



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS, BASADO EN UN
MÉTODO DE INNOVACIÓN ORIENTADO AL GOBIERNO ABIERTO, PARA LA
MUNICIPALIDAD DE TIBÁS

ROBERTO VILLEGAS FLORES

HEREDIA, COSTA RICA, AGOSTO DE 2017

Universidad Nacional

Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Escuela de Informática

Posgrado en Gestión de la Tecnología de Información y Comunicación (ProGesTIC)

FORMULARIO DE DEPÓSITO LEGAL, AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS PATRIMONIALES DE AUTOR E INCORPORACIÓN A REPOSITORIOS INSTITUCIONALES DE INFORMACIÓN DE ACCESO PÚBLICO.

La persona abajo firmante, en condición de estudiante de la maestría y autor del Trabajo Final de Graduación titulado PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS, BASADO EN UN MÉTODO DE INNOVACIÓN ORIENTADO AL GOBIERNO ABIERTO, PARA LA MUNICIPALIDAD DE TIBÁS, para optar al grado académico de Máster en Gestión de la Innovación Tecnológica.

De conformidad con lo establecido en el documento de “Lineamientos generales para la realización del trabajo final de graduación” y demás normativa universitaria relacionada con estos trabajos de graduación, DECLARO BAJO FE DE JURAMENTO conociendo la responsabilidad civil, penal o administrativa en que podría incurrir al no decir la verdad, lo siguiente:

1. El documento, producto, obra audiovisual, software, resultado del trabajo final de graduación referido anteriormente es original, inédito y ha cumplido con todo el proceso de aprobación académico que confiere el grado académico postulado con esta obra.
2. El trabajo final de graduación referido anteriormente constituye una producción intelectual propia de la persona abajo firmante y a esta fecha no ha sido divulgado a terceros(as) de forma pública, por ningún medio de difusión impreso o digital.

3. Autorizo el depósito de un ejemplar en formato impreso y otro en formato digital (entregado en soporte de disco compacto), en la colección de trabajos finales de graduación del ProGesTIC de la Universidad Nacional, así como la realización de copias electrónicas adicionales para fines exclusivos de seguridad y conservación de la información.

4. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obra en colaboración -bien se trate de obras en las que los autores(as) tienen el mismo grado de participación o aquellas en las que existe una persona autora principal y una o varias personas autoras secundarias-, todos(as) ellos(as) han contribuido intelectualmente en la elaboración del documento y en este acto, libero de responsabilidad a las autoridades del posgrado y a los funcionarios que custodian la colección del ProGesTIC, en relación con el reconocimiento que se realiza respecto de los niveles de participación asignados por el propio autor del proyecto.

5. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obras en colaboración (conforme a lo dispuesto en el punto 4), el autor abajo firmante designa a Roberto Villegas Flores como encargado(a) de recibir comunicaciones y representar con autoridad suficiente a los suscritos, en condición de agente autorizado(a) de los demás autores(as).

6. Reconozco que la colección de trabajos finales del ProGesTIC no emite criterios ni valoraciones académicas sobre lo planteado en el producto final del trabajo de graduación y autorizo a esta dependencia para que proceda a poner a disposición del público la obra en mención, a través de los espacios físicos o virtuales que se posea, así como a través del Repositorio Institucional; a partir del cual los usuarios de dichas plataformas puedan acceder al documento y hacer uso de este en el marco de los fines académicos, no lucrativos y de respeto a la integridad del contenido del mismo así como la mención del autor o poseedor de sus derechos.

7. Manifiesto que todos los datos de citas dentro de texto y sus respectivas referencias bibliográficas, así como las tablas y figuras (ilustraciones, fotografías, dibujos, mapas, esquemas u otros) tienen la fuente y el crédito debidamente identificados y se han respetado los derechos de autor.

8. Autorizo la licencia gratuita no exclusiva de los derechos patrimoniales de autor para reproducir, traducir, distribuir y poner a disposición pública en formato electrónico, el documento depositado, para fines académicos, no lucrativos y por plazo indefinido en favor de la Universidad Nacional, que incluye además los siguientes actos:

a. La publicación y reproducción íntegra de la obra o parte de esta, tanto por medios impresos como electrónicos, incluyendo Internet y cualquier otra tecnología conocida o por conocer.

b. La traducción a cualquier idioma o dialecto de la obra o parte de esta.

c. La adaptación de la obra a formatos de lectura, sonido, voz y cualquier otra representación o mecanismo técnico disponible, que posibilite su acceso para personas no videntes parcial o totalmente, o con alguna otra forma de capacidades especiales que le impida su acceso a la lectura convencional del proyecto.

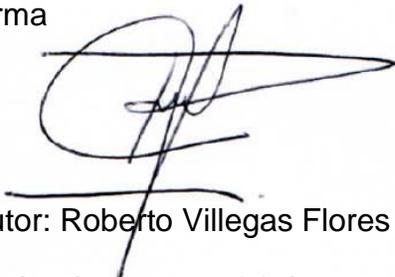
d. La distribución y puesta a disposición de la obra al público, de tal forma que el público pueda tener acceso a ella desde el momento y lugar que cada quien elija, a través de los mecanismos físicos o electrónicos de que disponga.

e. Cualquier otra forma de utilización, proceso o sistema conocido o por conocerse que se relacione con las actividades y fines académicos a los cuales se vincula la maestría, la colección de trabajos finales del ProGesTIC, la Escuela de Informática y la Universidad Nacional.

9. Reconozco que la colección de trabajos del ProGesTIC manifiesta actuar con diligencia para evitar la existencia en su sitio web de contenidos ilícitos y en caso de que tenga conocimiento efectivo de la existencia de infracciones a los derechos de propiedad intelectual, se reserva el derecho de proceder a bloquear el acceso durante el trámite del debido proceso para comprobar el incumplimiento y en caso de verificarse la falta, retirar definitivamente el acceso al proyecto depositado.

10. Acepto que la publicación y puesta a disposición del público del trabajo final de graduación, así como la presente autorización de uso de la obra, se registrará por la normativa institucional de la Universidad Nacional y la Legislación de la República de Costa Rica. Adicionalmente, en caso de cualquier eventual diferencia de criterio o disputa futura, acepto que esta se dirimirá de acuerdo con los mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos y la Jurisdicción Costarricense.

Firma

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Roberto Villegas Flores', written over a horizontal line.

Autor: Roberto Villegas Flores

Fecha de entrega: 24 de agosto de 2017

Correo: robertorenevf@outlook.com

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	10
I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	13
1.1 Antecedentes.....	13
1.2 Descripción y delimitación del problema.....	15
1.3 Justificación.	19
1.4 Objetivos, general y específicos.	20
II. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Dimensionamiento del modelo.....	22
2.1.1 Gobierno abierto.	22
2.1.2 Innovación y participación ciudadana.	28
2.1.3 Gestión de proyectos.	39
2.1.4 Integración de procesos de innovación social y de gestión de proyectos. .	42
2.1.5 Desempeño corporativo.....	44
2.2 Visión del modelo.....	48
III. MARCO METODOLÓGICO	51
3.1 Enfoque de la investigación.....	51
3.2 Aspectos generales.	52
3.2.1 Descripción de los sujetos de información.....	52
3.2.2 Técnicas e instrumentos de investigación.	53
3.2.3 Categorías de análisis.	54
3.3 Procedimiento metodológico.	55

IV. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	66
4.1 Situación actual respecto a la gestión de proyectos y elementos asociados.....	66
4.2 Análisis de datos y validación conceptual del modelo propuesto.	75
V. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	85
5.1 Sinopsis de la investigación.....	85
5.2 Propuesta.	87
5.2.1 Componente 1: Macroproceso para la gestión de proyectos.....	89
5.2.2 Componente 2: Laboratorio para innovación Tibás.	115
5.2.3 Componente 3: Herramientas informáticas.....	123
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
6.1 Conclusiones.....	131
6.2 Recomendaciones.....	133
VII. ANÁLISIS RESTROSPECTIVO	138
Referencias.....	140
Anexos.....	144

Índice de tablas

Tabla 1: Escalera de niveles de participación de Hambleton y Hoggett 1994.....	36
Tabla 2: Continuum de la participación ciudadana Shand Arnberg (1996)	37
Tabla 3: Categorías de análisis.....	55
Tabla 4: Resumen de la estructuración de técnicas por utilizar	62
Tabla 5: Componentes de la propuesta	87

Tabla 6: Relación de principios del modelo Murray vs Modelo propuesto.....	90
Tabla 7: Índice de desarrollo social 2013, MIDEPLAN.....	112
Tabla 8: Requerimientos TICs, fases Macroproceso vs principios Gobierno abierto ..	123
Tabla 9: Herramientas TICs sugeridas para el modelo propuesto	124
Tabla 10: Cronograma de implementación del modelo propuesto.	135

Índice de imágenes

Imagen 1: Spectrum de participación ciudadana IAP2 (2007)	38
Imagen 2: Balanced ScoreCard framework.....	47
Imagen 3: Aporte técnico municipal sobre cronología a fases del macroproceso	81
Imagen 4: Macroproceso de gestión de proyectos, propuesto.....	92

Índice de diagrama

Diagrama 1: Modelo de gestión de proyectos propuesto	132
--	-----

Índice de anexos

Anexo 1. Carta de Patrocinador	144
Anexo 2. Entrevistas	145
Anexo 3. Etapas de una estrategia participación ciudadana.....	159
Anexo 4. Ejemplo de un plan de trabajo estrategia participación ciudadana	161
Anexo 5. Social Lean Canvas aplicado al modelo propuesto.....	163
Anexo 6. Explicación breve sobre la metodología PRINCE2	168
Anexo 7. Carta de filóloga	178

Agradecimiento

“Y todo lo que hagan, de palabra o de obra, háganlo en el nombre del Señor Jesús, dando gracias a Dios el Padre por medio de él.” – Colosenses 3:17

Resumen Ejecutivo

El desarrollo cantonal de Tibás enfrenta un reto importante para la municipalidad de Tibás, sus esfuerzos corporativos buscan constantemente mejores resultados, sin embargo, el sistema de trabajo actual está requiriendo de una mejora sustancial.

Según datos de la Contraloría General de la República, en el último estudio sobre el Índice de Gestión Municipal (IGM), año 2015, la Municipalidad de Tibás obtuvo un 58,98% en la evaluación de su gestión y percibió ingresos por ₡8.530.946. Según este informe, su ejecución presupuestaria asignada a servicios y obras sociales fue de un 48,66% y el cumplimiento de las metas trazadas en el Plan Anual Operativo fue de 45,37%, con evaluaciones bajas en 3 de los 5 ejes (resultados que no superan el 60%); por ejemplo, en el eje de Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas obtuvo un 56,12% y en el eje de Gestión de Servicios Sociales un 40,75%.

Resultados de la investigación del proyecto de graduación indican también que actualmente esta Municipalidad no utiliza una metodología formal para la gestión de proyectos, carece de procesos de formulación de proyectos y de seguimiento sistemático en la ejecución de las inversiones comunitarias, de espacios para la participación ciudadana en tareas de determinación de necesidades/oportunidades y en la elaboración de propuestas de desarrollo para sus comunidades. En cuanto a transparencia, el municipio ocupa la posición 86 de 105 (105 es la peor) en el Índice de Transparencia del Sector Público costarricense 2016. Lo que da un perfil de poca transparencia, una baja rendición de cuentas y una participación ciudadana muy debilitada.

Motivado en lo anterior, el objetivo de este trabajo de graduación es desarrollar un mecanismo de innovación que permita al municipio desarrollar una mejor gestión de proyectos basados en los principios de Gobierno abierto, de forma tal que le permita mejorar su desempeño corporativo.

La propuesta contempla tres componentes: 1) Un macroproceso para la gestión de proyectos, basado en los principios de Gobierno abierto e Innovación abierta, 2) una estructura funcional para la gestión del macroproceso, denominado laboratorio para innovación Tibás (LIT), y 3) un conjunto de herramientas informáticas que den soporte al macroproceso, así como a los principios de Gobierno abierto. Con lo que se pretende que el modelo propuesto llegue a:

- 1) Constituir un macroproceso capaz de integrar todos los actores clave de forma abierta y colaborativa.
- 2) Sustentar el accionar de la Municipalidad en los principios de Gobierno abierto e Innovación abierta.
- 3) Contemplar una gestión de proyectos que se desarrollen bajo métodos innovadores alineados a una planificación participativa cantonal.
- 4) Hacer uso de una metodología de gestión de proyectos con visión de desarrollo de proyectos de múltiples complejidades, acorde con la realidad municipal.
- 5) Incorporar metodologías de gestión del desempeño corporativo y gestión de conocimiento asociado a proyectos, que permitan evaluar y gestionar los resultados y el conocimiento de los esfuerzos realizados.
- 6) Integrar el uso de herramientas tecnológicas en el campo de la informática y las comunicaciones, que permitieran dar un soporte y apalancamiento al modelo propuesto.

