una cátedra de administración de proyectos.

Un recuerdo para la profesora Jessi Orlich, en cuyas clases comprendí la conexión entre lo planificado y lo vivido.

Índice de Contenidos

Hoja de Aprobación	ii
Dedicatoria.....	iii
Reconocimientos.....	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Ilustraciones.....	vi
Índice de Cuadros	vii
Índice de Abreviaciones	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento de la Problemática	2
1.3 Justificación	3
1.4 Objetivos generales y específicos	5
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Marco Referencial o institucional.....	7
2.1.1 Antecedentes de la organización.....	7
2.1.2 Concepto y definición de organizaciones sin fines de lucro.....	7
2.1.3 Factores ambientales de la empresa u organización	8
2.1.4 Los activos de los procesos de la organización.	9
2.2 Teoría de Administración de proyectos para la elaboración de la propuesta	10
2.2.1 Qué es un proyecto.....	10
2.2.2 Los tipos de proyectos y sus productos.....	11
2.2.3 Los procesos de la administración de proyectos	13
2.2.4 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	14
2.2.5 Área de conocimiento: alcance del proyecto	15
2.2.6 Área de conocimiento: gestión de los interesados.....	20
2.2.7 Otras herramientas y recursos de administración de proyectos	24
2.3 Teoría de Gobierno Abierto, Participación Ciudadana y Auditoría Social en Centroamérica.	41
2.3.1 Teoría de Gobierno Abierto.....	41
2.3.2 Auditoría Social.....	44
2.3.3 Los procesos de descentralización en Centroamérica.....	45
2.3.4 La Corrupción y sus efectos en la ciudadanía.....	48
2.3.5 Marco Legal Internacional contra la Corrupción	51
2.3.6 Gobierno Electrónico: Transparencia e Interactividad.....	52
2.3.7 Usos potenciales de las TIC en Auditoría Social, algunas experiencias exitosas.	55
2.3.8 La Cooperación Internacional en Centroamérica y Oportunidades de Financiamiento	56
2.3.9 Algunas herramientas de Monitoreo y Evaluación de proyectos sociales para el seguimiento de los indicadores, análisis de la participación.....	56
2.3.10 Entrevistas a profundidad dentro de la investigación de antecedentes	59
2.3.11 La rentabilidad social de un proyecto.....	59
2.2.12 Proceso de identificación de la población beneficiaria en proyectos sociales.....	61
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	63
3.1 Fuentes de Información	63

3.2 Técnicas de Investigación.....	66
3.2.1 Investigación Documental.....	66
3.2.2 El método Analítico – Sintético	67
3.2.3 Método de observación científica.....	68
3.2.4 Método estadístico	69
3.2.5 Entrevistas a profundidad.....	69
3.2.6 Juicio de Expertos	70
3.2.7 Estudios de caso	70
3.3 Supuestos y Restricciones	72
3.4 Entregables y herramientas	74
CAPÍTULO 4: DESARROLLO	76
4.1 Justificación del proyecto	76
4.1.1 Análisis de situación y justificación a la que responde el proyecto	76
4.1.2 Identificación del problema de corrupción.....	79
4.2 Gestión del alcance del Proyecto	82
4.2.1 Proceso de Planificación del alcance del proyecto.....	83
4.2.2 Proceso de Recopilación de los requisitos	93
4.2.3 Proceso: Definición del alcance.....	101
4.2.4 Proceso: Crear la estructura desglosada de trabajo (EDT)	104
4.3 Área de Conocimiento: Gestión de los Interesados	110
4.3.1 Proceso de Identificación de los Interesados.....	110
4.3.2 Proceso de planificación de la gestión de los interesados	115
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
5.1 Conclusiones.....	118
5.2 Recomendaciones.....	119
Bibliografía.....	122
ANEXOS	128
Anexo 1: Acta del Proyecto	128
Anexo 2: Cronograma del Proyecto Final de Graduación.....	131
Anexo 3: Estructura Desglosada de Trabajo del Proyecto Final de Graduación.....	132
Anexo 4: Árbol de Problemas	134
Anexo 5: Árbol de Objetivos.....	135
Anexo 6: Matriz de Planificación de Marco Lógico para la propuesta de proyecto.	136
Anexo 7: Plan de Monitoreo y Evaluación OCADEP	138
Anexo 8: Entrevistas realizadas	139
Anexo 9: Presupuesto preliminar fase de implementación	141
Anexo 10: Estudios de caso	143
Anexo 11: Propuesta de implementación del Observatorio Centroamericano de Democracia participativa (OCADEP)	145

Índice de Ilustraciones

Figura 1: Ejemplo de Estructura Desglosada de Trabajo (EDT).	19
Figura 2: Matriz de Poder / Interés	22
Figura 3: Las restricciones de un proyecto.	25
Figura 4: Influencias y roles de la estructura de la organización	29
Figura 5: Estructura de una organización funcional	30
Figura 6: Estructura de una organización orientada a proyectos	31
Figura 7: Árbol de Problemas	32
Figura 8: del Árbol de Problemas al Árbol de Objetivos	34
Figura 9: Cadena causal para la teoría del cambio	37
Figura 10: Teoría de Cambio – Modelo Lógico	38
Figura 11: Relación entre objetivos y la percepción de la impunidad	41
Figura 12: Causas de la Corrupción	80
Figura 13: Estructura Desglosada de Trabajo	106
Figura 14: Estructura Desglosada de Trabajo – Parte 1	132
Figura 15: Estructura Desglosada de Trabajo – Parte 2	132
Figura 16: Estructura Desglosada de Trabajo – Parte 3	133
Figura 17: Árbol de Problemas	134
Figura 18: Árbol de Objetivos	135
Figura 19: Estructura organizacional de OCADEP	146
Figura 20: Diagrama de la estrategia de creación de OCADEP	149
Figura 21: logo del Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP).	151

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Planificación de la Gestión del Alcance	16
Cuadro 2: Recopilación de requisitos	17
Cuadro 3: Creación de la Estructura Desglosada de Trabajo (EDT).....	18
Cuadro 4: Validación del alcance del proyecto.....	20
Cuadro 5: Identificación de los interesados	21
Cuadro 6: Planificación de la gestión de los interesados	23
Cuadro 7: Componentes de la Evaluación de Programas.....	39
Cuadro 8: Centroamérica: Institucionalidad política de la descentralización	46
Cuadro 9: Relación entre la corrupción, los actores y sus efectos	49
Cuadro 10: Causas de la Corrupción y sus Efectos.....	49
Cuadro 11: Índice de Percepción de la Corrupción.....	58
Cuadro 12: Fuentes de Información Utilizadas	65
Cuadro 13: Entrevistas a profundidad.....	69
Cuadro 14: Resumen para el Desarrollo del Marco Metodológico	71
Cuadro 15: Matriz de restricciones generales del proyecto por área	73
Cuadro 16: Supuestos y Restricciones por objetivo.....	73
Cuadro 17: Entregables del Proyecto por Objetivos.....	74
Cuadro 18: Correspondencia entre grupos de procesos y el Área de Gestión del Alcance del Proyecto	83
Cuadro 19: Plan de gestión del alcance del proyecto	89
Cuadro 20: Plan de gestión de los requisitos del proyecto	91
Cuadro 21: Requisitos del Proyecto	94
Cuadro 22: Matriz de trazabilidad de requisitos	99
Cuadro 23: Enunciado del alcance	101
Cuadro 24: Plantilla para el Desarrollo de una EDT	105
Cuadro 25: Correspondencia entre grupos de procesos y el área de Gestión de los Interesados del Proyecto.....	110
Cuadro 26: Matriz de Registro de los Interesados.....	112
Cuadro 27: Plan de gestión de los interesados del proyecto	115
Cuadro 28: Áreas, actividades y responsables.....	146

Índice de Abreviaciones

AS	Auditoría Social
CNUC	Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción
EDT	Estructura de Desglose del Trabajo (WBS)
EML	El Enfoque del Marco Lógico
GA	Gobierno Abierto
GD	Gobierno Digital
GE	Gobierno Electrónico
MAP	Maestría en Administración de Proyectos
OCADEP	Observatorio Centroamericano para la Democracia Participativa
ONG	Organización no Gubernamental
PFG	Proyecto Final de Graduación
PMBOK	Project Management Body of Knowledge (Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos)
PMI	Project Management Institute (Instituto de Gerencia de Proyectos)
RBS	Risk Breakdown Structure (Estructura de Desglose de los Riesgos)
SDLC	Ciclo de vida de desarrollo de sistemas
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UCI	Universidad para la Cooperación Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

El problema central identificado, según el cual las instituciones públicas en Centroamérica no están respondiendo adecuadamente a las necesidades de la ciudadanía, se debe por una parte al impacto de la corrupción en las instituciones del Estado y a la falta de transparencia en la gestión pública, así como pocas herramientas de consulta y vigilancia para que la ciudadanía ejerza sus derechos. Esta investigación partió de la premisa de que una sociedad civil informada y organizada, a través de mecanismos efectivos de incidencia y participación ciudadana catalizados a través de herramientas de participación, permiten mejorar la respuesta de las instituciones públicas y así reducir la percepción de impunidad, indefensión y frustración de la ciudadanía con estas instituciones.

En este contexto, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) ofrecen un amplio potencial para abordar el problema bajo nuevos paradigmas de participación ciudadana, gracias a las nuevas formas de interconexión e interactividad entre las personas, combinado a las capacidades para desconcentrar la información en unas pocas manos y permitir un acceso más abierto y democrático. Esto ha permitido el surgimiento de algunas iniciativas novedosas como la de Gobierno Abierto (GA), que afecta positivamente en las capacidades de información y vigilancia ciudadana, además de, revertir la poca participación de los individuos en los asuntos públicos.

El objetivo general de esta propuesta ha sido el desarrollar un plan de gestión de proyecto para crear el Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP) en las áreas de gestión del alcance y gestión de los interesados, para ser presentada a diferentes organismos para su financiamiento. Adicionalmente se plantearon como objetivos específicos: primero, describir la problemática de la corrupción en la función pública y la falta de participación ciudadana en Centroamérica para contextualizar la necesidad de la propuesta de proyecto; segundo, realizar una propuesta de estructura organizacional que defina los puestos, roles y responsabilidades necesarios para alcanzar los objetivos propuestos; tercero, diseñar el plan de gestión del alcance del proyecto para que sea evaluado por los organismos donantes interesados y otras contrapartes; cuarto, diseñar el plan de gestión de los interesados del proyecto para desarrollar estrategias adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en la ejecución del proyecto.

Para desarrollar este trabajo y dar cumplimiento a los objetivos planteados, la recopilación de la información se hizo usando tanto fuentes primarias como secundarias. Como fuentes primarias se realizaron entrevistas con personas involucradas, funcionarios de instituciones públicas y organizaciones de derechos humanos, así como otras entrevistas a personas relacionadas con la temática. Como fuentes secundarias se utilizó documentación existente relacionada con proyectos y herramientas de administración de proyectos.

Desde un punto de vista metodológico, esta propuesta se fundamentó en herramientas de administración de proyectos enfocada en las áreas de conocimiento de gestión del

alcance y gestión de interesados, dentro de los procesos de iniciación y planificación. Basado en estas áreas se determinó el plan de gestión del alcance y de los interesados del proyecto, el tipo de organización orientada a proyectos que debe crearse.

Como resultado, esta propuesta se espera promover una ciudadanía más informada y activa frente a la corrupción e ineficiencia estatal y en tareas de vigilancia ciudadana. El impacto principal que se persigue es un aumento de la confianza ciudadana en las Instituciones Públicas, reduciendo la apatía mediante la participación de las personas a través de un pacto entre el Estado y la ciudadanía para el uso de herramientas innovadoras en tareas de vigilancia, participación y consulta. A la vez, mejorar la eficiencia estatal a partir de la toma de decisiones validadas con la ciudadanía.

Entre las conclusiones que se hallaron está el hecho de que es posible demostrar la pertinencia de la solución a partir de herramientas de administración de proyectos para ser evaluada por organismos donantes; también que es posible proponer una estructura de organización orientada a proyectos para implementar la propuesta, donde la utilización de la metodología del PMI y de la guía del PMBOK (PMI, 2013) han permitido realizar en forma sistemática y ordenada el plan de gestión de proyecto, enfocado en las áreas de gestión del alcance y gestión de los interesados.

Entre las recomendaciones incluidas, basadas en hallazgos de la investigación, estuvieron: primero, el continuar con la fase de implementación de proyecto a partir del plan de gestión del alcance realizado; segundo, identificar prácticas e historias de éxito de participación ciudadana; tercero, incluir un plan de capacitación para usuarios, sobre las herramientas contenidas. De igual manera se recomienda la contratación de un gerente de proyecto para la fase de implementación, como una de las tareas clave de dicha fase.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Entre los años 2014 y 2015 en Centroamérica se ha podido observar una serie de movilizaciones ciudadanas de protesta en contra de lo que consideran una gestión ineficiente por parte del Gobierno y el creciente número de casos de corrupción. El ejemplo de Guatemala ha sido el más relevante, en donde, las manifestaciones pacíficas masivas provocaron la renuncia y arresto de la vicepresidenta de dicho país y posteriormente del Presidente Otto Pérez Molina.

Estos eventos han puesto de manifiesto, no solo las consecuencias de no incluir a la ciudadanía en las decisiones y la carencia de mecanismos de vigilancia ciudadana, sino el poder de movilización de una ciudadanía cuando decide hacer sentir su voz.

Con el fin de mejorar la respuesta de las instituciones públicas a las necesidades de la ciudadanía la meta en este contexto debe ser poder alcanzar un mayor protagonismo de los ciudadanos en tareas de vigilancia de las funciones del Estado. En la región ya se cuenta con algunas experiencias de auditoría social que van desde mecanismos de solicitud de rendición de cuentas y requerimientos de información pública, hasta la participación en la elaboración de planes y presupuestos públicos. Estas experiencias no son suficientes, aunque muestran algunas historias de éxito y lecciones aprendidas que pueden ser potenciadas y difundidas.

En la búsqueda de herramientas de mejora de la eficiencia y eficacia de las Administración Pública, se han podido identificar algunas buenas prácticas y experiencias exitosas, mediante las cuales se ha comenzado a aplicar un modelo diferente de gobernanza, con el cual se quiere “abrir las puertas” al ciudadano para dar a conocer herramientas y espacios de participación. Muchas de estas nuevas prácticas están relacionadas a las tecnologías de la información y la comunicación – TICS.

Un antecedente importante a considerar es el hecho de que agencias de cooperación internacional en los últimos años han promovido y financiado iniciativas de transparencia en Centroamérica. Un ejemplo es el apoyo del Programa de Naciones Unidas (PNUD) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH) a la Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG), un organismo que ha significado una diferencia en temas de transparencia y acciones contra la corrupción en el país antes mencionado y un ejemplo para el resto de Centroamérica.

1.2 Planteamiento de la Problemática

Hoy se puede afirmar con mayor certeza que la falta de eficacia del Estado y la poca participación de los ciudadanos en las decisiones del mismo, atenta contra el crecimiento económico de países en desarrollo. En la medida en que las instituciones públicas no respondan a las necesidades de los ciudadanos y que queden impunes casos de corrupción que alarman a estos, se genera una pérdida de confianza de las personas hacia el Estado (Transparencia Internacional, 2014).

Las reformas del Estado implementadas en los diferentes países centroamericanos para descentralización, así como, de supervisión de sus gestiones y combate contra la corrupción, tienen como objetivo lograr que los ciudadanos aumenten su confianza en las instituciones, mejore la identificación de problemas y la implementación de soluciones efectivas para resolverlos. Estos procesos profundos de reforma que comenzaron a ver sus frutos a partir del año 2000, incorporaron inicialmente algunos procesos de participación y consulta ciudadana (González, 2014).

Sin embargo, aquellos mecanismos de participación concebidos al inicio de los procesos de reforma no alcanzaron una intervención directa de la ciudadanía, tanto en la identificación de problemas, como en el planteamiento de nuevas políticas públicas. En Centroamérica actualmente, la falta de mejores y más efectivos mecanismos de

participación han hecho insuficientes estas reformas para lograr alcanzar el objetivo inicial de recobrar la confianza de los ciudadanos.

El problema actual es la falta de eficiencia del Estado y la poca confianza en las instituciones por parte de la población, que ha tratado de ser calculado por organismos y centros de pensamiento como el Estado de la Región, para poder cuantificar la necesidad de implementar mayores mecanismos de participación e incidencia ciudadana. Por ende, la falta de mecanismos de participación y vigilancia ciudadana en la gestión del Estado genera un costo enorme para un país en vías de desarrollo y un obstáculo para el crecimiento económico, tanto, desde el punto de vista de ineficiencia de las instituciones, como en la corrupción estructural.

Esto ofrece un marco legal y a la vez, la oportunidad de generar esa contraparte desde la sociedad civil a los esfuerzos de erradicación de la corrupción, sobre lo que se cimienta esta propuesta.

1.3 Justificación

La presente investigación pretende hacer una revisión, un análisis y una interpretación en relación a las diferentes prácticas de participación ciudadana para lograr el objetivo deseado. De acuerdo con el problema identificado, de todos los factores que influyen en hacer de los gobiernos más efectivos, el más importante consiste en el proceso de participación ciudadana.

La participación ciudadana se ve limitada por tres elementos principales:

- Falta de información disponible a los ciudadanos que les permita identificar los problemas existentes.
- Falta de herramientas clave para poder conducir su participación hacia problemas fundamentales.

- Falta de motivación para participar activamente en los espacios de opinión o denuncia sobre la gestión del Estado.

Debido a lo anterior se propone el diseño conceptual de una propuesta de proyecto para la creación del Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP), una solución integral para promover prácticas de gobierno participativo en Centroamérica. Esta propuesta permitirá colocar en una sola plataforma una serie de herramientas accesibles para los ciudadanos, en donde pueden exigir su derecho a la participación en los asuntos públicos y encontrar espacios de denuncia.

La hipótesis de trabajo es que cuanto más participación ciudadana exista a través de herramientas efectivas y probadas, más eficaz y pertinente será la función del Estado.

Es menester indicar que esta herramienta no garantizará una solución completa debido a que es un problema que debe ser abordado integralmente. Sin embargo, representará una pieza fundamental para una apuesta por una democracia más participativa en la región.

Desde lo público se han identificado las nuevas tecnologías de comunicación como una herramienta vital para promover **transparencia**, en tanto que permiten a las instituciones públicas proporcionar información acerca de sí mismas y sus procesos, tanto en cantidad como en calidad de la información que ofrecen de forma abierta. Por otra parte, las nuevas tecnologías ofrecen mayores posibilidades para la **interactividad**, buscando una mayor facilidad con la que los ciudadanos puedan acceder a la información proporcionada por el Estado y utilizarla. Esto no solo implica el uso de la información digital disponible, sino también la posibilidad de hacer gestiones desde plataformas digitales.

Pensar en complementar los procesos de reforma jurídica y política del Estado con nuevos espacios de participación y auditoría ciudadana, ofrecen una oportunidad única para potenciar el combate a la corrupción y generar desarrollo. Esto se logra motivando

a las poblaciones a utilizar las nuevas herramientas de transparencia e interactividad, sumado a mecanismos de denuncia que sean más eficientes y seguros.

Para buscar el financiamiento necesario para la implementación del proyecto, se debe presentar a organismos donantes de la cooperación internacional, una propuesta que sea: clara, completa y breve, para que dichas organizaciones se identifiquen como potenciales donantes. La misma debe ser atractiva y convincente respecto a la problemática y la pertinencia de la idea, para poder obtener financiamiento por medio de las fuentes de cooperación, ofrecer soluciones a necesidades específicas dentro del tema general de la participación.

1.4 Objetivos generales y específicos

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un plan de gestión de proyecto para crear el Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP) en las áreas de gestión del alcance y gestión de los interesados, para ser presentada a diferentes organismos para su financiamiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Hacer un análisis de situación de la corrupción en la función pública y la falta de participación ciudadana en Centroamérica para contextualizar la necesidad de la propuesta de proyecto.

2. Realizar una propuesta de estructura organizacional que defina los puestos, roles, responsabilidades necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

3. Diseñar el plan de gestión del alcance del proyecto, para que sea evaluado por los organismos donantes interesados y otras contrapartes.

4. Diseñar el plan de gestión de los interesados del proyecto para poder desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en la ejecución del proyecto.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se ofrece un resumen de los puntos claves a nivel teórico y la información necesaria para cimentar la propuesta de proyecto a partir del problema planteado de acuerdo con un enfoque de administración de proyectos.

2.1 Marco Referencial o institucional

2.1.1 Antecedentes de la organización

El presente plan de gestión del proyecto no se enmarca dentro de una organización existente, por el contrario propone la creación de una estructura organizacional que sea responsable de la ejecución. La razón es que a partir de entrevistas y juicio de expertos, no se logró identificar en Centroamérica una organización con el perfil y capacidades necesarias para su implementación.

Por lo tanto, se ha planteado como uno de los objetivos específicos de éste trabajo hacer una propuesta de estructura de organización que pueda ser responsable de la ejecución del proyecto y su sostenibilidad. Esto será elaborado y expuesto posteriormente como un entregable en la sección 4.5 del presente documento.

A modo de insumo al planteamiento y posterior selección del tipo de organización necesaria, a continuación se enuncian los distintos tipos de organización.

2.1.2 Concepto y definición de organizaciones sin fines de lucro

Las llamadas *organizaciones sin fines de lucro*, son organizaciones que no tienen como objetivo el lucro económico; lo que significa que a diferencia de las empresas, las utilidades que generan no son repartidas entre sus socios, sino que se destinan a su objeto social (Salort, 2013). A estas organizaciones se les conoce comúnmente como “organizaciones no gubernamentales” o por sus siglas O.N.G.

En consecuencia, los ingresos que obtienen están constituidos por cuotas que aportan sus asociados, o por donaciones de particulares o empresas para el financiamiento de las actividades sociales que realiza, las cuáles no constituyen renta para los efectos tributarios.

Los tipos de organizaciones sin fines de lucro son (Salort, 2013):

- Fundaciones,
- Corporaciones,
- Asociaciones gremiales,
- Sindicatos,
- Juntas de vecinos y organizaciones comunitarias,
- Cooperativas.

En el caso actual y por el tipo de actividad que se pretende realizar y los objetivos que se busca alcanzar, se recomienda utilizar la forma de una fundación.

2.1.3 Factores ambientales de la empresa u organización

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013), los factores ambientales de la empresa hacen referencia a condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que influyen, restringen o dirigen el proyecto. Los factores ambientales de la organización se consideran entradas para la mayor parte de los procesos de planificación, pueden mejorar o restringir las opciones de la dirección de proyectos y pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado.

En el caso específico de este proyecto, los factores ambientales de la organización son una entrada para el proceso de planificación de la gestión alcance del proyecto. Los factores ambientales de la empresa u organización varían ampliamente en cuanto a tipo o naturaleza.

En el proyecto actual los factores ambientales más relevantes son:

- La cultura, estructura y gobierno de la organización que determinará el llevar a término los objetivos propuestos, de acuerdo con el plan de gestión.
- La distribución geográfica de instalaciones y recursos; al ser un proyecto de carácter centroamericano, la distribución de las actividades podría implicar gastos extra con que no se cuenta.
- Los estándares gubernamentales que podrían limitar la gestión de las actividades por características de las instituciones de los distintos países.
- Los recursos humanos existentes, pues se debe reclutar recurso humano con habilidades, disciplinas y conocimientos específicos de acuerdo con los requerimientos.
- La tolerancia al riesgo por parte de los interesados; los organismos donantes deben estar anuentes a asumir un riesgo en la activación del proyecto.
- El clima político; el proyecto supone una serie de alianzas público y privadas.
- Los canales de comunicación establecidos en la organización.
- El sistema de información para la dirección de proyectos, al involucrar herramientas de software, un sistema de gestión de usuarios, interfaces web.

2.1.4 Los activos de los procesos de la organización.

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013), los activos de los procesos de la organización son los planes, los procesos, las políticas, los procedimientos y las bases de conocimiento específicos de la organización ejecutora y utilizados por la misma.

Estos activos incluyen cualquier objeto, práctica o conocimiento de alguna o de todas las organizaciones que participan en el proyecto y que pueden usarse para ejecutar o gobernar el proyecto. Los activos de procesos también incluyen bases de conocimiento de la organización como lecciones aprendidas e información histórica.

Al ser una organización que se fundaría al inicio del proyecto, los activos de los

procesos no implican un conocimiento previo, sin embargo, a partir del juicio de expertos, obtenido a partir de entrevistas, se conformará un conocimiento suficiente que sirva de activo y guíe los procesos de implementación, que se constituyan en procesos y procedimientos.

2.2 Teoría de Administración de proyectos para la elaboración de la propuesta

2.2.1 Qué es un proyecto

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013) un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para elaborar un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos, que se alcanza y culmina cuando se logran los objetivos propuestos.

Un Proyecto tiene tres características básicas (Zelada, 2015):

- Es temporal - tiene un inicio y un fin.
- Crea un producto, servicio o resultado único.
- Supone una elaboración gradual.

Cuando se dice que un proyecto permite alcanzar o generar un producto se está hablando de:

- Un producto que puede ser un componente de un elemento mayor o un elemento final en sí mismo,
- la capacidad de realizar un servicio,
- un resultado específico tal y como un producto o un documento.

La administración de proyectos se define como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos de un proyecto” (PMI, 2013, p.8). Mientras que un proyecto se define

como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2013, p.9), este esfuerzo por lograr un resultado específico se logra mediante una serie especial de actividades interrelacionadas y la utilización eficiente de los recursos.

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013) cada proyecto genera un producto, servicio o resultado que es único y puede ser tangible o intangible. Este es un elemento importante para la presente investigación y propuesta, pues al enmarcase el trabajo en un proyecto de naturaleza social, sus productos muy posiblemente son intangibles. Esta naturaleza intangible de un proyecto social, exigirá una forma específica de demostrar el éxito del proyecto, el valor social del proyecto y la verificación de los logros, objetivos y metas del valor social del proyecto.

Un proyecto puede involucrar a una única persona o a varias personas, a una única unidad de la organización o a múltiples unidades de múltiples organizaciones. La siguiente propuesta contempla la creación de un equipo de trabajo y una estructura organizacional con listado de responsabilidades, necesario para poder alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación se abordarán distintos temas importantes de la Administración de Proyectos y su relevancia para esta investigación.

2.2.2 Los tipos de proyectos y sus productos

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013) un proyecto puede generar los siguientes tipos de productos o resultados:

- a) Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo;
- b) Un servicio o la capacidad de realizar un servicio (p.ej., una función de negocio)

- que brinda apoyo a la producción o distribución);
- c) Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes (p.ej., Un proyecto Seis Sigma cuyo objetivo es reducir defectos); o
 - d) Un resultado, tal como una conclusión o un documento (p.ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).

La presente investigación tiene por objetivo el alcanzar un resultado de acuerdo al último tipo mencionado: un documento o propuesta, que incluye una investigación que desarrolla conocimientos sobre la viabilidad de llevar a cabo procesos que beneficiarán a la sociedad.

Los tipos y ejemplos de proyectos que pueden llevarse a cabo, de acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013) incluyen entre otros:

1. El desarrollo de un nuevo producto, servicio o resultado;
2. La implementación de un cambio en la estructura, los procesos, el personal o el estilo de una organización;
3. El desarrollo o la adquisición de un sistema de información nuevo o modificado (hardware o software);
4. La realización de un trabajo de investigación cuyo resultado será adecuadamente registrado;
5. La construcción de un edificio, planta industrial o infraestructura; o
6. La implementación, mejora o potenciación de los procesos y procedimientos de negocios existentes.

El presente trabajo tiene por objetivo la realización de una investigación cuyo resultado sería registrado y a la vez sometido a consideración de organismos internacionales que financian proyectos en Centroamérica para poder llevarlo a cabo.

2.2.3 Los procesos de la administración de proyectos

La administración de proyectos, de acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013), se compone de la aplicación e integración de cuarenta y siete procesos de la dirección de proyectos, que están agrupados en cinco Grupos de Procesos: .

- **Procesos de Iniciación:** realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- **Procesos de Planificación:** requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
- **Procesos de Ejecución:** realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
- **Procesos Seguimiento y Control:** requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y ejecutarlos.
- **Procesos de Cierre:** realizados para finalizar todas las actividades con el objetivo de cerrar formalmente el proyecto, o bien una de sus fases.

En el caso de la presente investigación, se incorporan los cinco grupos de procesos, sin embargo, al ser el producto final un documento que es una propuesta de financiamiento, a nivel de proceso, se concentra en el Inicio y la Planificación como grupos de procesos.

De manera complementaria, de acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013) la dirección de proyectos debe incluir aspectos como:

- Identificar requisitos;
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto;
- Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados;
- Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo;
- Gestionar las restricciones del proyecto.

2.2.4 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Las áreas de conocimiento definidas en el PMBOK (PMI, 2013) son:

- **Gestión de Integración** – Procesos requeridos para integrar todas las actividades, documentos y recursos del proyecto.
- **Gestión de Alcance** – Procesos requeridos para identificar todo el trabajo requerido y sólo el trabajo requerido para obtener los entregables del proyecto y cumplir los objetivos.
- **Gestión de Tiempo** – Procesos requeridos para asegurar que el proyecto es finalizado a tiempo.
- **Gestión de Costos** – Procesos requeridos para asegurar que el proyecto es finalizado dentro de un presupuesto aprobado.
- **Gestión de Calidad** – Procesos requeridos para asegurar que el proyecto cumple los requerimientos y necesidades por los cuales fue emprendido.
- **Gestión de Comunicaciones** – Procesos requeridos para asegurar la generación, distribución, almacenamiento y disposición última de toda la información del proyecto, a tiempo y de forma adecuada.

- **Gestión de Recursos Humanos** – Procesos requeridos para administrar eficientemente la gente que participa en el proyecto.
- **Gestión de Riesgos** – Procesos requeridos para identificar, analizar y responder efectivamente a los riesgos del proyecto.
- **Gestión de Adquisiciones** – Procesos requeridos para adquirir bienes y servicios fuera de la organización del proyecto.
- **Gestión de interesados** – Procesos requeridos para identificación de involucrados y requisitos.

2.2.5 Área de conocimiento: alcance del proyecto

Dentro de las distintas áreas de conocimiento que incluye la administración de proyectos, la siguiente investigación se centrará en la Gestión del Alcance del Proyecto y la Gestión de los Interesados, que brindarán las herramientas necesarias para la presentación de una propuesta a organismos interesados para financiar la iniciativa.

Según la Guía del PMBOK (PMI, 2013) la Gestión del Alcance del Proyecto incluye todos los procesos necesarios para garantizar que el mismo, tenga todo el trabajo requerido para completar el proyecto con éxito. La gestión del alcance del proyecto ayuda a definir y controlar todo lo que incluye y lo que no incluye un proyecto, a nivel de objetivos y actividades.

La gestión del alcance es importante porque uno de los problemas más comunes de los proyectos es que el alcance vaya cambiando sin que se formalice ninguna solicitud de cambio, ni se modifiquen las líneas base de tiempo y costo. Si no se controla adecuadamente, cuando llega el final del proyecto los entregables serían diferentes a los establecidos desde el comienzo.

Los procesos que han sido incluidos en la planificación del alcance dentro del Proyecto Final de Graduación, de acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013), son los siguientes:

2.2.5.1 Planificación de la gestión del alcance: es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto.

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013), las entradas herramientas y salidas de este proceso son:

Cuadro 1: Planificación de la Gestión del Alcance

Entradas	Herramientas	Salidas
1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Acta de constitución del proyecto. 3. Factores ambientales de la empresa. 4. Activos de los procesos de la organización.	1. Juicio de expertos. 2. Reuniones.	1. Plan de gestión del alcance. 2. Plan de gestión de los requisitos.

Fuente: PMBOK (PMI, 2013)

El Acta de Constitución del Proyecto es un documento en el que se define el alcance, los objetivos y los participantes del proyecto. Da una visión preliminar de los roles y responsabilidades, de los objetivos, de los principales interesados y define la autoridad del gerente de proyecto. Sirve como referencia de autoridad para el futuro del proyecto.

El acta de constitución del proyecto incluye:

- Propósito del Proyecto
- Descripción del Proyecto
- Alcance
- Objetivos
- Requerimientos del Proyecto
- Costes
- Recursos

El Acta de Constitución del Proyecto lo aprueba en este caso la organización donante.