CAPÍTULO I

I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 Antecedentes.

El cantón de Tibás fue fundado el 27 de julio de 1914, es el cantón número 13 de la provincia de San José, su territorio es de 8,15 Km² (el tercero más pequeño del país), tiene una población proyectada al 2016 de 82.216 mil habitantes, y es el cantón más densamente poblado de Costa Rica. (INEC, 2011). Este cantón enfrenta retos importantes, esto puede verse en algunos índices, verbigracia, ocupa la posición 67 (81 es la peor), en el Atlas de Desarrollo Humano cantonal (UCR, PNUD, 2016), y la posición 50 (81 es la peor) en el Índice de Progreso Social Cantonal. (INCAE, CLADS, SPI, 2016). Por otro lado, la municipalidad de Tibás, si bien es cierto ha logrado avances, igualmente enfrenta importantes retos, un ejemplo de esto se refleja en algunas evaluaciones; ocupa la posición 38 de 81 (81 es la peor) en el Índice de Gestión Municipal de la Contraloría General de la República (CGR, 2016) y la posición 86 de 105 (105 es la peor) en el Índice de Transparencia del Sector Público costarricense 2016. (UCR, CICAP, Defensoría de los Habitantes, 2016). Tiene un presupuesto anual de aproximadamente ₡8.000 millones (pertenece al grupo de las 15 municipalidades con mayores ingresos del país), con una ejecución presupuestaria anual de un 48,66% y un cumplimiento de metas de un 45,37%. (CGR, 2016)

A nivel nacional el desarrollo de proyectos municipales, enfocado a satisfacer las necesidades de las comunidades y de sus localidades más necesitadas, ha manifestado un crecimiento lento respecto a la demanda y a la capacidad de respuesta requerida. En el caso de Tibás, el último informe “**Resultados del Índice de Gestión Municipal del período 2015**”, revela rendimientos como estos:

-Eje 3. Aseo de vías y sitios públicos	26,25%
-Eje 3. Depósito y tratamiento de residuos	28,57%
-Eje 3. Recolección de residuos	68,50%
-Eje 4. Gestión Vial	69,67%
-Eje 5. Parques y obras de ornato	50,00%
-Eje 5. Atención de servicios y obras sociales	42,33%

De 61 indicadores, 31 obtuvieron una calificación inferior al 65% (aproximadamente el 50%), de estos indicadores 13 (un 42%), están relacionados con problemas de ejecución presupuestaria, incluido los programas de obras o proyectos comunitarios. La calificación promedio de estos 13 indicadores fue de un 30%.

Esta debilidad en la ejecución presupuestaria se asocia a vacíos en la gestión de proyectos y problemas de planificación. Lo que se materializa en un reducido desarrollo de proyectos de impacto comunitario. Sin mencionar otros aspectos igualmente negativos, como lo es la poca integración de la participación ciudadana e inter-sectorial, en la propuesta y desarrollo de soluciones de forma más abierta. Al respecto, el informe antes mencionado de la Contraloría muestra los siguientes datos respecto a la municipalidad de Tibás:

-Eje 1. Gestión Financiera	55,46%
-Eje 2. Participación ciudadana	47,15%
-Eje 2. Planificación	32,66%

Otros elementos importantes por valorar son la ausencia de métodos que permitan gestionar mejor el conocimiento que se genera en las interacciones, así como los débiles mecanismos de evaluación del éxito de los proyectos para la rendición de cuentas y la capitalización de experiencias. Por lo tanto, las comunidades demandan solución a una problemática social amplia donde las municipalidades juegan un rol importante.

De no mejorarse las condiciones respecto a la forma en cómo las municipalidades, las comunidades y las entidades sectoriales, se organizan alrededor de la solución de los problemas o bien el aprovechamiento de oportunidades territoriales, los indicadores irán mostrando resultados cada vez más desalentadores respecto al impacto positivo que se espera del accionar conjunto de estos actores territoriales. De lo anterior, puede inferirse que, tanto la municipalidad como el cantón de Tibás, requieren de mejoras sustantivas en la forma en cómo armonizan sus esfuerzos para el desarrollo territorial. Es visible que parte del reto guarda relación con mejoras sistemáticas y organizativas en la gestión de iniciativas y proyectos municipales, incluido en esto una mayor y mejor integración

sectorial, participación ciudadana y liderazgo municipal en el apoyo a grupos y organizaciones político-administrativas cantonales.

1.2 Descripción y delimitación del problema.

Revisando los aspectos de planificación y ejecución de proyectos de la municipalidad de Tibás, pudo identificarse que actualmente, en el área de ejecución de proyectos se tienen dos dependencias claves: la Unidad Técnica de Gestión Vial y la Dirección Urbana¹. Estas dos dependencias ejecutoras responden directamente a la Alcaldía y formulan anualmente un Plan Anual Operativo (PAO) con objetivos generales y metas de estructura fija, a las cuales se les asignan recursos para su ejecución anual. Se observa, además, que los indicadores también se redactan en forma general y todos a excepción de uno, son de eficiencia (calculan la correspondencia entre los servicios prestados y la utilización de los recursos requeridos). Quedando fuera de este primer plano de planificación, indicadores de mayor complejidad y exigencia, como los son: de eficacia, efectividad, pertenencia, resultado, de procesos, por mencionar algunos.

Desde el punto de vista de planificación, por la información suministrada por el Departamento de Planificación, el avance en el progreso del PAO está relacionado principalmente con la ejecución presupuestaria por meta; lo que deja fuera la evaluación de la ejecución de las metas en términos de resultados o inclusive de impacto. De esta forma lo que existe es un manejo de indicadores de eficiencia en la ejecución de los recursos por meta. Queda de lado la oportunidad de evaluar o dar seguimiento en el tiempo, a los procesos y los métodos de ejecución de proyectos, donde puedan evidenciarse las debilidades o necesidades de mejorar en función de los resultados requeridos, y de la forma en cómo son ejecutados o bien gestionados los proyectos municipales. Situación que da énfasis al control y seguimiento del gasto o inversión de los presupuestos asignados a los programas del PAO, antes que aquellos aspectos propios del ciclo de gestión de proyectos que incluyan ideación de soluciones a las

¹ Está integrada por las siguientes dependencias: Catastro, Infraestructura y Servicios Públicos, Planificación Urbana, Control Constructivo, Gestión Ambiental y Gestión Social

problemáticas u oportunidades, propuestas de solución, selección, priorización, formulación de proyectos, ejecución de proyectos, la gestión del conocimiento y la evaluación del desempeño corporativo y de los resultados de los proyectos.

Por tanto, el PAO municipal contempla elementos que expresan los compromisos de proyectos sustantivos, en términos de presupuesto y de objetivos generales, los procesos de seguimiento y evaluación aún se resumen exclusivamente, al control de la ejecución presupuestaria.

Consultado al respecto, el Departamento de Planificación indicó que la municipalidad ha considerado estas debilidades, y desde el año 2015, mediante acuerdo de Concejo Municipal VIII-1 de sesión ordinaria N°265 (26/05/2015), fue aprobado el documento **“Portafolio de proyectos”**, con el cual se pretendía integrar los procedimientos y prácticas atinentes a la gestión de un portafolio de proyectos municipal que permita a la municipalidad clasificar, priorizar y autorizar proyectos que sean propuestos por diferentes actores, incluyendo la Alcaldía, el Concejo Municipal, los Consejos de Distrito y las Comunidades. (Municipalidad de Tibás, 2015)

A la fecha este método está fuera del uso corporativo; a criterio del Departamento de Planificación, aparte de la necesidad de implementarlo, sería de gran utilidad que este incluya un mecanismo de coordinación y seguimiento de acciones que contemple las diferentes fases de articulación operativa-administrativa organizacional; donde el proceso de gestión de proyectos anual realmente constituya un gran engranaje organizacional que contemple alineamiento estratégico, seguimiento y retroalimentación constante que conlleve a la solución de los principales problemas o retos cantonales.

Revisando a fondo la forma en cómo opera una municipalidad, desde el punto de vista de propuesta de proyectos, pudo observarse que, aparte de las diferentes entidades internas (dirigidas principalmente por la Alcaldía), existe también una figura administrativo-política comunitaria que interviene en la formulación y presentación de programas al Concejo Municipal (cuerpo deliberativo quien aprueba las propuestas y

presupuestos), se trata de los Concejos de distrito. Estos Concejos distritales, según el artículo N°54 de la Ley 7794, denominada comúnmente como Código Municipal, indica que:

Los Concejos de distrito serán los órganos encargados de vigilar la actividad municipal y colaborar en los distritos de las respectivas municipalidades. Existirán tantos Concejos de distrito como distritos posea el cantón correspondiente. Sin perjuicio de las atribuciones de otras instituciones del Estado, los Concejos de distrito, dentro de su jurisdicción territorial y de acuerdo con la presente Ley, promoverán la eficiencia de la actividad del sector público y velarán por ella. (IFAM, 1998, pág. 92)

Donde, además, en el artículo N°94 de este mismo Código Municipal (pág.133), y para efectos de lo que nos ocupa, se dice también que:

En la primera semana de julio, los Concejos de distrito deberán presentar una lista de sus programas, requerimientos de financiamiento y prioridades, basados en el Plan de Desarrollo Municipal y considerando las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres. De conformidad con las necesidades de la población, el Concejo incluirá en el presupuesto municipal, los gastos correspondientes, siguiendo el principio de igualdad y equidad entre los géneros.

Lo que configura y facilita de alguna forma, dentro del accionar municipal, la participación ciudadana siendo esta respaldada por la ley que obliga a las municipalidades a tomarla en cuenta dentro de sus ciclos de formulación y presentación de programas y presupuestos y que debe estar alineada al Plan de Desarrollo Municipal (PDM).

Por lo anterior, esta labor de integrar y organizar equipos de trabajo municipales y de otros entes, en función de la presentación de propuestas alineadas al Plan de Desarrollo Municipal con participación ciudadana, implica disponer de nuevas y mejores herramientas, implica considerar tres conductores comúnmente asociados, pero aún poco integrados: el Gobierno local, la Participación Ciudadana y la Innovación Social.

El **Gobierno local** debe entronizar sus facultades en la búsqueda articulada, amplia y colectiva del desarrollo local, lo que implica analizar el Gobierno municipal en su rol de cuerpo deliberativo conformado por regidores y la alcaldía (Artículo N°12, Código Municipal), los Concejos distritales con su rol de vigilantes de la actividad municipal y

promotores de la eficiencia del sector público (Artículo 54, Código Municipal), y al Alcalde en su condición de administrador general, jefe de las dependencias municipales, todo desde una perspectiva actualizada de Gobierno abierto.

La **Participación Ciudadana**, vista desde el rol trascendental planteado en el nuevo modelo de desarrollo municipal, establecido en el artículo 5° del Código Municipal, lo que conlleva una participación ciudadana activa que va más allá de la elección popular de sus gobernantes, este tipo de participación involucra estar implicado en la formulación, propuesta, ejecución cuando corresponda, y en la evaluación de soluciones a sus necesidades o aspiraciones sociales. Comprende el conjunto de mecanismos que impulsan el desarrollo social y la democracia participativa.

La **Innovación Social** vista como un proceso deliberadamente organizado y promovido por el Gobierno local, podría verse:

...como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios, modelos) para satisfacer las necesidades sociales, crear nuevas relaciones sociales y ofrecer mejores resultados. Sirve de respuesta a las demandas sociales que afectan al proceso de interacción social, dirigiéndose a mejorar el bienestar humano (Comisión Europea, 2013, pág. 4)

Integrar estos tres conceptos desde la perspectiva de una nueva visión de **Gobierno abierto** puede con las facilidades que le permite la ley y el debido tratamiento, empoderar los Concejos distritales como puntos de encuentro territorial para la **Participación Ciudadana**, de forma tal que, con el uso de procesos de **Innovación Social**, se logre un mejor desempeño e impacto territorial a partir de los proyectos que ahí se definan, se promuevan y se desarrollen. Con esta panorámica, la gestión de proyectos se reviste de un nuevo reto de mejora, el cual está directamente relacionado con el uso de métodos de participación ciudadana e innovación social con perfil de Gobierno abierto. Por lo que el problema se plantea de la siguiente forma:

La gestión de proyectos en la municipalidad de Tibás está debilitada y carece de un método innovador con perfil de Gobierno abierto, que le permita un mayor impacto en el desarrollo del cantón.

Entendido así el problema, surge la siguiente pregunta:

¿Cómo debe ser un modelo de gestión de proyectos para la municipalidad de Tibás que, desde una perspectiva de Gobierno abierto, presente un método innovador para obtener un mejor desempeño corporativo?

1.3 Justificación.

La municipalidad de Tibás enfrenta grandes retos relacionados con la gestión de proyectos (al igual que la gran mayoría de municipalidades). Cerró el año 2015 con un cumplimiento de metas trazadas en PAO de un 45,37%; obtuvo una evaluación de un 56,12% en el eje de Planificación, Participación Ciudadana y Rendimiento de Cuentas, (CGR, 2016) y se ubicó dentro de las 15 municipalidades del índice de transparencia del sector público costarricense con menor puntuación. (UCR, CICAP, Defensoría de los Habitantes, 2016). Por lo que es evidente que existe una problemática asociada a los procesos de planificación, formulación y ejecución de proyectos, además de una participación ciudadana.

La investigación propuesta dirige sus esfuerzos en proponer un modelo de gestión de proyectos con perfil municipal, soportado por un método de innovación dirigido a fortalecer la participación ciudadana, con lo que se potenciará el accionar de las entidades sustantivas municipales, como los Concejos distritales. Se pretende, además, integrar a la academia, la empresa privada, así como las organizaciones sociales y civiles en este proceso de construcción colectiva del desarrollo cantonal. De esta manera, conforme se obtengan resultados sistemáticos, se podría replicar el modelo e inducir su uso en otros municipios que puedan tener condiciones o necesidades similares. Los datos generales del IGM (índice de gestión municipal), sugieren que esta necesidad está presente, dado los rendimientos de un 59,12% promedio en planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas; de un 49,18% en gestión de servicios sociales, y de un 43,21% en gestión de desarrollo ambiental, aunado al rendimiento general de todas las municipalidades que fue de un 59,07% promedio, por mencionar algunos.

En resumen, el proyecto de investigación pretende aplicar el área de conocimiento **gestión de la innovación**, para que, basados en sus fundamentos, pueda llegar a definirse un método de innovación que facilite la utilización de los diferentes recursos municipales, en función de la promoción y desarrollo de propuestas y proyectos de desarrollo comunal, lo cual promoverá un mejor uso del conocimiento, las relaciones y una mayor efectividad en la atención de la problemática actual o el aprovechamiento de oportunidades. La gestión de la innovación aplicada en este proyecto de investigación dirige su esfuerzo hacia la sistematización del uso de un método de innovación social, con perfil de Gobierno abierto, que esté integrado a la gestión de los proyectos municipales, con el fin de mejorar el impacto de la gestión de la municipalidad de Tibás en el desarrollo de su cantón.

1.4 Objetivos, general y específicos.

1.4.1 Objetivo general.

Proponer a la municipalidad de Tibás, un modelo de gestión de proyectos municipales basado en innovación social con perfil de Gobierno abierto.

1.4.2 Objetivos específicos.

- 1) Realizar el diagnóstico corporativo respecto al modelo actual de gestión de proyectos, la participación ciudadana e innovación social en este proceso, así como los procesos de planificación, de gestión de conocimiento y las tecnologías de información utilizadas, para determinar las variables más críticas que dificultan la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión de proyectos municipales.
- 2) Determinar el modelo de gestión de proyectos municipales basado en la innovación social que incluya la participación ciudadana, que mejor se adapte a las condiciones de la municipalidad de Tibás.

CAPÍTULO II

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Dimensionamiento del modelo.

Conforme con la pregunta planteada: ¿Cómo debe ser un modelo de gestión de proyectos para la municipalidad de Tibás que, desde una perspectiva de Gobierno abierto, presente un método innovador para obtener un mejor desempeño corporativo?, pueden identificarse al menos los siguientes elementos para el dimensionamiento teórico de la propuesta:

1. Gobierno abierto.
2. Innovación y participación ciudadana.
3. Gestión de proyectos.
4. Desempeño corporativo.

2.1.1 Gobierno abierto.

Por ser tan novedoso el manejo del concepto en el ámbito de Gobierno local, es necesario optar por una de ellas que sirva de base para orientar el trabajo, para Ortiz:

El Gobierno abierto se define como un compuesto de tres elementos - transparencia, participación y colaboración- que insta una manera de gobernar más dialogante, con mayor equilibrio entre el poder de los gobiernos y de los gobernados, al tiempo que otorga a la ciudadanía un papel corresponsable. Los fines pretendidos son la mejora en la toma de decisiones y la implicación de los ciudadanos en la gestión de lo público, a través de un aumento del conocimiento y de la puesta en marcha de innovación... (Ortiz, 2014)

Tal y como lo expone Ramírez, estos tres pilares pueden entenderse como: (Ramírez. & Dassen., 2012):

Transparencia: *un gobierno transparente proporciona información sobre lo que está haciendo, sobre sus planes de actuación, sus fuentes de datos y sobre lo que puede ser considerado responsable frente a la sociedad. Ello fomenta y promueve la rendición de cuentas de la administración ante la ciudadanía y un permanente control social;*

Participación: *un gobierno participativo promueve el derecho de la ciudadanía a participar activamente en la formulación de políticas públicas y facilitar el camino para que las administraciones públicas se beneficien del conocimiento, ideas y experiencia de los ciudadanos. Promueve la creación de nuevos espacios de encuentro que favorezcan el protagonismo e implicación de los ciudadanos en los asuntos públicos.*

Colaboración: *un gobierno colaborativo compromete e implica a los ciudadanos y demás agentes sociales en el esfuerzo por trabajar conjuntamente para resolver los problemas nacionales. Ello supone la cooperación y el trabajo coordinado no solo con la ciudadanía, sino con las empresas, asociaciones y demás agentes, y permite el esfuerzo conjunto dentro de las propias administraciones, entre ellas y sus funcionarios transversalmente.*

Algo que los gobiernos locales deben administrar para resolver cómo el gobierno puede trabajar con la sociedad y los individuos para crear valor público. (Ramírez. & Dassen., 2012, pág. 43) Un accionar con múltiples beneficios, donde, tal y como lo explica La Junta de Castilla y León: (Junta de Castilla y León, 2010, págs. 8-9):

- ✓ *Los ciudadanos sienten que su Administración es más cercana, puesto que es capaz de dar respuestas a las necesidades y problemas que plantean.*
- ✓ *Hay una mayor implicación de los ciudadanos en la actividad de la Administración, ya que se les habilitan canales para ello y se escucha lo que tienen que decir.*
- ✓ *La Administración también se beneficia de la generosidad de los ciudadanos, que participan activamente en la mejora del servicio público, no solo con sugerencias, propuestas, etc., sino también con contenidos generados por ellos mismos como fotos, vídeos, etc.*

- ✓ *Se involucra a otros agentes externos para reunir ideas y encontrar soluciones a un menor coste.*
- ✓ *Aumenta la calidad, efectividad y rapidez de respuesta que el Ayuntamiento da a sus ciudadanos.*
- ✓ *Si una Administración ofrece sus datos públicos, permite a terceros extraer valor de toda esta información y crear servicios innovadores para el beneficio de los ciudadanos, generando en muchos casos valor comercial a partir de estos servicios y, por ende, dinamizando la economía.*
- ✓ *Al exponer sus datos públicos a los ciudadanos, se aumenta la calidad e integridad de los datos de la Administración, ya que pueden ser contrastados de forma directa por los ciudadanos o por otras organizaciones.*
- ✓ *Se reducen costes en las Administraciones. En muchas ocasiones, la Administración desarrollaba aplicaciones en Internet muy costosas que daban un servicio al ciudadano. Ofreciendo de forma abierta sus datos públicos a través de Internet, son terceros (los denominados "infomediarios"), otras empresas, las que desarrollarán estas aplicaciones.*
- ✓ *Incrementa la transparencia entre los diferentes niveles y departamentos de la Administración, por lo que mejora el funcionamiento interno de la misma.*
- ✓ *Disminuye la carga de trabajo de los empleados públicos, al mejorar la colaboración entre ellos. Las herramientas de colaboración (wikis, blogs, foros, redes sociales, etc.) permiten que los empleados trabajen mejor entre ellos, conozcan cómo trabajan sus colegas de otras Administraciones, mejoran el servicio proporcionado con base en experiencias aprendidas, etc.*
- ✓ *Permite a los responsables políticos estar más vinculados y cercanos a las preocupaciones e intereses de sus ciudadanos.*

Visto así, el Gobierno abierto, si bien promueven la visión de un nuevo espíritu para el desarrollo de proyectos (cada vez más cohesivos y participativos), igualmente, genera inquietud sobre cómo debería estar soportado este modelo de gestión de proyectos, de forma tal que respete estos principios. De ahí la importancia de revisarlos.

Siguiendo a Ramírez y Dassen (2012), la **transparencia** desde una óptica de apertura de las fuentes de datos e información respecto al actuar del Gobierno local demanda de procesos de mejora de sus recursos tecnológicos para implementar

proyectos de **datos abiertos**, que faciliten el acceso y tratamiento de los datos para la rendición de cuentas. Entendiendo por datos abiertos aquellos que pueden ser utilizados, reutilizados y redistribuidos libremente por cualquier persona, que deben cumplir con facilidades de acceso, de procesamiento y almacenamiento universal.

Con respecto a la **participación**, en la formulación de políticas públicas y su acceso a los procesos de planificación, el concepto de **planificación participativa** responde muy bien a este requerimiento. Como lo dice Sandoval esta lleva a *la articulación entre diversos tipos de agentes, el diálogo y los acuerdos como prácticas democráticas y la posibilidad de generar pactos que, por su propia naturaleza política, acuerdan visiones de conjunto acerca del modelo de sociedad que se quiere consolidar.* (Sandoval, Sanchueza, & Williner, 2015)

La **colaboración** si bien puede verse como un acto humano que responde a su convicción de responder al colectivo basado en intereses y valores, este tipo de respuesta por lo general está condicionada al lugar y las motivaciones, y muy limitadamente es espontánea en el accionar social bajo estados de poca información y débil colectividad. Lo que demanda de procesos bien establecidos que permitan una sistematización que oriente el actuar y los resultados esperados; como se verá posteriormente, conceptos como **innovación social**, ofrecen un mejor aporte para la consolidación de la colaboración.

De esta forma la propuesta de un **Gobierno abierto** está muy alineada a otros conceptos más estructurados como lo es la Gobernanza, un concepto que desde la óptica del Gobierno local convoca responsable y solidariamente al Pueblo, al Gobierno local y a las Instituciones públicas a coordinar, planificar e implementar armoniosamente sus proyectos de desarrollo social y económico.

La definición de Gobernanza que mejor refleja el fundamento dice que:

...es la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, ... que incluye instituciones tanto formales como informales... donde la forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como totalidad. (Whittingham, 2010, pág. 222)

De esta forma, aun cuando cualesquiera de los actores dentro del proceso pueden promover un cambio al mismo proceso, como lo dice Pascual:

El Gobierno local, en gobernanza, es visto como un dinamizador y organizador colectivo porque, de una manera compartida y cooperadora con los principales actores y sectores de la ciudadanía, afrontan los retos que la ciudad se plantea. En Gobernanza democrática, el Gobierno local mira por encima de sus competencias, recursos, y se propone objetivos de mejora del progreso de la ciudad en su conjunto. (Pascual, 2008, pág. 29)

Vista desde la dinámica propia de su actuar, la gobernanza tiene presencia de actores públicos y privados como también de nuevos actores, contempla asuntos colectivos e intenta una nueva coordinación entre estos asuntos, comunicación, participación entre otros (Jorquera, 2011, pág. 11).