2.2.5.2 Recopilación de requisitos: el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los involucrados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013), las entradas herramientas y salidas de este proceso son:

Cuadro 2: Recopilación de requisitos

Entradas	Herramientas	Salidas
1. Plan de gestión del alcance. 2. Plan de gestión de los requisitos. 3. Plan de gestión de los interesados. 4. Acta de constitución del proyecto. 5. Registro de interesados.	1. Entrevistas. 2. Grupos focales. 3. Talleres facilitados. 4. Técnicas grupales de creatividad. 5. Técnicas grupales de toma de decisiones. 6. Cuestionarios y encuestas. 7. Observaciones. 8. Prototipos. 9. Estudios comparativos. 10. Diagramas de contexto. 11. Análisis de documentos.	1. Documentación de requisitos. 2. Matriz de trazabilidad de requisitos.

Fuente: PMBOK (PMI, 2013)

2.2.5.3 Creación de la estructura desglosada de trabajo (EDT): proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013), las entradas herramientas y salidas de este proceso son:

Cuadro 3: Creación de la Estructura Desglosada de Trabajo (EDT)

Entradas	Herramientas	Salidas
1. Plan de gestión del alcance. 2. Enunciado del alcance del proyecto. 3. Documentación de requisitos. 4. Factores ambientales de la empresa. 5. Activos de los procesos de la organización.	1. Descomposición. 2. Juicio de expertos.	1. Línea base del alcance. 2. Actualizaciones a los documentos del proyecto.

Fuente: PMBOK (PMI, 2013)

Una Estructura Desglosada de Trabajo (EDT) es una estructura jerárquica y descendente del trabajo que hay que realizar, durante la implementación del proyecto para lograr su objetivo.

Según el PMBOK (PMI, 2013) “la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es una descomposición jerárquica, orientada al producto entregable del trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos”.

El lograr los objetivos del proyecto requiere de una EDT que defina todos los esfuerzos y tareas necesarias y la asignación de las responsabilidades de tareas con recursos de la organización. Como parte integral de la EDT se debe establecer un cronograma y presupuesto adecuado para la realización de los trabajos.

La EDT organiza y define el alcance total del proyecto y representa el trabajo especificado en la declaración del alcance del proyecto aprobada y vigente. En el contexto de la EDT, trabajo se refiere a los productos o entregables del proyecto, que son el resultado del esfuerzo realizado, y no el esfuerzo en sí mismo. El trabajo

planificado está contenido en el nivel más bajo de los componentes de la EDT, denominados paquetes de trabajo. Un paquete de trabajo puede ser programado, monitoreado, controlado y su costo puede ser estimado.

Cómo puede apreciarse en la Figura 1, una Estructura Desglosada de Trabajo puede resumirse en:

1. Una lista de las salidas (outputs) del proyecto y sus entregables.

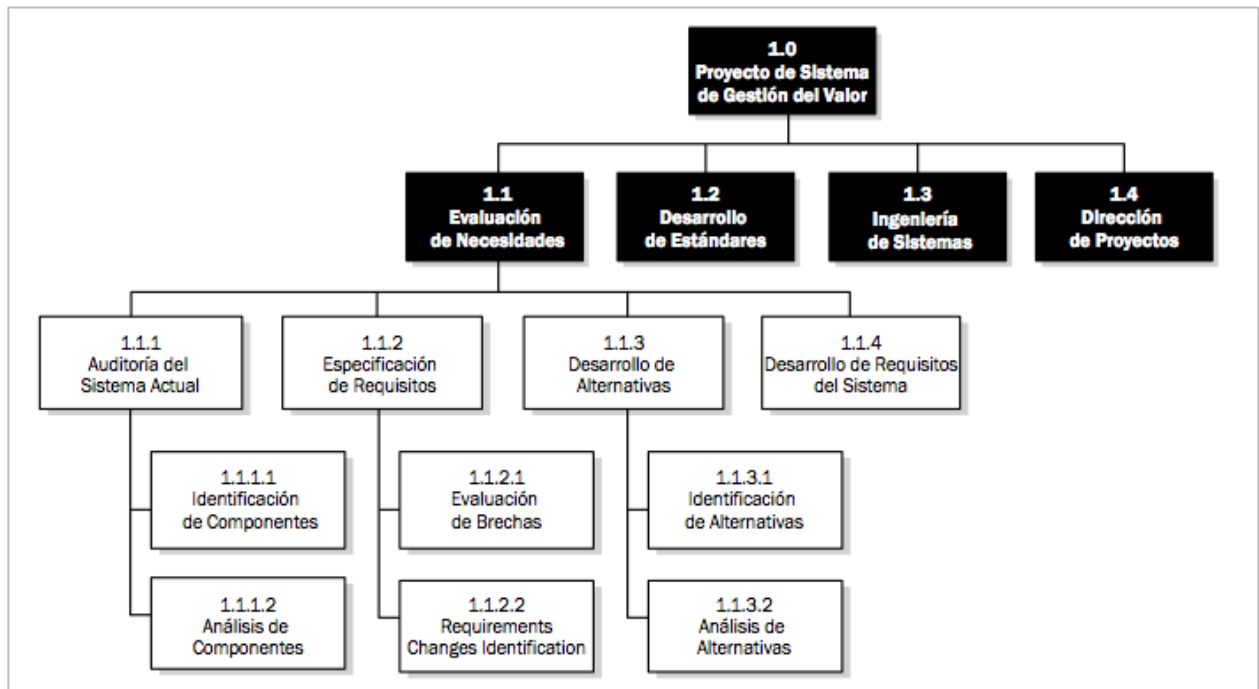


Figura 1: Ejemplo de Estructura Desglosada de Trabajo (EDT).

Tomada de PMBOK (PMI, 2013, p. 154)

A nivel del desarrollo e implementación del proyecto la EDT, de acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013) es importante porque:

1. Refleja visualmente todo el plan de manejo del proyecto.
2. Organiza el proyecto en productos manejables para el equipo de proyectos y el administrador del proyecto.
3. Es una herramienta útil para dar seguimiento al desarrollo del proyecto en su ejecución.
4. La EDT permite ser desarrollada en más sub-partes o detalles de ser necesario.

2.2.5.4 Validación del alcance del proyecto: es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado.

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013), las entradas herramientas y salidas de este proceso son:

Cuadro 4: Validación del alcance del proyecto

Entradas	Herramientas	Salidas
1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentación de requisitos. 3. Matriz de trazabilidad de requisitos. 4. Entregables verificados. 5. Datos de desempeño del trabajo.	1. Inspección. 2. Técnicas grupales de toma de decisiones.	1. Entregables aceptados. 2. Solicitudes de cambio. 3. Información de desempeño del trabajo. 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto.

Fuente: PMBOK (PMI, 2013)

El entregable más importante de este grupo de procesos es el EDT, el conjunto de todos los elementos necesarios para generar el producto final del proyecto. Al subdividir el proyecto en tareas pequeñas se puede planear y llevar un mejor control del mismo.

2.2.6 Área de conocimiento: gestión de los interesados

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013) la Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el mismo. Esto se hace para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de

los interesados en las decisiones y en la ejecución.

La gestión de los interesados también busca la comunicación continua con estos para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto.

Los procesos de Gestión de los Interesados que van a ser tomados en cuenta en este trabajo para ser parte del Plan de Gestión del Proyecto son:

2.2.6.1 Identificar a los Interesados: El proceso de identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013), las entradas herramientas y salidas de este proceso son:

Cuadro 5: Identificación de los interesados

Entradas	Herramientas	Salidas
1. Acta de constitución del proyecto. 2. Documentos de las adquisiciones. 3. Factores ambientales de la empresa. 4. Activos de los procesos de la organización.	1. Análisis de interesados. 2 Juicio de expertos. 3. Reuniones.	1. Registro de interesados.

Fuente: PMBOK (PMI, 2013)

En el proceso de identificación de los interesados y para efectos de este trabajo, el Registro de Interesados es la salida principal y un entregable.

Según el PMBOK (PMI, 2013) existen múltiples modelos de clasificación utilizados para el análisis de interesados, para este trabajo se utilizará la Matriz de Poder/Interés, que agrupa a los interesados basados en su poder (nivel de autoridad y decisión, y su nivel de interés con respecto a los resultados del proyecto.

En el actual trabajo se utilizará la Matriz de Poder / Interés para hacer el análisis de los interesados, con el fin agrupar a los mismos de acuerdo con el modelo planteado en el PMBOK (PMI, 2013), tal como se muestra en la Figura 2.

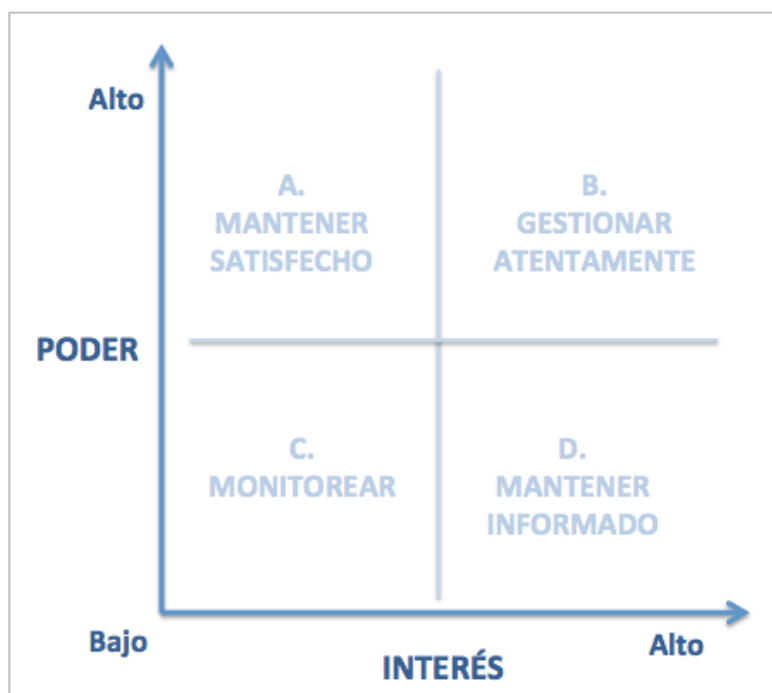


Figura 2: Matriz de Poder / Interés

Fuente: PMBOK (PMI, 2013).

Otro elemento importante en la identificación de los interesados es el nivel de participación actual, que posteriormente será medido con el nivel planificado para ver avances o por el contrario tomar medidas correctivas.

El nivel de participación actual será clasificado de acuerdo a las siguientes categorías:

- Desconocedor
- Reticente
- Neutral
- Partidario
- Líder

Toda esta información es necesaria para completar la matriz de registro de interesados, el principal entregable de este trabajo en el Área de conocimiento de Gestión de Interesados.

2.2.6.2 Planificar la Gestión de los Interesados: Es el proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto.

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013), las entradas herramientas y salidas de este proceso son:

Cuadro 6: Planificación de la gestión de los interesados

Entradas	Herramientas	Salidas
1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Registro de interesados. 3. Factores ambientales de la empresa. 4. Activos de los procesos de la organización.	1. Juicio de expertos. 2. Reuniones. 3. Técnicas analíticas.	1. Plan de gestión de los interesados. 2. Actualizaciones a los documentos del proyecto.

Fuente: PMBOK (PMI, 2013)

Además de los datos recopilados en el registro de interesados, el plan de gestión de los interesados a menudo proporciona y debe contener (PMI, 2013):

- los niveles de participación deseado y actual de los interesados clave;
- el alcance e impacto del cambio para los interesados;
- las interrelaciones y posible superposición entre interesados que se hayan identificado;
- los requisitos de comunicación de los interesados para la fase actual del proyecto;
- la información a distribuir entre los interesados, incluidos el lenguaje, formato, contenido y nivel de detalle;
- el motivo para la distribución de dicha información y el impacto esperado en la participación de los interesados;
- el plazo y la frecuencia para la distribución de la información necesaria a los interesados, y
- el método para actualizar y refinar el plan de gestión de los interesados a medida que avanza y se desarrolla el proyecto.

2.2.7 Otras herramientas y recursos de administración de proyectos

Como complemento al Área de Conocimiento de Gestión del Alcance de un Proyecto, se recurrirá a metodologías suplementarias como: Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos, Teoría de Cambio e Indicadores y Marco Lógico. Estas herramientas harán más robusta la propuesta a organismos donantes y así completar el proceso de obtención de fondos para la iniciativa.

2.2.7.1 Acta Constitutiva del Proyecto

Es el documento que formaliza el inicio del proyecto. Debe contener como mínimo (Chamoun, 2012):

- Justificación y propósito del proyecto.
- Descripción del producto o servicio.
- Entregables del proyecto.

- Involucrados clave.
- Restricciones y supuestos.
- Información histórica relevante.
- Nombre y firma del gerente de proyecto.

Se utilizará la plantilla para la creación del acta constitutiva de acuerdo con los requisitos y necesidades institucionales existentes.

2.2.7.2 Enfoque de gestión de proyectos por Cadena Crítica (CCPM), restricciones del proyecto.

Todo proyecto está limitado por una serie de restricciones que demandan un esfuerzo por conocer y equilibrar. Cómo se observa en la Figura 3, entre las restricciones más importantes y contrapuestas del proyecto están:

- El alcance,
- La calidad,
- El cronograma,
- El presupuesto,
- Los recursos y
- Los riesgos.



Figura 3: Las restricciones de un proyecto.

Fuente: Zelada (2015).

Uno de los grandes desafíos es buscar en forma permanente la eficiencia en el manejo y el balance de las múltiples restricciones, debido a que el proyecto puede fracasar si se dictan de manera arbitraria o se ignoran todas las variables.

Un sistema de administración de proyectos que identifica y atiende las restricciones es la Gestión de Proyectos por Cadena Crítica (CCPM en sus siglas en inglés). Este es un método de planeamiento y gestión de la realización de proyectos que tratan con las incertidumbres intrínsecas de la gestión. La decisión más importante que puede tomar un gerente de proyecto es atender las limitaciones del sistema para poder lograr un cambio (Leach, 2012). De acuerdo con este enfoque, cualquier esfuerzo de cambio que no tome en cuenta las restricciones muy probablemente no afectará al sistema, por el contrario podría empeorar las cosas, haciendo una nueva limitación más restrictiva que la anterior. Por lo tanto, no es posible hacer mejoras al sistema trabajando fuera de las restricciones (Leach, 2012).

Para la elaboración del estudio – propuesta, se plantea construir una tabla de identificación de restricciones y las acciones correctivas que se deben implementar para que no interfieran en alcanzar los objetivos planteados. Una propuesta de matriz de restricciones a utilizar sería la siguiente:

2.2.7.3 El rol del Gerente de Proyectos

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013) el gerente del proyecto es la persona asignada por la organización para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto.

Por lo tanto, una dirección de proyectos eficaz requiere que el gerente del mismo cuente con las siguientes competencias:

- **Conocimiento:** Se refiere a lo que el gerente sabe sobre la dirección de

proyectos.

- **Desempeño:** lograr resultados a partir de los conocimientos sobre la dirección de proyectos.
- **Personal:** La eficacia personal abarca actitudes, características básicas de la personalidad y liderazgo, lo cual proporciona la capacidad de guiar al equipo del proyecto mientras se cumplen los objetivos y se equilibran las restricciones del mismo.

Algunas características deseables del gerente de proyecto de acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013) son:

- Liderazgo,
- Trabajo en equipo,
- Motivación,
- Comunicación,
- Influencia,
- Toma de decisiones,
- Conocimientos de política y cultura,
- Negociación,
- Generar confianza,
- Gestión de Conflictos, y
- Proporcionar orientación.

En la elaboración de esta propuesta se concibe el papel del gerente de proyectos y se detalla su rol en un estructura organizacional en la sección 4.2.2. Contratar a un gerente de proyecto es una de las tareas principales en la fase de implementación.

2.2.7.4 El ciclo de vida de un proyecto

De acuerdo el PMBOK (PMI, 2013) existe una diferencia entre el ciclo de vida y los procesos de la dirección de un proyecto, ya que, los procesos de un proyecto consisten en actividades que pueden realizarse y repetirse dentro de cada fase en su ciclo de

vida. En cambio, el ciclo de vida del proyecto es lo que engloba los procesos y les da sentido de acuerdo con una perspectiva general, a partir de las diferentes etapas en que está concebido.

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013), “los proyectos varían en tamaño y complejidad. Todos los proyectos pueden configurarse dentro de la siguiente estructura genérica de ciclo de vida” (p.38):

- Inicio del proyecto,
- Organización y preparación,
- Ejecución del trabajo y
- Cierre del proyecto.

Un aspecto fundamental que queda plasmado en el PMBOK (PMI, 2013) es que el proyecto debe tener en cuenta desde un inicio las fases en las cuales se compone y tener siempre presente la fase actual en que se encuentra dentro del ciclo de vida del producto. Esto porque, tanto los requisitos como entradas y salidas, pueden ser diferentes de acuerdo con las fases. Esta perspectiva general puede proporcionar un marco de referencia común para comparar proyectos, incluso si son de naturaleza diferente.

2.2.7.5 Tipos de estructura de la organización

Es relevante para esta investigación poder seleccionar el tipo de estructura más apropiada para poder alcanzar los objetivos propuestos. Es por esto que se procederá a analizar los distintos tipos de estructura de las organizaciones de acuerdo con lo establecido en el PMBOK (PMI, 2013), para su final selección.

Según el PMBOK (PMI, 2013) “La estructura de la organización es un factor ambiental de la empresa que puede afectar a la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir los proyectos” (p. 21). Las estructuras pueden ser desde una estructura funcional, hasta una estructura orientada a proyectos, con una variedad de estructuras

intermedias.

Como se puede observar en la figura 4, el tipo de estructura que se escoja y diseñe para el proyecto es relevante pues afecta los roles, capacidad de decisión, así como funcionalidades y presupuesto.

Estructura de la Organización Características del Proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a Proyectos
		Matricial Débil	Matricial Equilibrada	Matricial Fuerte	
Autoridad del Director del Proyecto	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad de Recursos	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Quién gestiona el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Rol del Director del Proyecto	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Personal Administrativo de la Dirección de Proyectos	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo

Figura 4: Influencias y roles de la estructura de la organización

Fuente: PMBOK (PMI, 2013, p. 22).

Según el PMBOK (PMI; 2014, p.22), la organización funcional clásica consiste en una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido. Como se observa en la figura 4, en el nivel superior de la organización, los miembros se agrupan por especialidades, tales como producción, comercialización, ingeniería y contabilidad. A su vez, las especialidades pueden subdividirse en unidades funcionales específicas, como la ingeniería mecánica y la ingeniería eléctrica. En esta estructura se diseña cada departamento para realizar el trabajo del proyecto de forma independiente de los demás departamentos.

Otro elemento que afecta el tipo de estructura es el tiempo proyectado para la ejecución y la repetición o particularidad de las tareas a realizar.

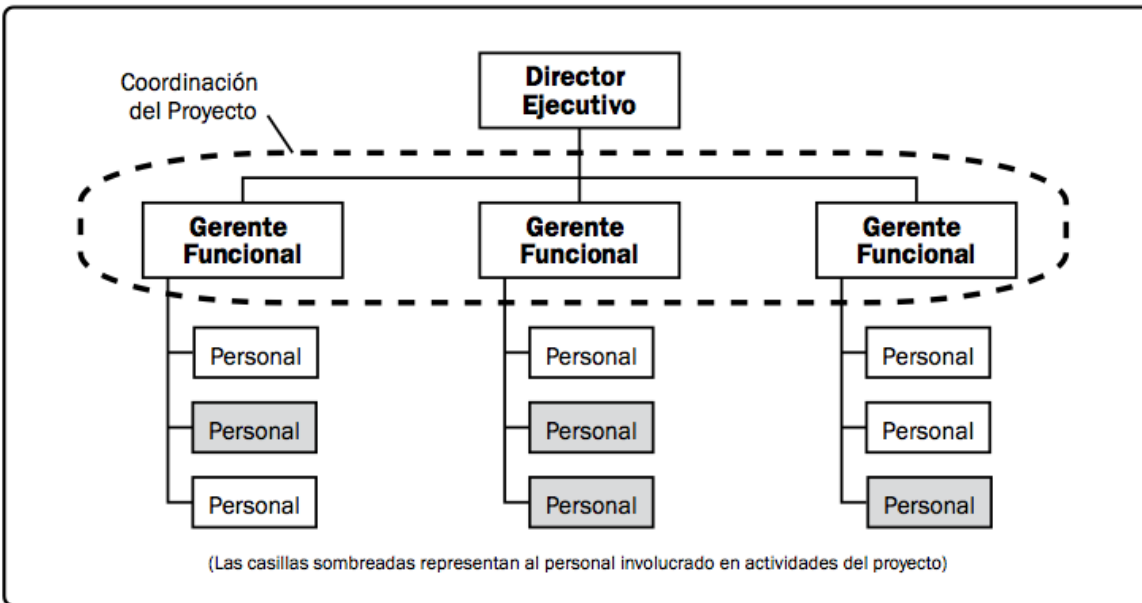


Figura 5: Estructura de una organización funcional

Fuente: PMBOK (PMI, 2013, p. 23).

En el extremo opuesto a la organización funcional, de acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013) se encuentra otro tipo de organización orientada a proyectos, en la cual la mayor parte de los recursos de la organización están dedicados exclusivamente a realizar el trabajo de los proyectos; por otra parte, el gerente de proyecto tiene bastante independencia y autoridad. Como se observa en la Figura 5, las organizaciones orientadas a proyectos suelen contar con unidades organizacionales denominadas departamentos, sin embargo, pueden reportar directamente al gerente del proyecto o bien prestar servicios de apoyo a varios proyectos.

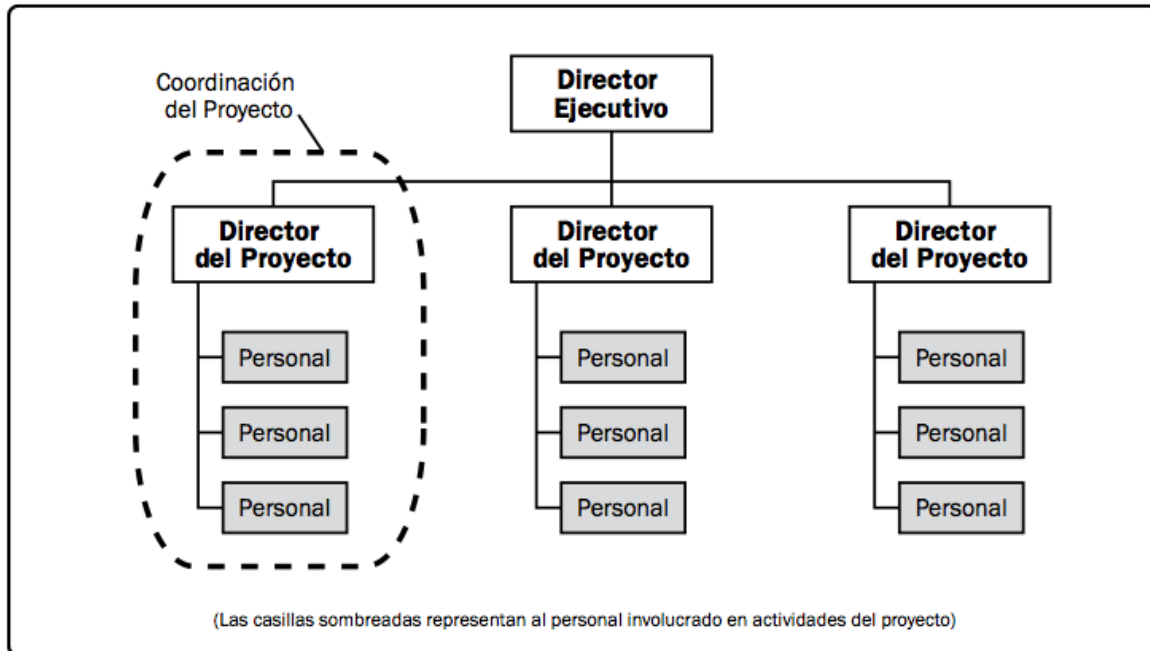


Figura 6: Estructura de una organización orientada a proyectos

Fuente: PMBOK (PMI, 2013, p. 24).

Entre las organizaciones denominadas funcionales y las orientadas a proyectos, puede haber estructuras mixtas, que comparten características de ambos modelos. Estas organizaciones se llaman organizaciones matriciales, donde se observa una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos. De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013), las organizaciones matriciales pueden clasificarse como débiles, equilibradas o fuertes, dependiendo del nivel relativo de poder e influencia entre gerentes funcionales y gerentes de proyecto.

Para esta propuesta y con las características del proyecto y los objetivos propuestos, se han podido evidenciar las ventajas de proponer una estructura orientada a proyectos como se verá más adelante.

2.2.7.6 El Árbol de Problemas

Con el fin de elaborar un análisis de la problemática identificada, a partir de sus causas y sus efectos, para cumplir con el entregable número cuatro de la propuesta, se hará

uso de la metodología denominada como “Árbol de Problemas”.

El Árbol de Problemas según Barreto (2014) es una herramienta participativa que ayuda a analizar una situación existente, mediante la identificación de los problemas y sus relaciones con las causas principales, permitiendo a los planificadores de proyectos definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos. Esta técnica ayuda a entender el contexto y la interrelación de los posibles problemas y las posibles repercusiones al proyecto en tema específico.

El producto final es un Árbol de Problemas, como puede observarse en el modelo de la figura 7, una estructura causal que evidencia la interrelación entre las causas y efectos de un problema identificado, lo que permitirá iniciar el proceso de planificación de proyectos para solucionarlo.

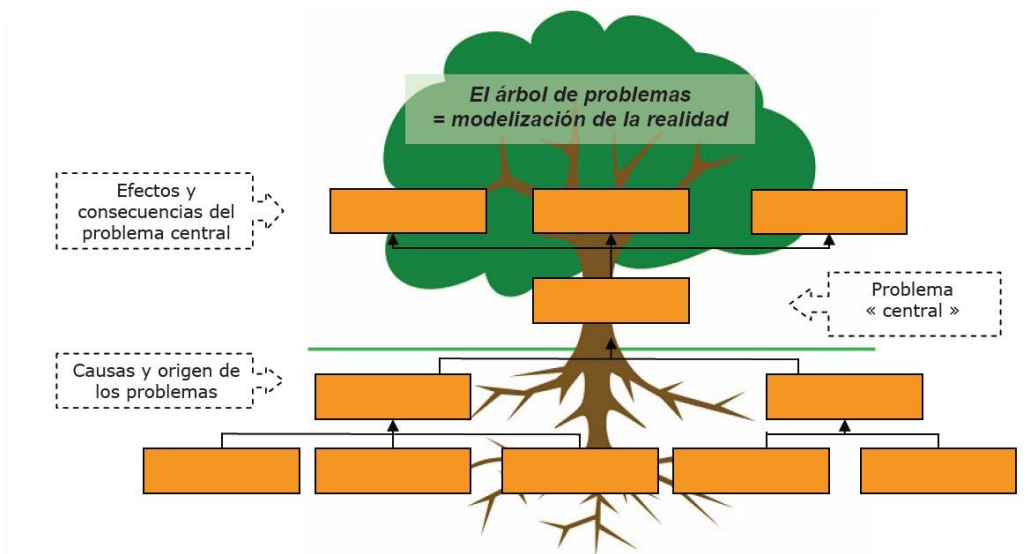


Figura 7: Árbol de Problemas

Elaborado por J. Calvo a partir de fuente: Barreto (2014)

Los pasos para elaborar el árbol del problema son:

1. Formular el problema central,
2. Identificar los efectos y verificar la importancia del problema,

3. Analizar las interrelaciones de los efectos,
4. Identificar las causas del problema y sus interrelaciones,
5. Diagramar el Árbol de Problemas y verificar la estructura causal.

Como complemento a la creación del Árbol de Objetivos, según Barreto (2014) existen dos procesos simultáneos dentro del análisis:

1. Identificar los aspectos negativos de la situación existente y colocarlos en el Árbol de Problemas, incluyendo sus “causas y efectos”;
2. Determinar el alcance del proyecto en el análisis estratégico. Este tipo de evaluación tiene un mayor valor si se realiza un taller en donde puedan intervenir todos los actores involucrados, así tendrán la oportunidad de establecer su punto de vista sobre la situación existente.

2.2.7.7 Qué es un Árbol de Objetivos

El Árbol de Objetivos es el paso lógico siguiente al Árbol de Problemas. Según Cohen (2011) el propósito es utilizar el Árbol de Objetivos para identificar las posibles soluciones al problema identificado previamente, las cuales podrían ser expresadas como manifestaciones contrarias del mismo. Esto da lugar a la conversión del Árbol de Problemas en un Árbol de Objetivos: la secuencia encadenada de abajo hacia arriba de causas-efectos se transforma en un flujo interdependiente de medios-fines.

En un árbol de objetivos los medios fundamentales se especifican en el nivel inferior: constituyen las raíces del árbol. Los fines se especifican en la parte superior: son las ramas del árbol, propiamente son los objetivos del posible proyecto.

Como puede observarse en la Figura 8, el Árbol de Objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

- Describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas;
- Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia; y

- Visualizar en un diagrama las relaciones medios-fines.
- De este modo, los estados negativos que muestra el “árbol de problemas” se convierten en estados positivos que hipotéticamente se alcanzarán con la conclusión del proyecto (Cohen, 2011).

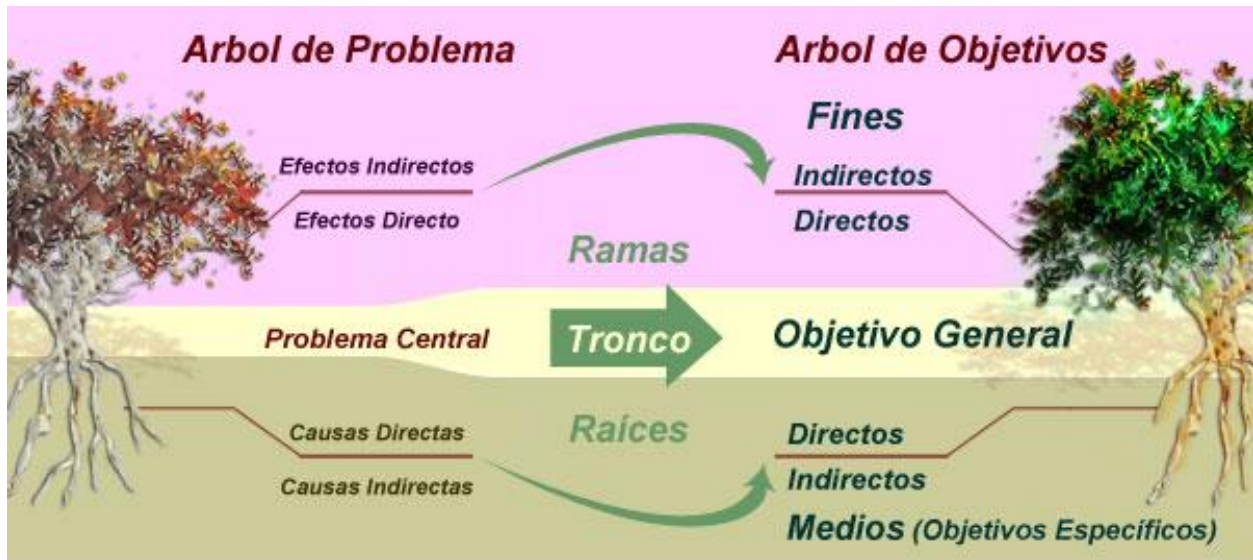


Figura 8: del Árbol de Problemas al Árbol de Objetivos

Fuente: UNAL (2011).

2.2.7.8 Marco Lógico

De acuerdo con Camacho (2012) el método del Marco Lógico se ha constituido en un referente obligatorio para los profesionales de la administración de proyectos y en requisito indispensable para la obtención de financiación de distintas agencias y organismos donantes.

El Enfoque del Marco Lógico (EML) “es un método de planificación por objetivos que se utiliza de manera esencial, pero no en exclusiva, en la gestión de los proyectos de cooperación para el desarrollo. El EML permite la participación puesto que las técnicas que propone son de discusión en grupo y dentro de dichos grupos es fundamental que el público meta o beneficiarios ocupen un lugar preferente” (Camacho, 2012, p.24).

El EML es un método de discusión secuencial en donde los temas a tratar de forma grupal se encuentran predeterminados y se presentan en una secuencia lineal única. Cada paso del método se construye sobre la base de los acuerdos alcanzados en el paso anterior.

La matriz de planificación del proyecto es la herramienta principal del Marco Lógico, la estructura del diseño sobre el que se construye el documento de formulación. La misma debe ser complementada con la programación de las actividades y los recursos (calendarios, presupuestos y organización del personal adscrito a la ejecución de todas esas actividades) y efectuar una valoración de las posibilidades de viabilidad del proyecto.