La contextualización de estos conceptos sobre Gobierno abierto y Gobernanza, y su aplicabilidad en la realidad de los gobiernos locales, desde el año 2010, en el reglamento a la Ley de transferencia de competencias del poder ejecutivo a las municipalidades, específicamente en el Capítulo III: Concejos Cantonales de Coordinación Interinstitucional, en el artículo N°13, crea la figura de los Concejos Cantonales de Coordinación Interinstitucional (CCCI). Estos CCCI tienen como fin realizar la coordinación técnica y política interinstitucional requerida para un accionar armonioso y efectivo entre las instituciones públicas y el Gobierno local, estos CCCI son presididos por el Alcalde municipal o bien los Intendentes municipales en el caso de los Concejos Municipales Distritales. Los CCCI están conformados, como lo indica el artículo N°14 del reglamento a la Ley N°8801, por

todo ente público que desarrolle actividades en la localidad y Sociedades Anónimas-empresas públicas.

Sobre la participación ciudadana, el artículo N°8 de la Ley N°8801, deja a las municipalidades reglamentar la participación de los vecinos en el proceso de transferencia y en el ejercicio de las competencias transferidas. Lo que denota puntualmente la importancia de contar con un modelo de gestión de proyectos orientado a la participación ciudadana que permita el trabajo armonizado con todos estos actores, lo anterior con una visión de Gobierno abierto que facilite el cumplimiento de las diferentes leyes asociadas.

El artículo N°5 del Código Municipal, instruye a las municipalidades a fomentar la participación ciudadana activa, consciente y democráticamente en las decisiones del Gobierno local. De igual forma este mismo Código en su artículo N°94, indica:

En la primera semana de julio, los Concejos de distrito deberán presentar una lista de sus programas, requerimientos de financiamiento y prioridades, basados en el Plan de Desarrollo Municipal y considerando las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres. De conformidad con las necesidades de la población, el Concejo incluirá en el presupuesto municipal, los gastos correspondientes, siguiendo el principio de igualdad y equidad entre los géneros.

Lo que deja suficientemente claro la responsabilidad de los Concejos distritales respecto a competencias y plazos, para que esta participación ciudadana sea considerada como parte del proceso de formulación de propuestas ante el Concejo Municipal, condición que facilita diseñar un proceso con respaldo legal que, como lo indica el artículo N°5, fomente un Gobierno abierto para el desarrollo de las acciones de desarrollo distrital.

Explorada la particularidad de cada una de las partes (Gobierno local, instituciones públicas y el pueblo) que, desde la perspectiva que plantea el Código Municipal, deben interactuar dentro del proceso de toma de decisiones del

Gobierno local, y una vez valorado el concepto de Gobierno abierto, que podría facilitar esta tarea actual y futura, es ahora necesario realizar una aproximación sobre la forma en cómo se podrían establecerse las relaciones entre estos grandes actores.

2.1.2 Innovación y participación ciudadana.

Con respecto al impulso de la innovación local en la atención de retos y el aprovechamiento de oportunidades, es indispensable empezar por ubicar el concepto de innovación de una forma clara. Este concepto ha experimentado muchas y múltiples definiciones, dependiendo del ámbito y la orientación en donde se contextualice, inclusive la formación de sus proponentes y de la realidad del momento.

Es así como, según el libro verde de la innovación, *innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad* (Comisión Europea, 1995). Para Nelson es *un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad* (Nelson & Winters, 1982). Para otros autores como Drucker, *la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza* (Drucker, 1986), finalmente hay definiciones cortas y sintetizadas como la de Cox, que dice que *Innovación es explotar con éxito nuevas ideas.* (Cox, 2005)

Para el investigador, la innovación es **la forma exitosa y novedosa en cómo se agrega valor a un propósito específico**, condición que la hace proceso y resultado a la vez. Por ejemplo, la incorporación del uso de una tecnología a un

proceso que atiende una situación particular, por efecto de lograr un éxito novedoso en la atención de esta situación (valor agregado al propósito), convierte a la tecnología y su uso, en innovación, indistintamente de la imposibilidad de esta tecnología, para conseguir resultados exitosos en otras situaciones, similares o inclusive iguales. Desde este enfoque, la innovación siempre está circunscrita a un propósito y al método en cómo el conocimiento y sus manifestaciones (ideas e invenciones), agregan valor hasta conseguir un éxito novedoso sobre el propósito.

Lo que convierte a esta definición en el requerimiento global para gestionar, de forma exitosa, un proceso de innovación. Un proceso que sistemáticamente, pueda conseguir una mayor asertividad o éxito sobre los propósitos, fin último de la investigación. Un requisito indispensable, considerando la alta mortalidad de proyectos que fallan por la ausencia de un proceso sistemático a la hora de innovar (LOEWE & DOMINQUINI, 2006, pág. 25). Un proceso donde, como se ha comentado con anterioridad, debe necesariamente considerar un mecanismo que facilite y promueva las interacciones organizadas entre los actores clave, de forma tal que los propósitos anuales (atención de oportunidades o retos), puedan ser abordados con proyectos viables, priorizados y alineados a la estrategia del Plan de Desarrollo Municipal (PDM).

Vista la oportunidad de que los Concejos de distrito se constituyan en puntos de encuentro territorial para el desarrollo de innovación que atienda las oportunidades y retos del Plan de Desarrollo Municipal o de aquellas necesidades u oportunidades identificadas, se hace necesario ahora buscar un modelo de innovación que contemple este tipo de participación comunitaria, un modelo de **Innovación abierta**, que surge de la revolución conceptual sobre la forma en cómo socialmente se identifica y se genera innovación, una evolución impulsada por una nueva cultura, producto del uso intensivo de recursos sociales, tales como el conocimiento y la inteligencia colectiva, el ejercicio de la co-creación, las redes sociales, y de un mayor y mejor acceso al conocimiento y las tecnologías; una revolución que ha generado un cambio en la forma de pensar de las personas, todo

impulsado fuertemente por el diseño y uso de tecnologías de información y comunicación orientadas a satisfacer estas necesidades; una forma global de actuar.

Innovación basada en prácticas que surgen de conceptos como el de “Triple hélice”, donde convergen el trabajo colaborativo e integrado de los gobiernos, la academia y la empresa privada, en la búsqueda de conocimiento (ideas e invenciones) que resuelvan de mejor forma los problemas/retos. Un modelo que posiblemente ya se esté desplazando por uno más amplio, el de cuádruple impulsor, uno compuesto por estos tres más la sociedad organizada. Un modelo que, luego de explorar lo requerido, es natural a la gestión de la innovación pretendida en la investigación.

Una situación donde, tal y como lo exponen Kalthoff, Nonaka y Nuevo, la innovación tiene ahora la doble condición de ser polifacética y multinivel. Polifacética porque converge entre múltiples capacidades, conocimientos y visiones sobre cómo resolver problemas/retos o aprovechas oportunidades, una fertilización cruzada de ideas e invenciones que lo transforman en complejas y complementarias relaciones creativas; y multinivel por todas las partes que se integran en este proceso, en el caso particular: Gobierno (local, central, e Instituciones), empresa privada, academia y comunidad organizada. (Kalthoff, Nonaka, & Nuevo, 1998, pág. 48)

Sobre la Innovación social.

La innovación social es el tipo de innovación que mejor responde a la necesidad de una participación del colectivo en la búsqueda de soluciones a retos y oportunidades territoriales; una participación organizada y coordinada con todos los actores territoriales ya expuestos.

Al igual que las otras clasificaciones de innovación, la innovación social tiene múltiples definiciones. Para la organización mundial, Social Innovation eXchange, la innovación social:

Son innovaciones que son sociales en sus fines y sus medios. Específicamente, definimos la innovación social como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente enfrentan necesidades sociales (en forma más efectiva que las alternativas) y crean nuevas relaciones y colaboraciones. En otras palabras, son innovaciones que son al mismo tiempo buenas para la sociedad y mejoran la capacidad de las sociedades para actuar. (Social Innovation eXchange, 2010, págs.17-18)

De esta forma la innovación social se constituye en un proceso administrable que a la vez ofrece un método de potencial uso en los procesos de participación ciudadana, una base teórica que puede utilizarse para modelar la forma en cómo aplicarlo dentro de la gestión de proyectos buscada. Con respecto a los elementos clave que deben ser considerados en un proceso de innovación social, Murray en su libro *El libro abierto de la innovación social*, expone que hay seis etapas de innovación social interrelacionadas, que si bien pueden experimentar saltos que interrumpen la secuencia, estos pueden considerarse un marco útil de referencia, el siguiente es un breve resumen de las etapas:

1) Prontitud, inspiraciones y diagnósticos. ...Esta etapa consiste en diagnosticar el problema y elaborar la pregunta de tal forma que las causas fundamentales del problema, no solo sus síntomas, sean abordados...

2) Propuestas e ideas. Esta es la etapa de generación de ideas. Esto puede involucrar a los métodos formales - como los métodos de diseño y creatividad para ampliar el menú de opciones disponibles...

3) Creación de prototipos y pilotos. Aquí es donde las ideas se prueban en la práctica... El proceso de perfeccionamiento y evaluación de ideas es particularmente importante en la economía social porque es a través de la iteración, ensayo y error, que se crean las coaliciones y se resuelven los conflictos...

4) Sostenibilidad... Consiste en afilar las ideas y la identificación de fuentes de ingresos para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo de la firma,

empresa social o de la caridad, que llevará adelante la innovación. En el sector público esto significa la identificación de los presupuestos, equipos y otros recursos tales como la legislación.

5) Escalabilidad y difusión. *En esta etapa hay una serie de estrategias para el crecimiento y la difusión de una innovación - desde el crecimiento de la organización... Este proceso se refiere a menudo como "escala"... las innovaciones se tienen en la economía social de muchas otras maneras, ya sea a través de la inspiración y emulación, o mediante la prestación de apoyo y know-how de uno a otro de una manera más orgánica y de un adaptativo tipo de crecimiento.*

6) El cambio sistémico. *El cambio sistémico por lo general involucra la interacción de muchos elementos: movimientos sociales, los modelos de negocio, las leyes y reglamentos, datos e infraestructuras, y una forma completamente nueva de pensar y hacer... (Murray, Caulier, & Mulgan, 2011, págs. 12-13)*

Tal y como puede observarse, el modelo de Murray involucra los elementos mínimos requeridos dentro de un proceso de participación abierta, esto implica ir desde el análisis de la situación actual en forma colectiva, base para la focalización de esfuerzos que lleven, por medio de un proceso de ideación, al proceso de creatividad que permita ingeniar ideas o propuestas que potencialmente atiendan el reto o permitan el aprovechamiento de oportunidades, hasta la fase de búsqueda de recursos para la sostenibilidad de los proyectos. Contempla también componentes demandados por conceptos de Gobierno abierto, como lo es la escalabilidad y el cambio sistémico en la forma en cómo se implementa el proceso de innovación social dentro de un contexto específico, en este caso el desarrollo territorial.

Sobre la gestión de la innovación.

Por lo expuesto, está claro que el modelo de innovación social se alinea a la realidad del sistema de gestión de proyectos requerido. Así visto por su énfasis en alianzas estratégicas con múltiples actores externos a la municipalidad, por la composición de equipos multifuncionales con un gran intercambio de conocimiento, por el uso intensivo de las tecnologías para la articulación y colaboración, como la

necesaria integración estratégica de los intereses conjuntos para generar innovación.

Este modelo, como ya se ha mencionado, para ser gestionado debe estar constituido en un proceso; para el caso del proyecto de investigación, tal y como ya se mencionó, podría utilizar de referencia para su diseño, el proceso de las seis etapas de innovación de Murray. El proceso por desarrollar podría considerar las siguientes etapas:

1) *Análisis de situación actual:*

Elaboración y valoración (*1^{er} trimestre*) del diagnóstico anual cantonal, por medio de un mecanismo deliberativo y de concertación de oportunidades y retos comunitarios prioritarios (cuádruple hélice) alineados al Plan de Desarrollo Cantonal (Estrategia corporativa).

2) *Focalización de propuestas:*

Aplicación del proceso de generación y valoración colectiva de propuestas (*2^o trimestre*), que permitan aprovechar las oportunidades o atender los retos prioritarios establecidos.

3) *Ingenio de soluciones.*

Desarrollo de productos mínimos viables (*2^o trimestre*), de aquellas propuestas seleccionadas que lo requieran, con el fin de validarlas para crear perfiles de proyecto y de ser el caso, incluirlos dentro del portafolio de proyectos.

4) *Sostenibilidad.*

Búsqueda y presentación de los proyectos ante múltiples fuentes de financiamiento (*2^o trimestre*) que permitan el desarrollo y la sostenibilidad de los proyectos en el tiempo.

5) *Desarrollo de proyectos.*

Basado en la metodología apropiada, gerenciar el desarrollo de los proyectos.

Transversal:

6) *Gestión de conocimiento.*

Asegurar que sea alimentado el sistema de gestión de conocimiento con el conocimiento útil requerido y generado, de forma tal que permita la transparencia y capitalizar las experiencias para estudio o desarrollo de próximos proyectos.

7) *Sistematización.*

Utilizar tecnologías de información que faciliten el trabajo gestión del desempeño corporativo, la gestión del conocimiento y la gestión de proyectos alineada y articuladamente, de forma tal que facilite la gerencia de proyectos y la difusión abierta de los datos y resultados asociados, potenciando con esto la transparencia y la participación ciudadana.

Sobre la participación ciudadana.

La participación ciudadana en estudio es observada como esa relación entre el Gobierno local y los munícipes en la toma de decisiones conjunta de los asuntos públicos, una participación orientada al logro de objetivos que implican el accionar conjunto y el desarrollo de beneficios igualmente de impacto e interés mutuo. Un proceso donde puede verse parte de discusiones, de una decisión o tan solo obtener el beneficio de la solución de un problema. (Velásquez & González, 2003) Pero que, a diferencia de una acción de orden comunitaria o política, la participación ciudadana extiende su accionar tanto a lo social como al Gobierno local, un actuar del colectivo y del individuo. Un actuar relacionado con los aspectos públicos del gobierno que les afecta o beneficia, un proceso lleno de evaluaciones, ideación, propuesta, formulación y ejecución (inclusive), de propuestas o iniciativas de solución relacionadas con problemas o el aprovechamiento de oportunidades. Un accionar que se aparta del sistema

político y que se entroniza dentro de un continuo proceso constructivo y evaluador que influye, orienta y exige el actuar oportuno y transparente del sistema político en los aspectos que les interesen. Para Cunill, la participación ciudadana tiene dos dimensiones “como medio de socialización política” y segundo “como forma de ampliar el campo de lo público hacia la esfera de la sociedad civil y, por lo tanto, favorecer a esta” (Cunill, 1991)

Este accionar puede ir desde la participación en formulación y evaluación de políticas públicas, hasta procesos que implican el desarrollo de propuestas de solución y evaluación de resultados (Artículos 5° y 94 del Código Municipal). Una participación que conlleva la construcción de lo público como un eje integral del accionar participativo de lo munícipe con lo político de un Gobierno local. Un accionar muy de la mano con los principios de Gobierno abierto ya expuestos, algo que debe modelarse como instrumento organizativo para el accionar y el desarrollo de proyectos, un modelo que deberá someterse en el tiempo a una evaluación sobre aspectos de rendimiento y efectividad. La participación ciudadana, vista desde su amplitud y complejidad, también podría representar una forma en cómo hacerles frente a los problemas actuales de representatividad, especialmente, cuando este tipo de representatividad incumple su papel ante la ciudadanía.

La participación ciudadana busca que los gobiernos se democraticen, mediante mecanismos de participación tales como: la información, consulta y participación, con los cuales se busca una transformación social mediante las siguientes estrategias: 1) Políticas públicas de mayor calidad. 2) Legitimidad de las instituciones. 3) Ciudadanía activa. (Guillen, Sáenz, & Castillo, 2009)

Desde la perspectiva teórica, existen varias clasificaciones donde se exponen los niveles de participación ciudadana. Pueden destacarse: adaptación de la propuesta de Arnestein (1969) por parte de Hambleton y Hoggett (1994), adaptación de la propuesta de Brager y Specht (1973) por parte de Shand – Arnberg (1996) y el Spectrum de IAP2 (2007).

Hableton y Hoggett, fundamentados en la propuesta de Arnestein, exponen una escala de 12 peldaños, tal y como se muestra en la siguiente gráfica:

Nivel	Componente	Áreas
12	Control independiente	Control ciudadano
11	Control basado en la confianza	
10	Control delegado	Participación ciudadana
9	Co-participación	
8	Descentralización limitada	
7	Concejos de asesoría efectiva	
6	Consulta genuina	
5	Información de alta calidad	
4	Cuidado ciudadanía	No participación ciudadana
3	Información pobre	
2	Consulta cínica	
1	Decepción ciudadana	

Tabla 1: Escalera de niveles de participación de Hambleton y Hoggett 1994.

Shand y Arnberg (1996), fundamentados en la propuesta de continuum de la participación de Brager y Specht (1973), presenta una escala que se divide en cinco niveles. La siguiente tabla 2 muestra la propuesta:



Información	Consulta	Co-participación	Delegar	Control
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información. ✓ Encuestas. ✓ Información pública de campañas. ✓ Audiencias públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contactos Clave. ✓ Reuniones de grupo de interés ✓ Reuniones de ayuntamiento ✓ Consulta ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comités de asesoría. ✓ Redes y comunidades de política. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuestionamiento público ✓ Estudios de estimación. ✓ Preferencia ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Referendos. ✓ Parlamentos comunitarios.

Tabla 2: Continuum de la participación ciudadana tomada de Shand Arnberg (1996)

Finalmente, la propuesta Spectrum de IAP2 (Asociación Internacional para la Asociación Pública, siglas en inglés), que agrupa cinco niveles de participación ciudadana. La siguiente imagen de Guillen muestra el Spectrum IAP2 (Guillen, Sáenz, & Castillo, 2009):

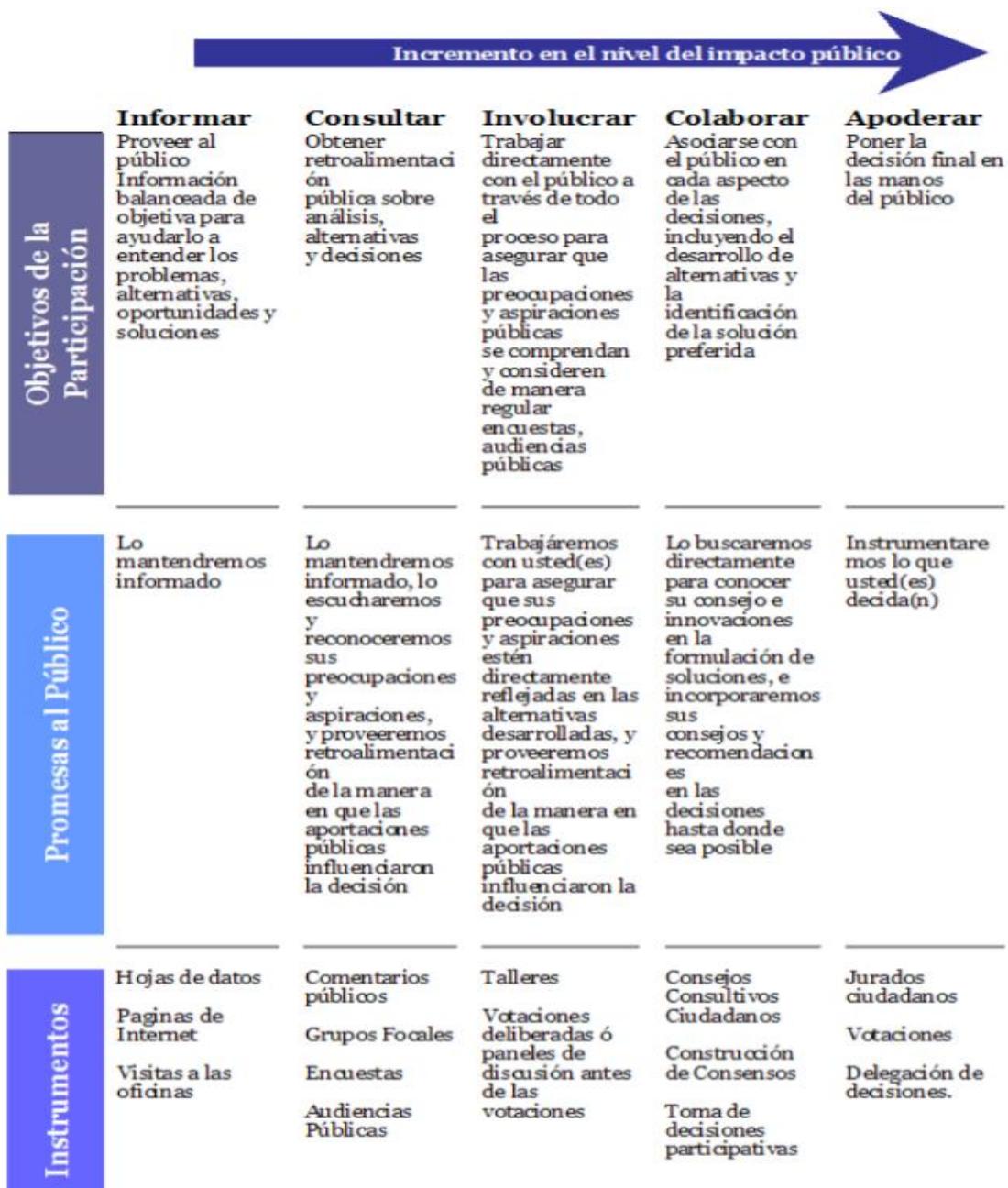


Imagen 1: Spectrum de participación ciudadana tomada de IAP2 (2007)

Sobre el problema para lograr una participación ciudadana de máximo nivel; Ziccardi expresa que esto está relacionado con la complejidad e ineficiencia burocrática, la nula disponibilidad de los gobiernos (locales) para brindar información, instrumentos y espacios que permitan el desarrollo óptimo de dicha acción ciudadana dentro de un marco de gobernabilidad democrática y las limitaciones cualitativas y cuantitativas de los espacios y canales de interacción

existentes desde los cuales los ciudadanos pueden participar efectivamente en la planeación, aplicación y vigilancia de la política pública. (Ziccardi, 1998, pág. 257)

Como lo expone Velásquez, un sistema democrático moderno debe fortalecer la esfera política considerándola como un lugar de encuentro entre actores sociales y políticos para la deliberación y toma de decisiones conjuntas. En tal sentido, la participación ciudadana fortalece a la vez el Estado y a la sociedad, sin que ello represente una pérdida de identidad de uno o de otra. (Velásquez & González, 2003, pág. 63)

Finalmente, y desde una perspectiva prescriptiva de la democracia, podría decirse que la participación ciudadana, como bien lo resume (Espinosa, 2008)

La participación ciudadana se plantea como: 1) una forma de expresión privilegiada mediante la cual es posible canalizar y conciliar la diversidad y la complejidad de los intereses de los habitantes de una región determinada; 2) un medio de comunicación más directo entre gobernantes y gobernados; 3) una herramienta ciudadana para influir en la planeación, vigilancia y evaluación de la función pública; 4) un nuevo instrumento de contrapeso en torno al funcionamiento de las instituciones gubernamentales y políticas; 5) un mecanismo de interacción entre funcionarios y ciudadanos orientado hacia la generación de formas de gobierno, legítimas, eficientes y representativas; 6) un derecho y una obligación ciudadana garantizada jurídicamente por el Estado; 7) una fórmula de representación ciudadana orientada hacia el desarrollo de estrategias de cogestión y autogestión en el desarrollo de políticas públicas; finalmente, 8) un novedoso proceso participativo que permitirá superar los viejos esquemas de gobierno basados en relaciones clientelares y corporativas (Ziccardi, 2004; Martínez, 1998; Álvarez, 1997; Lombera, 2001; Mejía, 1999)

2.1.3 Gestión de proyectos.

La gestión de proyectos, aplicada a la presente investigación, es vista como un proceso que involucra las acciones que van desde los inicios de análisis del problema, hasta la constitución del proyecto que posteriormente será gerenciado y puesto en operación. Tal y como lo anota Miranda, la gestión de proyectos es un

proceso inteligente que implica la identificación, selección, formulación, evaluación ex ante, negociación, ejecución, operación y evaluación ex post de proyectos. Se aspira orientar la utilización adecuada de los escasos recursos buscando siempre objetivos de crecimiento económico y social. (Miranda Miranda, 2012, pág. 3)

Tal y como se expusiera anteriormente, los proyectos o programas presentados ya sea por los Concejos de distrito como la organización civil, conformarán el portafolio de proyectos municipales a los cuales se ha de buscar el financiamiento respectivo. Al respecto, es importante exponer algunos conceptos que se encuentran presentes en este campo.