2.2.7.9 Plan de monitoreo y evaluación del proyecto, Teoría del Cambio e Indicadores

Con el objetivo de medir el impacto del proyecto, según Peña (2014) se necesita un marco definido para el monitoreo y la evaluación. Este marco ayuda a comprender los objetivos y las metas del proyecto, define las relaciones entre los factores clave para la implementación, y articula los elementos internos y externos que pueden incidir en el éxito del programa. Un marco de monitoreo define cómo debe funcionar un proyecto al enunciar sus componentes y el orden o los pasos necesarios para obtener los resultados deseados.

El Plan de Monitoreo y Evaluación tiene por objetivo:

- a) Comprender y analizar un proyecto.
- b) Ayudar a desarrollar planes de seguimiento de monitoreo y evaluación sólidos y la implementación de actividades de monitoreo y evaluación.
- c) Articular las metas del proyecto y objetivos medibles de corto, mediano y largo plazo.
- d) Aclarar la relación entre las actividades programáticas y los factores externos.
- e) Mostrar como las actividades pueden conducir a conseguir resultados y tener

impacto.

A partir de la elaboración del Árbol de Problemas y posteriormente del Árbol de Objetivos, el paso lógico es la definición de la Teoría de Cambio. Según Retolaza (2011), una teoría del cambio permite identificar a partir del cuerpo de conocimiento y experiencia, aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado. Esta metodología da énfasis en dejar claros los supuestos, esto es fundamental en todo proceso de aprendizaje y cambio social; tanto por una cuestión epistemológica: como entendemos y aprendemos sobre la realidad y cómo aprenden los distintos actores involucrados en procesos, como por una cuestión política: cuáles son los argumentos reales utilizados por los distintos actores a la hora de proponer una realidad en contraposición a otra.

La elaboración de una Teoría de Cambio se inicia, no a partir de la identificación de un problema a ser resuelto, sino desde la visualización creativa y positiva que hacemos de una situación o solución que se quiere alcanzar en un tiempo posterior al actual. Se utiliza esta visualización de futuro como horizonte y motivación de la acción presente. El cambio deseado según Retolaza (2011) representa por lo tanto un conjunto de condiciones, relaciones y resultados que se quiere que ocurran a partir de la acción en el entorno presente y futuro.

El otro elemento que implica la teoría del cambio es el énfasis en reconocer los impactos y la forma de resaltar su evaluación. La evaluación del impacto es importante en el proceso de concepción del proyecto para determinar qué es lo que va a evaluar y cómo medirlo.

La Teoría del Cambio representa la cadena causal entre las necesidades/objetivos con los insumos, productos, resultados intermedios y los impactos. Dicha teoría como cadena causal facilita la definición de hipótesis a verificar y la construcción de indicadores para medir distintas metas del programa como puede observarse en la Figura 9.



Figura 9: Cadena causal para la teoría del cambio

Elaborado por J. Calvo a partir de fuente: Peña (2014)

El mejor momento para definir la Teoría de Cambio es antes de la evaluación, para que todas las partes involucradas, y donantes, tengan claros los objetivos del programa y cómo se alcanzan.

Una vez identificado el cambio deseado, se pasa a determinar cuáles son las Áreas Estratégicas sobre las que se va a sustentar ese cambio, por ende sobre las que hay que centrar nuestra acción.

Los indicadores ayudan a definir cuál es el éxito del proyecto y esto tiene que estar basado en resultados tangibles. Para esto necesitamos desarrollar parámetros que nos permitan:

- Cuantificar los insumos en la intervención.
- Evaluar la implementación de la intervención.
- Cuantificar los resultados e impactos.
- Registrar las percepciones de la intervención.

Los indicadores, según Peña (2014) deben ser, siguiendo la palabra CREA:

- **Claros:** precisos y sin ambigüedad.
- **Relevantes:** apropiados para la medición en cuestión.

- **Económicos:** fáciles de medir y recolectar.
- **Adecuados:** suficientes para detectar impactos en hipótesis claves.

En algunos, el desafío está en la medición, saber identificar qué cosas son posibles medir y qué cosas pueden ser difícil o demasiado costoso. En el caso de la corrupción deben escogerse indicadores medibles para el alcance y posibilidades de un proyecto, por ejemplo, la cantidad de actos de corrupción son difíciles de medir porque por definición quienes comenten estos actos tienden a esconderlos, por lo tanto el éxito del proyecto debe basarse en indicadores más cercanos como la percepción de impunidad en el público meta.

La teoría del cambio, como se observa en la figura 10, está anclada en los supuestos para que la cadena de acontecimientos ocurra, pero sobre todo que sea posible alcanzarlos y a la vez identificar desafíos.

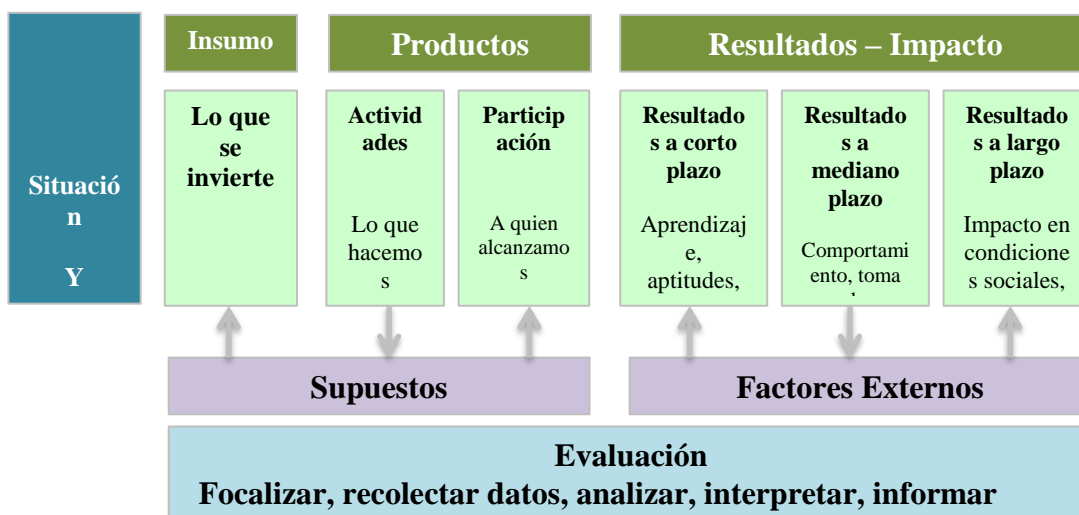


Figura 10: Teoría de Cambio – Modelo Lógico

Elaborado por J. Calvo a partir de fuente: Retolaza (2011).

Según Peña (2014) existen varios componentes que forman la Evaluación del Programa, como la evaluación de necesidades, procesos, impacto y análisis costo–efectividad, como se observa en el cuadro 7.

Cuadro 7: Componentes de la Evaluación de Programas

Componente	Descripción
Evaluación de Necesidades	¿Cuál es el problema?
Teoría de Cambio	¿Cómo en teoría el programa resuelve el problema?
Evaluación de Proceso	¿Ha funcionado el programa como fue planeado?
Evaluación de Impacto	¿Se han cumplido los objetivos? ¿En qué magnitudes?
Análisis Costo-Efectividad	¿Cómo se compara este proyecto con respecto a las alternativas?

Elaborado por J. Calvo a partir de fuente: Peña (2014)

La evaluación de necesidades según Peña (2014) es un enfoque sistemático para:

- Identificar la naturaleza y el alcance de un problema social.
- Definir la población objetivo a ser atendida–determinar la atención que necesitan para hacer frente al problema

La evaluación de necesidades se construye a partir de:

- Indicadores sociales
- Encuestas
- Censos
- Entrevistas
- Otros

La evaluación de los procesos busca determinar si ha funcionado el proyecto como fue creado y en qué medida. Está evaluación debe cuantificar los resultados a partir de los indicadores.

La evaluación de impacto busca determinar si se han cumplido con los objetivos y en qué magnitud.

Finalmente en el análisis costo–efectividad, se busca situar el proyecto en comparación con otros similares, alternativas o competencia, tanto en resultados, como en costos y tiempo.

Una definición objetiva del éxito de un programa tiene que estar basada en resultados tangibles. Para esto necesitamos desarrollar indicadores que nos permitan: – Cuantificar los insumos en la intervención – Evaluar la implementación de la intervención – Cuantificar los resultados e impactos – Registrar las percepciones de la intervención. En la sección 2.2.10 se analizarán distintas herramientas de Monitoreo y evaluación para dar seguimiento al proyecto a partir de la identificación de indicadores.

En el caso específico de este trabajo, los indicadores planteados no incluyen reducción de actos de corrupción, pues el abordaje de la medición de la percepción es complejo, más allá de las posibilidades de desarrollo de esta propuesta.

La propuesta trabaja sobre el problema identificado que es la percepción de impunidad en los ciudadanos, como se muestra en la figura 11.



Figura 11: Relación entre objetivos y la percepción de la impunidad

Elaborado por J. Calvo, 2016

2.3 Teoría de Gobierno Abierto, Participación Ciudadana y Auditoría Social en Centroamérica.

2.3.1 Teoría de Gobierno Abierto

Según Mariñez (2013), Gobierno Abierto (GA) es la apertura de una administración que permite a los ciudadanos monitorear e influir en los procesos del Gobierno, a través del acceso a la información gubernamental y a los espacios de toma de decisiones. Gobierno Abierto debe traducirse en un modelo de gestión, así como en una nueva forma de concebir la relación de colaboración gobierno-gobierno, gobierno-sector privado y gobierno-ciudadanos, y de esta manera convertirse en una plataforma para una democracia abierta.

De acuerdo con Ramírez (2014) el Gobierno Abierto no es un fin en sí mismo, sino un medio para promover transparencia, colaboración y participación, constituyendo estos sus tres pilares. La transparencia, entendida como una transparencia proactiva donde

el ciudadano es el propietario y consumidor final de la información sobre los asuntos estatales. La colaboración y co-creación definida como el compromiso de los ciudadanos y demás agentes involucrados a participar y trabajar en conjunto con el Gobierno para la mejora en el diseño e implementación de políticas públicas. Por último, la participación ciudadana que enfatiza el protagonismo de los ciudadanos en los asuntos públicos.

Para ello proponen cuatro componentes incorporados en dos ejes. El primer eje se refiere al componente transversal: la transparencia; y el segundo eje lo componen la participación colaborativa, expresada en la relación ciudadanos-gobierno, la colaboración intergubernamental y la asociación colaborativa público-privada como esquemas de gestión con sus respectivos criterios de rendimientos.

Vemos entonces que, en la actualidad, bajo los ejes de transparencia, participación y colaboración, el Gobierno Abierto se ha posicionado como una nueva forma de fortalecimiento de las capacidades del Gobierno, la modernización de la administración pública y la inclusión de los ciudadanos, tomando exclusivamente como base las tecnologías de información.

Ello se explica por la razón que un dato por sí mismo no es nada, sino hasta cuando se juntan diversos datos que luego se convierten en información. Además, si a esta información somos capaces de darle interpretación, estaríamos entonces hablando de conocimiento. Quizás ése sea el espíritu de Open Data. “Los datos que en sí mismos no ofrecen ningún valor por lo que hay que dotarlos de significado para convertirlos en conocimiento válido y con valor para los demás. Visto así, es el objetivo esencial del Gobierno Abierto” (Linares 2010: 62).

Como ya se ha mencionado, existe una relación directa entre los altos índices de corrupción y la falta de desarrollo a través de una degradada capacidad del Estado y sus instituciones por atender problemas fundamentales de la población, así como para establecer políticas económicas que generen atracción de capital extranjero y un

crecimiento de las economías locales. Se establece por lo tanto, una relación causal de un Gobierno transparente con mayores mecanismos de rendición de cuentas, bajos índices de corrupción y mayores índices de crecimiento económico.

Los mecanismos de rendición de cuentas y las reformas estructurales que se han realizado dentro de las instituciones y marcos jurídicos de los países de Centroamérica, no han logrado aún hacer efectivas la rectoría y la coordinación de actividades del sistema político y jurídico; sus funciones se traslapan, quedan limitadas y compiten por recursos e información escasa. Esto no está contribuyendo a generar un círculo de interacción virtuoso que impulse la transparencia y la rendición de cuentas y contribuya finalmente a una reducción de la corrupción.

Esto lleva a identificar la participación activa de la ciudadanía en tareas de vigilancia como una de las estrategias para combatir la corrupción más importante, que viene a complementar las reformas en el ámbito jurídico. La participación ciudadana, combina dos ámbitos de acción principales: por un lado, el involucrar a los ciudadanos en el combate, denuncia de la corrupción, construcción de valores y la identificación de la corrupción como un antivicio dentro de una sociedad equitativa y próspera.

De acuerdo con el Índice de Percepción de la Corrupción (2014), se puede obtener un buen resultado cuando existen mecanismos de Gobierno Abierto, a través de los cuales los ciudadanos pueden exigir que sus líderes rindan cuentas, esto en contraste con un contexto donde prevalece el soborno, actos de corrupción impunes e instituciones públicas que no dan respuesta a las necesidades de los ciudadanos.

La meta es poder construir un mecanismo de participación abierta que facilite la vigilancia de los ciudadanos a la administración del Estado y que se complemente con nuevas herramientas de denuncia y seguimiento dentro del mismo. Debe tener una influencia suficiente para movilizar a las personas a participar y creer que estas herramientas sí pueden tener un efecto positivo en la administración pública y revertir la impunidad presente, además de generar un aumento en la justicia en la región. El

desafío es poder obtener el financiamiento necesario de la iniciativa y llevarla a cabo, necesidad que recae en una propuesta sólida y convincente para los organismos donantes.

Siendo que la propuesta pretende recaudar el dinero necesario para la implementación del proyecto, la iniciativa no cuenta aún con recursos económicos que cubran sus costos de implementación. La región cuenta con limitadas fuentes de financiamiento para proyectos de la sociedad civil que promuevan participación ciudadana, por lo tanto, se concibe este hecho como un obstáculo y una necesidad de diversificar las posibles fuentes entre entes donantes, apoyo gubernamental y empresas que puedan apoyar bajo la modalidad de responsabilidad social.

Finalmente, de acuerdo al resumen que realiza Ramírez (2014) de la Alianza para el Gobierno Abierto – AGA, los ejes temáticos o desafíos que tiene América Latina para los próximos años son:

- Mejoramiento de los servicios públicos,
- Incremento de la integridad pública,
- Gestión efectiva de recursos públicos,
- Incremento de responsabilidad y rendición de cuentas,
- Creación de comunidades más seguras.

2.3.2 Auditoría Social

De acuerdo con la definición establecida por la Asociación de Municipios de Honduras AMHON (2013) y ampliamente aceptada, la Auditoría Social es una oportunidad para que los ciudadanos, las comunidades o los beneficiarios de un proyecto participen activamente en el control social de la administración pública, con el propósito de lograr que dicha labor se ejecute con transparencia, honradez, calidad y en los plazos previstos.

Según el informe de AMHON (2013): La Auditoría Social es necesaria para:

- Vigilar y dar seguimiento a las inversiones y procedimientos administrativos para que se realicen con la mayor transparencia posible.
- Apoyar y facilitar la comunicación entre las instituciones y las comunidades en relación a la organización, ejecución y supervisión de las actividades de desarrollo que se ejecutan en beneficio de las mismas.
- Evitar que aparezcan problemas en los procesos administrativos, la ejecución de obras públicas y la prestación de servicios y asegurar que sus acciones beneficien a la población que demanda dichas obras y servicios municipales.
- En caso de que surjan problemas, llevar a cabo acciones para corregirlos rápidamente y no afectar la calidad de las obras y servicios municipales.

Esta referencia deja ver la necesidad de que la Auditoría Social tenga un enfoque preventivo y correctivo, de manera que las cosas se logren con la mayor transparencia posible. El aspecto clave para que la AS tenga el enfoque antes mencionado es la definición de en qué momento se debe realizar. Es preferible que se comience desde muy temprano con el proceso, especialmente en la ejecución de proyectos y la contratación de obras y servicios. La Auditoría Social se debe realizar en tres momentos: antes, durante y después.

2.3.3 Los procesos de descentralización en Centroamérica

Analizar los procesos de descentralización en Centroamérica son relevantes para este estudio, pues sirve de línea base para determinar qué países están más avanzados en procesos de apertura, acceso a la información pública y descentralización.

De acuerdo con González (2014) en el período que va entre los años 1999 y 2007, se concentraron la mayor cantidad de reformas para promover la descentralización que se tradujeron en acciones políticas y programas gubernamentales, con algunos elementos para generar consenso y participación.

Como se observa en el cuadro 8, en todos los países de Centroamérica se dieron políticas y programas de descentralización. Salvo los casos de Guatemala y Nicaragua, en los demás estas acciones se desarrollan al amparo de instituciones ministeriales, pero en las dos excepciones se trata de oficinas ligadas a la Presidencia de la República.

Ante lo anterior, se puede afirmar que la descentralización pasó de la discusión y del diseño político, al diseño programático de las políticas públicas, en un ámbito cercano a los niveles de máxima decisión política (González 2014).

Un aspecto importante es la decisiva intervención en estos programas de la cooperación internacional, entre ellos, la Unión Europea (Guatemala y Costa Rica) y del Banco Interamericano de Desarrollo (Panamá), por mencionar algunos casos ilustrativos y confirmados.

Cuadro 8: Centroamérica: Institucionalidad política de la descentralización 1999-2007

País	Rector de descentralización	Políticas y Programas	Órganos de Coordinación y Consulta	Pactos, Acuerdos y Agendas	Sectores
Honduras	Ministerio de Gobernación y Justicia	Justicia Programa de descentralización y desarrollo local PRODEL Año 2002	Comisión Ejecutiva para la descentralización del Estado, organismo encargado de coordinar, orientar, dar lineamientos y tomar decisiones del proceso de descentralización en Honduras CEDE Mesa de Gobernabilidad y Derechos Humanos.	Pacto para la Descentralización y Desarrollo Local del 12 de octubre de 2005.	Partidos políticos y AMHON. Ministerio de Gob. Y Justicia, Org. sociales Cooperación Internacional.
Guatemala	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia. Subsecretaría de Descentralización.	Subsecretaría de Descentralización. Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo (2005). Programa Municipios Democráticos (2005).	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural Foro Nacional de Descentralización y Fortalecimiento Municipal	Agenda Nacional Compartida Pacto Fiscal	Gobierno Central, Municipalidades, Sociedad Civil y Universidades
Costa Rica	Ministerio de Planificación Nacional y	Política de Descentralización y Fortalecimiento	Encuentros autoridades nacionales y locales. Foro de gobernabilidad	Agenda Nacional de Descentraliza	Gobierno nacional y Local y otros.

	Política Económica e IFAM (autores de la política actual)	Municipal (2007) Programa de Fortalecimiento municipal y desarrollo. Memorando de entendimiento UE-CR (2001).	nacional y local. Observatorio de la descentralización y certificación de los gobiernos locales	ción.	
El Salvador	Comisión Nacional de Gobernabilidad Secretaría Técnica de la Presidencia	Política de Descentralización, parte de la Estrategia Nacional de Desarrollo Local y esta de la Alianza Solidaria 1999-2004.	Grupo Consultivo (1999) Comisión Nacional de Desarrollo Local (CONADEL, 2004) Red Nacional de Desarrollo Local Red de Cooperativas de Desarrollo Local (RECODEL)	Agenda Nacional para el Desarrollo Local.	Gobierno, COMURES Asoc. Nac. Emp. Privada Org. sociales, Cooperantes Internacionales
Nicaragua	Comité Ejecutivo para la Reforma de la admón. Pública (2003) Oficina de la Admón. Pública de la Secretaría Técnica de la Presidencia (OAP/SETEC)	Propuesta de Política Nacional de descentralización Orientada al Desarrollo Local (2003) Política Nacional de descentralización Orientada al Desarrollo Local (2006)	Comité Técnico Interinstitucional Comité Técnico Interinstitucional Ampliado Mesa de Descentralización y Desarrollo Local Nota: La política de descentralización se consensuó a nivel nacional	Política de descentralización consultada	Gob. Central Gobierno, legislativo, municipalidades, Org. Sociales. Cooperantes internacionales
Panamá	Ministerio de Economía y Finanzas	Programa de Fort. Municipal y Apoyo a la Descentralización (2004) Plan Nac. Descentralización (2006) Programa de Desarrollo Municipal (PRODEM, 2006)	Coordinadora Nacional para la Descentralización y el Desarrollo Local. Concentración Nacional.	Pacto por la Descentralización y el Desarrollo Local (1999) Convenio Marco de la Ruta de Descentralización (2006)	Gobierno central Municipalidades Sociedad civil Cooperantes

Elaborado por J. Calvo a partir de fuente: González (2014)

A partir de esta comparación y línea de base, se puede determinar que son Costa Rica y el Salvador los dos países que cuentan con una legislación e institucionalidad de acceso a la información más avanzados en la región.

En este sentido, ante recursos limitados, se recomendaría hacer un piloto para iniciar la implementación o lanzamiento del Observatorio, se puede considerar iniciar en Costa Rica y el Salvador.

2.3.4 La Corrupción y sus efectos en la ciudadanía

La corrupción es uno de los conceptos fundamentales de esta propuesta, por ende, se pretende encontrar una definición y un marco referencial para su combate. Según lo define Semo (2010) la corrupción es el uso ilegal o inmoral del poder político con fines de lucro económico o ventaja política personal, familiar o de grupo. Más específicamente, se presenta como una conducta que se desvía de los deberes normales de un cargo público por consideraciones privadas (familia, amistad), pecuniarias, de estatus o aquella que viola normas restrictivas de cierto tipo de influencias en beneficio privado. Según Greenwald (2014): *“Descubrimos que el secreto es la piedra angular del abuso de poder, su fuerza motriz. El único antídoto de verdad es la transparencia”* (Pg. 24).

Es importante definir que, para efectos de esta propuesta, la corrupción es aquella centrada en las funciones del Estado, no se abordará ningún posible caso de corrupción desde la esfera privada, a menos que esté relacionada a la gestión pública a modo de contratos, licitaciones, etc.

Según Banerjee, Duflo & Imbert (2014) los costos que acarrea la mala implementación de programas estatales debido a la corrupción son más severos en países de renta baja que se combina con cuellos de botella generados por la mala administración pública.

Evidentemente el acto de corrupción más común es la apropiación de dinero de fondos públicos, sin embargo, en el caso de Centroamérica el tráfico de influencias en los círculos de poder es también un factor importante y que sucede con frecuencia, aunque en la mayoría de los casos el fin último sea el beneficio económico. Es importante señalar que el tráfico de influencias es un acto de corrupción que debe ser denunciado y atacado.

Es transcendental tratar de determinar los efectos de la corrupción, seguido de un sentimiento de impunidad en la ciudadanía, lo que determina la falta de confianza y socavamiento del Estado. El cuadro N°9 representa un instrumento que muestra una relación entre la corrupción, los actores que la cometen y los efectos inmediatos que provoca en la ciudadanía. A pesar de ser un contexto ligeramente diferente, como es México, se utilizará este cuadro y la relación que encierra como herramienta de trabajo para esta investigación, con el objetivo de comprobar el efecto negativo de la corrupción en los países centroamericanos.

Cuadro 9: Relación entre la corrupción, los actores y sus efectos

Corrupción	Actores	Efecto
Uso ilegal o inmoral del poder político con fines de lucro o ventaja política. Abuso del poder en beneficio privado.	Particulares y empresa privadas en relación directa con gestiones y funciones de las instituciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Quebrantar la confianza en las instituciones - Inhibir la búsqueda del bien común - Reduce el desarrollo y el crecimiento económico - Quita recursos a esfuerzos en educación y salud - Castiga a ciudadanos emprendedores y honestos - Agrava la situación de equidad económica y política - Aleja a los ciudadanos de la participación en decisiones políticas.

Elaborado por J. Calvo a partir de fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2012 (2012)

Una vez identificados los actores y definido el problema de la corrupción, se deben evidenciar las consecuencias directas del problema para poder marcar la ruta de éxito de un proyecto social. Por lo tanto, se han establecido cuatro ámbitos o causas principales: políticas, socioeconómicas, culturales y legales de la corrupción en Centroamérica. En el cuadro N°10 se pueden observar las cuatro causas principales de la corrupción y las principales razones por las cuales se induce el acto corrupto, así como las consecuencias directas de estas causas.

Cuadro 10: Causas de la Corrupción y sus Efectos

Causas de la Corrupción	Por qué	Consecuencias
Causas Políticas de la Corrupción	La burocracia, donde la mayoría de los trámites se deben realizar en las dependencias públicas, y un sector de la sociedad recurre a actos que	<ul style="list-style-type: none"> - Empobrecimiento de los derechos civiles y libertades. - Apatía. - Desconfianza en las instituciones.

	generan corrupción en servidores públicos. Se ve en la forma de compra de influencia política, para adjudicación de contratos o puestos.	- En el caso de instancias de democracia, genera una falta de participación en los procesos democráticos y desconfianza en los resultados.
Causas Económicas	En países en desarrollo la modernización crea nuevas formas de riqueza y poder, como la privatización de servicios estatales.	- Se da una transferencia de activos estatales a manos privadas a bajo costo, para otorgar el control de servicios y sectores a particulares
Causas Culturales	Se convierte en algo frecuente y “normalmente aceptado”	- Aceptación por parte de la población como algo intrínseco e inevitable como parte de su cultura. - Hay un relajamiento de las normas de conducta morales de la sociedad
Causas Legales	En muchas ocasiones la legislación misma se ve afectada por intereses privados	- Se transforma el Estado de sus bases en una estructura corrupta. - Tendencia a concentrar poderes en el Poder Ejecutivo que generan un desequilibrio de poderes.

Elaborado por J. Calvo a partir de fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2012 (2012)

De este cuadro se pueden extraer las principales consecuencias de la corrupción en la vida cotidiana de un país, que van desde la afectación directa a los ciudadanos en su quehacer cotidiano, el ejercicio del derecho y la justicia, hasta la pérdida de confianza de estos en sus instituciones, lo que se convierte en un obstáculo en el ejercicio de la democracia.

De acuerdo con la tesis de Huntington (2011), en los procesos de transición democrática la cantidad de corrupción imperante en la administración y en la sociedad termina incrementándose, para ello es crucial mantener un conjunto de valores y un sistema de control importante sobre todo de parte de los ciudadanos, y crear “diques” o contención suficiente en el marco legal para que el problema se mantenga en un ámbito reducido.

2.3.5 Marco Legal Internacional contra la Corrupción

Uno de los marcos regulatorios más importantes para combatir la corrupción es la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (2004) firmada y ratificada por todos los Estados Centroamericanos.

La Convención introduce un conjunto de normas, medidas y reglamentos que pueden aplicar todos los países para reforzar sus regímenes jurídicos y reglamentarios destinados a la lucha contra la corrupción. En ella se pide que se adopten medidas preventivas y que se tipifiquen las formas de corrupción más frecuentes tanto en el sector público como en el privado.

Para efectos de esta propuesta la Convención, además de comprometer a los Estados a establecer mecanismos de control y de prevención de la corrupción, los compromete a promover la participación ciudadana.

Según el Artículo 13 de la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (2004), en referencia específica a la participación de la sociedad, se señala:

“1. Cada Estado Parte adoptará medidas adecuadas, dentro de los medios de que disponga y de conformidad con los principios fundamentales de su derecho interno, para fomentar la participación activa de personas y grupos que no pertenezcan al sector público, como la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones con base en la comunidad, en la prevención y la lucha contra la corrupción, y para sensibilizar a la opinión pública con respecto a la existencia, las causas y la gravedad de la corrupción, así como a la amenaza que ésta representa”. (p.8).

De acuerdo con ésta Convención (Naciones Unidas, p.8), la participación debería reforzarse con medidas como las siguientes:

- a) Aumentar la transparencia y promover la contribución de la ciudadanía a los procesos de adopción de decisiones;
- b) Garantizar el acceso eficaz del público a la información;
- c) Realizar actividades de información pública para fomentar la intransigencia con la corrupción, así como programas de educación, incluidos programas escolares y universitarios;
- d) Respetar, promover y proteger la libertad de buscar, recibir, publicar y difundir información relativa a la corrupción. Esa libertad podrá estar sujeta a ciertas restricciones, que deberán estar expresamente fijadas por la ley y ser necesarias para:
 - i) Garantizar el respeto de los derechos o la reputación de terceros;
 - ii) Salvaguardar la seguridad nacional, el orden público, la salud o la moral públicas (p.9).

2. Cada Estado Parte adoptará las medidas apropiadas para garantizar que el público tenga conocimiento de los órganos pertinentes de lucha contra la corrupción mencionados en la presente Convención y facilitará el acceso a dichos órganos, cuando proceda, para la denuncia, incluso anónima, de cualesquiera incidentes que puedan considerarse constitutivos de un delito tipificado con arreglo a la presente Convención.

Siendo que esta Convención ha sido ratificada por todos los Estados Centroamericanos, queda establecido la obligación de los mismos por promover la información y sobre todo la participación ciudadana en tareas de vigilancia y denuncia contra la corrupción.

2.3.6 Gobierno Electrónico: Transparencia e Interactividad

Los proyectos de Gobierno Digital o Gobierno Electrónico (GE) ofrecen ser una solución a la gran necesidad de los Gobiernos de la región por agilizar, optimizar, flexibilizar, transparentar y abaratar procesos y/o actividades del sistema público. Estas

iniciativas recaen en el potencial de las TIC para el desarrollo de mejores herramientas de gestión pública.

Según Banerjee, Duflo & Imbert (2014) se da una situación muy grave cuando en países de renta baja se combina la ineficiencia del Estado en la implementación de programas sociales para la reducción de la pobreza, por los cuellos de botella de mecanismos obsoletos de administración, así como una confusa legislación y procedimientos con los altos costos, acarreados por la corrupción y su impacto en la ineficiencia estatal. El GE puede ser una solución que a la vez simplifique procesos gubernamentales como trámites y gestiones y también promueva la transparencia y la denuncia por parte de los ciudadanos.

El Gobierno Electrónico supone un cambio de paradigma en el trabajo gubernamental, es un concepto que fusiona la utilización intensiva de las TIC con modalidades de gestión, planificación y administración como una nueva forma de gobierno. De acuerdo con Naser, A. y Concha, G. (2011) el GE tiene como objetivo contribuir al uso de las TIC para mejorar los servicios e información ofrecida a los ciudadanos y organizaciones, mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales que permitan aumentar la transparencia y la participación ciudadana.

El GE promueve la transparencia y la interactividad como dos de los pilares fundamentales:

a) Transparencia

La institución debe proporcionar, según Naser, A. y Concha, G. (2011) información acerca de sí misma y los procesos que lleva a cabo. La transparencia no se refleja sólo en la cantidad de información sino también en la calidad de la misma. Esto incluye:

- **Actualidad:** la evidencia de que el Gobierno gestiona los portales públicos en internet y se preocupa de sus contenidos.

- **Contactos/Accesibilidad:** cómo y con quién contactar en relación con las actividades llevadas a cabo por la institución.
- **Información de la Institución:** sobre su estructura, gestiones, contratos y áreas de actividad.
- **Información sobre Contenidos:** la base política de la institución.
- **Interacción con los Ciudadanos/Respuestas:** pasos que el visitante podría dar para hacer una gestión.

b) Interactividad

Mide el grado de facilidad con la que los usuarios pueden acceder a la información proporcionada por el Gobierno y utilizarla. Esto no sólo implica el uso de la información digital, sino también la transacción que se pueda realizar. Esto incluye según Naser, A. y Concha, G. (2011):

- **Seguridad y Confidencialidad:** implica una menor obligación por parte de los usuarios de proporcionar información personal para acceder al material y descargarlo.
- **Contactos/Accesibilidad:** evidencias de que la institución está dispuesta a recibir datos y peticiones externas.
- **Información sobre la Institución:** debe ofrecer la opción de contactar directamente con la persona responsable.
- **Información sobre Contenidos:** un usuario podría querer conocer cómo trata el Gobierno los principales asuntos en un área determinada.
- **Consecuencias/Respuestas:** la sencillez con la que pueden seguirse las actividades de la institución a través de enlaces con páginas afines.

Es importante señalar que a pesar de que la creación de nuevas herramientas de rendición de cuentas como el GE han mostrado avances en el combate contra la corrupción en la región, algunos estudios como el Informe del Estado de la Región (2008), señala faltas y carencias que deben ser abordadas. De ahí que los espacios

interactivos, internet y las redes sociales se convierten en una oportunidad para la promoción de una mayor participación ciudadana en tareas de rectoría y vigilancia.