Portafolio de proyectos: es un conjunto de proyectos o programas que se agrupan alineados con los objetivos estratégicos, en este caso alineados al Programa de Desarrollo Cantonal.

Programa: es un conjunto de proyectos relacionados y administrados bajo un mismo propósito, donde la ejecución del conjunto es necesario para el logro del objetivo general.

Es así como el portafolio de proyectos municipales estará compuesto por el conjunto de propuestas (perfiles) de proyecto que se desarrollen dentro del proceso de innovación social observado. Un trabajo que, en su etapa de ideación y posterior formulación de proyectos, propone los potenciales productos o servicios que atenderán los retos o tomarán provecho de las oportunidades. Un trabajo que debe ser el producto de un proceso organizado y ejecutado con recursos tanto financieros como humanos, debidamente especializados. Un espacio que, en el contexto de la innovación social, puede constituirse bajo el concepto de Laboratorio para Innovación.

Laboratorio para innovación.

Por la dinámica del trabajo requerido, un laboratorio para innovación (I Lab) es el ambiente natural donde deben ser ideados y formulados los proyectos cantonales. El concepto sobre laboratorio para innovación lo explican muy claramente, las siguientes entidades:

...es un espacio de co-creación entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado, que trabaja para brindar soluciones a problemáticas sociales diversas. El objetivo es pensar por fuera de los esquemas tradicionales y proponer soluciones simples pero eficaces. (Gobierno de Buenos Aires, s.f.)

*...es una plataforma donde las personas pueden compartir desafíos e intercambiar **ideas y soluciones**. A través de las redes del Innovation Lab los problemas son convertidos en **innovaciones de alto impacto**. La innovación es el elemento principal de la productividad y el crecimiento económico, permitiéndonos alcanzar un **desarrollo más inclusivo** en América Latina y el Caribe. (BID, s.f.)*

En un I Lab., el trabajo conlleva todo un reto de organización, desarrollo de capacidades para la innovación, así como el establecimiento de un ambiente y cultura innovadora. A su vez, es un proceso que implica el establecimiento de modelos de proyectos que permitan sistematizar el abordaje, la propuesta de soluciones, el desarrollo de productos mínimos viables, la gestión del conocimiento, y la búsqueda de financiamiento y sus ejecutores. Un I Lab. es un espacio donde se desarrollan productos mínimos viables (PMV), que permiten validar premisas respecto a los futuros proyectos, recursos con los que se han de elaborar los perfiles de aquellos proyectos viables para su desarrollo cantonal.

En la atención de problemas sociales, las hipótesis que dan pie a la propuesta de potenciales soluciones (frutos de la ideación), con frecuencia se topan con incertidumbre que, si no se validan, en el proceso de desarrollo de soluciones, ocasiona incongruencias con la necesidad real, ocasionando la implementación de productos que insuficientemente atiende el propósito establecido. En estas condiciones lo ideal es comprobar o rechazar la hipótesis, por medio de versiones económicas del potencial producto o servicio, de forma tal que, luego de esta

validación, pueda definirse un producto o servicio con las características mínimas viables que atiendan el propósito, valiéndose para esto de métricas que determinen las características realmente deseadas o aceptadas del beneficiario final.

2.1.4 Integración de procesos de innovación social y de gestión de proyectos.

Tomando como referencia la propuesta de las seis etapas para la innovación social de Murray (2011), a criterio del investigador, estas podrían adecuarse para implementar un modelo útil a los fines de la investigación, de forma tal que en cada etapa se consideren los siguientes elementos:

1) *Análisis de situación actual (Prontitud, inspiraciones y diagnósticos):*

El ciclo inicia con la participación ciudadana para el análisis situacional que, con base en un marco de evaluación general de la situación cantonal (organizado en ejes de desarrollo), se emiten los resultados y se identifican los potenciales elementos prioritarios por atender. Para esto se integran mecanismos de participación comunitaria abiertos (Gobierno local, academia, empresa privada y sociedad civil).

2) *Focalización de esfuerzos (Propuestas).*

Basado en el estudio situacional y las recomendaciones, se define las directrices respecto a los retos y desafíos por atender. Estas directrices y desafíos son comunicados a un equipo gestor de innovación debidamente constituidos en una estructura administrativa municipal (Laboratorio para Innovación). Donde se implementarán, la generación y valoración comunitaria abierta de propuestas, que atiendan las oportunidades y retos prioritarios establecidos.

3) *Ingenio de soluciones (Creación de prototipos y pilotos).*

Dentro del laboratorio para innovación, se validan las propuestas obtenidas del proceso anterior, de tal forma que, por medio productos mínimos viables y

el estudio de los potenciales proyectos, se generen los perfiles de proyectos de pre inversión viabilizados que serán utilizados para conformar el portafolio de proyectos a los cuales se ha de buscar recursos para su implementación.

4) Sostenibilidad.

Por medio de los Concejos de distrito, la organización establecida o directamente por los munícipes, se definirá el portafolio de proyectos prioritarios, que pasarán a conformar la lista de los potenciales proyectos incluidos en los programas anuales presentados al Concejo Municipal, o bien para la búsqueda de otras fuentes de financiamiento que permita la sostenibilidad de los diferentes proyectos.

5) Desarrollo de proyectos.

En esta fase se gerencia el desarrollo de aquellos proyectos seleccionados o financiados, esta tarea está soportada por metodologías de gestión de proyectos, el control y seguimiento de los mismos.

6) Gestión de conocimiento (Escalabilidad y difusión).

Crear el sistema de gestión de conocimiento que facilite la tarea de captura, organización, resguardo y replicación de conocimiento útil (error y éxito en los proyectos), así como la transferencia de buenas prácticas capitalizadas, para el estudio o desarrollo de próximos proyectos, son los principales fines de esta fase.

7) Sistematización (El cambio sistémico).

Habilitar la plataforma tecnológica que permita la comunicación y participación de los diferentes actores, en las tareas análisis, priorización de oportunidades y retos, propuesta y validación de propuestas de solución a estos, seguimiento y aporte al progreso en la ejecución de los proyectos, y la evaluación de los resultados obtenidos, la difusión abierta de los datos asociados, la gestión del desempeño corporativo relacionada con la gestión

de proyectos, así como la gestión de proyectos aplicada en la etapa de inversión o ejecución de proyectos.

2.1.5 Desempeño corporativo.

El desempeño corporativo es visto como el logro organizacional en función de la visión y la estrategia, relacionado con el rendimiento operativo y administrativo que implica conseguir resultados en el tiempo, en este caso, resultados de desarrollo local, y muy particularmente, asociados con los que consiga el desarrollo de proyectos.

Un Gobierno local como impulsor y responsable del desarrollo de su cantón, debe ser altamente competitivo, sus niveles de desempeño, por encima de la forma tradicional de medirlo en términos de ejecución presupuestaria, debe estar asociado al máximo provecho en cómo invierte los recursos municipales y el impacto logrado con esto. Esta competitividad a la que se apela está directamente asociada a las capacidades que se tenga respecto la forma en cómo se identifica, se adquiere, se combina, se transforma y se genera conocimiento, que permita innovar en la atención de los problemas o el aprovechamiento de oportunidades. Se trata de la capacidad de agregar valor a través de todo el proceso de gestión de proyectos.

Existe una relación muy fuerte entre conocimiento, innovación y desempeño corporativo (Martínez & Martínez, 2008), esta capacidad hace que las empresas más innovadoras respondan de forma más rápida a las demandas de sus clientes o cambios de mercado, lo cual está directamente relacionado con un mejor desempeño.

De esta forma el desempeño corporativo, desde la perspectiva de gestión de proyectos, debe estar regida por procesos que permitan traducir la estrategia en planes de acción que lleven a logros muy bien definidos, a los cuales ha de accederse por medio de proyectos bien alineados e innovadores. Esto a su vez

debe ser monitoreado de forma tal que muestre la efectividad y la calidad obtenida, un proceso que igual derive en mejoras operativas, administrativas y financieras sustantivas. Todas igualmente, gestionadas desde un punto de vista de conocimiento.

Asociado al desempeño corporativo, están los sistemas de gestión de desempeño empresarial, uno de ellos es el sistema de gestión Balanced ScoreCard (Cuadro de Mando Integral CMI), el cual permite a los gestores de los diferentes procesos, monitorear y ajustar el curso de acción ante eventuales desviaciones de lo esperado. De esta forma, el desempeño puede ser medido a través de indicadores económicos, de eficiencia y efectividad. Buscando con esto mejor calidad en el desarrollo de proyectos, desempeño de los responsables, un mejor nivel de servicio, el logro de ventajas competitivas e innovaciones. En términos del proyecto de investigación el cuadro de mando integral es de gran importancia en tanto esta metodología permite gestionar el desempeño corporativo.

El Balanced ScoreCard.

El Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral (CMI), es un sistema de administración elaborado por los Drs. Robert Kaplan y David Norton (1996). Es un sistema que más allá de la perspectiva financiera, incluye dentro de sus componentes el monitoreo y observación de activos intangibles (procesos internos, formación y crecimiento del talento humano, relación con clientes).

Para los autores de la metodología, es una herramienta que orienta a la gente al cumplimiento de la misión por medio de la gestión oportuna y efectiva de habilidades y conocimientos específicos. Lo que les permite guiar el desempeño actual con un direccionamiento determinado, el modelo contempla cuatro categorías: 1) desempeño financiero, 2) conocimiento de cliente, 3) procesos internos y, 4) aprendizaje y crecimiento del capital humano. Lo que permite aprender en el proceso de forma tal que esta retroalimentación permita actualizar y fortalecer la estrategia corporativa. Un modelo con visión de gerencia que permite

la inversión a mediano y largo plazo. (Kaplan & Norton, 1996) Para cada una de las perspectivas que componen el CMI, se recopila información que es utilizada en los indicadores de cada una de estas perspectivas. Estos indicadores por perspectiva deben ser pocos y estar muy bien enfocados. Son los indicadores quienes direccionan el accionar en función de la visión y la estrategia corporativa, en este caso la gestión de proyectos. Una explicación breve sobre las perspectivas es:

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Desarrollo): en ella son consideradas la formación y desarrollo de habilidades de los colaboradores, la motivación, el uso y efectividad de herramientas y sistemas de información. Todo en función de una mejora progresiva y constante de la cadena de valor que mejore la prestación de servicios o el desarrollo de los objetivos que impulsen o logren el éxito de la estrategia corporativa. Ejemplos de estos indicadores son: nivel de satisfacción de los colaboradores, niveles de efectividad o rendimiento de tecnologías o sistemas de información, desempeño y rendimiento laboral, entre otros.

Perspectiva de procesos internos: está directamente relacionado con la calidad y eficiencia de los procesos, ya sean estos los que se relacionan con la prestación de servicios, el desarrollo de productos, incluido en esto la reducción de costos o la maximización en el uso de los recursos. Ejemplos de estos indicadores pueden ser: capacidad innovadora, calidad de los servicios, impacto social de las inversiones (indicadores económico-social de proyectos), entre otras.

Perspectiva del cliente: esta se centra en la satisfacción del cliente, imagen corporativa, nivel de impacto territorial en zonas de prioridad, inversión per cápita en beneficios, por mencionar algunos indicadores.

Perspectiva financiera (económica – social): en el caso de un Gobierno local, este puede verse fácilmente reflejado en indicadores económicos-sociales de los proyectos, que puedan reflejar los beneficios de invertir entre una y otra opción de desarrollo territorial. Ejemplo de estos indicadores, asociados directamente a proyectos, pueden ser: tasas internas de retorno económicas de los proyectos

ejecutados vs. áreas de impacto, relación promedio de los beneficios / costos de los proyectos, valor actualizado neto económico promedio de los proyectos en ejecución. Por mencionar algunos.

La siguiente imagen es una adaptación de Kaplan y Norton (1996).