2.3.7 Usos potenciales de las TIC en Auditoría Social, algunas experiencias exitosas.

Según Greenwald (2014) internet, los espacios de redes sociales y las TICs ofrecen un contexto no solo útil y efectivo, sino inevitable en las actuales circunstancias:

“Para la generación más joven, internet no es un ámbito separado, autónomo, donde se llevan a cabo algunas funciones vitales. No consiste solo en el teléfono y la oficina de correos. Es el epicentro del mundo, el lugar en el que ocurre prácticamente todo. Donde se hacen amigos, donde se escogen libros y películas, donde se organiza el activismo político, donde se crean y almacenan los datos más privados. Es donde se desarrolla y expresa la verdadera personalidad e identidad de la persona” (Greenwald, 2014, p.62)

La disponibilidad de información e incluso la posibilidad de hacer gestiones y compras por vía electrónica contribuyen a favorecer la transparencia dentro y fuera del Estado, además de contribuir a la mejora de la gestión.

Para efectos de esta investigación, considerando los avances que se han realizado en los proyectos de GE, una propuesta que sirve de complemento a los esfuerzos hasta hoy realizados debe ofrecer más espacios de contraloría ciudadana, ampliando el espectro de opciones de participación.

A manera de ejemplo, se identificaron algunas experiencias exitosas que es importante analizar con miras en perfilar la propuesta o solución.

2.3.8 La Cooperación Internacional en Centroamérica y Oportunidades de Financiamiento

La Cooperación Internacional es una de las fuentes de apoyo para proyectos de contraloría ciudadana en Centroamérica. A continuación, se señalan algunas agencias cooperantes que podrían respaldar la propuesta:

BID – Banco interamericano de Desarrollo: ha promovido y financiado proyectos de GD.

AECID – Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo: financiamiento y dentro de sus áreas de apoyo está la lucha contra la corrupción.

PNUD – Programa Naciones Unidas para el Desarrollo.

USAID – Agencia de Cooperación del Pueblo de los Estados Unidos.

GYZ – Agencia Alemana para la Cooperación Internacional.

Hivos – Agencia Holandesa para la Cooperación Internacional.

En el plan de gestión de interesados, específicamente en el proceso de registro de interesados, se registrará la información de contacto de los posibles financiadores del proyecto y el nivel de participación que tienen en el mismo.

2.3.9 Algunas herramientas de Monitoreo y Evaluación de proyectos sociales para el seguimiento de los indicadores, análisis de la participación.

Un punto crucial en la propuesta del proyecto es el análisis y planteamiento de indicadores para medir el alcance de participación, en dónde se identifican previamente cuáles serán los beneficiarios de la iniciativa y el público meta. Estos serán elementos constitutivos del Plan de Monitoreo y Evaluación de la propuesta.

Con el fin de identificar herramientas a través de las cuales se pueda medir la participación, según Camacho & Cámara (2012) se deben establecer claramente:

- **Beneficiarios Directos:** aquellas personas que se beneficiarían directamente de la iniciativa o participarían activamente.
- **Beneficiarios Indirectos:** aquellas personas que se beneficiarían indirectamente por una modificación del ambiente en donde viven, pero no participan directamente del proyecto.
- **Excluidos/Neutrales:** aquellas personas que por una limitación del alcance o presupuesto no son incluidos como público meta.
- **Perjudicados/Oponentes potenciales:** personas que serán afectadas por la iniciativa que deben identificarse y plantear formas de mitigación de ese impacto.

Es importante asignar a un responsable de Monitoreo y Evaluación, para dar seguimiento al cumplimiento de los indicadores.

El Plan de Monitoreo y Evaluación debe dar cuentas del impacto del proyecto y el alcance de los objetivos, sobre la base de una serie de supuestos, indicadores y medidas correctivas, de acuerdo con la guía de las Naciones Unidas, (ONU Mujeres 2015). El plan de monitoreo y evaluación deben ser creados luego de la fase de planificación y antes de la fase de diseño de un programa o intervención.

El plan debe incluir información sobre cómo se examinará y evaluará el programa o intervención. En general el plan debe señalar:

En la fase de propuesta:

- Los supuestos de los cuales depende el logro de las metas del programa;
- Las relaciones que se esperan entre las actividades, productos y resultados (el marco);
- Indicadores a utilizar a partir del marco lógico;
- Medidas conceptuales bien definidas así como definiciones junto con datos de base;

En la fase de implementación:

- la agenda de monitoreo;
- una lista de las fuentes de datos a usarse;
- costos estimados para el monitoreo y evaluación de las actividades;
- una lista de las asociaciones y colaboraciones que ayudarán a alcanzar los resultados deseados; y
- un plan para difundir y utilizar la información obtenida.

Para determinar la percepción de impunidad la propuesta se basa en dos indicadores:

1. Consulta interna entre los usuarios para definir una línea de base de la percepción de la impunidad que estos tienen.
2. El Índice de Percepción de Transparencia Internacional (2014) tiene un instrumento de medición que establece el Índice de Corrupción por País.

De acuerdo con el siguiente cuadro, se explicita el índice de percepción de la corrupción en la mayoría de países de Centroamérica:

Cuadro 11: Índice de Percepción de la Corrupción

País	Ranking mundial de 175 países	Calificación base 100
Costa Rica	47	54
Honduras	126	29
Guatemala	115	32
El Salvador	80	39
Panamá	94	37

Elaborado por J. Calvo a partir de fuente: Transparencia Internacional (2014)

2.3.10 Entrevistas a profundidad dentro de la investigación de antecedentes

Como parte del proceso de investigación de antecedentes, se plantea el realizar entrevistas a profundidad con personas relevantes en el campo relacionado a la investigación en las áreas de corrupción, transparencia, auditoría ciudadana, cooperación internacional, prensa y medios de comunicación.

Como se ha detallado, la propuesta debe incluir una serie de entrevistas a profundidad que aportarán información clave para determinar tanto la viabilidad del proyecto, como la identificación de otros socios del mismo y prácticas necesarias para alcanzar el éxito esperado.

2.3.11 La rentabilidad social de un proyecto

La Rentabilidad Social es un concepto contemporáneo para poder analizar de forma separada, los beneficios económicos y sociales de un proyecto o una iniciativa. Una actividad que no es rentable económicamente no necesariamente lo es socialmente, el beneficio para un colectivo podría contraponerse a su beneficio económico.

Según Jerí De Pinho (2014), la rentabilidad social es el valor que los proyectos aportan a la sociedad como beneficios a adquirir una vez se ejecuten y se pongan en marcha. Esta rentabilidad puede ser positiva independientemente si la rentabilidad económica del proyecto lo es o no. En los proyectos de naturaleza social se debe tomar en cuenta que el propósito de su implementación no es la generación de rentabilidad económica, es más bien la mejora en las condiciones de vida de un grupo determinado de individuos a través de la consecución de algún objetivo que mitigue una situación de conflicto manifiesta. La identificación de los individuos o público meta que sería beneficiado es de vital importancia para los proyectos sociales.

La tasa de rentabilidad social o TRS se define como un indicador de rentabilidad social de un proyecto, ya que permite evaluar el impacto social del proyecto y la medición

porcentual del beneficio que cada unidad monetaria invertida en el mismo dejaría en la comunidad.

Características de la TRS:

1. Permite comparar beneficios sociales entre proyectos, ya que, es un indicador porcentual.
2. Es de fácil aplicación.
3. Recoge las características propias de cada proyecto y de cada comunidad.
4. Se encuentra enmarcada en el ámbito de la participación ciudadana.

Es fundamental para esta propuesta el concepto de TRS con el fin de poder evaluar el potencial y el impacto de una iniciativa como la presente, en donde su retorno económico no es el elemento predominante. Más por el contrario, es la rentabilidad social lo que demostrará un retorno de la inversión a partir del impacto social que genere.

De acuerdo con estos resultados se debe probar que el proyecto genera valor público que se puede determinar y por lo tanto, medir a partir de una serie de **valores intangibles**. Estos valores intangibles identificados deben estar en línea con los objetivos e indicadores que se han establecido.

Como se mencionó anteriormente, en los proyectos de naturaleza social se debe tomar en cuenta que el propósito de su implementación no es la generación de rentabilidad económica, sino la mejora en las condiciones de vida de un grupo determinado de individuos a través de la consecución de algún objetivo que mitigue una situación de conflicto manifiesta.

La identificación de los individuos o público meta que sería beneficiado es de vital importancia para los proyectos sociales. En el caso de la propuesta de un observatorio ciudadano, siendo el público meta la ciudadanía activa de Centroamérica con potencial

de participación en actividades de vigilancia ciudadana, la rentabilidad social se entrelaza con los indicadores y los resultados principales del proyecto:

- Ciudadanos activos a partir de plataformas de participación y vigilancia ciudadana.
- Estados más eficientes, instituciones con mecanismos de participación y consulta ciudadana más representativa, a través de los cuales se genera una cercanía con la ciudadanía y la atención de sus necesidades de conformidad con ese diálogo activo.

De acuerdo con estos resultados, el proyecto genera valor público que se puede determinar y medir a partir de una serie de **valores intangibles** como:

1. La generación de una cultura ciudadana de democracia participativa, donde los ciudadanos aprovechan los espacios creados de consulta y participación para ser parte de la gestión y administración del Estado y sus instituciones.
2. Eliminación de flagelos como la corrupción institucional y la ineficiencia estatal a la hora de la planificación y toma de decisiones.

Estos valores intangibles pueden ser medidos a partir de indicadores que se encuentran vinculados a los objetivos del proyecto.

2.2.12 Proceso de identificación de la población beneficiaria en proyectos sociales

De acuerdo con el análisis de la problemática para la plataforma de participación ciudadana, el análisis de la participación es el siguiente:

- **Beneficiarios Directos:** aquellas personas que se beneficiarían directamente de la iniciativa o participarían activamente.

- **Beneficiarios Indirectos:** personas que se beneficiarían indirectamente por una modificación del ambiente en donde viven, pero no participan directamente del proyecto.
- **Excluidos/Neutrales:** aquellas personas que por una limitación del alcance o presupuesto no son incluidos como público meta.
- **Perjudicados/Oponentes potenciales:** personas que serán afectadas por la iniciativa que deben identificarse y plantear formas de mitigación del impacto.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

En el Capítulo 3 se desarrollan los puntos más importantes de acuerdo con el procedimiento metodológico a utilizar para abordar el objeto de investigación del presente trabajo.

La metodología se refiere a la forma cómo se realizará el estudio, de qué manera se utilizará la información obtenida para generar un proceso de conocimiento que guíe hacia una propuesta de proyecto, que esté debidamente fundamentada y de valor práctico para llevar a cabo la idea.

La metodología es lo que permite alinear los procesos de investigación y las áreas de conocimiento con un procedimiento ordenado y previamente establecido. Esta es la que conduce, ordenadamente, de la problemática identificada hacia la propuesta de solución.

3.1 Fuentes de Información

Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información (Peña, 2014). Los datos que se obtienen a partir de las fuentes, deben ser completos y suficientes para sustentar la investigación. La utilidad de las fuentes de información, viene determinada por su respuesta a la necesidad de información de los usuarios.

Para el análisis de la problemática y con el fin de contextualizar la necesidad de la propuesta de proyecto, se utilizarán las siguientes fuentes de información (Peña, 2014):

3.1.1 Fuentes Primarias: son la primera línea de información, aquellas que portan la información, que están en línea directa con la fuente misma, normalmente personas, testigos o partícipes. Para documentar esta información se pueden utilizar encuestas, entrevistas o la observación directa.

Las fuentes primarias que se consultarán son:

- Instituto de acceso a la información pública
- Municipalidad de Curridabat
- Defensoría de los habitantes
- Contraloría General de la República

3.1.2 Fuentes Secundarias: formas secundarias o "de segunda mano" de las fuentes originales que han sido de alguna forma retransmitidas o pasadas de una fuente a otra (Peña, 2014). Depende mucho de la cercanía de estas fuentes con las fuentes originales y la forma de demostrar esa relación.

Para el desarrollo de esta propuesta metodológica se utilizarán diversas fuentes de información secundarias, como informes de desempeño y resultados de proyectos realizados por instituciones gestoras, donantes o centros de pensamiento como por ejemplo:

- Programa Naciones Unidas para el Desarrollo
- Banco Interamericano de Desarrollo
- Programa Estado de la Nación
- Programa Estado de la Región

3.1.3 Fuentes documentales: esto hace referencia a que el investigador debe cerciorarse de la autenticidad de los documentos originales para conocer y documentar en la investigación de acuerdo con criterios que se definan.

En las fuentes documentales es fundamental poder cerciorarse que las mismas no han sufrido alteraciones y garantizar su autenticidad textual, la autenticidad literaria sobre el autor, y la autenticidad histórica, sobre las referencias históricas y el contexto en el que se enmarca la investigación.

De acuerdo con lo anterior, la presente propuesta recurrirá a las siguientes fuentes documentales:

- Informes de Estado de la Región.
- Índices de Corrupción, Transparencia Internacional.
- Informes de auditoría interna de las instituciones.
- Informe de la Defensoría de los Habitantes de Costa Rica.
- Informe anual de Ejecución, Instituto de Acceso a la Información Pública de El Salvador.
- Informe anual de Ejecución, Instituto de Acceso a la Información Pública de Honduras.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaran en este proyecto se presenta en el Cuadro 12:

Cuadro 12: Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Hacer un análisis de situación de la corrupción en la función pública y la falta de participación ciudadana en Centroamérica para contextualizar la necesidad de la propuesta de proyecto.	Funcionarios del Instituto de Acceso a la Información Pública, la Procuraduría General y la Contraloría General.	Estudios existentes sobre corrupción del Estado de la Región. Índices de Transparencia, Transparencia Internacional.
2. Realizar una propuesta de estructura organizacional que defina los puestos, roles y responsabilidades para alcanzar los objetivos propuestos	Funcionarios y expertos regionales con experiencia en iniciativas de transparencia.	Diagnósticos y estudios regionales, OEA, IIDH, BID. Fuentes documentales: PMBOK
3. Diseñar el plan de gestión del alcance del proyecto para que sea evaluado por los organismos donantes interesados y otras contrapartes.	Funcionarios de organismos internacionales de cooperación	Fuentes documentales: PMBOK.
4. Diseñar el plan de gestión de	Expertos en proyectos	Revisión de Proyectos

Objetivos	Fuentes de información	
los interesados del proyecto para poder desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en la ejecución del proyecto.	de cooperación.	similares. Fuentes documentales: PMBOK

Elaborado por J. Calvo a partir de fuente: Peña (2014)

3.2 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación son una forma de abordaje científico que se encarga de producir un conocimiento nuevo (Jara, 2012). Este conocimiento científico se caracteriza por ser:

- Sistemático, significa que no puedo arbitrariamente eliminar pasos, sino que rigurosamente debo seguirlos.
- Ordenado, que lleve un proceso lógico causal.
- Metódico, implica que se debe elegir un camino (método: camino hacia), sea, en este caso, una encuesta, entrevista o observación.
- Racional / reflexivo, implica una reflexión por parte del investigador, esto permite llegar a la objetividad.
- Crítico, que intenta producir conocimiento.

De acuerdo con Jara (2012) entre las técnicas de investigación se encuentran:

3.2.1 Investigación Documental

Son aquellas investigaciones cuyas tareas se centran exclusivamente en la recopilación de datos existentes en forma documental, ya sea, en forma de informes, libros, textos o cualquier otro tipo de documentos publicados físicamente o por internet.

El propósito de la investigación documental es el obtener antecedentes para profundizar en conocimientos que ya se han generado acerca del tema en cuestión e identificar nuevos conocimientos que sean relevantes para la investigación.

En el presente trabajo, la técnica de investigación que se utilizará es la investigación documental. De acuerdo con la definición, se utilizará información producida por las distintas instancias, ya sea instituciones públicas, organismos de cooperación o centros de pensamiento, que han abordado el tema en cuestión.

Por otra parte, para documentar la teoría de la Administración de Proyectos, se utilizará el enfoque de Administración de Proyectos del PMBOK (PMI, 2013), así como otro tipo de documentación que contribuya al desarrollo de la propuesta.

3.2.2 El método Analítico – Sintético

Permite identificar los elementos que descomponen la esencia del problema investigado, sus causas y efectos. Es una descomposición mental del objeto estudiado en sus distintos elementos o partes componentes, para obtener nuevos conocimientos acerca de dicho objeto de estudio. El método analítico sintético permite analizar (descomponer) la realidad en sus partes, para luego reunir las (sintetizarlas) de una forma novedosa o distinta.

La síntesis une lo general y lo singular, la unidad y la multiplicidad en un todo concreto, vivo. La síntesis completa al análisis y forma con él una unidad indisoluble” (Rosenthal, 2012, p.12).

Son dos fases complementarias de un mismo proceso, que expresan la unidad del método:

a) El método analítico

Descompone una idea o un objeto en sus elementos (distinción y diferencia), y el sintético combina elementos, conexas relaciones y forma un todo o conjunto (homogeneidad y semejanza), pero se hace aquella distinción y se constituye esta homogeneidad bajo el principio unitario que rige y preside ambas relaciones intelectuales.

La finalidad del análisis radica pues, en conocer las partes de un todo, determinar los nexos o relaciones, que hay entre ellas, y las leyes que rigen su desarrollo.

b) Método Inductivo – Deductivo

Es un proceso en el que a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados (Rodríguez, 2015). El método inductivo utiliza:

- la observación directa,
- La experimentación
- El estudio de las relaciones que existen entre ellas

3.2.3 Método de observación científica

Según Rodríguez (2015) el método de observación científica consiste en observar directamente el objeto de investigación. La observación científica permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y los fenómenos que lo rodean.

El método de observación científica que se usará en el desarrollo de esta propuesta es el de entrevistas, las cuales se aplicarán a personas en cargos directos de instituciones vinculadas al tema, que han sido identificadas con anterioridad.

3.2.4 Método estadístico

Consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad y de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación.

Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión. En el tema en cuestión se ha decidido no utilizar el método estadístico, al haber suficientes fuentes de información documental y fuentes directas por vía de observación científica.

3.2.5 Entrevistas a profundidad

Cómo parte del marco metodológico, una de las herramientas más importantes a utilizar son las entrevistas a profundidad para poder acceder a fuentes primarias e información valiosa para el diseño del proyecto. A través de estas entrevistas se pueden identificar tanto los requerimientos del proyecto, como los riesgos, problemas y restricciones, con el objetivo de definir las condiciones necesarias para su implementación.

De acuerdo con lo anterior se planificaron las siguientes entrevistas como se observa en el cuadro 13:

Cuadro 13: Entrevistas a profundidad

Área	Persona	Cargo	Fecha de la entrevista
Transparencia y auditoría ciudadana	José Manuel Echandi	Abogado, ex diputado y Defensor de los Habitantes período 2001-2005.	2 de Marzo 2016
Cooperación	Ginet Vargas	Oficial de programas de	25 de Marzo 2016

Internacional		democracia y gobernabilidad, HIVOS	
Cooperación Internacional – Promoción de la Democracia	Julian Quibell	Director País Nicaragua, National Democratic Institute NDI	10 de Marzo 2016
Medios y transparencia	Martín Rodríguez	Director del periódico Nómada, Guatemala	11 de Febrero 2016
Gobierno	Lenin Mondol	Sociólogo, director departamento de Auditoría Ciudadana Municipalidad de Curridabat	17 de Febrero 2016

Elaborado por J. Calvo a partir del plan de entrevistas a realizar.

El detalle de las entrevistas realizadas se amplía en el anexo 3 para mayor referencia.

3.2.6 Juicio de Expertos

Para asegurar información fidedigna para la elaboración del plan de gestión del alcance y posteriormente la identificación y un listado de requisitos, se ha decidido contar con el juicio y la experiencia de grupos o personas con formación o conocimientos especializados en el tema (PMI, 2013).

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013) el juicio de expertos puede obtenerse mediante entrevistas, grupos de discusión, reuniones personalizadas y consultas a los involucrados clave.

3.2.7 Estudios de caso

Como complemento para obtener datos, se han planteado estudios de caso para poder analizar proyectos similares que pudiesen haber sido exitosos, o de los cuales se pueda extraer lecciones aprendidas o historias de éxito.

Se presentan tres estudios de caso de experiencias y herramientas exitosas en Centroamérica y América Latina a ser consideradas como ejemplo a conocer en esta propuesta:

- a) Caso 1: Sitio de Transparencia Municipal, Municipalidad de Mora.
- b) Caso 2: Red Interamericana Anticorrupción:
- c) Caso 3: El Cobrador de la CCSS, en Defensa de la Seguridad Social

El detalle de los estudios de caso se puede encontrar en el anexo 9.

En el cuadro 14 se representa cada uno de los objetivos de la presente investigación y los métodos de investigación que se utilizarán en el proyecto.

Cuadro 14: Resumen para el Desarrollo del Marco Metodológico

Objetivos	Fuentes de información		Métodos de Investigación		Herramientas	Entregables
	Primarias	Secundarias	Análítico-Sintético	Observación		
1. Hacer un análisis de situación de la corrupción en la función pública y la falta de participación ciudadana en Centroamérica para contextualizar la necesidad de la propuesta de proyecto.	Entrevistas a funcionarios del Instituto de Acceso a la Información Pública, la Procuraduría General y la Contraloría General.	Estudios existentes sobre corrupción del Estado de la Región. Índices de transparencia de Transparencia Internacional.	Se estudiará la técnica de Administración de Proyectos a partir del enfoque del PMBOK	Se aplicarán entrevistas, a las jefaturas de organizaciones identificadas en el marco metodológico de este trabajo.		Entregable 1: Justificación del proyecto, análisis de situación y Árbol de Problemas. Que contenga lo siguiente: - Análisis de situación y justificación de la propuesta. Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos de la solución.
2. Realizar una propuesta de estructura organizacional que defina los puestos, roles y responsabilidades para alcanzar los objetivos propuestos	Entrevistas a funcionarios y expertos regionales con experiencia en iniciativas de transparencia.	Diagnósticos y estudios regionales, OEA, IIDH, BID. Fuentes documentales: PMBOK	Examen de organizaciones y modelos de organización existentes Propuesta de plataforma	La observación directa, en el caso de organizaciones existentes, análisis de las relaciones que existen entre organizaciones.	Matriz de estructura organizacional. Matriz de puestos y responsabilidades	Entregable 2: propuesta de estructura organizacional que defina los puestos, roles y responsabilidades necesarios. Que contenga lo siguiente: - Objetivos generales y específicos de la propuesta. - Misión y Visión de la propuesta. - Descripción de asignaciones y responsabilidades. - Estructura organizacional - Estructura de la

Objetivos	Fuentes de información	Métodos de Investigación	Herramientas	Entregables		
				plataforma de la solución, categorías y funciones. Acciones para la sostenibilidad		
3. Diseñar el plan de gestión del alcance del proyecto, para que sea evaluado por los organismos donantes interesados y otras contrapartes.	Entrevistas al público Entrevistas a profundidad	Fuentes documentales: PMBOK.	Examen de plataformas existentes Propuesta de plataformas	Mediante el análisis de otras plataformas existentes se infiere las características potenciales que un sitio como el proyectado debe tener	Juicio de expertos. Entrevistas. Observaciones.	Entregable 3: Plan de Gestión del Alcance. Que contenga lo siguiente: - Matriz de trazabilidad de los requisitos. Línea base del alcance del proyecto con: - Enunciado del alcance, - Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) Diccionario de la EDT
4. Diseñar el plan de gestión de los interesados del proyecto para poder desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en la ejecución del proyecto.	Entrevistas con expertos en proyectos de cooperación.	Revisión de Proyectos similares. Fuentes documentales: PMBOK	Examen de plan de comunicaciones, potencial con el público meta Propuesta de estrategia de comunicación	Analizar potencial de comunicación de la región centroamericana de acuerdo con infraestructura e inversión pública para inferir el potencial de participación	Análisis de interesados. Juicio de expertos.	Entregable 4: Plan de Gestión de los Interesados. Que contenga lo siguiente: Matriz de Registro de interesados.

Elaborado por J. Calvo a partir de fuente: Peña (2014)

3.3 Supuestos y Restricciones

De acuerdo al PMBOK (PMI, 2013) los supuestos son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones. También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos. La información relativa a los supuestos puede incluirse en el enunciado del alcance del proyecto o en un registro independiente.

Las restricciones son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso. Las restricciones identificadas en el enunciado del alcance del proyecto enumeran y describen las restricciones o limitaciones específicas, ya sean, internas o externas, asociadas con el alcance del proyecto que afectan la ejecución del mismo. La información relativa a las restricciones puede incluirse en el enunciado del alcance del proyecto o en un registro independiente.

La herramienta para identificar los supuestos y restricciones del proyecto y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el cuadro 15 a continuación.

Con el fin de poder alcanzar los objetivos propuestos se enuncian los siguientes supuestos, restricciones y entregables.

Cuadro 15: Matriz de restricciones generales del proyecto por área

Área	Restricción
Alcance	La propuesta no debe exceder a otros públicos meta.
Calidad	La calidad debe ser de acuerdo con los estándares internacionales como por ejemplo Calidad Total.
Cronograma	La propuesta no puede exceder los límites de tiempo planificados.
Presupuesto	El presupuesto planteado es una restricción, pues no debe excederse.
Recursos	Recursos humanos son una restricción sobre la base del planteamiento de un equipo limitado de personas.
Riesgo	Riesgo de participación de instituciones limitados, riesgo de no obtención de todos los fondos necesarios para completar las actividades planificadas

Elaborado por J. Calvo en base a Shokunbi (2012).

Cuadro 16: Supuestos y Restricciones por objetivo

Objetivos	Supuestos
1. Hacer un análisis de situación de la corrupción en la función pública y la falta de participación ciudadana en Centroamérica para contextualizar la necesidad de la propuesta de proyecto.	Se cuenta con acceso a las fuentes de información
2. Realizar una propuesta de estructura organizacional que defina los puestos, roles y responsabilidades necesarios para alcanzar los objetivos propuestos	Hay interés por parte de la sociedad civil por una solución regionalizada
3. Diseñar el plan de gestión del alcance del proyecto, para que sea evaluado por los organismos donantes interesados y otras contrapartes.	Se cuenta con acceso a las fuentes de información.

Objetivos	Supuestos
4. Diseñar el plan de gestión de los interesados del proyecto para poder desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en la ejecución del proyecto.	Se cuenta con información veraz para el desarrollo de la propuesta.

Elaborado por J. Calvo a partir de fuente: Peña (2014)

3.4 Entregables y herramientas

Según Peña (2014) en cualquier proyecto existen productos medibles y verificables que se elaboran para completar un proyecto o parte de un proyecto. Los entregables son esos productos que se enumeran y planifican, para demostrar el éxito medible del proyecto y la consecución de los objetivos. Existen entregables intermedios (internos), que se utilizan para producir los entregables finales que validará el cliente del proyecto. Los entregables ayudan a definir el alcance del proyecto y el avance del trabajo en el mismo debe ser medido monitoreando el avance de los entregables.

Los entregables y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el cuadro 17 que se presenta a continuación:

Cuadro 17: Entregables del Proyecto por Objetivos

Específicos:	Entregables
1. Hacer un análisis de situación de la corrupción en la función pública y la falta de participación ciudadana en Centroamérica para contextualizar la necesidad de la propuesta de proyecto.	Entregable 1: Justificación del proyecto, análisis de situación y Árbol de Problemas. Que contenga lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de situación y justificación de la propuesta. - Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos de la solución.
2. Realizar una propuesta de estructura organizacional que defina los puestos, roles y responsabilidades necesarios para alcanzar los objetivos propuestos	Entregable 2: propuesta de estructura organizacional que le dé sostenibilidad al proyecto. Que contenga lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos generales y específicos de la propuesta. - Misión y Visión de la propuesta. - Descripción de asignaciones y responsabilidades. - Estructura organizacional - Estructura de la plataforma de la solución, categorías y funciones. - Acciones para la sostenibilidad
3. Diseñar el plan de gestión del alcance del proyecto, para que sea	Entregable 3: Plan de Gestión del Alcance. Que contenga lo siguiente:

<p>evaluado por los organismos donantes interesados y otras contrapartes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de trazabilidad de los requisitos. <p>Línea base del alcance del proyecto con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enunciado del alcance, - Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) - Diccionario de la EDT
<p>4. Diseñar el plan de gestión de los interesados del proyecto para poder desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en la ejecución del proyecto.</p>	<p>Entregable 4: Plan de Gestión de los Interesados. Que contenga lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matriz de Registro de interesados.

Elaborado por J. Calvo a partir de fuente: PMBOK (2013) y Peña (2014)

Para el desarrollo de la presente propuesta y de la metodología seleccionada, se hará uso de las siguientes herramientas:

- a. Juicio de Expertos y reuniones programadas con funcionarios de organizaciones relevantes al tema.
- b. Entrevistas estructuradas con jefaturas seleccionadas.
- c. Técnica de Administración de Proyectos, a partir de la Guía del PMBOK (PMI, 2013).

CAPÍTULO 4: DESARROLLO

En este capítulo se presentará el desarrollo del proyecto con las áreas del conocimiento de Gestión del Alcance del Proyecto y Gestión de los Interesados.

De acuerdo con la administración de proyectos se desarrollará el planteamiento y curso de cada uno de los entregables necesarios para cumplir con los objetivos propuestos.

4.1 Justificación del proyecto

Cómo un antecedente e insumo necesario a la gestión del alcance del proyecto, como un elemento a entregar a los organismos donantes para la financiación del proyecto, se desarrollará la justificación del proyecto, que serán un elemento esencial del Acta Constitutiva del Proyecto. De igual manera se desarrollará un análisis del problema y la situación deseada, sobre la que se enfoca la solución.

4.1.1 Análisis de situación y justificación a la que responde el proyecto

Centroamérica, una de las regiones más desiguales del planeta y con una historia política convulsa en las últimas décadas, ha heredado en la actualidad esa impunidad como uno de los principales problemas, con consecuencias económicas y políticas. Según indica el Índice de Percepción de la Corrupción (Transparencia Internacional ,2014), la corrupción es percibida hoy en día en la Región como un mal endémico y considerado por muchos como incurable. En Centroamérica, el sector público percibido como más corrupto o menos transparente es el de Nicaragua (nivel de transparencia 28 en escala de 0 a 100), seguido por Honduras (29), Guatemala (32), Panamá (37), El Salvador (39), y Costa Rica (54). Todos los países de la región, sin excepción, ostentan puestos altos en este índice negativo (Transparencia Internacional, 2014).

Además, dentro de la situación general de la región, con todas sus deficiencias y desafíos, es evidente que la corrupción ha sido identificada como uno de los obstáculos

más grandes al crecimiento económico, aumento de la productividad y atracción de inversión extranjera, así como un impedimento marcado en cualquier intento por reducir la pobreza extrema y la desigualdad; siendo el Estado ineficiente a la hora de implementar proyectos y servicios que contrarresten la pobreza, la educación, la salud, el emprendedurismo y la promoción de pequeñas y medianas empresas.

Entendido como un problema estructural, los esfuerzos que hasta ahora se han realizado en Centroamérica para combatir la corrupción han pretendido en primera instancia reforzar las capacidades institucionales y los controles en la gestión pública, creando nuevos mecanismos legales y marcos regulatorios más robustos. Sólo hasta hace poco tiempo se han comenzado a promover más canales de participación ciudadana, motivando a grupos civiles a ejercer un control ciudadano efectivo como medida de equilibrio en el ejercicio del poder.

En países con una corrupción generalizada e institucionalizada se priva a los sectores más pobres de derechos humanos fundamentales como educación y salud por la falta de cobertura o la ineficiencia de servicios básicos, lo que perpetúa el subdesarrollo (Transparencia Internacional, 2014). En economías emergentes como la centroamericana, con distintos grados de falta de transparencia y tolerancia a la corrupción, se crea un círculo vicioso en donde la falta de gobernabilidad, producto de la falta de confianza de sus ciudadanos en la razón de ser del Estado y sus instituciones, debilita el sistema democrático, generando abusos por parte de los gobernantes, propuestas más autoritarias y arbitrarias, aduciendo precisamente esa falta de gobernabilidad y la incapacidad por resolver temas como seguridad, salud y educación entre otros.