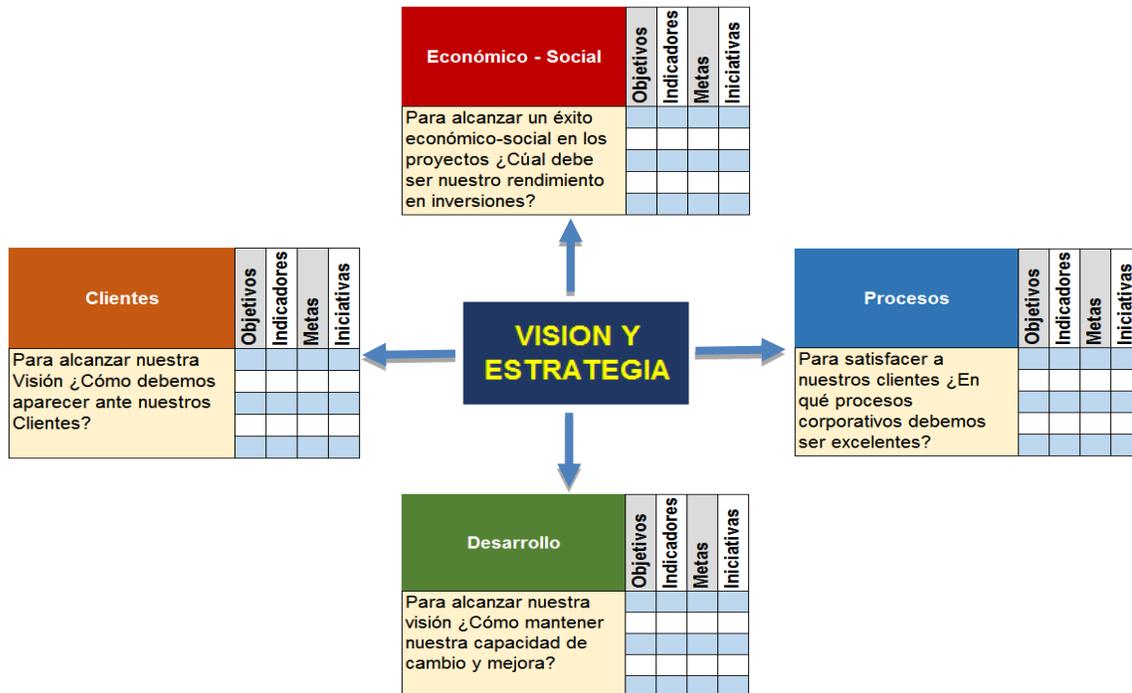


Imagen 2: Balanced ScoreCard framework.

El desempeño corporativo, en este caso asociado a la gestión e impacto de los proyectos municipales, gestionado bajo una metodología como la que ofrece el Cuadro de Mando Integral, que integra los elementos fundamentales de la gestión económica – social de los proyectos, así como de todos aquellos otros activos intangibles que están fuertemente relacionados con este desempeño (talento humano, procesos, calidad y soluciones efectivas para el cliente), permite a la corporación alinear de mejor forma, la estrategia hacia el desarrollo de proyectos.

2.2 Visión del modelo.

Por lo analizado hasta el momento, y basado en la pregunta formulada al problema, está claro que los principios de Gobierno abierto demandan del modelo principios de transparencia en cuanto a los datos y la forma en cómo el Gobierno local realiza el trabajo de desarrollo de proyectos, incluido en esto el fundamento y razonabilidad de las motivaciones y justificaciones técnico – políticas que las sustentan, lo que demanda bajo este requerimiento, una participación ciudadana altamente implicada dentro de los procesos decisorios sobre los proyectos y sus prioridades, poniendo así mismo dentro de este concepto de Gobierno abierto, el requisito indispensable de crear las condiciones para que el trabajo colaborativo y evaluador de los munícipes se dé de la mejor forma.

Una participación ciudadana que más allá del concepto, disponga de las facilidades para que suceda, donde, como bien se comentó, muchos de los problemas por los cuales esta participación se inhibe, guarda una alta relación con endeble información, insuficientes instrumentos y espacios que permitan el desarrollo óptimo de dicha acción ciudadana dentro de un marco de gobernabilidad democrática la cual, muy particularmente, debe estar dirigida y propiciada por los gobiernos locales. Es aquí donde se evidencia la importancia del uso de procesos como el de innovación social expuesto por Murray, Caulier, & Mulgan, un proceso que, contextualizado a la realidad municipal, fácilmente puede crear las condiciones que demanda el Gobierno abierto antes mencionado.

El proceso de Murray, Caulier, & Mulgan, explicado con anterioridad, se ha valorado como una base teórica con la cual se podría llegar a un modelo de gestión de proyectos de carácter municipal. Un modelo que, acompañado de instrumentos complementarios, como lo son el uso de una metodología de gestión de proyectos y de desempeño organizacional, y el uso de herramientas informáticas apropiadas, pueden constituir un modelo de gestión de proyectos como el requerido. Lo anterior, acompañado de condiciones operativa que faciliten su implementación y mejora.

De esta forma, el modelo visualizado constaría de:

1. Un macroproceso de gestión de proyectos con perfil de innovación social (adaptación del modelo de Murray, Caulier, & Mulgan), con el que se cumplen los requisitos de Gobierno abierto.
2. La constitución de un laboratorio para innovación (I Lab), donde se desarrollen las fases del proceso de innovación, con un fuerte acento sobre las fases: Análisis de situación actual, Focalización de propuestas e Ingenio de soluciones.
3. Uso de herramientas especializadas (software), que den soporte a los procesos complementarios de Datos abiertos, Gestión del Desempeño Corporativo (Cuadro de mando integral), Gestión de Proyectos y Gestión de Conocimiento asociado a los proyectos.

Finalmente resaltar que, dentro de este modelo, deberá ser considerado el ciclo organizacional de actividades que le permitan a la gestión de proyectos, satisfacer los plazos asociados a otros procesos externos, como lo son la presentación de propuestas al Concejo Municipal, y la presentación de resultados o información asociados al control y seguimiento corporativo de los proyectos en ejecución. Sin dejar de lado la aplicación de la herramienta “Portafolio de proyectos”, del municipio que se encuentra actualmente, en proceso de implementación.

CAPÍTULO III

III. MARCO METODOLÓGICO

Partiendo del concepto general de investigación, el cual puede definirse como *“Un proceso sistemático, formal, inteligente y controlado que busca la verdad por medio del método científico y que nace de un sentimiento de insatisfacción, ya sea vital o intelectual, cuyo producto es el conocimiento científico”* (Barrantes, 1999), donde, en el caso que nos ocupa tiene relación con una investigación aplicada, la cual *“... tiene por objetivo la generación de conocimiento con aplicación directa a mediano plazo en la sociedad o en el sector productivo”*, (Lozada, 2014) la metodología por implementar conlleva propósitos de investigación de acción cuyo fin será *“generar cambios en una realidad estudiada y no coloca énfasis en lo teórico.”* (Ferrer, 2010)

3.1 Enfoque de la investigación.

De lo anterior es importante destacar que el enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo, donde entendemos que:

La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. (Vera, pág. 1)

Un tipo de investigación donde, para entender los orígenes del problema y sus potenciales soluciones, se vale de entrevistas abiertas, de trabajos de observación del sujeto y análisis documental, todo con el fin de posteriormente, interpretarlos, analizarlos y crear relaciones que dilucidan la dirección de la propuesta de solución.

De esta forma, tal y como lo comenta Álvarez:

El investigador con su género se acerca al mundo con una serie de ideas, un marco teórico (teoría, ontología) que especifica una serie de preguntas (epistemología). Esta perspectiva lleva al investigador a adoptar puntos de vista particulares respecto “al otro” que es estudiado. (Álvarez-Gayou, Camacho, & Maltodano)

Un procedimiento que como lo expone esta misma fuente:

...utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para construir un conocimiento de la realidad social, en un proceso de conquista-construcción-comprobación teórica desde una perspectiva holística, pues se trata de comprender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno. (Álvarez-Gayou, Camacho, & Maltodano)

En el caso particular de la presente investigación, este proceso pretende, a partir de un marco teórico alineado a resolver el problema (idealización teórica que involucra la innovación), abordar el estudio de la situación actual. Esto implica determinar la correspondencia entre, el eventual sistema actual y sus condiciones (fortalezas y debilidades), y el acierto del diseño teórico. Un comparativo que pretende generar conclusiones sobre el diseño final o propuesta definitiva del modelo.

3.2 Aspectos generales.

3.2.1 Descripción de los sujetos de información.

El marco teórico considera una visión de modelo, basado en el modelo propuesto por Murray, Caulier & Mulgan (2011), que a su vez se constituyen en los cinco procesos y dos complementos del sistema teórico al cual ha de aplicarse la investigación. Por lo que los sujetos de información asociados son:

1. **Alcalde** quien lidera tanto los aspectos de orden administrativo-político dentro de la corporación, como en otros espacios de coordinación intersectorial (caso del CCCI), con sociedad civil (ONGs, Asociaciones de Desarrollo, voluntariado, etc.), así como la empresa privada y la academia.
2. El **jefe del Departamento de Planificación** de la municipalidad de Tibás, líder de los procesos de formulación, presupuestación, control y seguimiento de los proyectos presentados tanto por la administración como por las comunidades a través de sus representantes.

3. El **Director Urbano** de la municipalidad de Tibás, quien es el responsable superior por la planificación, ejecución y seguimiento de los principales proyectos de desarrollo cantonal en las áreas: Urbana, Social y Económica.
4. El **jefe del Departamento de Servicios informáticos** de la municipalidad de Tibás, como encargado de gestionar las acciones relacionadas con las Tecnologías de Información y Comunicación, utilizadas como herramientas que impulsan las acciones estratégicas, operativas y administrativas de todo el sistema.
5. El **representante de MIDEPLAN** en el Concejo Cantonal de Cooperación Interinstitucional (CCCI), organismo cuyo propósito es el de coordinar el diseño, la ejecución y la fiscalización de las políticas públicas cantonales.
6. La **presidenta de la Unión de Asociaciones** del cantón de Tibás, quien está a cargo de gestionar toda acción de interés o de defensa en favor del gremio de asociaciones cantonales.
7. Los **Concejos de distrito**, representados por sus síndicos, quienes tienen una figura político-administrativa que presentan ante el Concejo Municipal las propuestas de programas, presupuestos y prioridades que demanda cada comunidad.

3.2.2 Técnicas e instrumentos de investigación.

Una vez revisados los diferentes aspectos por investigar y la forma en cómo estos conforman una estructura orientada hacia un abordaje del problema, se valoraron las técnicas que mejor pueden atender la necesidad de recuperar la información necesaria para los análisis en la investigación.

Las técnicas por utilizar en la investigación son tres:

Investigación documental: se realizará revisión de documentos y otras fuentes de información, con delimitaciones previas sobre aquellos aspectos que son interés a la investigación, considerando igualmente, una revisión crítica y selectiva sobre las fuentes, esto incluye documentación existente en el municipio relacionado con los procesos de formulación, gestión y evaluación de proyectos, normativa relacionada con financiamiento e impacto de proyectos aprobados por el municipio, entre otros. El instrumento por utilizar será el análisis de contenido.

Entrevista: es la técnica más utilizada en la investigación, las entrevistas se harán directamente aplicadas a los sujetos de información, buscando hasta donde sea posible, abordar aquellos aspectos que mejor reflejen la condición actual de los elementos objeto de la investigación, así como el criterio de los sujetos de investigación sobre componentes claves que han de modelar la propuesta de la investigación. Para esta técnica el instrumento por utilizar será la entrevista semiestructurada.

Observación: esta técnica será principalmente utilizada como complemento o soporte a los trabajos o resultados esperados en las otras dos técnicas. Para eso se delimitará o establecerán los aspectos que han de observarse del fenómeno, de forma tal que pueda ser registrada la información para su posterior análisis. Para esta técnica el instrumento por utilizar será el uso de fichas de observación.

3.2.3 Categorías de análisis.

Las categorías de análisis consideradas en la investigación están estrechamente relacionadas con los procesos de cada una de las dimensiones del marco teórico. El diseño de estas tiene como objetivo dirigir de forma medular, aquellos elementos clave que orientan la investigación y que tienen como fin el logro de los objetivos planteados.