Para hablar de conceptos como “Democracia Participativa” o “Gobierno Abierto”, debemos ver la convivencia democrática como un proceso participativo. Es decir, ir más allá del voto o de la democracia representativa o democracia procedimental. Según Mariñez (2013), ya hoy los gobiernos deben concebirse como plataformas de democracias participativas que tengan como características la transparencia, la

participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración entre los ciudadanos y todo esto apoyado por las tecnologías de la información. Por supuesto, modelos de gestión con confianza que impliquen funcionarios responsables con ética pública.

El Gobierno debe convertirse en plataforma de la democracia en esta nueva era de información. Los gobernantes tienen el deber de tratar la información como un activo de interés público, porque los ciudadanos están más conectados que nunca y tienen el acceso y las habilidades para poder participar en su gestión.

Debe haber un doble pacto entre gobiernos y ciudadanos: por un lado los servicios, información y espacios de participación del Gobierno deben estar disponibles siempre para los ciudadanos cuando y donde lo necesiten; y por otro lado, los ciudadanos están facultados para encender la chispa de la innovación, para exigir creativa y activamente esos espacios que darán como resultado una gestión más eficaz de la función pública. Es en este sentido, es que se instala la propuesta actual de un observatorio para la participación ciudadana en Centroamérica.

En un documento clave para esta propuesta, la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (2004) ratificada por todos los Estados Centroamericanos, donde se establece la relación entre la reducción de problemas estructurales en los países con el aumento en la participación:

“Teniendo presente que la prevención y la erradicación de la corrupción son responsabilidad de todos los Estados y que éstos deben cooperar entre sí, con el apoyo y la participación de personas y grupos que no pertenecen al sector público, como la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones de base comunitaria, para que sus esfuerzos en este ámbito sean eficaces,” (p.14)

En los últimos años se han lanzado iniciativas dirigidas a lo que se ha denominado *Gobierno Digital* o *Gobierno Electrónico*, (en inglés *e-government*) que consiste en el

uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para mejorar y potenciar procesos internos de gobierno, así como promover una mayor transparencia e interactividad con los ciudadanos. Estas iniciativas que recurren a las nuevas tecnologías, ofrecen una oportunidad nunca antes vista, no solo de información reciente a enormes números de personas de forma inmediata, sino de crear comunidades de discusión e incidencia y hasta de mecanismos de democracia directa.

“Los jóvenes se dan cuenta por primera vez que pueden causar la renuncia de políticos implicados en un mal gobierno”. (Mancini, 2015, p.19).

Como se mencionó anteriormente, la participación ciudadana es el arma más eficiente identificada hasta ahora, donde las nuevas tecnologías ofrecen un enorme potencial de herramientas de comunicación y creación de comunidad, que pueden ser el medio para solventar una necesidad de una plataforma de promoción de transparencia en las funciones públicas, como de denuncia y diálogo abierto respecto a la corrupción.

4.1.2 Identificación del problema de corrupción

Uno de los problemas principales de Centroamérica en la actualidad es la corrupción política y económica, tanto en instancias públicas como privadas, lo que afecta en la falta de capacidad de las instituciones de solucionar problemas esenciales para la región. La situación como se puede apreciar en la figura 12 ha caído en un círculo vicioso en donde se genera una apatía de la ciudadanía respecto al Estado y la función pública, que deriva en menos participación y vigilancia ciudadana, lo que deja abierto más espacios para la corrupción.



Figura 12: Causas de la Corrupción

Elaborado por J. Calvo, 2016

Existen distintas propuestas desde los Estados de Centroamérica para establecer más mecanismos de control y vigilancia interna, sin embargo, faltan mecanismos de participación y vigilancia ciudadana.

Esta propuesta promueve más espacios de denuncia y participación ciudadana, así como de promoción de los nuevos mecanismos de transparencia disponibles. Está sustentada en el hecho de que las nuevas tecnologías ofrecen un enorme potencial de herramientas de comunicación y creación de comunidad colaborativas (crowd-sourcing en inglés) que pueden ser medio para solventar una necesidad de una plataforma de promoción de transparencia en las funciones públicas, como de denuncia y diálogo abierto respecto a la corrupción.

El efecto principal que genera el problema de la corrupción política y económica en las instituciones del Estado es la impunidad y la percepción de indefensión en las

instituciones de justicia que los centroamericanos viven, sus efectos negativos en el bienestar de la mayoría y el crecimiento económico.

Esta falta de credibilidad en las instituciones de Justicia: corte, fiscalía, policía, se extiende a todas las instituciones democráticas, perdiendo el Estado como un todo, credibilidad y legitimidad.

Entre los efectos están, de acuerdo con el Cuadro Número 1:

- Quebrantar la confianza en las instituciones,
- Inhibir la búsqueda del bien común,
- Reduce el desarrollo y el crecimiento económico,
- Quita recursos a esfuerzos en educación y salud,
- Castiga a ciudadanos emprendedores y honestos,
- Agrava la situación de equidad económica y política,
- Aleja a los ciudadanos de la participación en decisiones políticas.

La causa principal del problema es la falta de mecanismos de verificación y de control Estatal y junto a estos, instrumentos y espacios para que exista la participación y vigilancia ciudadana en las actuaciones de las instituciones y funcionarios públicos.

El Árbol de Problemas es una herramienta que se ha utilizado para la identificación de las causas del problema, que a su vez es un insumo para la identificación y elaboración de objetivos primarios secundarios. Por esta razón se ha escogido esta metodología. En el Anexo 4 se encuentra el Árbol de Problemas desarrollado para la propuesta en cuestión.

La situación deseada es una ciudadanía activa y vigilante, con instrumentos de control eficaces. Esta recupera la credibilidad en el Estado y sus instituciones al punto de que considera importante denunciar y estar vigilante.

Un medio para la solución del problema es proponer un mecanismo o plataforma de participación ciudadana, a partir del uso de las cada vez más arraigadas TICs en la

vida cotidiana de los centroamericanos. Esta plataforma debe ofrecer oportunidades de denuncia y vigilancia sobre la acción estatal y de los funcionarios, ser ágil, participativa y efectiva.

Una herramienta para la identificación de la situación deseada y los medios para alcanzarlos es el Árbol de Objetivos. Una vez desarrollado el Árbol de Problemas, un Árbol de Objetivos permite identificar soluciones y objetivos para alcanzar esa situación deseada. En el Anexo 6 se observa el Árbol de Objetivos desarrollado para esta solución.

4.2 Gestión del alcance del Proyecto

En este apartado se desarrollan las salidas de los procesos de gestión del alcance del proyecto, para la iniciación y planificación del proyecto. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

Dentro de los procesos de planificación, los procesos de la gestión del alcance que han sido incluidos dentro de esta investigación, son los siguientes:

- a) **Planificación de la gestión del alcance.**
- b) **Recopilación de requisitos.**
- c) **Definición del alcance.**
- d) **Creación de la Estructura desglosada de trabajo (EDT).**

Como se observa en el cuadro 18, cada uno de los procesos tiene salidas específicas que serán desarrolladas en este capítulo. Un tema importante a tomar en cuenta con miras en completar el área de gestión del alcance, es el hecho de que el Acta del Proyecto detallada y aprobada y su EDT junto con el diccionario de la EDT, constituyen la línea base del Alcance del Proyecto.

Cuadro 18: Correspondencia entre grupos de procesos y el Área de Gestión del Alcance del Proyecto

Área de Conocimiento	Grupos de Procesos de Inicio	Salidas	Grupos de Procesos de Planificación	Salidas
1. Gestión del Alcance del Proyecto (sección 4.3)			1.1 Planificación del Alcance (sección 4.3.1)	1.1.1 Plan de gestión del alcance (sección 4.3.1.1) 1.1.2 Plan de gestión de requisitos (sección 4.3.1.2)
			1.2 Recopilar requisitos (sección 4.3.2)	1.2.1 Documentación de requisitos. 1.2.2 Matriz de trazabilidad de requisitos.
			1.3. Definir el alcance.	1.3.1 Enunciado del alcance. 1.3.2 Actualización a los documentos del proyecto.
			1.4 Crear EDT / WBS.	1.4.1 Línea de base del alcance. 1.4.2 Actualización a los documentos del proyecto.

Fuente: PMBOK (PMI, 2013)

4.2.1 Proceso de Planificación del alcance del proyecto

En la elaboración del plan de gestión del alcance del proyecto, previamente se han elaborado e incluido las entradas y salidas necesarias:

4.2.1.1 Entrada: Plan de gestión del alcance – Acta Constitutiva del Proyecto

Como parte del plan de gestión del alcance del proyecto está el Acta Constitutiva del Proyecto detallada y aprobada. De acuerdo a como se enunció en el apartado 2.2.5.1, El acta Constitutiva del Proyecto es la siguiente:

Acta Constitutiva del Proyecto	
Nombre del Proyecto:	Creación del Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP).
Elaborado por:	Javier Calvo Echandi
Fecha de elaboración:	30 de Junio de 2016
Fecha de inicio del Proyecto:	2 de septiembre de 2016
Fecha de finalización del Proyecto:	1 de septiembre de 2019

Áreas de Conocimiento	Área de aplicación / sector
Gestión del alcance Gestión del tiempo Gestión del costo Gestión de la calidad Gestión de los interesados Gestión de las adquisiciones Gestión de los recursos humanos	Sector Social
Objetivo general y específicos	
<p>Objetivo General:</p> <p>Mejorar la atención a las necesidades de la población de las Instituciones Públicas de Centroamérica, ofreciendo a la ciudadanía herramientas de participación efectivas para fomentar prácticas de transparencia y la anticorrupción, así como la promoción de políticas públicas basadas en la transparencia, acceso a la información, la participación ciudadana y la rendición de cuentas.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una estructura orientada a proyectos que administre recursos humanos y financieros para la realización del proyecto, cumpliendo con requisitos de fiscalización y auditoría interna. 2. Crear una plataforma virtual que ofrezca a la ciudadanía información, instrumentos y mecanismos que le permitan vigilar la actuación del Estado, observar y analizar las políticas públicas e incidir en ellas. 3. Realizar tareas de observación y vigilancia de las tareas del Estado para promover la transparencia; así como experiencias exitosas, buenas prácticas y lecciones aprendidas que fortalezcan la participación y fiscalización ciudadana; que sean difundidas en boletines informativos. 4. Capacitar ciudadanos y periodistas en herramientas de monitoreo y vigilancia ciudadana, así como de acceso a la información pública. 	
Justificación del Proyecto	

Uno de los problemas principales de Centroamérica es la falta de vigilancia y participación de la ciudadanía en las decisiones y la administración del Estado. Esto puede ser entendido como una limitación de las democracias de la región, y tiene por consecuencia problemas como la corrupción, planificación que no responde a problemas inmediatos y un creciente alejamiento de la ciudadanía de la función del Estado.

Esta propuesta promueve el desarrollo y uso de una plataforma en línea que contiene herramientas y prácticas de participación ciudadana en 8 categorías:

- Acceso a la información pública
- Educación, y deliberación sobre asuntos públicos
- Incidencia y voz ciudadana
- Diálogos públicos
- Transparencia electoral y rendición de cuentas
- Políticas públicas y planificación
- Presupuestos estatales y gasto público
- Monitoreo y evaluación de servicios públicos

La propuesta de gestión del proyecto está sustentada en el hecho de que las nuevas tecnologías ofrecen un enorme potencial de herramientas de comunicación y creación de comunidades colaborativas (crowd-sourcing) que pueden ser medio para solventar una necesidad de una plataforma de promoción de herramientas e información.

Descripción de la iniciativa

El Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP), es una solución integral para promover prácticas Gobierno Participativo en Centroamérica, con el objetivo de mejorar la función de las Instituciones Públicas en el área, para atender las necesidades de la población. El OCADEP pretende ser un espacio efectivo para rescatar experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas, además, de vincular a la ciudadanía y motivarla a ejercer su derecho a la contraloría ciudadana. De igual forma, el Observatorio pretende ser un equipo de análisis, debate y difusión de las cuestiones de relevancia para la función pública, así como un foro de interlocución entre los interesados: instituciones públicas, municipalidades, organizaciones de

sociedad civil, organizaciones empresariales y sindicales, cámaras de comercio, y representantes de la comunidad internacional.

Los entregables del proyecto son:

1. Gestión de tiempo. Paquete de trabajo que incluye:

- Plan de gestión del cronograma
- Diagrama de Red del cronograma
- Estructura de desglose de recursos
- Estimación de la duración de las actividades
- Cronograma del proyecto aprobado

2. Gestión de costo. Paquete de trabajo que incluye:

- Plan de gestión de costos
- Estimación de costos de las actividades
- Requisitos de financiamiento de proyectos

3. Gestión de la calidad. Paquete de trabajo que incluye:

- Plan de gestión de la calidad
- Medidas de control de la calidad
- Información de desempeño del trabajo

4. Gestión de los riesgos:

- Plan de gestión de riesgo del proyecto
- Registro de riesgos

5. Gestión de recursos humanos. Paquete de trabajo que incluye:

- Plan de gestión de recursos humanos
- Asignación de personal al proyecto
- Evaluación del desempeño del equipo

5. Gestión de las comunicaciones. Paquete de trabajo que incluye:

- Plan de gestión de las comunicaciones
- Comunicaciones del proyecto. Paquete de trabajo que incluye:
- Información de desempeño del trabajo

7. Gestión de las adquisiciones. Paquete de trabajo que incluye:

- Plan de gestión de las adquisiciones

- Criterios de selección de proveedores
- Calendario de recursos
- Adquisiciones cerradas

8. Entregable: Plataforma virtual. Paquete de trabajo que incluye:

- Diseño de la plataforma
- Diseño de la interacción
- Back-end
- Front-end
- Set de pruebas
- Lanzamiento.

9. Sistema de finanzas y costos. Paquete de trabajo que incluye:

- Manuales y procedimientos
- Sistema de finanzas

10. Gestión de los interesados. Paquete de trabajo que incluye:

- Plan de ejecución de las comunicaciones
- Ejecución de las comunicaciones

Supuestos del proyecto:

El proyecto considera varios supuestos para tener éxito:

- Hay interés por parte de diferentes organismos por propuestas para fomentar el gobierno participativo, con prácticas de participación y vigilancia en la función pública en Centroamérica.

La información pública disponible es suficiente para desarrollar la propuesta.

Restricciones y factores críticos del éxito:

A partir del análisis y juicio de expertos se han podido identificar lo que se consideran como principales riesgos para realizar y alcanzar los objetivos del proyecto:

Cambios políticos abruptos, como una posibilidad real en Centroamérica, pueden incidir sobre la consecución de los compromisos asumidos en la materia: no solo el cambio de régimen político, sino todo lo que se asocia a los cambios de agenda y prioridades (lo urgente vs lo importante).

La falta de continuidad de los equipos que participan, en el caso de Gobierno e instituciones públicas, y la posible ausencia de transferencia de conocimientos y capacidades (técnicas, operativas, entre otras) pueden redundar en erosionar los esfuerzos desplegados. La acción de mitigación es poder establecer acuerdos formales con compromisos por parte de los Gobiernos de mantener los equipos participantes y asegurar la transferencia de conocimiento en el caso de sustituciones.

Cambios en el marco regulatorio de algún país impida la realización de algunas acciones. A pesar de que se ha realizado un análisis exhaustivo, siempre cabe la posibilidad de alguna acción o cambio en el marco regulatorio de algún país que impida la realización de algunas acciones planificadas.

No poder superar la brecha digital que viven las sociedades centroamericanas (analfabetismo digital y brechas de acceso). La acción de mitigación sería el poder incorporar dentro del alcance del proyecto a empresas digitales y de comunicación que puedan incluir dentro de sus acciones reducir la brecha digital, actividades de transparencia y participación ciudadana para alcanzar a una población recientemente alfabetizada digitalmente. Esto implicaría una ampliación del alcance y el incluir nuevas actividades.

No alcanzar el financiamiento suficiente o parcial, de acuerdo con la planificación desarrollada. Existe el riesgo de no lograr alcanzar el financiamiento suficiente o solamente parcial que impida el desarrollo completo de la iniciativa. Acciones de mitigación serían reducir el alcance y la cantidad de actividades planificadas.

Nótese que las acciones de mitigación de estos riesgos identificados son parte de las acciones propuestas.

Identificación de grupos de interesados

Cliente(s) directo(s): Organismos Internacionales de Cooperación

Cliente(s) indirecto(s): Organizaciones No Gubernamentales en Centroamérica

Instituciones Públicas de Administración de Justicia Ministerios Públicos	
El proceso de identificación de interesados completará esta sección y desarrollará una estrategia de gestión de los interesados.	
Realizado por: Javier Calvo Echandi	Firma:
Aprobado por:	Firma:
Representante del organismo donante	

4.2.1.2 Entrada: los activos de la organización

Los activos de la organización y los activos de los procesos de la organización, se han identificado en la sección 2.1.3, como parte del marco teórico, dentro de la estructura del Proyecto Final de Graduación.

4.2.1.3 Salida: Plan de Gestión del Alcance del proyecto

Como una de las salidas del proceso de planificación del alcance está el plan de gestión del alcance, que se establece de manera preliminar y de acuerdo a como el PMBOK (PMI, 2013):

Cuadro 19: Plan de gestión del alcance del proyecto

Nombre del Proyecto:	Creación del Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP).
Preparado por:	Javier Calvo Echandi
Fecha:	30 de Julio de 2016
<p><i>¿Cómo será administrado el alcance del proyecto?</i></p> <p>El alcance será verificado por el gerente de proyecto y un comité de seguimiento del alcance constituido por miembros del equipo y un representante de la organización donante. Esto se realizará a medida que se obtengan los entregables y se verifique la aceptación del mismo.</p> <p>Cada entregable será cotejado con el Diccionario de la estructura desglosada de trabajo y luego documentada mediante un acta firmada por los miembros presentes del comité de seguimiento.</p>	

¿Cómo se manejarán los cambios, la frecuencia y el impacto de los mismos?

Se realizarán reuniones una vez por semana para el control del alcance del proyecto, en donde participarán el gerente del proyecto y el comité de seguimiento del alcance.

Las solicitudes de cambio del alcance son revisadas por el gerente del proyecto y el comité de seguimiento del alcance.

Las solicitudes de cambio del alcance son aprobadas por el gerente del proyecto y el comité de seguimiento del alcance.

¿Cómo los cambios en el alcance serán identificados y clasificados?

Los cambios en el alcance serán identificados por el análisis de los requisitos y posibles cambios en el procedimiento. Esto lo realizará un analista del proceso, nombrado entre los miembros del equipo.

El juicio de experto de este analista de proceso, gerente de proyecto y comité de seguimiento.

Los cambios en el alcance serán clasificados de acuerdo con el impacto:

Alto: cuando el cambio en el alcance del proyecto incrementa el costo en un 10% o mayor.

Mediano: cuando el cambio en el alcance del proyecto incrementa el costo en un 5%.

Bajo: cuando el cambio en el alcance del proyecto incrementa el costo en un 2%.

¿Cómo los cambios en el alcance serán integrados al proyecto?

Mediante un formato de cambio en el alcance debidamente aprobado por el gerente del proyecto y el comité de seguimiento.

Revisar y aprobar todas las solicitudes en el cambio en el alcance.

Mantener la integridad de la línea base del proyecto, previamente aprobada.

Hacer informes de los cambios solicitados.

Elaborado por J. Calvo, 2016

4.2.1.3 Salida: Plan de Gestión de los Requisitos

El plan de gestión de los requisitos define los criterios según los cuales se desarrollará el proceso de recopilar requisitos para poder realizar sus salidas de acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013).

Cuadro 20: Plan de gestión de los requisitos del proyecto

Nombre del Proyecto:	Creación del Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP).
Preparado por:	Javier Calvo Echandi
Fecha:	30 de Julio de 2016
<p><i>¿Cómo se va a realizar la recopilación de los requisitos del proyecto?</i></p> <p>Los requisitos serán recopilados a partir de entrevistas a los usuarios en las distintas áreas.</p> <p>Entrevistas a personal de los organismos internacionales que realizan proyectos de transparencia.</p> <p>La documentación de los requisitos debe realizarse de acuerdo con los siguientes elementos identificados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de requisito - Autor - Tipo - Responsable - Descripción - Prioridad - Acciones sugeridas 	
<p><i>¿Cómo se realizará la priorización de los requisitos?</i></p> <p>La priorización se realizará a partir de la elaboración de un listado de todos los requisitos, clasificándolos en una escala del 1 al 10 midiendo su capacidad de cumplir con el requisito. En la matriz de trazabilidad se indicará el nivel de capacidad.</p>	

Esta capacidad se medirá de acuerdo con la siguiente escala:

Alto: de 8 a 10

Intermedio: de 5 a 7

Bajo: de 0 a 4

Trazabilidad de los requisitos

Para hacer el seguimiento ordenado de los requisitos de los interesados, se utilizará una matriz de trazabilidad donde se detallarán los requerimientos, descripción, prioridad.

La matriz de trazabilidad de los requisitos debe contener los siguientes elementos:

- Numero
- Tipo o sub-identificación
- Responsable dueño del requisito
- Descripción del requisito
- Prioridad
- Estado actual
- Última fecha estado registrado
- Criterios de aceptación
- Necesidad, oportunidades
- Objetivo del proyecto
- Entregables (EDT)

¿Cómo se hará la verificación de los requisitos del proyecto?

La revisión de cada requisito será responsabilidad del propietario del mismo.

Los métodos para verificar requerimientos son:

- Número de entregables dentro de plazo
- Número de entregables fuera del plazo

¿Cómo se gestionarán los cambios en los requisitos del proyecto?

El gerente de la plataforma virtual y el gerente de proyectos realizarán un análisis del impacto, el cuál será presentado al comité de seguimiento de la gestión para la aprobación del cambio.

En la sección 4.3.2.1 se desarrollará la documentación de los requisitos identificados a partir del plan de gestión de requisitos. .

4.2.2 Proceso de Recopilación de los requisitos

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013) se ha seguido el procedimiento de entradas y salidas del proceso de recopilación de requisitos, como se desarrolla a continuación:

4.2.2.1 Entradas del proceso de recopilación de requisitos

Las siguientes entradas son requisito del proceso:

- Plan de gestión del alcance: se desarrolló en la sección 4.2.1.1
- Plan de gestión de requisitos: se desarrolló en la sección 4.2.1.3
- Registro de interesados: se desarrollará en la sección 4.3.1
- Plan de gestión de los interesados: se desarrollará en la sección 4.3.2
- Acta de constitución del proyecto: se desarrolló en la sección 4.2.1.1.

Las herramientas que se han enunciado y posteriormente utilizado para la identificación de requisitos son las siguientes:

- a. Entrevistas, de acuerdo con el resumen del Anexo 11.
- b. Análisis de documentos que, de acuerdo con el marco teórico y el estudio de contexto realizado, se han podido extraer requisitos mediante el análisis de la documentación existente y la identificación de la información relevante para los requisitos.

4.2.2.2 Salida: Documentación de los requisitos

Luego de realizar las entrevistas para determinar los requisitos, se procederá a documentar los requisitos identificados, de acuerdo con la información necesaria y característica de cada requisito. Posteriormente, se presentará en el punto 4.3.2.2 la matriz de trazabilidad de los requisitos identificados, detallada en esta sección.

La documentación de requisitos describe las necesidades del proyecto. Los mismos deben ser claros (medibles y comprobables), rastreables y aceptables para los involucrados.

A continuación se encontrará el registro y documentación de los requisitos identificados para esta propuesta.

Cuadro 21: Requisitos del Proyecto

Número de requisito	1
Autor	Gerente de proyecto
Tipo	Implementación – plataforma virtual
Responsable	Administrador de la Plataforma Virtual
Descripción	Base de datos para el envío de información a los beneficiarios
Prioridad	Alta
Acciones sugeridas	El proyecto debe contar con una base de datos donde los usuarios se registren y reciban notificaciones de novedades, cambios o alertas.

Número de requisito	2
Autor	Gerente de proyecto
Tipo	Implementación – plataforma virtual
Responsable	Administrador de la Plataforma Virtual
Descripción	Acuerdos con instituciones públicas como Ministerios y Municipios para mapear las iniciativas existentes de gobierno abierto.
Prioridad	Alta
Acciones sugeridas	Las iniciativas existentes de gobierno abierto que se estén implementando en las instituciones debe ser incluidas en la plataforma virtual

Número de requisito	3
Autor	Gerente de proyecto
Tipo	Implementación
Descripción	Base de datos para comunidad interactiva con usuarios.
Responsable	Community Manager
Prioridad	Alta
Acciones sugeridas	A partir de consulta en redes sociales se levanta la base de datos inicial de usuarios. Una retroalimentación inmediata sobre la efectividad, su pertinencia y lo amigable o comprensible de las herramientas que están a disposición.

Número de requisito	4
Autor	Gerente de proyecto
Tipo	Implementación – plataforma virtual
Descripción	Conjunto de herramientas para ser cargadas en la plataforma virtual en las categorías identificadas
Responsable	Editor de Contenidos
Prioridad	Alta
Acciones sugeridas	La iniciativa debe contar con una serie de herramientas virtuales desarrolladas y puestas a disposición de los usuarios por el equipo del proyecto. Estas herramientas se organizarán en las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a la información pública - Educación y deliberación sobre asuntos públicos - Incidencia y voz ciudadana - Diálogos públicos - Transparencia electoral y rendición de cuentas - Políticas públicas y planificación - Presupuestos estatales y gasto público - Monitoreo y evaluación de servicios públicos

Número de requisito	5
Autor	Gerente de proyecto
Tipo	Implementación – Educación y formación
Responsable	Coordinador de Capacitaciones
Descripción	Currículum temático y herramientas y programas de formación para usuarios, capacitación y sensibilización.
Prioridad	Media
Acciones sugeridas	Se debe identificar una serie de herramientas y metodologías disponibles para que los usuarios se capaciten y adquieran conocimiento para la contraloría ciudadana.

Número de requisito	6
----------------------------	----------

Autor	Gerente de proyecto
Tipo	Implementación – Educación y formación
Responsable	Coordinador de Capacitaciones
Descripción	Contenidos y Programas de formación para usuarios y socios.
Prioridad	Media
Acciones sugeridas	Para poder diseminar las herramientas y la plataforma se debe contar con un sistema de inscripción para usuarios, talleres o cursos de formación, presenciales o en línea a través de la plataforma.

Número de requisito	7
Autor	Gerente de proyecto
Tipo	Implementación – Stakeholders
Descripción	Acuerdos de entendimiento con instituciones privadas generación de alianzas público – privadas
Responsable	Coordinador de Capacitaciones y Gerente de Proyecto
Prioridad	Media
Acciones sugeridas	Debe establecerse una relación de coordinación con instituciones privadas a través del equipo del proyecto para identificar sus mecanismos de transparencia, información disponible y disponibilidad de los responsables de estos mecanismos para coordinar con el Observatorio.

Número de requisito	8
Autor	Gerente de proyecto
Tipo	Implementación – Comunicación
Responsable	Community Manager
Descripción	Plan aprobado de difusión y promoción
Prioridad	Media
Acciones sugeridas	Se debe contar con un plan de promoción y difusión de la plataforma y sus servicios, así como de redes sociales.

Número de requisito	9
Autor	Gerente de proyecto
Tipo	Seguridad
Responsable	Administrador de plataforma virtual
Descripción	Requisitos de seguridad y privacidad para la plataforma y los usuarios
Prioridad	Alta
Acciones sugeridas	Debe crearse un protocolo de seguridad para el manejo de la información de los usuarios, por ser información y temas sensibles.

Número de requisito	10
Autor	Gerente de proyecto
Tipo	Gerencia financiera
Responsable	Gerente financiero
Descripción	Requisitos y Protocolos marco legal de operación financiera
Prioridad	Medio
Acciones sugeridas	Deben crearse manuales de operación y funcionamiento financiero, Ej. Compras y adquisiciones, pagos y adelantos, liquidaciones. Liquidaciones de Viajes.

Número de requisito	11
Autor	Gerente de proyecto
Tipo	Implementación – control
Responsable	Oficial de Monitoreo y Evaluación
Descripción	Requisitos e indicadores de Monitoreo y Evaluación
Prioridad	Medio
Acciones sugeridas	Se debe diseñar un plan de monitoreo y evaluación con los indicadores identificados, con metas y métodos de verificación.

Número de requisito	12
Autor	Gerente de proyecto
Tipo	Implementación – control
Responsable	Gerente del Proyecto
Descripción	Requerimientos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo
Prioridad	Medio
Acciones sugeridas	Debe existir un plan revisado de sostenibilidad a mediano plazo para garantizar el éxito del proyecto posterior a su primer año.

4.2.2.3 Salida: Matriz de Trazabilidad de los requisitos

La matriz de trazabilidad de los requisitos, que tiene el objetivo de asegurar que cada requisito agregue valor al proyecto, vinculándolo con los objetivos del mismo. Esta matriz proporciona un medio para monitorear los requisitos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, lo cual ayuda a asegurar que al final se entreguen los requisitos aprobados en la documentación de requisitos. La matriz de trazabilidad proporciona

además, una estructura para gestionar los cambios al alcance del producto (PMI, 2013).

De acuerdo con el plan de gestión de requisitos se ha creado una matriz de trazabilidad de los requisitos.

Cuadro 22: Matriz de trazabilidad de requisitos

Numero	Tipo o subidentificación	Responsable dueño del requisito	Descripción del requisito	Prioridad	Capacidad	Última fecha estado registrado	Criterios de aceptación	Necesidad, oportunidades	Objetivo del proyecto	Entregables (EDT)
1	Implementación – plataforma virtual	Administrador de la Plataforma Virtual	Base de datos para el envío de información a los beneficiarios	Alta	10					
2	Implementación – plataforma virtual	Administrador de la Plataforma Virtual	Alianzas instituciones públicas como Ministerios y Municipios para mapear las iniciativas existentes de gobierno abierto.	Alta	8					
3	Implementación – plataforma virtual	Community manager	Base de datos para comunidad interactiva con usuarios.	Alta	8					
4	Implementación – plataforma virtual	Editor de Contenidos	Conjunto de herramientas para ser cargadas en la plataforma virtual en las categorías identificadas	Alta	9					
5	Implementación - Educación y formación	Coordinador de Capacitaciones	Currículum temático y herramientas y programas de formación para usuarios, capacitación y sensibilización.	Media	7					
6	Implementación - Educación y formación	Coordinador de Capacitaciones	Contenidos y Programas de formación para usuarios y socios.	Media	5					
7	Implementación – Interesados	Gerente de proyecto	Acuerdos de entendimiento con instituciones privadas generación de alianzas público – privadas	Media	9					

8	Implementación – Comunicación	Community manager	Plan aprobado de difusión y promoción	Media	7						
9	Seguridad	Administrador de plataforma virtual	Requisitos de seguridad y privacidad para plataforma y los usuarios	Alta	8						
10	Implementación financiera	Gerente de proyecto	Requisitos y Protocolos marco legal de operación financiera	Alta	6						
11	Implementación - control	Oficial de Monitoreo y Evaluación	Requisitos e indicadores de Monitoreo y Evaluación	Media	7						
12	Implementación - control	Gerente de proyecto	Requerimientos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo	Media	9						

Elaborado por: Javier Calvo

4.2.3 Proceso: Definición del alcance

La definición del alcance se elabora a partir de los entregables principales, los supuestos y las restricciones que se documentan durante el inicio del proyecto.

Conforme se va recabando más información se va definiendo específicamente el alcance del proyecto. Para ello, se analizan los supuestos y las restricciones identificadas y según sea necesario se agregarán nuevos supuestos y restricciones, conforme la información aumenta.

4.2.3.1 Entradas de la definición del alcance

Con la intención de asegurar el proceso de definición del alcance, se han incluido y documentado las siguientes entradas:

- a) Acta de Constitución del Proyecto: se desarrolló en la sección 4.2.1.1
- b) Documentación de Requisitos: sección 4.2.2.1.
- c) Activos de los Procesos de la Organización, explicados e incluidos en la sección 2.1.4.

Dentro de las herramientas utilizadas está el juicio de expertos, que corresponde a la experiencia proporcionada por individuos con suficiente capacitación y conocimiento especializado en el tema. En el Anexo 11 se han detallado las entrevistas realizadas a expertos.

4.2.3.2 Salida: Enunciado del alcance del proyecto

Cuadro 23: Enunciado del alcance

Nombre del proyecto:	Creación del Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP).
Preparado por:	Javier Calvo Echandi

Fecha	30 de Julio de 2016
Justificación del proyecto:	<p>Uno de los problemas principales de Centroamérica es la falta de vigilancia y participación de la ciudadanía en las decisiones y la administración del Estado. Esto puede ser entendido como una limitación de las democracias de la región, y tiene por consecuencia problemas como la corrupción, planificación que no responde a problemas inmediatos y un creciente alejamiento de la ciudadanía de la función del Estado.</p> <p>Esta propuesta promueve el desarrollo y uso de una plataforma en línea que contiene herramientas y prácticas de participación ciudadana en 8 categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a la información pública - Educación, y deliberación sobre asuntos públicos - Incidencia y voz ciudadana - Diálogos públicos - Transparencia electoral y rendición de cuentas - Políticas públicas y planificación - Presupuestos estatales y gasto público - Monitoreo y evaluación de servicios públicos <p>La propuesta de gestión del proyecto está sustentada en el hecho de que las nuevas tecnologías ofrecen un enorme potencial de herramientas de comunicación y creación de comunidades colaborativas (crowd-sourcing) que pueden ser medio para solventar una necesidad de una plataforma de promoción de herramientas e información.</p>
Descripción del producto:	<p>El Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP), es una solución integral para promover prácticas Gobierno Participativo en Centroamérica, con el objetivo de mejorar la función de las Instituciones Públicas en el área, para atender las necesidades de la población. El OCADEP</p>

	<p>pretende ser un espacio efectivo para rescatar experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas, además, de vincular a la ciudadanía y motivarla a ejercer su derecho a la contraloría ciudadana. De igual forma, el Observatorio pretende ser un equipo de análisis, debate y difusión de las cuestiones de relevancia para la función pública, así como un foro de interlocución entre los interesados: instituciones públicas, municipalidades, organizaciones de sociedad civil, organizaciones empresariales y sindicales, cámaras de comercio, y representantes de la comunidad internacional.</p>
<p><i>Estructura definida para la implementación de la plataforma</i></p>	<p>Bajo la responsabilidad del Administrador de la Plataforma Virtual, El Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP), contempla la creación de una plataforma virtual que tiene por objetivo principal el ser un depósito de herramientas e información relevante y actualizada sobre el quehacer del Estado, a partir de las tareas de contraloría ciudadana. Esta plataforma de participación y denuncia ciudadana incluiría los siguientes elementos que la componen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web informativa. • Boletines semanales para informar de actividades, denuncias, hallazgos, herramientas y otras formas de participación. • Actividad constante en redes sociales, una campaña de comunicación digital. • Mecanismo integrado de solicitud de información pública para cada país basado en las leyes particulares de Acceso a la Información Pública.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos para la participación en la elaboración de planes y presupuestos públicos. • Mecanismo de denuncia anónima o pública de corrupción. • Foros para la participación e interacción. • Sistema de monitoreo y evaluación.
Modelo de requisitos	Contendrá el detalle de los requerimientos del proceso para su automatización, de acuerdo con el Plan de Gestión de Requisitos del proyecto.
Componentes y requerimientos	Programas, diseño y portales necesarios para la plataforma y otras herramientas contempladas en el plan de gestión de requisitos y la documentación de requisitos.
Plan de capacitación aprobado	Este entregable contiene el cronograma y estrategias de capacitación de la plataforma, al público previamente identificado para ello.
Manual de usuario	Documento detallado.
Manual técnico	Documento técnico.

Fuente: Martínez (2010)

4.2.4 Proceso: Crear la estructura desglosada de trabajo (EDT)

La estructura de desglose del trabajo (EDT) es una descomposición jerárquica, basada en los entregables del trabajo que debe ejecutar el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. De esta manera la EDT organiza y define el alcance total del proyecto y representa el trabajo especificado en la declaración del alcance del proyecto aprobada y vigente.

El nivel más bajo de los componentes de la EDT se denomina paquetes de trabajo. Un paquete de trabajo puede ser programado, monitoreado, controlado, y su costo puede ser estimado. En la EDT, trabajo se refiere a los productos o entregables del proyecto. (PMI, 2013).

De acuerdo con el modelo del PMBOK se elaboró una Estructura Desglosada del Trabajo (EDT) para la iniciativa propuesta. De acuerdo con este modelo se realizó una descomposición jerárquica, orientada a los productos entregables del trabajo que serán ejecutados por el equipo del proyecto, para lograr los objetivos del mismo y crear los productos entregables requeridos.

Se procede a verificar las entradas necesarias para completar el proceso:

- a) Declaración del Alcance del Proyecto, para ellos se elaboró la lista de entregables, en la sección 4.1.3.1.
- b) Documentación de los Requisitos, sección 4.1.2.1.
- c) Activos de los procesos de la organización, explicados e incluidos en la sección 2.1.4.

Cuadro 24: Plantilla para el Desarrollo de una EDT

Nombre del proyecto:	Creación del Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP).
Preparado por:	Javier Calvo Echandi
Fecha	30 de Julio de 2016
Control de versiones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Versión: 1 ▪ Fecha: 30 de Julio de 2016 ▪ Autor: Javier Calvo E ▪ Descripción de cambios: no hay cambios
III.- Descripción de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto: ▪ Descripción del trabajo: ▪ Responsable: ▪ Entregable: ▪ Paquete de Trabajo: 	

Creado por: Javier Calvo, basado en el PMBOK (PMI, 2013)

4.2.4.1 Estructura Desglosada de Trabajo

En la figura 13 se encuentra desarrollado el EDT del proyecto.

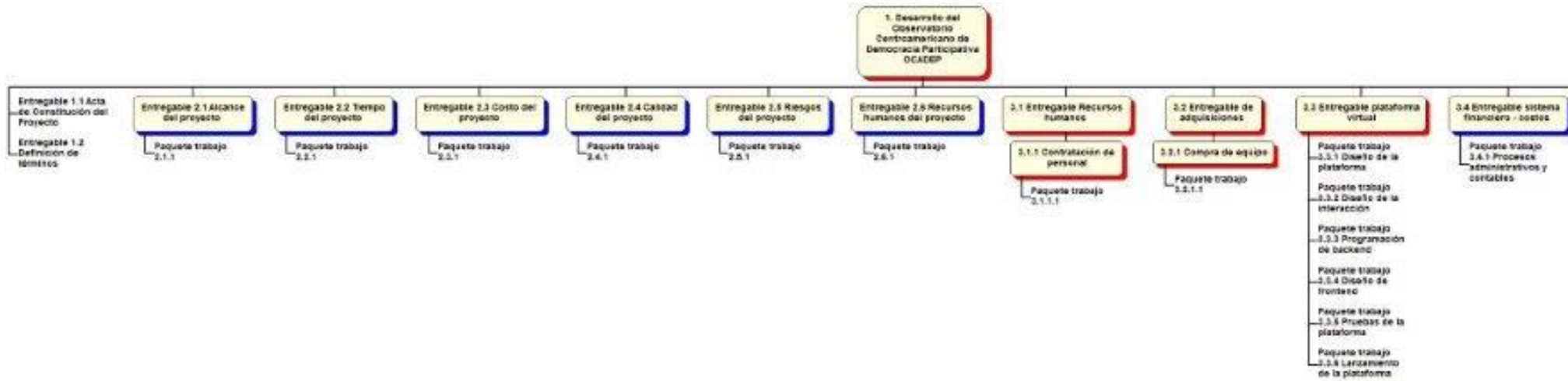


Figura 13: Estructura Desglosada de Trabajo

Elaborado por J. Calvo

4.2.4.1 Diccionario de la Estructura Desglosada de Trabajo

ID EDT	Nombre del Entregable	Descripción	Entradas	Salidas	Puntos de Control	
2.1	Plan de gestión del alcance	A partir de la fase de identificación de requerimientos, de análisis de requerimientos y registro de requerimientos, se tomarán en cuenta los criterios para el plan de gestión de requerimientos.	- Matriz de análisis de requerimientos. - Matriz de análisis de requerimientos. - Registro de requerimientos.	Plan de gestión de requerimientos	Métricas y documentación de avances	
	Responsables	Gerente de proyecto, administrador de la plataforma virtual,				
	Recursos materiales	Documentación técnica y papelería necesaria				
	Control de tiempo	Duración:	9 días			
		Inicio estimado:	25/09/2016			
		Finalización estimada:	5/10/2016			

ID EDT	Nombre del Entregable	Descripción	Entradas	Salidas	Puntos de Control	
2.2	Plan de gestión del tiempo	A partir de la fase de la planificación del alcance, y las herramientas de administración de proyectos, de elabora un documento de gestión de tiempo.	- Plan para la dirección del proyecto. - Acta de constitución del proyecto. - Factores ambientales de la empresa. - Activos de los procesos de la organización	Plan de gestión del cronograma	Métricas y documentación de avances	
	Responsables	Gerente de proyecto, administrador de la plataforma virtual, gerente financiero.				
	Recursos materiales	Documentación técnica y papelería necesaria				
	Control de tiempo	Duración:	18 días			
		Inicio estimado:	25/09/2016			
		Finalización estimada:	16/10/2016			

ID EDT	Nombre del Entregable	Descripción	Entradas	Salidas	Puntos de Control	
2.3	Plan de gestión de costos del proyecto	A partir del Acta de Constitución del Proyecto se elabora el plan de gestión de costos.	- Plan para la dirección del proyecto. - Acta de constitución del proyecto. - Factores ambientales de la empresa. - Activos de los procesos de la organización.	Plan de gestión de los costos	Documentación de avances	
	Responsables	Gerente de proyecto, gerente financiero.				
	Recursos materiales	Documentación técnica y papelería necesaria				
	Control de tiempo	Duración:	12 días			
		Inicio estimado:	25/09/2016			
		Finalización estimada:	11/10/2016			

ID	Nombre del	Descripción	Entradas	Salidas	Puntos de
----	------------	-------------	----------	---------	-----------

EDT	Entregable				Control
3.1	Plan de gestión de recursos humanos.	A partir de la fase de la planificación del alcance y diseño conceptual, se elabora el plan de gestión de recursos humanos, como elemento de la implementación.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión del proyecto. - Recursos requeridos para la implementación. - Activos de la organización. - Herramientas de Administración de Proyectos. - Estructura organizacional y descripción de cargos. 	Plan de gestión de recursos humanos.	Documentación de avances
	Responsables	Gerente de proyecto, administrador de la plataforma virtual, gerente financiero.			
	Recursos materiales	Documentación técnica y papelería necesaria			
	Control de tiempo	Duración:	12 días		
		Inicio estimado:	25/09/2016		
		Finalización estimada:	11/10/2016		

ID EDT	Nombre del Entregable	Descripción	Entradas	Salidas	Puntos de Control
3.2	Plan de gestión de las adquisiciones	A partir de la fase de la planificación del alcance y diseño conceptual, se elabora el plan de gestión de las adquisiciones, para las compras planificadas y autorizadas en el presupuesto de proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión del proyecto. - Documentación de requisitos de adquisiciones. - Cronograma del proyecto. - Factores ambientales. - Registro de interesados. 	Plan de gestión de las adquisiciones.	Documentación de avances Documentos financieros.
	Responsables	Gerente de proyecto, administrador de la plataforma virtual, gerente financiero.			
	Recursos materiales	Documentación técnica y papelería necesaria			
	Control de tiempo	Duración:	18 días		
		Inicio estimado:	25/09/2016		
		Finalización estimada:	16/10/2016		

ID EDT	Nombre del Entregable	Descripción	Entradas	Salidas	Puntos de Control
3.3	Creación de la plataforma virtual	A partir de la fase de la planificación del alcance y diseño conceptual, se implementa la creación de la plataforma virtual	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión del proyecto. - Documentación de requerimientos técnicos. - Cronograma del proyecto. - Factores ambientales. - Registro de interesados. 	Documento de aprobación de la plataforma.	Documentación de avances técnicos. Documentos financieros.
	Responsables	Gerente de proyecto, administrador de la plataforma virtual.			
	Recursos materiales	Documentación técnica y papelería necesaria. Equipo para adquirir.			

	Control de tiempo	Duración:	90 días
		Inicio estimado:	25/09/2016
		Finalización estimada:	8/01/2017

ID EDT	Nombre del Entregable	Descripción	Entradas	Salidas	Puntos de Control
3.4	Plan de gestión financiera.	A partir de la fase de la planificación del alcance y diseño conceptual, se conceptualiza el plan	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión del proyecto. - Documentación de requerimientos técnicos. - Cronograma del proyecto. - Factores ambientales. - Registro de interesados. 	Manuales financieros y contables. Sistema de gerencia de finanzas.	Documentación de avances técnicos. Documentos financieros.
	Responsables	Gerente de proyecto, gerente financiero.			
	Recursos materiales	Documentación técnica, estados financieros, declaración de impuestos.			
	Control de tiempo	Duración:	90 días		
		Inicio estimado:	25/09/2016		
		Finalización estimada:	8/01/2017		

ID EDT	Nombre del Entregable	Descripción	Entradas	Salidas	Puntos de Control
3.5	Plan de gestión de los interesados.	A partir de la fase de la planificación del alcance y diseño conceptual, se diseña el plan de gestión de los interesados del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión del proyecto. - Documentación de requerimientos técnicos. - Cronograma del proyecto. - Factores ambientales. - Registro de interesados. 	Plan de gestión de los interesados.	Documentación de avances técnicos. Documentos financieros.
	Responsables	Gerente de proyecto, administrador de la plataforma virtual, gerente de comunicaciones.			
	Recursos materiales	Documentación técnica y papelería necesaria.			
	Control de tiempo	Duración:	60 días		
		Inicio estimado:	25/09/2016		
		Finalización estimada:	8/11/2016		

ID EDT	Nombre del Entregable	Descripción	Entradas	Salidas	Puntos de Control
5.1	Plan de actividades de sostenibilidad	Una vez alcanzados las principales tareas de implementación, es importante identificar y planear las tareas que van a garantizar la sostenibilidad del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión del proyecto. - Documentación de requerimientos técnicos. 	Plan de gestión de los interesados.	Documentación de avances técnicos. Documentos financieros.
	Responsables	Gerente de proyecto, administrador de la plataforma virtual, gerente de comunicaciones.			
	Recursos materiales	Documentación técnica y papelería necesaria.			

Control de tiempo	Duración:	90 días
	Inicio estimado:	25/09/2017
	Finalización estimada:	18/01/2018

Fuente: Martínez (2010).

4.3 Área de Conocimiento: Gestión de los Interesados

4.3.1 Proceso de Identificación de los Interesados

Dentro del área de conocimiento de Gestión de los Interesados del Proyecto, en el proceso de Iniciación se procederá a realizar el proceso de identificación de los interesados. Dicho proceso consiste en determinar quiénes son todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto y en documentar información relevante y relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto (PMI, 2013).

Los interesados pueden influir sobre el proyecto y sus entregables. Estos pueden ser externos o internos a la organización ejecutante del proyecto.

Cuadro 25: Correspondencia entre grupos de procesos y el área de Gestión de los Interesados del Proyecto

Área de Conocimiento	Grupos de Procesos de Inicio	Salidas	Grupos de Procesos de Planificación	Salidas
2. Gestión de los Interesados del Proyecto	2.1 Identificación de los Interesados	2.1.2 Registro de interesados.	2.2 Planificar la gestión de los interesados.	2.2.1 Plan de gestión de los interesados. 2.2.2 Actualización a los documentos del proyecto.

Fuente: PMBOK (PMI, 2013)

De acuerdo con el cuadro 25, para analizar las entradas requeridas para realizar el proceso de identificación de involucrados se ha contado con:

- a) Acta de Constitución del Proyecto, desarrollada en la sección 4.2.1.1.
- b) Los Factores Ambientales de la Empresa, desarrollados en la sección 2.1.3.
- c) Activos de los Procesos de Organización, como activos de los procesos de organización está la vasta experiencia de los interesados en el sector de desarrollo internacional.

Entre las herramientas y técnicas a utilizar están:

- a) Análisis de interesados
- b) Juicio de expertos
- c) Reuniones

Las salidas planeadas para el plan de gestión de los interesados son:

- Registro de interesados.

A continuación se podrá observar la Matriz de Registro de los Interesados, con información para su identificación y evaluación, lo cual permitirá, posteriormente, agregar información de seguimiento y control.

Cuadro 26: Matriz de Registro de los Interesados

Identificación					Evaluación				
Nombre	Organización	Localización	Rol en el Proyecto	Información de contacto	Requerimientos principales	Expectativas principales	Influencia potencial	Fase de mayor interés	Nivel de Participación
Volker Hamman	Agencia de Cooperación Alemana GiZ	Honduras	Financiante del proyecto	giz-honduras@giz.de	Cumplir con el plan de gestión de proyecto	Aprobar fondos	Positiva	Todo el Proyecto	Neutral
Laurent Sillano	Unión Europea, delegación para C.A.	Nicaragua	Financiante del proyecto	delegation-nicaragua@eeas.europa.eu	Cumplir con el plan de gestión de proyecto	Aprobar fondos	Positiva	Todo el Proyecto	Neutral
Ginet Vargas	Agencia de Cooperación HIVOS	Costa Rica	Financiante del proyecto	gvargas@hivos.org	Cumplir con el plan de gestión de proyecto	Aprobar fondos	Positiva	Todo el Proyecto	Partidario
Carlos Mendieta Andino	Instituto Interamericano de Derechos Humanos	Costa Rica	Financiante del proyecto	cmendiata@iidh.org	Cumplir con el plan de gestión de proyecto	Aprobar fondos	Positiva	Todo el Proyecto	Neutral
Miguel Antonio Galvis	Instituto Interamericano de Derechos Humanos	Costa Rica	Financiante del proyecto	mgalvis@iidh.org	Cumplir con el plan de gestión de proyecto	Aprobar fondos	Positiva	Todo el Proyecto	Partidario
Fernando Tuesta Soldevilla	Programa Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD	Costa Rica	Financiante del proyecto	ftuesta@pnud.org	Cumplir con el plan de gestión de proyecto	Aprobar fondos	Positiva	Al inicio del proyecto	Partidario

Juan Sánchez	Agencia Española de Cooperación Internacional	El Salvador	Financiante del proyecto	jsanchez@aecid.go.es	Cumplir con el plan de gestión de proyecto	Aprobar fondos	Positiva	Al inicio del proyecto	Neutral
James Watson	USAID Honduras	Honduras	Financiante del proyecto	jwatson@usaid.gov	Cumplir con el plan de gestión de proyecto	Aprobar fondos	Positiva	Todo el Proyecto	Desconocedor
Adam Schmidt	USAID El Salvador	El Salvador	Financiante del proyecto	aschmidt@usaid.gov	Cumplir con el plan de gestión de proyecto	Aprobar fondos	Positiva	Todo el Proyecto	Partidario
Ted Gehr	USAID Nicaragua	Nicaragua	Financiante del proyecto	tgehr@usaid.gov	Cumplir con el plan de gestión de proyecto	Aprobar fondos	Positiva	Todo el Proyecto	Neutral
Luis Cruz	Instituto de Acceso a la información Honduras	Honduras	Socio del proyecto	lcruz@iiap.go.hn	Acuerdos con instituciones	Colaborar con el proyecto	Negativa	Todo el Proyecto	Desconocedor
Kelly Salgado Núñez	Instituto de Acceso a la información Honduras	Honduras	Socio del proyecto	ksalgado@iiap.go.hn	Acuerdos con instituciones	Colaborar con el proyecto	Negativa	Todo el Proyecto	Reticente
Julio Cesar Grande	Instituto de Acceso a la información El Salvador	El Salvador	Socio del proyecto	jgrande@iaipels.go.sv	Acuerdos con instituciones	Colaborar con el proyecto	Negativa	Todo el Proyecto	Reticente
Montserrat Solano	Defensoría de los Habitantes	Costa Rica	Socio del proyecto	defensoria@dhr.go.cr	Acuerdos con instituciones	Colaborar con el proyecto	Positiva	Todo el Proyecto	Desconocedor

David Morales	Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH)	El Salvador	Socio del proyecto	dmorales@pddh.go.sv	Acuerdos con socios	Colaborar con el proyecto	Positiva	Al inicio del proyecto	Neutral
Edy Tabora	Centro de Protección Periodistas	Honduras	Socio del proyecto	etabora@gmail.com	Acuerdos con socios	Colaborar con el proyecto	Positiva	Todo el Proyecto	Desconocedor
Liliana Salamilla	Centro de Alertas de Derechos Humanos	Guatemala	Socio del proyecto	lsalamilla@cerigua.org.gt	Acuerdos con socios	Colaborar con el proyecto	Positiva	Al inicio del proyecto	Partidario
José Luis Sanz	Periódico El Faro	El Salvador	Socio de medios	jsanza@elfaro.net	Plan de comunicaciones	Difundir el proyecto	Positiva	Todo el Proyecto	Desconocedor
Alejandra Gutiérrez	Periódico Plaza Publica	Guatemala	Socio de medios	agutierrez@ppublica.net	Plan de comunicaciones	Difundir el proyecto	Positiva	Todo el Proyecto	Desconocedor
Abram Huysler	Periódico Revistazo	Honduras	Socio de medios	ahuysler@asj.org	Plan de comunicaciones	Difundir el proyecto	Positiva	Todo el Proyecto	Desconocedor
Alex Flores	Periódico El Heraldo	Honduras	Socio de medios	aflores@elheraldo.hn	Plan de comunicaciones	Difundir el proyecto	Positiva	Todo el Proyecto	Desconocedor
Carlos F Chamorro	Programa Esta Semana	Nicaragua	Socio de medios	cchamorro@confidencial.ni	Plan de comunicaciones	Difundir el proyecto	Positiva	Todo el Proyecto	Desconocedor
Debbie Pochner	La Nación	Costa Rica	Socio de medios	dpochner@nacion.com	Plan de comunicaciones	Difundir el proyecto	Positiva	Todo el Proyecto	Desconocedor

Elaborado por: Javier Calvo E

4.3.2 Proceso de planificación de la gestión de los interesados

Dentro del área de conocimiento de Gestión de los Interesados del Proyecto, en los procesos de planificación se procederá a realizar el conjunto de procesos de planificación de los interesados. Dicho proceso consiste en identificar el modo en que el proyecto afectará a los interesados, lo que permite al director del proyecto desarrollar diferentes formas de lograr la participación eficaz de los interesados en el proyecto, gestionar sus expectativas y en última instancia, alcanzar los objetivos del proyecto (PMI, 2013).

Las entradas del proceso de planificación de los interesados son:

1. Plan para la dirección del proyecto, en este caso el Acta Constitutiva del Proyecto, se desarrolló en la sección 4.2.1.1.
2. Registro de interesados, desarrollado en la sección 4.3.1.
3. Factores ambientales de la empresa, desarrollada en la sección 2.1.3.
4. Activos de los procesos de la organización, en la sección 4.2.1.1.

Las herramientas y técnicas utilizadas son:

- Juicio de expertos.
- Reuniones.
- Técnicas analíticas.

4.3.2.1 Plan de gestión de los interesados

A continuación se desarrolla el plan de gestión de los interesados de la propuesta de proyecto.

Cuadro 27: Plan de gestión de los interesados del proyecto

Nombre del Proyecto:	Creación del Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP).
Preparado por:	Javier Calvo Echandi
Fecha:	30 de Julio de 2016

¿Cómo se determinar el nivel de participación de los interesados del proyecto?

El nivel de participación de los interesados se puede clasificar de la siguiente manera:

- Desconocedor. Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.
- Reticente. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y reticente al cambio.
- Neutral. Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente.
- Partidario. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio.
- Líder. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

¿Como se determinan las brechas entre los niveles de participación actual y deseado?

El equipo del proyecto, liderado por el gerente de proyectos debe identificar las acciones y comunicaciones necesarias para cerrar estas brechas a través del juicio de expertos.

Se debe determinar el nivel de compromiso y se determina qué acciones son necesarias para establecer un nivel deseado de partidario o líder.

Estas acciones deben ser documentadas, implementadas y dar seguimiento por parte del gerente de proyecto y el responsable del área del interesado.

Se utilizará una matriz de identificación de brechas en los niveles de participación, para dar seguimiento.

¿Cómo se gestionan los cambios en el plan de gestión de los interesados?

Los cambios en el plan de gestión deben solicitarse al gerente de proyectos y responsables de área.

Se hace una solicitud de cambio de gestión de interesados que debe ser aprobada por el gerente de proyectos.

¿Cómo se registran los incidentes en el plan de gestión de los interesados?

Los incidentes debe ser registrados en una matriz de reporte de incidentes, en donde se expliquen los detalles del incidente, las implicaciones en el alcance del proyecto.

El reporte de incidente debe ser enviado al gerente de proyecto y al responsable de área para su aprobación.

Se definen acciones correctivas para contrarrestar el incidente con los interesados.

Debe actualizarse la matriz de gestión de los interesados si el incidente genera un cambio en el nivel de participación actual de los interesados.

Fuente: Martínez (2010).

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a) A modo de conclusión general se puede decir que existe un vacío en espacios de participación directa de la ciudadanía que puede ser impulsado y renovado en el marco de las prácticas denominadas como Gobierno Abierto y su empleo como paradigma de gobernanza en nuevas plataformas digitales. Esto demuestra tanto la pertinencia como la urgencia de una iniciativa regional de participación ciudadana como un medio para promover la transparencia y el combate a la corrupción basada en la colaboración y la participación.

b) Se puede afirmar que se han conseguido todos los objetivos propuestos y el haber elaborado todos los entregables planificados para ser presentados a organismos donantes interesados y de acuerdo con la planificación, el proyecto se comenzaría a implementar a partir de la obtención de los fondos e inicio de la siguiente fase de implementación.

Se procede a continuación a enumerar las conclusiones y recomendaciones:

5.1 Conclusiones

1. El análisis de situación ha podido demostrar que una solución integral es posible a partir de herramientas de administración de proyectos, para que sean evaluadas por los organismos donantes interesados y otras contrapartes.
2. Es posible proponer una estructura de organización orientada a proyectos que implemente el plan de gestión del proyecto a partir del plan de gestión del alcance y la gestión de los interesados, desarrollada en este trabajo.
3. El establecimiento de una estructura organizacional que especifique roles y responsabilidades de los miembros del equipo facilita el logro de los objetivos

mediante la gestión de los procesos en las áreas de conocimiento contempladas dentro de este trabajo.

4. Una conclusión muy importante es que la guía de administración de proyectos PMBOK, han permitido realizar en forma sistemática y ordenada el plan de gestión de proyecto, enfocado en procesos determinados en las áreas de gestión del alcance y gestión de los interesados.
5. A partir del cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos, se concluye que el uso de la guía de las mejores prácticas en la administración de proyectos contenida en el PMBOK, ayuda a obtener un mayor grado de comprensión del alcance, debido a los supuestos y a las restricciones con que se cuentan.
6. Se concluye que llevar a cabo un proceso de gestión de los interesados, con su respectivo registro y plan de gestión de los interesados, es fundamental para garantizar un plan de gestión que permita la solicitud de fondos y la gestión de acuerdos con organizaciones públicas y privadas.
7. Es posible crear un plan de monitoreo y evaluación para poder evaluar posteriormente el éxito del proyecto y su impacto. Con personal especializado y las herramientas seleccionadas es posible dar seguimiento permanente y generar reportes sobre los logros y avances del proyecto.

5.2 Recomendaciones

Basados en la rentabilidad social del proyecto y en el potencial impacto de una propuesta de promoción de herramientas de participación ciudadana para la vigilancia del Estado, se recomienda la implementación de una plataforma digital que cumpla con las siguientes recomendaciones:

1. Continuar con la fase de implementación del proyecto a partir del alcance y presupuesto establecido en la propuesta.
2. Identificar prácticas e historias de éxito de participación ciudadana en otros países y a partir de otros proyectos que puedan ser analizados e incorporados.
3. Incluir un plan de capacitación, formación e información, que comunique a la población usuaria – ciudadanía sobre las herramientas disponibles, el impacto de la participación y los beneficios en la reducción de la corrupción e ineficiencia estatal.
4. Identificar y contratar a un gerente de proyectos para la fase de implementación, de esto depende en gran parte del éxito del programa. Este es un puesto clave para asegurar la ejecución del proyecto.
5. Promover alianzas público privadas, que queden establecidas en pactos duraderos que garanticen el compromiso de las instituciones y los responsables, así como la permanencia de los equipos de trabajo asignados en los acuerdos.
6. La propuesta debe Incluir un plan de sostenibilidad del proyecto, que establezca acciones y prioridades.
7. Incluir un plan de evaluación del impacto del proyecto, así como el comunicar a usuarios y otros interesados de estos alcances e impactos. Esta evaluación permitirá demostrar los alcances intangibles incluidos en la rentabilidad social del proyecto.
8. Es importante no perder de vista la brecha digital para no excluir a sectores menos privilegiados de la ciudadanía.

9. Una iniciativa ciudadana de participación debe incluir una etapa de diseño de un plan de sostenibilidad para el proyecto posterior al período definido de tres años, que permita gestionar más fondos para mantener la iniciativa funcionando posterior al tiempo y presupuesto estimados en esta propuesta.

10. Se recomienda la evaluación constante del impacto del proyecto, a partir del desarrollo de herramientas y metodologías de evaluación que permitan demostrar tanto a los donantes, como a los usuarios y a los funcionarios del Estado, la necesidad de depurar mecanismos de monitoreo y evaluación y del requerimiento de establecer una línea base al inicio del proyecto, que permita mostrar el alcance al finalizar el primero, segundo y tercer año de implementación y que sea parte de las actividades incluidas en el ciclo de vida del proyecto.

Bibliografía

Alwan, M. (2015). *What is System Development Life Cycle?* Recuperado de:

<http://ezinearticles.com/?What-Are-Different-SDLC-Phases-and-Its-Methodologies?&id=3989851>

Asociación de Municipios de Honduras AMHON (2013). *Auditoría Social, mecanismos y herramientas para lograr una rendición de cuentas efectiva a nivel municipal.*

Recuperado de: <http://www.observatoriodescentralizacion.org/download/>

Banerjee, A., & Duflo E., & Imbert, C (2014). *Can E-Governance reduce capture of public programs? Experimental evidence from a financial reform of India's employment guarantee.* Poverty Action Lab, Recuperado de:

<http://www.povertyactionlab.org/publication/>

Barreto, L. (2014). *Análisis con el árbol de problemas.* Recuperado de:

<http://www.sswm.info/category/step-gass-en-al/gass-en-castellano/gesti%C3%B3n-de-agua-y-saneamiento-sostenible-en-am%C3%A9rica-la-8>

Camacho, H. & Cámara, L. (2012). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos.*

Madrid: CIDEAL.

Cohen, E. (2011). *Manual de formulación, evaluación y monitoreo.* Eclac. Recuperado :

de:http://www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf

Córdova, R., & Maihold, G. (2011). *Democracia y ciudadanía en Centroamérica.*

Perspectivas hacia el 2020. Hamburg: Institut für Iberoamerika-Kunde.

Gaborit, M., & Zetino, M. (2012). *Jóvenes y migración, guía para la discusión.* San

Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas,

Gaborit, M., & Zetino, M. (2012). *La esperanza viaja sin visa, jóvenes y migración indocumentada en el Salvador*. San Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos. (2012). *Plan Nacional de Desarrollo 2012*. Recuperado de:
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013

González, J. (2011). *Los desafíos de la descentralización en Centroamérica*. Federación de Municipios del Istmo Centroamericano. 1era. Reedición.

Greenwald, G. (2014). *Sin un lugar donde esconderse: Edward Snowden, la NSA y el Estado de Vigilancia de los Estados Unidos*. Colombia: Geminis Ltda.

Hilbert, M. (2011). *Digital gender divide or technologically empowered women in developing countries? A typical case of lies, damned lies, and statistics*. Recuperado de: www.martinhilbert.net/DigitalGenderDivide.pdf

Huntington, S. (2011). *Political order in changing societies*. New Haven: Yale University Press.

Jara, O. (2012). *Investigación Participativa: Una dimensión integrante del proceso de educación popular*. 4ta Edición. San José: ALFORJA.

Jerí De Pinho, C. (2014). Rentabilidad Social en Proyectos de Inversión. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/20140731153208-55318925-rentabilidad-social-en-proyectos-de-inversi%C3%B3n-p%C3%BAblica>

Leach, L. (2012). *Critical chain project management*. Massashusets: Artech House professional development library.

Martínez, L. (2010). *Diccionario de la EDT. Sistema integral de gestión*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/ljarrizales2012/diccionario-modelo-edtdc-10>.

Maríñez, N. Freddy (2013). *¿Qué transparencia requiere el gobierno abierto?* Revista de Gestión Pública, Volumen II, Número II, Julio-Diciembre 2013. 303-333.

McConnell, S. (2013). *Lifecycle Planning. Rapid Development*. Washington: Microsoft Press.

Nasser, A., & Concha, G. (2011). *El Gobierno Electrónico en la gestión pública*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2004). *Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción*. Recuperado de http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/04-56163_S.pdf

ONU Mujeres. (2015). *Principios básicos de programación, Monitoreo y Evaluación*. Recuperado de: <http://www.endvawnow.org/es/modules/view/14-principios-basicos-de-programacion-monitoreo-y-evaluacion.html#12>

Pankhurst, D. (2013). *Engendering" Politics: The Impact of Descriptive Representation on Women's Political Engagement in Sub-Saharan Africa*. Recuperado de http://tiffanydbarnes.weebly.com/uploads/3/7/2/1/37214665/barnesburchard_2013.pdf

Peña, X (2014). *Teoría de Cambio e Indicadores*. Recuperado de <https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/documents/2.Teor%C3%ADa%20de%20cambio%20e%20indicadores.pdf>

Project Management Institute, Inc. PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Quinta edición. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute, Inc. PMI. (2001). *Practice standard for Work Breakdown Structures*. Second Edition. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Programa Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). *Prevención de Violencia y lucha contra la Corrupción en el Ámbito Local*. San Salvador: PNUD.

Programa Estado Nación. (2008). *Informe del Estado de la Región 2008. El desafío regional de la lucha contra la corrupción*. Recuperado de <http://www.estadonacion.or.cr/estado-de-la-region/region-informes-antteriores/region-informe2008> (Este documento fue incorporado a pesar de su antigüedad, por ser el único Informe del Estado de la Región dedicado al tema de la corrupción, con información relevante para la investigación).

Ramírez, A. (2014). *Informe de Conclusiones y Recomendaciones Coloquio Iberoamericano sobre Gobierno Abierto: Lecciones y Desafíos para la Región (04 y 05 de septiembre 2014, Asunción, Paraguay)*. Recuperado de: https://www.academia.edu/11497143/Informe_de_Conclusiones_y_Recomendaciones_Coloquio_Iberoamericano_sobre_Gobierno_Abierto?auto=download

Reynaga, J. (2013). *El método estadístico*. México, Cobatab.

Riekkinen, M. & Markku, S. (2015). *Access to information and documents as a human right*. Finland, Turku-Abo: Institute for Human Rights, Abo Akademi University.

Retolaza, I. (2011). *Un enfoque de pensamiento-acción para navegar la complejidad de los procesos de cambio social*. PNUD/Hivos.

Rodríguez, E. (2015). Investigación, la creatividad, el rigor del estudio, son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito. México D.F.: Universidad Juárez.

Rosenthal, R. (Ed.). (2012). *New directions for methodology of social and behavioral science: Quantitative assessment of research domains*. San Francisco: Jossey-Bass.

Salort, V. (2013). *Organizaciones sin fines de lucro*. Recuperado de:
http://www.edimatri.cl/imagenes1/libros-fotos/indicetributario/motindice_enero2013.pdf

Semo, E. (2010). *En el limbo. La corrupción política en México*. México: Proceso.

Shah, A. (Ed.). (2011): Local Budgeting. Public sector, governance and accountability series. Washington D.C.: The World Bank.

Shah, A. (Ed.). (2011): Participatory Budgeting. Public sector, governance and accountability series. Washington D.C.: The World Bank.

Shah, A. (Ed.). (2011): Public services delivery. Public sector, governance and accountability series. Washington D.C.: The World Bank.

Shokunbi, A. (2012). *Introduction to Project Management*. Recuperado de:
<http://www.slideshare.net/AkinsolaShokunbi/introduction-to-project-management-14179690>.

Transparency International. (2014). *Corruption Perception index 2014*. Recuperado de
<http://www.transparency.org/cpi2014/results>

UNESCO. (2013). *Caja de Herramientas para la libertad de expresión*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Quito/pdf/222792s.pdf>

Vargas, L. (2011). *Crisis Económica, instituciones y democracia: reflexiones y perspectivas*. Heredia: Centro Internacional en política económica para el desarrollo sostenible.

Vilson, M. (2011). *What Are Different SDLC Phases and Its Methodologies?*
Recuperado de: <http://EzineArticles.com/3989851>

Zelada, R. (2015). *Gestión de proyectos según la guía del PMBOK®*. Recuperada de: <https://wbsburgos.files.wordpress.com/2011/07/presetnacion-pmi.pdf>

Zelada, R. (2015). Gestión de los interesados según la guía del PMBOK. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/RocioZeladaPMP/gestion-de-interesados-guia-del-pmbok-5ta-version>

ANEXOS

Anexo 1: Acta del Proyecto

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
30 de Junio de 2016	Plan de gestión de proyecto del Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP).
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: iniciación y planificación. Áreas de Conocimiento/ procesos: 1. <u>Gestión del Alcance:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación del alcance. - Recopilar requisitos. - Definir el alcance. - Crear EDT / WBS. 2. <u>Gestión de los Interesados:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar a los interesados. - Planificar la gestión de los interesados. 	Sector Social
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
2 de Mayo de 2016	2 de septiembre de 2016
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo General: Desarrollar un plan de gestión de proyecto para crear el Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP) en las áreas de gestión alcance y gestión de los interesados, para ser presentada a diferentes organismos para su financiamiento.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer un análisis de situación de la corrupción en la función pública y la falta de participación ciudadana en Centroamérica para contextualizar la necesidad de la propuesta de proyecto. 2. Realizar una propuesta de estructura organizacional que defina los puestos, roles y responsabilidades necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. 3. Diseñar el plan de gestión del alcance del proyecto, para que sea evaluado por los organismos donantes interesados y otras contrapartes. 4. Diseñar el plan de gestión de los interesados del proyecto para poder desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en la ejecución del proyecto. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
Uno de los problemas principales de Centroamérica es la falta de vigilancia y participación de la ciudadanía en las decisiones y la administración del Estado. Esto puede ser entendido como	

una limitación de las democracias de la región, y tiene por consecuencia problemas como la corrupción, planificación que no responde a problemas inmediatos y un creciente alejamiento de la ciudadanía de la función del Estado.

Esta propuesta de gestión de proyecto basada en las áreas de conocimiento de alcance e interesados del proyecto promueve el desarrollo y uso de una plataforma en línea que contiene herramientas y prácticas de participación ciudadana en 8 categorías:

- Acceso a la información pública
- Educación, y deliberación sobre asuntos públicos
- Incidencia y voz ciudadana
- Diálogos públicos
- Transparencia electoral y rendición de cuentas
- Políticas públicas y planificación
- Presupuestos estatales y gasto público
- Monitoreo y evaluación de servicios públicos

La propuesta de gestión del proyecto está sustentada en el hecho de que las nuevas tecnologías ofrecen un enorme potencial de herramientas de comunicación y creación de comunidades colaborativas (crowd-sourcing) que pueden ser medio para solventar una necesidad de una plataforma de promoción de herramientas e información.

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

Los entregables finales del proyecto son:

Entregable 1: Justificación del proyecto, análisis de situación y Árbol de Problemas. Que contenga lo siguiente:

- Análisis de situación y justificación de la propuesta.
- Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos de la solución.

Entregable 2: propuesta de estructura organizacional que defina los puestos, roles y responsabilidades necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Que contenga lo siguiente:

- Objetivos generales y específicos de la propuesta.
- Misión y Visión de la propuesta.
- Descripción de asignaciones y responsabilidades.
- Estructura organizacional.
- Estructura de la plataforma de la solución, categorías y funciones.
- Acciones para la sostenibilidad.

Entregable 3: Plan de Gestión del Alcance. Que contenga lo siguiente:

- Matriz de trazabilidad de los requisitos.

Línea base del alcance del proyecto con:

- Enunciado del alcance.
- Matriz de trazabilidad de los requisitos.
- Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).
- Diccionario de la EDT.

Entregable 4: Plan de Gestión de los Interesados. Que contenga lo siguiente:

- Matriz de Registro de interesados.

<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión de los interesados. 	
Supuestos	
<p>El proyecto considera varios supuestos para tener éxito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay interés por parte de diferentes organismos por propuestas para fomentar el gobierno participativo, con prácticas de participación y vigilancia en la función pública en Centroamérica. - La información pública disponible es suficiente para desarrollar la propuesta. 	
Restricciones	
<p>Dos restricciones principales se identifican:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El tiempo para el desarrollo de la propuesta está limitado por el plazo establecido para la elaboración del Proyecto Final de Graduación. 2. Los marcos regulatorios de los diferentes países de la región. 3. La falta de continuidad de los equipos que participan, en el caso de gobierno e instituciones públicas. 4. No alcanzar el financiamiento suficiente o parcial, de acuerdo con la planificación desarrollada. 5. No poder superar la brecha digital, al no poder superar las existentes brechas en materia digital y tecnológica en los países centroamericanos. 	
Información histórica relevante	
<p>Documentación de esfuerzos similares anteriores: Sitio de Transparencia Municipal, Municipalidad de Mora. Red Alertas, espacio virtual de anticorrupción. El vigilante de la CCSS</p>	
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
<p>Cliente(s) directo(s): Organismos Internacionales de Cooperación Cliente(s) indirecto(s): Organizaciones No Gubernamentales en Centroamérica Instituciones Públicas de Administración de Justicia Ministerios Públicos</p>	
Realizado por: Javier Calvo Echandi	Firma:
Aprobado por: Msc. Enrique Barreda. Tutor PFG	Firma:

Anexo 2: Cronograma del Proyecto Final de Graduación

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Prede
1	1. Proyecto Final de Graduación	90 días	lun 2/5/16	vie 2/9/16	
2	1.1 Seminario de Graduación	36 días	lun 2/5/16	lun 20/6/16	
3	1.1.1 Definición del tema	3 días	lun 2/5/16	mié 4/5/16	
4	1.1.2 Entregable 1	5 días	jue 5/5/16	mié 11/5/16	
5	1.1.2.1 Charter Preliminar del PFG	3 días	jue 5/5/16	lun 9/5/16 3	
6	1.1.2.2 Charter Final del PFG	2 días	mar 10/5/16	mié 11/5/16 5	
7	1.1.3 Entregable 2	5 días	jue 12/5/16	mié 18/5/16	
8	1.1.3.1 Introducción - Versión preliminar	3 días	jue 12/5/16	lun 16/5/16 6	
9	1.1.3.2 Introducción Versión final	2 días	mar 17/5/16	mié 18/5/16 8	
10	1.1.4 Entregable 3	5 días	jue 19/5/16	mié 25/5/16	
11	1.1.4.1 Marco Lógico - Versión preliminar	3 días	jue 19/5/16	lun 23/5/16 9	
12	1.1.4.2 Marco Lógico - Versión Final	2 días	mar 24/5/16	mié 25/5/16 11	
13	1.1.5 Entregable 4	11 días	jue 26/5/16	jue 9/6/16	
14	1.1.5.1 Marco Metodológico - Versión preliminar	2 días	jue 26/5/16	vie 27/5/16 12	
15	1.1.5.2 EDT y Cronograma - Versión Preliminar	2 días	lun 30/5/16	mar 31/5/16 14	
16	1.1.5.3 Marco Metodológico - Versión Final	4 días	mié 1/6/16	lun 6/6/16 15	
17	1.1.5.4 EDT y Cronograma - Versión Final	3 días	mar 7/6/16	jue 9/6/16 16	
18	1.1.6 Entregable 5	6 días	vie 10/6/16	vie 17/6/16	
19	1.1.6.1 Resumen Ejecutivo (RE) - Versión Final	2 días	vie 10/6/16	lun 13/6/16 17	
20	1.1.6.2 Bibliografía - Versión Final	2 días	mar 14/6/16	mié 15/6/16 19	
21	1.1.6.3 Anexos - Versión Final	2 días	jue 16/6/16	vie 17/6/16 20	
22	1.1.7 Aprobación SG	1 día	lun 20/6/16	lun 20/6/16 21	
23	1.2 Desarrollo del PFG	9 días	mar 21/6/16	vie 1/7/16	
24	1.2.1 Definición del Tutor	2 días	mar 21/6/16	mié 22/6/16 22	
25	1.2.2 Asignación del Tutor	1 día	jue 23/6/16	jue 23/6/16 24	
26	1.2.3 Aprobación del Tutor	1 día	vie 24/6/16	vie 24/6/16 25	
27	1.2.4 Envío versión final documento final SG al Tutor	1 día	lun 27/6/16	lun 27/6/16 26	
28	1.2.5 Desarrollo - Capítulo 4 PFG	5 días	lun 27/6/16	vie 1/7/16	
29	1.2.5.1 Análisis de problemática	1 día	lun 27/6/16	lun 27/6/16	
30	1.2.5.1.1 Documentar resultados	1 día	lun 27/6/16	lun 27/6/16 26	
31	1.2.5.2 Metodología Administración Proyectos	5 días	lun 27/6/16	vie 1/7/16	
32	1.2.5.2.1 Elaborar versión preliminar	2 días	lun 27/6/16	mar 28/6/16 26	
33	1.2.5.2.2 Presentar Propuesta Final	2 días	mié 29/6/16	jue 30/6/16 32	
34	1.2.5.2.3 Aprobar Propuesta final	1 día	vie 1/7/16	vie 1/7/16 33	
35	1.2.5.3 Elaborar propuesta de solución integral	3 días	lun 27/6/16	mié 29/6/16	
36	1.2.5.3.1 Elaborar Arbol de Problemas, Marco Lógico	1 día	lun 27/6/16	lun 27/6/16 26	
37	1.2.5.3.2 Elaborar Presupuesto preliminar	1 día	mar 28/6/16	mar 28/6/16 36	
38	1.2.5.3.3 Elaborar EDT de la solución	1 día	mié 29/6/16	mié 29/6/16 37	
39	1.2.5.4 Elaborar Conclusiones y Recomendaciones	2 días	jue 30/6/16	vie 1/7/16	
40	1.2.5.4.1 Conclusiones y Recomendaciones prel	1 día	jue 30/6/16	jue 30/6/16 38	
41	1.2.5.4.2 Conclusiones y Recomendaciones final	1 día	vie 1/7/16	vie 1/7/16 40	
42	1.3 Revisión de los lectores	45 días	lun 4/7/16	vie 2/9/16	
43	1.3.1 Solicitud de Asignación de lectores	1 día	lun 4/7/16	lun 4/7/16 41	
44	1.3.2 Asignación de lectores	1 día	mar 5/7/16	mar 5/7/16 43	
45	1.3.3 Inicio de lectura PFG para revisión de lectores	10 días	mar 5/7/16	lun 18/7/16	
46	1.3.4 Informe de primera lectura	1 día	mar 19/7/16	mar 19/7/16 45	
47	1.3.5 Ajuste y observaciones primera lectura	10 días	mié 20/7/16	mar 2/8/16 46	
48	1.3.6 Segunda Lectura - revisión	5 días	mié 3/8/16	mar 9/8/16 47	
49	1.3.7 Ajuste y observaciones segunda lectura	10 días	mié 10/8/16	mar 23/8/16 48	
50	1.3.8 Última revisión de los lectores	5 días	mié 24/8/16	mar 30/8/16 49	
51	1.3.9 Aprobación	3 días	mié 31/8/16	vie 2/9/16 50	

Anexo 3: Estructura Desglosada de Trabajo del Proyecto Final de Graduación

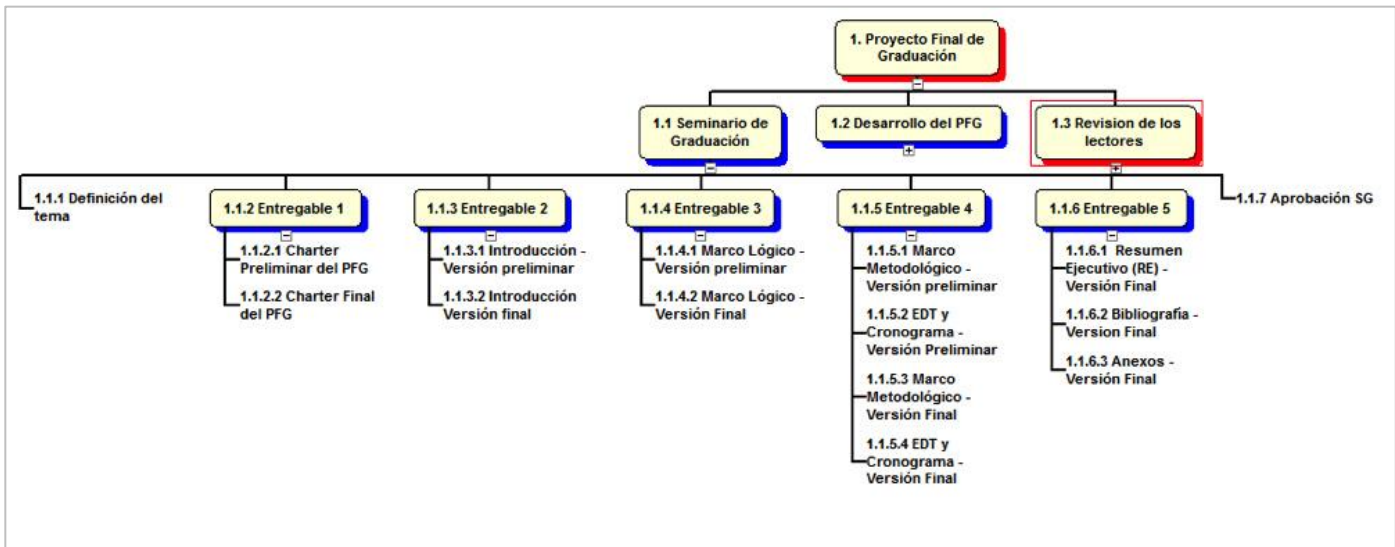


Figura 14: Estructura Desglosada de Trabajo – Parte 1

Elaborado por J. Calvo, 2016

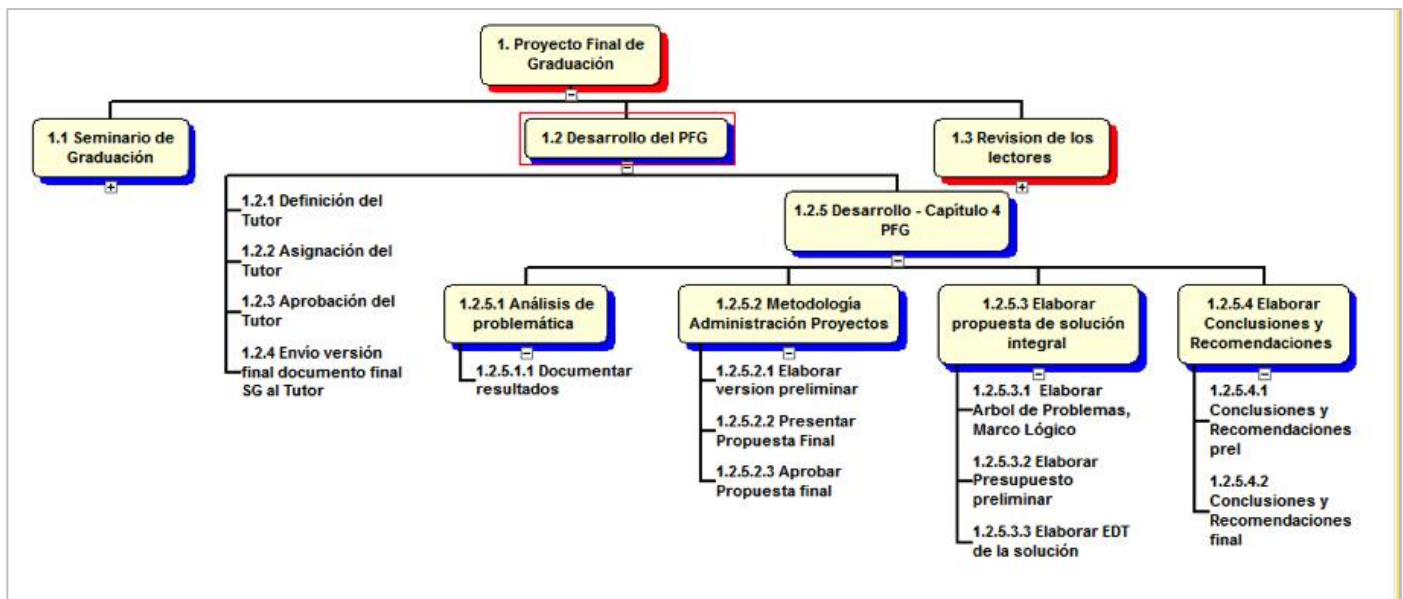


Figura 15: Estructura Desglosada de Trabajo – Parte 2

Elaborado por J. Calvo, 2016

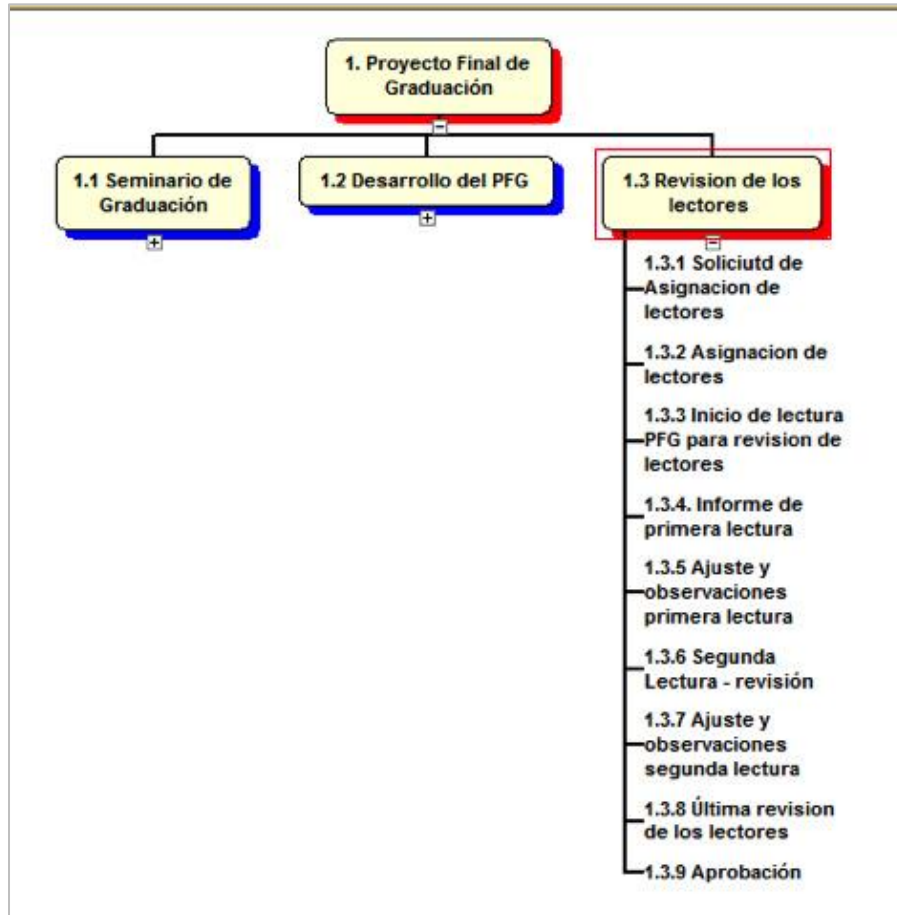


Figura 16: Estructura Desglosada de Trabajo – Parte 3

Elaborado por J. Calvo, 2016

Anexo 4: Árbol de Problemas

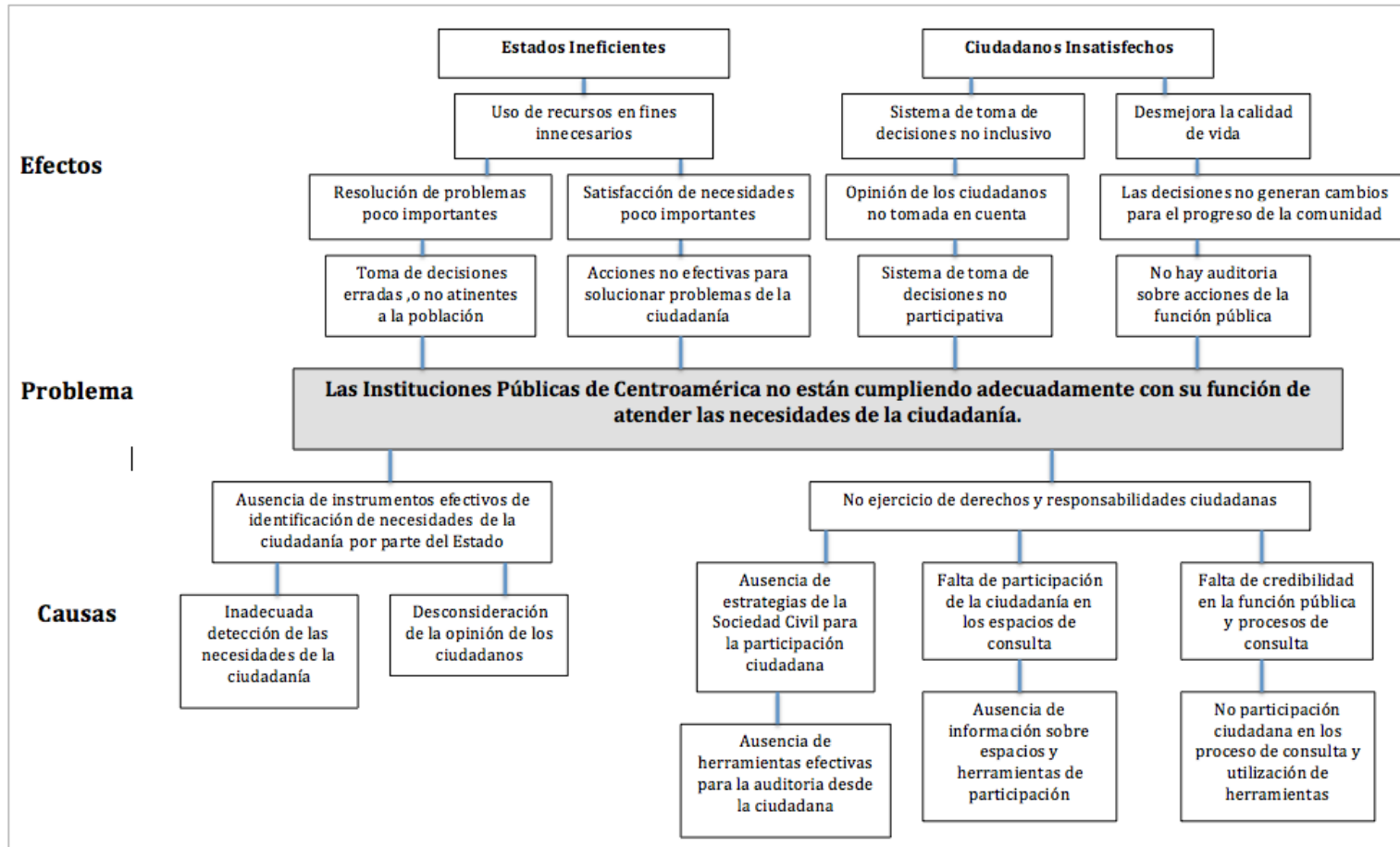


Figura 17: Árbol de Problemas

Elaborado por J. Calvo, 2016

Anexo 5: Árbol de Objetivos

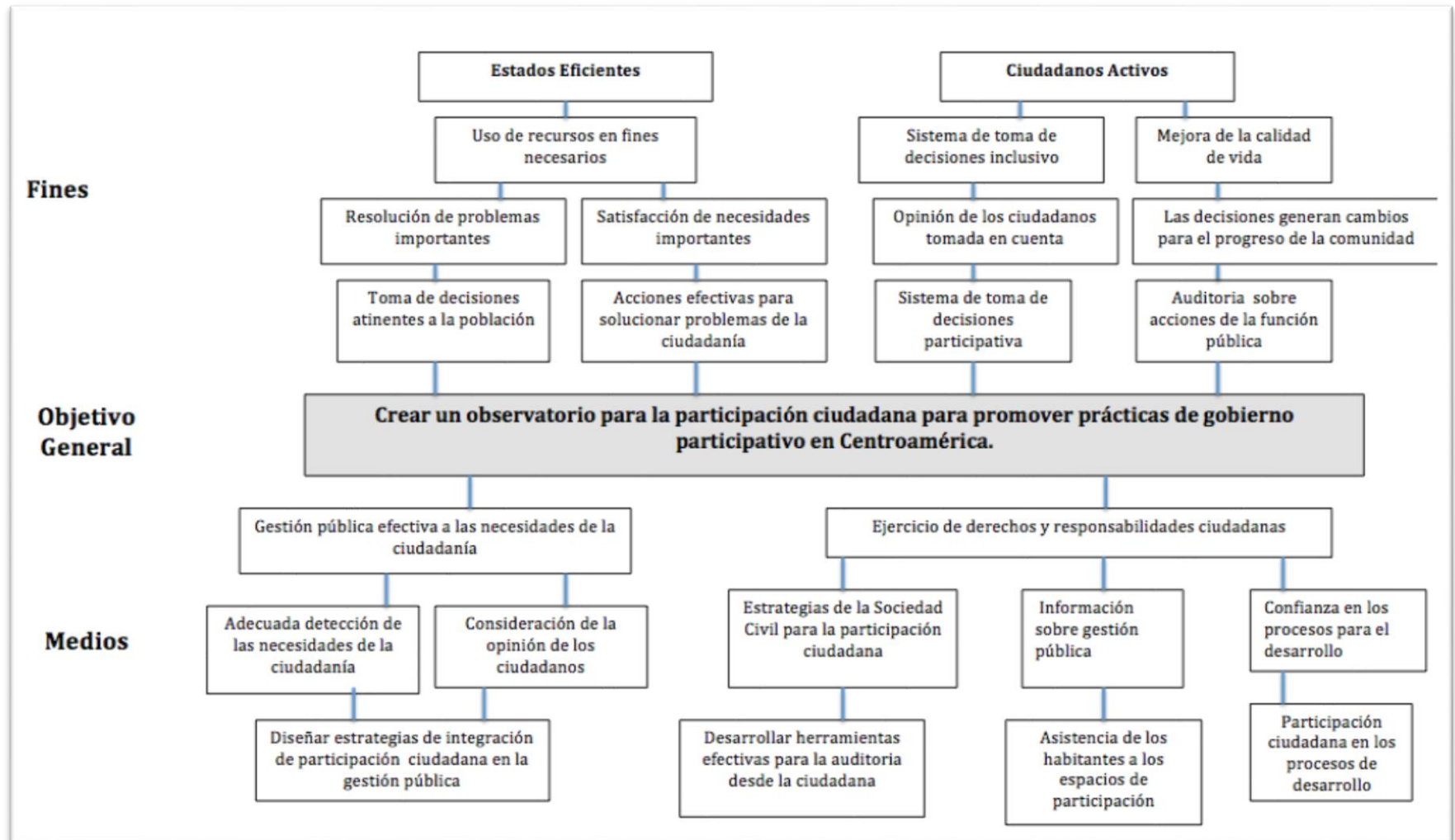


Figura 18: Árbol de Objetivos

Elaborado por J. Calvo, 2016

Anexo 6: Matriz de Planificación de Marco Lógico para la propuesta de proyecto.

Objetivos / Actividades	Metas	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos, Hipótesis y Factores Externos
<p>Objetivo General : Mejorar la atención a las necesidades de la población de las Instituciones Públicas de Centroamérica, ofreciendo a la ciudadanía herramientas de participación efectivas para fomentar prácticas de transparencia y la anticorrupción, así como la promoción de políticas públicas basadas en la transparencia, acceso a la información, la participación ciudadana y la rendición de cuentas.</p>				
<p>Actividades: Gerencia del proyecto, atender las limitaciones del sistema. Gerencia de recursos humanos.</p>	<p>Presentar un plan validado de proyecto en Septiembre 2016 a organismos donantes. Crear una estructura de gerencia eficiente</p>	<p>Todos los entregables aprobados. Mapeo de actores Cantidad de limitaciones del proyecto identificados Cantidad de gestiones exitosas</p>	<p>Número de gestiones. Entrevistas a usuarios y beneficiarios. Fuente directa y archivos internos.</p>	<p>S: existen instituciones dispuestas a colaborar. R. No contar con fuentes de información fidedigna</p>
<p>Objetivo Específico 1. Crear una estructura orientada a proyectos que administre recursos humanos y financieros para la realización del proyecto, cumpliendo con requisitos de fiscalización y auditoría interna.</p>				
<p>Actividades Administración eficiente del capital de trabajo, toma de decisiones con equilibrio entre riesgo y rentabilidad, orientar y actualizar la estrategia. Garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación. Mantenimiento de registros contables, presentación de informes. Análisis de estados financieros. Administración de la oficina.</p>	<p>Crear una estructura orientada a proyectos con herramientas robustas de gerenciamiento.</p>	<p>Número de herramientas utilizadas. Número de contrataciones. Numero de manuales y procedimientos aprobados.</p>	<p>Fuente directa y archivos internos. Minutas y listas de participación.</p>	<p>- Existen fuentes documentales disponibles. R. No contar con fuentes de información fidedigna</p>
<p>Objetivo Específico 2. Crear una plataforma virtual que ofrezca a la ciudadanía información, instrumentos y mecanismos que le permitan vigilar la actuación del Estado, observar y analizar las políticas públicas e incidir en ellas.</p>				
<p>Actividades gestión administrativa de los cursos y de la configuración y mantenimiento de la plataforma. Identificación, modificación o adaptación de herramientas para la plataforma. Dar de alta a los usuarios, Autenticación de los usuarios. Asignación de los</p>	<p>Una plataforma virtual, eficiente y con un número de usuarios significativos, así como de gestiones realizadas.</p>	<p>Número de soluciones propuestas y validadas. Número de gestiones realizadas en la plataforma. Número de soluciones</p>	<p>Conteo y listas de participación. Fuente directa y archivos internos.</p>	<p>- Hay disponibilidad de expertos para entrevistas. - Existen fuentes documentales disponibles.</p>

<p>perfiles a cada uno de los usuarios. crear y redactar contenido para las redes sociales, administrar cuentas del proyecto en redes sociales. Gestionar el blog corporativo del proyecto. Incentivar la comunidad digital y hacer mercadeo para aumentar el público y por lo tanto la influencia del Observatorio. Identificación, selección y edición de contenidos digitales para la plataforma. Filtrar, colocar en la plataforma.</p>		<p>colocadas en la plataforma.</p>		
<p>Objetivo Específico 3. Realizar tareas de observación y vigilancia de las tareas del Estado para promover la transparencia; así como experiencias exitosas, buenas prácticas y lecciones aprendidas que fortalezcan la participación y fiscalización ciudadana.</p>				
<p>Actividades: Realizar tareas de observación y vigilancia de las tareas del estado como contrataciones, adquisiciones, establecimiento de presupuestos, entre otras. Realizar el boletín semanal con estas informaciones.</p>		<p>Número de entrevistas realizadas y validadas.</p>	<p>Conteo y listas de verificación. Fuente directa y archivos internos.</p>	<p>S. Se encontrará herramienta ideal para identificar población meta R. No hay una herramienta que supla todas las necesidades</p>
<p>Objetivo Específico 4. Capacitar ciudadanos y periodistas en herramientas de monitoreo y vigilancia ciudadana, así como de acceso a la información pública.</p>				
<p>Actividades gestión administrativa de los cursos, de la configuración y mantenimiento del Coordinar capacitaciones y realizar la logística.</p>	<p>Estructura y plan de capacitaciones</p>	<p>Cantidad de cursos. Número de personas capacitadas</p>	<p>Conteo y listas de participación.</p>	<p>S. Aprobación del financiamiento, construcción de plan de capacitación R. Obstáculos de financiamiento, falta de interés de los ciudadanos.</p>
<p>Transversal: Monitorear y evaluar el proyecto</p>				
<p>Actividades: monitoreo y documentación identificación de actividades exitosas y lecciones aprendidas.</p>				

Elaborado por J. Calvo, 2016

Anexo 7: Plan de Monitoreo y Evaluación OCADEP

Indicador	Definición	Fuente/ método recolección	Frecuencia	Desagregación	Baselín e	Baselín e año	Total estimado	Total Acumulado	Total proyectado	Alcanzado %
Indicador 1: número de usuarios de la plataforma virtual que participan de actividades	Personas independientes, que participan de las actividades libremente	Archivos del programa	Trimestral	Total: por país, género, edad, sexo.	NA	NA	1000	0	0	0
Indicador 2: Aumento en la percepción de relevancia de la plataforma, en pre y post-encuestas	Se busca medir un cambio en percepción	Pre-Post encuestas	Anual	Total: por país, género, edad, sexo.	NA	NA	> 50% aumento; > 30%	0	> 50% Increase; > 30% 3 month post	0.00
Indicador 3: Número de personas capacitadas en el uso de herramientas de participación	Cantidad de personas que adquieren conocimientos y prácticas	Archivos del programa	Trimestral	Total: por país, género, edad, sexo.	0	2016	75	0	0	0.00
Indicador 4: Numero de gestiones realizadas de denuncia, solicitud de información pública.	Número total de gestiones e interacciones con la plataforma, del público meta	Archivos del programa	Trimestral	Total: por país, género, edad, sexo.	0	2016	100	0	0	0.00
Indicador 4: Número de gestiones realizadas de denuncia, solicitud de información pública.	Número total de gestiones e interacciones con la plataforma, del público meta	Archivos del programa	Trimestral	Total: por país, género, edad, sexo.	0	2016	100	0	0	0.00
Indicador 5: Número de mujeres que participan y utilizan la plataforma, a través de herramientas costumizadas para mujeres.	Número de mujeres haciendo acciones de incidencia y participando en el uso de herramientas.	Archivos del programa	Trimestral	Total: por país, género, edad, sexo.	0	2016	100	0	0	0.00

Anexo 8: Entrevistas realizadas

Persona entrevistada	Cargo	Fecha	Temas relevantes y hallazgos
José Manuel Echandi	Abogado, ex diputado y fue Defensor de los Habitantes 2001-2005.	2 de Marzo, 2016	<p>Como ex defensor de los habitantes, el Sr. Echandi enfatizó en la importancia de la auditoría ciudadana en la fiscalización de la función pública. La participación de los ciudadanos en las tareas de fiscalización y vigilancia es una parte esencial de la democracia. Por otra parte, los estados deben tener mayores y más eficientes herramientas y espacios que promuevan la participación ciudadana. Los estados deben tener una política activa de transparencia y rendición de cuentas. La Defensoría de los Habitantes en Costa Rica, es la institución que debe promover la participación y vigilancia ciudadana, sin embargo aún carece de suficientes recursos y personal para cumplir con todas las funciones para las que fue creada. Iniciativas ciudadanas y desde la cooperación pueden complementar y potenciar tareas que se llevan a cabo desde la Defensoría..</p>
Ginet Vargas	Oficial de programas de democracia y gobernabilidad, HIVOS	25 de Marzo, 2016	<p>Como oficial de proyectos de Cooperación Internacional, la Sra. Vargas, enfatizó la necesidad de contar con más propuestas que promuevan la participación ciudadana. Ella piensa que hay oportunidades de financiamiento para este tipo de propuestas de participación que hagan énfasis en el uso de nuevas tecnologías como nuevos mecanismos de comunicación para la rendición de cuentas. Según su experiencia, existen fondos disponibles cada vez más importantes para financiar iniciativas de este tipo.</p>
Julian Quibell	National Democratic Institute NDI Director País Nicaragua,	10 de Marzo, 2016	<p>De acuerdo con el Sr. Quibell, experto en cooperación internacional y proyectos de promoción y fortalecimiento de procesos democráticos, la democracia es en esencia un ejercicio participativo, en donde la ciudadanía debe ser consultada constantemente tanto en la toma de decisiones como en la vigilancia en la administración del Estado y las instituciones. Con las nuevas tecnologías, se han creado instrumentos nuevos para fomentar la participación, pero la ciudadanía no los conoce. Esto debe fomentarse y financiarse. Es una tarea de la cooperación internacional para el desarrollo, el apoyar y fomentar la proliferación de herramientas para la participación, documentar buenas prácticas y crear comunidades de práctica ciudadana en Centroamérica. Entre las instituciones y procesos más vulnerables están los organismos electorales, sobre todo en Nicaragua y Honduras, los gobiernos locales, en el caso de Salvador</p>

			y Guatemala.
Martín Rodríguez	Director del periódico Nómada, Guatemala	11 de Febrero, 2016	<p>Para el Sr. Rodríguez, director de uno de los medios de comunicación digital más importantes de Guatemala y Centroamérica, en el caso de Guatemala, los medios de comunicación han jugado un papel fundamental como contrapeso a las instituciones, dando a conocer casos de corrupción, así como dando a la ciudadanía información actualizada de cómo se administran las instituciones.</p> <p>En el año 2015 gracias a los medios, se difundió información sobre investigaciones de la CICIG, que involucraba a funcionarios de alto rango, incluyendo a la Vicepresidenta y al Presidente, lo que motivó a movilizaciones ciudadanas sin precedentes en Guatemala.</p> <p>Estas movilizaciones han ido demostrándole a la ciudadanía, la necesidad de la participación general, para supervisar la administración del Estado.</p>
Lenin Mondol	Sociólogo, Director del departamento de Auditoría Ciudadana, Municipalidad de Curridabat	17 de Febrero, 2016	<p>El Sr. Mondol, como funcionario público, encargado del área municipal que se encarga de la participación ciudadana, explica cómo en la Municipalidad de Curridabat se han realizado esfuerzos para vincular a los ciudadanos en toma de decisiones.</p> <p>Como uno de estos esfuerzos exitosos, esta municipalidad hace consultas anuales para explicar y debatir la propuesta de presupuesto anual de la municipalidad. También hace invitaciones frecuentes a las reuniones del Concejo Municipal, para contar con el punto de vista de los ciudadanos.</p> <p>Sin embargo, desde el punto de vista del Sr. Mondol, la municipalidad aún carecen de más herramientas de democracia directa, donde poder hacer consultas a los ciudadanos.</p> <p>Una iniciativa integradora de buenas prácticas y otras experiencias a nivel de participación y fiscalización ciudadana sería de mucha utilidad para su función actual.</p>

Anexo 9: Presupuesto preliminar fase de implementación

Última actualización: 4 de
Junio 2016

Ítem	Descripción	Unidad Medida	Donante (monto solicitado)			CONTRAPARTE			TOTAL IMPLEMENTACIÓN		
			Cant	Precio Unitario	Precio Total	Cant	Precio Unitario	Precio Total	Cant	Precio Unitario	Precio Total
I.	Personal										
1	Gerente de Proyecto	Meses	36	\$2,500.00	\$90,000.00	2	\$2,500.00	\$5,000.00	14	\$2,500.00	\$35,000.00
2	Gerente financiero	Meses	36	\$2,200.00	\$79,200.00	2	\$1,000.00	\$2,000.00	14	\$1,000.00	\$14,000.00
2	Asistente financiero	Meses	36	\$ 800.00	\$28,800.00	2	\$1,000.00	\$2,000.00	14	\$1,000.00	\$14,000.00
3	Administrador plataforma virtual	Meses	36	\$2,000.00	\$72,000.00	0	\$2,000.00	\$0.00	8	\$2,000.00	\$16,000.00
4	Asistente de programación de la plataforma virtual	Meses	36	\$1,400.00	\$50,400.00	0	\$1,000.00	\$0.00	12	\$1,000.00	\$12,000.00
5	Community Manager	Meses	24	\$800.00	\$19,200.00	0	\$800.00	\$0.00	6	\$800.00	\$4,800.00
6	Editor de contenidos	Meses	24	\$800.00	\$19,200.00	0	\$800.00	\$0.00	6	\$800.00	\$4,800.00
7	Coordinador de capacitaciones	Meses	24	\$1,600.00	\$38,400.00	1	\$1,700.00	\$1,700.00	7	\$1,700.00	\$11,900.00
8	Contralor social	Meses	36	\$1,600.00	\$57,600.00	0	\$800.00	\$0.00	6	\$800.00	\$4,800.00
8	Oficial de Monitoreo y Evaluación	Meses	36	\$1,600.00	\$57,600.00	0	\$800.00	\$0.00	6	\$800.00	\$4,800.00
	Subtotal				\$512,400.00			\$8,700.00			\$463,500.00
II	Viáticos y transporte										
	Viáticos de transporte para levantamiento información	días	70	\$35.00	\$2,450.00	7	\$18.00	\$126.00	42	\$35.00	\$1,470.00
	Viáticos de transporte para capacitaciones	días	120	\$35.00	\$4,200.00	7	\$18.00	\$126.00	47	\$35.00	\$1,645.00
	Viáticos de transporte para entrevistas y presentaciones	días	36	\$35.00	\$1,260.00	7	\$18.00	\$126.00	19	\$35.00	\$665.00
	Viáticos de transporte para presentaciones	días	35	\$35.00	\$1,225.00	7	\$18.00	\$126.00	42	\$35.00	\$1,470.00

	finales										
	Subtotal				\$9,135.00			\$126.00			\$1,470.00
II	Mobiliario y										
I.	Equipo										
	Computadora	Unidad	8	\$1,100.00	\$8,800.00	0	\$1,100.00	\$0.00	2	\$1,100.00	\$2,200.00
	Cámara digital video	Unidad	2	\$800.00	\$1,600.00	0	\$100.00	\$0.00	1	\$800.00	\$800.00
	Smartphone	Unidad	9	\$400.00	\$3,600.00	0	\$100.00	\$0.00	3	\$500.00	\$1,500.00
	Grabadora digital	Unidad	2	\$100.00	\$200.00	0	\$100.00	\$0.00	2	\$100.00	\$200.00
	Mobiliario, escritorios, sillas y otros.	Unidad	14	\$200.00	\$2,800.00	0	\$100.00	\$0.00	2	\$100.00	\$ 0.00
	disco duro externo p respaldo	Unidad	6	\$100.00	\$600.00	0	\$100.00	\$0.00	1	\$100.00	\$100.00
	Subtotal				\$17,600.00			\$0.00			\$4,800.00
I	Costos Directos										
V	Impresión de Materiales	Unidad	0	\$3.00	\$0.00	30	\$3.00	\$90.00	30	\$3.00	\$90.00
	Plataforma Web - compra dominio y hosting	Unidad	0	\$125.00	\$0.00	1	\$125.00	\$125.00	1	\$125.00	\$125.00
	Entrevistas con interesados	Sesiones	0	\$150.00	\$0.00	1	\$150.00	\$150.00	1	\$150.00	\$150.00
	Talleres de Capacitación	Talleres	0.00	\$140.00	\$0.00	0.00	\$140.00	\$0.00	0	\$140.00	\$0.00
	Subtotal				\$0.00			\$365.00			\$365.00
V	Otros Costos Directos										
	Comunicaciones, internet	Meses	36	100	\$3,600.00	12	\$20.00	\$240.00	12	\$20.00	\$240.00
	Subtotal				\$3,600.00			\$240.00			\$240.00
	TOTAL				\$542,735.00			\$9,431.00			\$494,566.00

Anexo 10: Estudios de caso

Caso 1: Sitio de Transparencia Municipal, Municipalidad de Mora.

Sitio web: <http://datos.mora.go.cr/>

Organización: Municipalidad de Mora: www.mora.go.cr

De acuerdo con los reportes de prensa, Mora será el primer cantón en implementar el Sistema de Transparencia en la Gestión de Compras Públicas. Esto se pretende alcanzar en el 2016 a través de una plataforma digital que dé seguimiento a los procesos de compras y adquisiciones de la municipalidad.

El sistema permitiría identificar por parte de organismos de control interno y la ciudadanía, acciones dudosas o corruptas y los pasos necesarios para denunciarlos. El control se ejercerá a través de todas las etapas de compras, desde la publicación de las ofertas, selección de proveedores, selección de mejores ofertas, hasta el destino de los materiales comprados.

Caso 2: Red Interamericana Anticorrupción:

Sitio web:

<http://www.oas.org/juridico/spanish/redesinteramericanas/anticorrupcion.htm>

Organización: Organización de Estados Americanos (OEA)

Este ha sido el primer esfuerzo que involucra una herramienta tecnológica como base de un proyecto de participación ciudadana directamente enfocado al combate de la corrupción por medio de la participación ciudadana.

El aprendizaje ha sido que un portal con información debe, además de ofrecer contenidos útiles para los ciudadanos, generar la interacción con los mismos y tener opciones de denuncia y comunicación en ambos sentidos.

Caso 3: El Cobrador de la CCSS, en Defensa de la Seguridad Social

Sitio web:

<http://robertomorasalazar.ticoblogger.com/>

Organización: proyecto personal.

Iniciativa personal del ciudadano costarricense Roberto Mora que creó una plataforma combinada con un blog y redes sociales que da seguimiento a denuncias y deudas de personas físicas o empresas a la Caja Costarricense del Seguro Social. Luego de corroborar los datos, publica en el *blog* una carta a la que le adjunta las pruebas y en la que le solicita al deudor ponerse al día con la seguridad social.

Con una cantidad de 13.000 seguidores y una lista de más de 900 correos electrónicos, el llamado “Cobrador de la CCSS” ha tenido en los últimos tres años una presencia importante en medios tradicionales, que replican sus denuncias con gran acogida de los ciudadanos.

Uno de los aprendizajes extraídos de esta plataforma es el carácter de multiplataforma, que combina varias plataformas para aumentar su impacto en un público meta de acceso a la información. De esta forma combina un blog con redes sociales y correos electrónicos, así como una campaña de información en medios de prensa tradicional (prensa escrita, radio, televisión).

Esta página tiene la ventaja que coloca en una forma sencilla y accesible, información que es pública, pero requiere un nivel de trabajo mayor el visualizarla. De esta manera se convierte en una especie de vitrina de información que se encuentra desperdigada.

Una limitante a mejorar sería sin duda la interacción con los ciudadanos, en donde se pueda contar con un sistema de recepción de denuncias particulares a investigar.

Anexo 11: Propuesta de implementación del Observatorio Centroamericano de Democracia participativa (OCADEP)

A continuación se mencionarán los detalles de la propuesta de organización basados en la teoría y las herramientas mencionadas anteriormente.

Tipo de organización

Como se mencionó en la sección 2.1 en el Marco Referencial e Institucional, se propone una estructura de organización no gubernamental o ONG, sin fines de lucro, como la forma más apropiada de organización tanto jurídica como organizativa, para alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013) el tipo de organización que se recomienda es de tipo de organización orientada a proyectos.

A partir del análisis de las tareas y actividades conexas, se ha logrado identificar las responsabilidades necesarias para realizarlas, y por lo tanto conformar la propuesta de equipo de trabajo para implementar con éxito el Observatorio Centroamericano de Participación OCADEP.

De forma lógica y escalonada, basándose en los hallazgos e identificación de responsables como se expone en el Cuadro 19, la , para definir los puestos, roles y responsabilidades necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, que para la fase de implementación estaría compuesta de la siguiente manera:

Propuesta de estructura organizacional

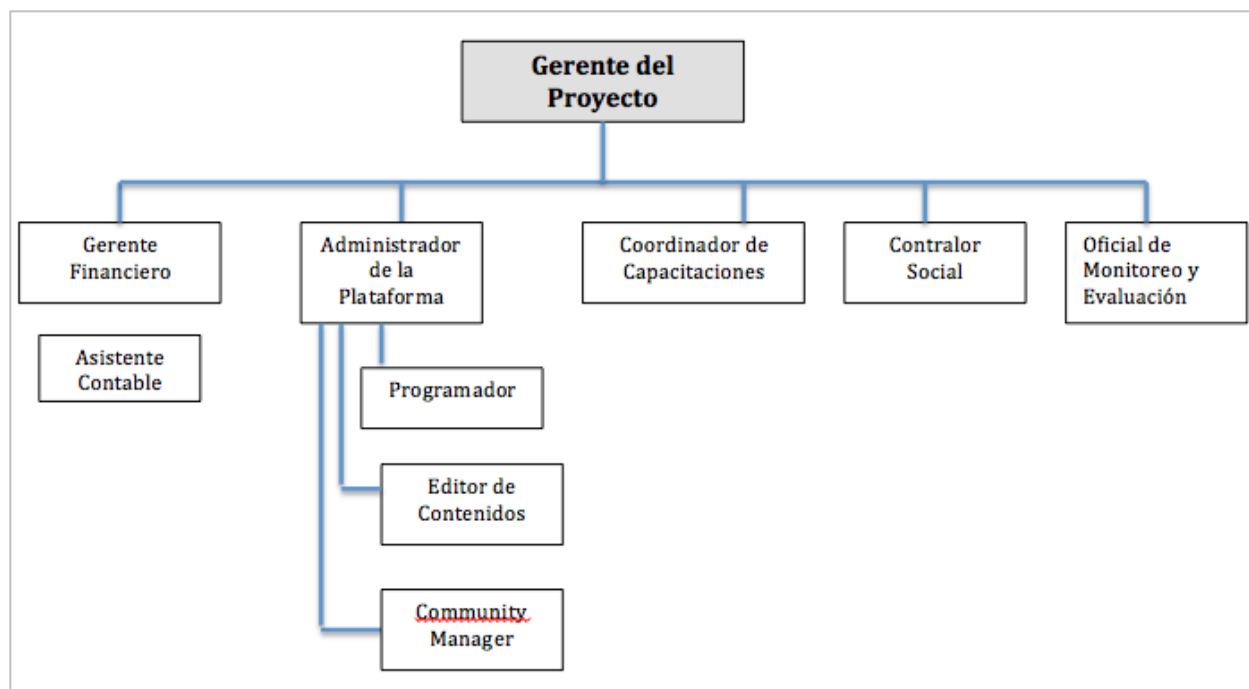


Figura 19: Estructura organizacional de OCADEP

Elaborado por Javier Calvo

Siguiendo una secuencia lógica, en el Cuadro 19 se extraen los puestos necesarios para llevar a cabo el proyecto:

Cuadro 28: Áreas, actividades y responsables

Objetivos	Áreas	Actividades	Responsables
General	Gerenciamiento del proyecto	Gerencia del proyecto, atender las limitaciones del sistema. Gerencia de recursos humanos.	Gerente de Proyecto
1. Crear una estructura orientada a proyectos que administre recursos humanos y financieros para la realización del proyecto, cumpliendo con requisitos de fiscalización y auditoría interna.	Gerencia Financiera	Administración eficiente del capital de trabajo, toma de decisiones con equilibrio entre riesgo y rentabilidad, orientar y actualizar la estrategia. garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación.	Gerente financiero
	Contabilidad y asistencia financiera	Mantenimiento de registros contables, presentación de informes. Análisis de estados financieros. Administración de la oficina.	Asistente financiero
2. Crear una plataforma virtual que ofrezca a la ciudadanía información, instrumentos y mecanismos que le permitan vigilar la	Administrador de la plataforma virtual	gestión administrativa de los cursos y de la configuración y mantenimiento del	Administrador plataforma virtual
	Programación de la plataforma,	Identificación, modificación o adaptación de herramientas para la	Asistente de programación de la

actuación del Estado, observar y analizar las políticas públicas e incidir en ellas.	herramientas y soluciones.	plataforma. Dar de alta a los usuarios, Autenticación de los usuarios. Asignación de los perfiles a cada uno de los usuarios.	plataforma virtual
	Manejo de redes sociales	crear y redactar contenido para las redes sociales, administrar cuentas del proyecto en redes sociales. Gestionar el blog corporativo del proyecto. Incentivar la comunidad digital y hacer mercadeo para aumentar el público y por lo tanto la influencia del Observatorio.	Community Manager
	Selección y edición de contenido digital	Identificación, selección y edición de contenidos digitales para la plataforma. Filtrar, colocar en la plataforma.	Editor de contenidos
Realizar tareas de observación y vigilancia de las tareas del Estado para promover la transparencia; así como experiencias exitosas, buenas prácticas y lecciones aprendidas que fortalezcan la participación y fiscalización ciudadana.	Vigilancia y contraloría social de acciones del Estado	Realizar tareas de observación y vigilancia de las tareas del estado como contrataciones, adquisiciones, establecimiento de presupuestos, entre otras. Realizar el boletín semanal con estas informaciones.	Contralor social
Capacitar ciudadanos y periodistas en herramientas de monitoreo y vigilancia ciudadana, así como de acceso a la información pública.	Coordinar capacitaciones y realizar la logística	gestión administrativa de los cursos, de la configuración y mantenimiento del Coordinar capacitaciones y realizar la logística.	Coordinador de capacitaciones
Transversal	Monitorear y evaluar el proyecto	Dar seguimiento, documentar experiencias, buenas prácticas, lecciones aprendidas y resultados.	Oficial de Monitoreo y Evaluación

Elaborado por Javier Calvo.

El Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP) es una propuesta metodológica para subsanar los problemas de que las Instituciones Públicas de Centroamérica no están cumpliendo adecuadamente con su función de atender las necesidades de la ciudadanía y generar conocimiento que permita evaluar el impacto de la promoción de herramientas de participación ciudadana, diseñar programas de apoyo, fomentar un mejor desempeño de las instituciones en los países de la región.

El diseño metodológico será probado mediante una experiencia piloto realizada en sólo dos países de la región, Costa Rica y El Salvador. A partir de los resultados se podrá constatar la factibilidad y potencia de una multiplicidad de actores que *a priori* parece

complicada. En efecto, tanto en Costa Rica, como en El Salvador se pudieron identificar instituciones con potencial de colaborar, así como una legislación avanzada en temas de transparencia y anticorrupción, así como información pública y estadística disponible.

Esta propuesta contiene una serie de elementos de análisis y técnicos en forma de entregables para que sean evaluados por los organismos donantes interesados y otras contrapartes, con la intención de obtener financiamiento para la implementación del proyecto. Finalmente, se detallarán las conclusiones y recomendaciones de la propuesta de proyecto para las siguientes fases.

Enfoque estratégico y áreas temáticas que abarca el OCADEP

Como puede apreciarse en la Figura 15, el Observatorio OCADEP pretende acercar a la ciudadanía con el Gobierno, motivando a una sociedad civil, invitándola y acompañándola a actuar, ejerciendo su derecho de fiscalización y participación en las decisiones y administración del Estado.

Esto se logra mediante una solución integral que permita tener información disponible para los ciudadanos sobre temas públicos que sean relevantes, así como una estrategia de información y capacitación para las personas sobre cuáles son las formas de participación más efectivas así como los temas más relevantes. De igual manera, poner a disposición una serie de herramientas en distintas áreas definidas previamente para agilizar y fomentar esa participación. Simultáneamente las alianzas con el sector público se lograrán mediante el análisis e investigación de la legislación existente.

Para alcanzar esta meta, se creará el Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP), como una estructura gerencial, financiada por medio del aporte de organismos donantes interesados, a partir de este plan de implementación y de sostenibilidad. El Observatorio ofrecerá la novedad de contener herramientas participativas, así como espacios de encuentro, investigación y capacitación.

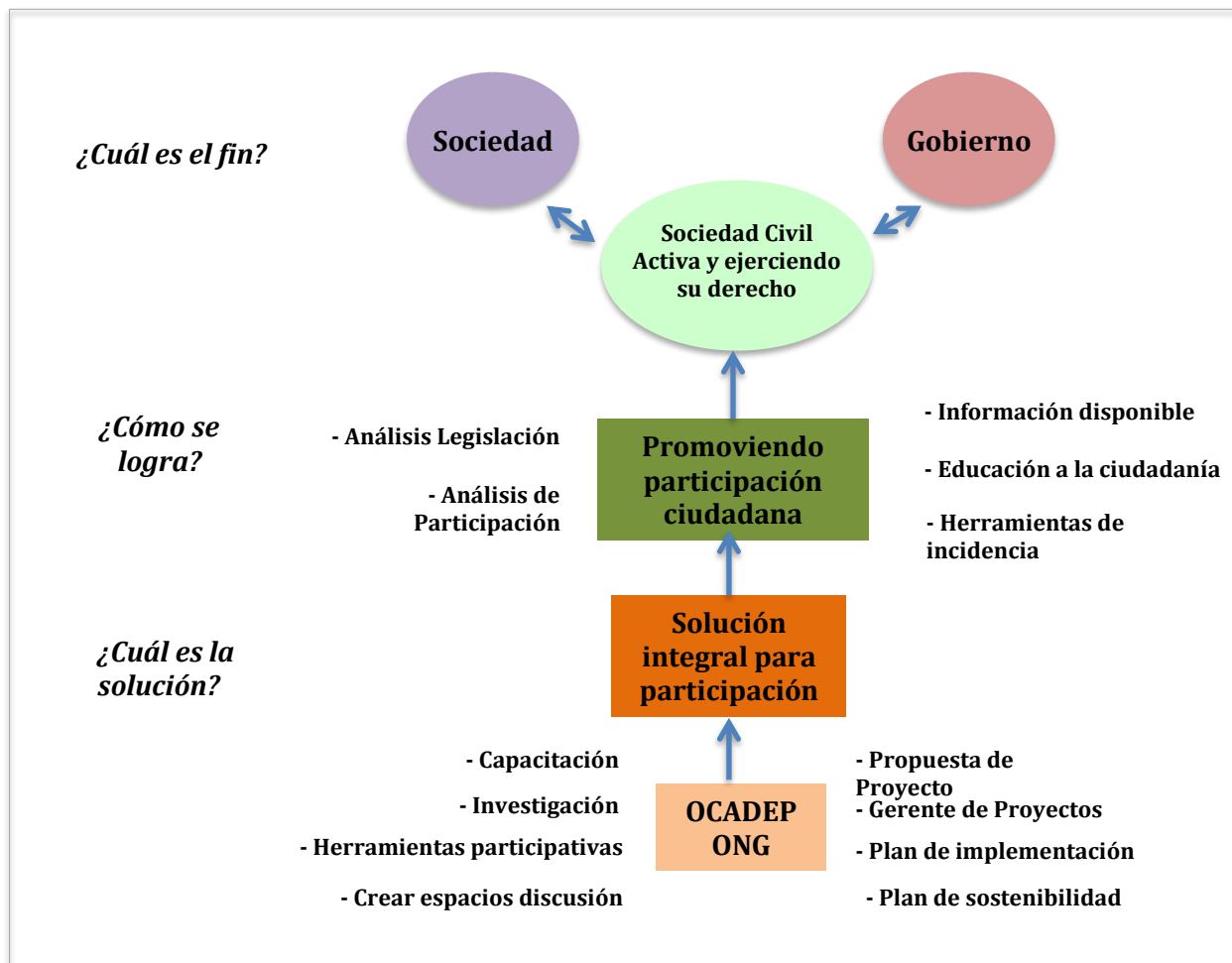


Figura 20: Diagrama de la estrategia de creación de OCADEP
Elaborado por J. Calvo, 2016

El Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP) tiene como pilares principales:

- Tener información disponible para las personas.
- Contar con herramientas de participación ciudadana.
- Ofrecer a la ciudadanía formación y capacitación en el uso de estas herramientas y por lo tanto, en el ejercicio de sus derechos de fiscalización de la gestión pública.

El Observatorio se compone de 4 áreas temáticas fundamentadas en estrategias para combatir la problemática identificada:

a) Acceso a la Información

El acceso a la información económica, social y política es un derecho de la ciudadanía, que le permite tener conocimiento de causa para tomar decisiones informadas, basadas en los derechos a decidir, elegir, sufragar. Esto vincula a la comunidad a asumir las riendas de su desarrollo e involucrarse en las discusiones sobre políticas públicas.

b) Participación Ciudadana

El concepto de participación alude al proceso por el que las comunidades y/o diferentes sectores sociales influyen en los proyectos, en los programas y en las políticas que les afectan, implicándose en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos. Es un proceso de empoderamiento, que mejora las capacidades y el estatus de los grupos vulnerables, a la vez que les dota de mayor control e influencia sobre los recursos y procesos políticos.

c) Rendición de Cuentas

Las prácticas de un buen gobierno suponen el rendir cuentas ante la sociedad. Un principio fundamental de las democracias modernas es que toda institución ha de rendir cuentas de su actuación a los ciudadanos y a sus representantes elegidos democráticamente. La noción de rendición de cuentas incluye la obligación de políticos y funcionarios de informar sobre sus decisiones y de justificarlas en público y la capacidad de sancionar a políticos y funcionarios en caso de que hayan violado sus deberes públicos.

El objetivo final de la rendición de cuentas es verificar las acciones llevadas a cabo por las instituciones públicas para premiar o sancionar a los funcionarios que las realizan.

d) Promoción de Valores éticos y democráticos

Son todos aquellos valores que norman el comportamiento, rigen la conducta y las actuaciones públicas de los funcionarios públicos en el ejercicio de su cargo. Los principales valores democráticos están cimentados en la ética pública, en la probidad, la honradez y la transparencia.

De conformidad con los objetivos e inspirado en la Misión, Visión y Valores se ha generado una identidad gráfica, con un logo y características de marca que puedan ser fácilmente adoptadas y reconocidas por los usuarios del portal y el público meta del Observatorio.

A continuación, se presenta el logo que tiene la intención de mostrar la naturaleza participativa del proyecto y la plataforma:



Figura 21: logo del Observatorio Centroamericano de Democracia Participativa (OCADEP).

Elaborado por J. Calvo, 2016