Objetivo	Categoría	Técnica por utilizar
Realizar el diagnóstico corporativo respecto al modelo actual de gestión de proyectos, la presencia de participación ciudadana e innovación social en este proceso, así como los procesos de planificación, de gestión de conocimiento y las tecnologías de información utilizadas, para determinar las variables más críticas que dificultan la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión de proyectos municipales.	Planificación participativa.	Análisis documental. Entrevista.
	Crowdsourcing.	Análisis documental. Entrevista.
	Innovación.	Entrevista.
	Gestión del desempeño corporativo	Observación. Entrevista.
	Metodología gestión de proyectos.	Observación. Entrevista.
	Gestión del conocimiento.	Entrevista.
	Tecnologías de Información Comunicación.	Entrevista.

Tabla 3: Categorías de análisis.

3.3 Procedimiento metodológico.

La premisa metodológica que aplica al procedimiento establecido dice que el análisis separado de las partes se realizará con el fin de estudiarlas y validarlas desde la perspectiva del sistema teórico pretendido, esto basado en el modelo teórico orientador visualizado de previo en el Capítulo II. Al validar los diferentes componentes, y con esto esclarecer la realidad aplicable de la visión teórica establecida, se procederá también a validar la aplicabilidad teórica del funcionamiento de todos los procesos en el contexto del modelo. Todo lo anterior con el fin de sistematizar el análisis e interpretación de la información, con la cual se ha de esclarecer el diseño final del modelo de gestión de proyectos corporativo que incluya como base un método de innovación con perfil de Gobierno abierto orientado a la participación ciudadana. A continuación, el procedimiento a seguir.

Paso 1: Diagnóstico de la situación actual.

Enfoque prioritario: conforme con los elementos clave establecidos en el marco teórico, según las fases visionadas, el enfoque prioritario para este paso consiste en:

Fases: Análisis de situación actual y focalización de esfuerzos:

1. Revisar la existencia de algún mecanismo deliberativo y de concertación que facilite una participación ciudadana territorial liderada por el Alcalde.
2. Esclarecer si dentro de los procesos actuales existe regulación y ciclicidad para la aplicación de este mecanismo de participación ciudadana.
3. Revisar el uso o existencia de un mecanismo de co-creación que faciliten el proceso de propuestas de solución comunitario a los retos y oportunidades cantonales.
4. Explorar la existencia de procesos o indicios de innovación social dentro del accionar político-administrativo distrital.
5. Indagar sobre el accionar de los líderes territoriales (municipales y comunales), en materia de co-creación y uso de recursos informativos territoriales para la toma de decisiones en materia de proyectos o iniciativas.
6. Determinar el aporte ejercido por las tecnologías de información y comunicación dentro de estos procesos, desde una óptica de innovación tecnológica aplicada a las fases. Especialmente, lo relacionado con crowdsourcing y Open Data, redes sociales privadas, sistemas de información territoriales, gestión de proyectos, datos abiertos, web 2.0.

Fases: ingenio de soluciones, desarrollo de proyectos, gestión de conocimiento y sistematización:

7. Revisar el criterio corporativo respecto al uso de laboratorios para innovación.

8. Revisión de la metodología de gestión de proyectos utilizada actualmente.
9. Indagar sobre el tipo de evaluación utilizado para la ejecución de los proyectos corporativos.
10. Indagar sobre el uso de sistemas de gestión de conocimiento aplicado a la gestión de proyectos municipales y del uso de TICs que lo faciliten y potencien, así como el uso de software para el control del desempeño corporativo (Balanced ScoreCard)

Propósito: determinar el estado del conjunto de elementos claves de las fases del modelo, que reflejen la realidad y potencialidad de ser integrados dentro de una propuesta de valor del modelo de gestión de proyectos municipal objeto de la presente investigación.

Secuencia:

a) *Planificación participativa.*

- ¿Existe algún mecanismo deliberativo y de concertación para la planificación territorial?
- ¿Cómo se elabora el plan de desarrollo municipal?
- ¿Existe un ordenamiento normativo y procedural para estas tareas?

b) *Crowdsourcing.*

- ¿Existen espacios participativos comunitarios para el desarrollo de soluciones a problemas (co-creación)?
- ¿Qué indicios de innovación social y liderazgo asociado, pueden apreciarse en las prácticas actuales para el desarrollo de proyectos municipales?

c) *Valoración sobre el nivel de innovación social territorial.*

- ¿Cómo es visto el concepto de innovación social para la propuesta y desarrollo de proyectos municipales?
- ¿Existe potencial para desarrollar esfuerzos municipales orientados a desarrollar la innovación social como un mecanismo para la formulación de proyectos municipales?

d) *Gestión del desempeño corporativo.*

¿Existe alguna metodología o herramienta para gestionar el desempeño corporativo dentro de la municipalidad de Tibás?

e) *Metodología para la gestión de proyectos.*

- ¿Qué criterio hay de parte de los principales actores del proceso de planificación y ejecución de proyectos, sobre el uso de un laboratorio para innovación para la formulación y ejecución de proyectos comunitarios?
- ¿Qué criterio merece a los encargados de proyectos, el uso de metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos municipales?
- ¿Qué metodología de gestión de proyectos es aplicada actualmente, y qué efectividad tiene?

f) *Gestión del conocimiento.*

- ¿Existe la práctica corporativa de gestionar conocimiento sobre los proyectos que se ejecutan?
- ¿Cómo es gestionado el conocimiento que se genera en los proyectos en ejecución y ejecutados?
- ¿Existe análisis de datos sistémico sobre bases de conocimiento corporativo, relacionado con proyectos?

g) *Tecnologías de información y comunicación -TIC- aplicadas al macroproceso de gestión de proyectos de desarrollo cantonal.*

- ¿Cómo soportarían las TIC municipales el accionar de las fases del modelo: análisis de situación actual, focalización de esfuerzos, ingenio de soluciones, desarrollo de proyectos y gestión del conocimiento?
- ¿Cuál es el avance de las TIC municipales en los siguientes campos: redes sociales privadas de uso de equipos estratégicos, Sistemas de Información territorial, Gestión de proyectos, Datos abiertos, Web 2.0, Crowdsourcing, y Gestión del conocimiento, relacionado con la gestión de proyectos de desarrollo cantonal?

Paso 2: Validación conceptual del modelo de gestión de proyectos.

Enfoque prioritario: para proponer el modelo de gestión de proyectos final, se validará y ajustará el diseño de cada fase. La siguiente es una síntesis del enfoque de cada fase:

Análisis de la situación actual: planificación participativa sistémica.

Focalización de esfuerzos e ingenio de soluciones: Ideación y factibilización de soluciones innovadoras.

Gestión de proyectos y desempeño corporativo: gestión de proyectos y desempeño corporativo.

Propósito: analizar la información de tal manera que, desde el punto de vista práctico y de oportunidad, pueda obtenerse mediante ajustes, la viabilidad del modelo visualizado teóricamente, buscando en el análisis la determinación de los requerimientos finales con el propósito de elaborar la propuesta que eventualmente, satisfaga las debilidades evidenciadas. Adicional a esto se agrega un componente de revisión de las tecnologías de información y comunicación que puedan apalancar el modelo desde un punto de vista de innovación tecnológica.

Secuencia:

a) Análisis de la situación actual.

- ¿Puede la planificación participativa ofrecer soluciones a la necesidad de un Gobierno abierto como el que plantea el Código Municipal y el reglamento a la Ley N°8106?
- ¿Cómo podría ser aplicada la planificación participativa para el logro de una participación ciudadana efectiva?

b) Focalización de esfuerzos e ingenio de soluciones.

- ¿Es viable impulsar un proceso de innovación social para atender los retos y oportunidades prioritarios cantonales?
- ¿Cómo debería estar estructurado un proceso de innovación social abierto a la co-creación para ser utilizado en la municipalidad de Tibás?
- ¿Es viable impulsar la creación de un espacio especializado en la implementación del proceso de innovación social visualizado?
- ¿Cómo podrían ser estos espacios de innovación y cómo deberían ser administrados para un impacto efectivo?

c) Desarrollo de proyectos y desempeño corporativo.

- ¿Es necesario mejorar la metodología de gestión de proyectos que actualmente utiliza la municipalidad de Tibás?
- ¿La gestión de proyectos actual genera información que pueda ser gestionada para gestionar el desempeño corporativo asociado?
- ¿Cómo debería integrarse la gestión del desempeño corporativo dentro del ciclo anual de actividades de la Alcaldía y el Departamento de Planificación?

d) Tecnologías de Información y comunicación.

- ¿Cuáles deben ser las tecnologías de información y comunicación que mejor respondan a las necesidades, desde un punto de vista de innovación tecnológica para el apalancamiento del modelo?

Paso 3: Presentación de la propuesta.

Enfoque prioritario: en esta fase final, se presentará el diseño del modelo de forma tal que, con la participación de los actores relevantes asociados, se realice un proceso de consulta y validación final.

Propósito: realizar una revisión del modelo propuesto, con el fin de recibir la retroalimentación final que permita promover el modelo propuesto y con esto buscar su posterior implementación.

Secuencia:

a) Revisión técnica.

- ¿Qué aspectos técnicos deben ser considerados dentro de la propuesta para hacer viable el modelo propuesto?

b) Revisión política.

- ¿Qué aspectos políticos deben ser considerados dentro de la propuesta para hacer viable el modelo propuesto?

c) Presentación general.

- ¿Existe dentro del grupo evaluador final, aceptación de que el modelo propuesto se alinea a resolver la necesidad de ejecución efectiva de proyectos, que resuelvan los problemas prioritarios del cantón, además de mejorar el desempeño corporativo asociado?
- ¿Qué aspectos adicionales deben ser considerados para mejorar la propuesta?

- ¿Cómo valoran los participantes el impacto innovador de las tecnologías de información y comunicación en el apalancamiento del modelo?

Finalmente, un cuadro resume sobre la estructuración de las técnicas por utilizar:

Fase	Técnicas	Propósito	Sujeto/objeto	Delimitación
Análisis de la situación actual	Análisis documental	Revisar la base legal y los recursos actuales que dan soporte a la organización y coordinación intersectorial y comunitaria cantonal.	Normativa relacionada con el CCCI. Programa de gobierno del Alcalde Municipal. Código Municipal	Constitución y forma de operación de los CCCI. Ejes de acción y planificación actual. Aspectos relacionados con la dirección y planificación municipal.
	Entrevista semiestructurada 1	Recopilar de primera fuente, información sobre cómo coordina el Alcalde Municipal el accionar intersectorial y comunitario cantonal.	Alcalde Municipal.	Coordinación, planificación del Plan de Desarrollo Municipal.
	Entrevista semiestructurada 2	Revisar la forma en cómo se integran los planes del nivel nacional, cantonal y municipal en el accionar del municipio.	Jefe departamento de Planificación.	Planificación municipal, cantonal y nacional. Participación ciudadana en los procesos de planificación.
	Entrevista semiestructurada 3	Recopilar de acuerdo con el criterio experto, el detalle sobre el éxito o fracaso de la coordinación intersectorial y el accionar municipal del cantón de Tibás.	Representante de MIDEPLAN en el CCCI.	Experiencias y buenas prácticas en la coordinación de los CCCI.

Fase	Técnicas	Propósito	Sujeto/objeto	Delimitación
Focalización de esfuerzos e ingenio de soluciones	Entrevista semiestructurada 4	Revisar la forma en cómo se identifican, seleccionan y priorizan los programas y proyectos anuales.	Concejo de distrito.	Metodología o mecanismo utilizado para identificar y priorizar programas y proyectos anuales.
	Entrevista semiestructurada 5	Revisar la forma en cómo se integra la participación de las organizaciones y Academia dentro del proceso de planificación anual y la propuesta de iniciativas a la municipalidad.	Presidenta de la Unión de Asociaciones del cantón. Representantes cantonales de entidades asociadas a la Academia.	Participación ciudadana en procesos de planificación y propuesta de iniciativas comunales.
	Encuesta abierta	Consultar vía internet (formulario digital), el criterio de los munícipes sobre la participación abierta en la formulación de iniciativas.	Munícipes.	Participación ciudadana en el proceso de planificación y propuesta de iniciativas.
Desarrollo de proyectos y desempeño corporativo	Análisis documental	Revisar documento "Portafolio de proyectos".	Documento aprobado por el Concejo Municipal para la gestión de proyectos corporativos.	Acuerdo de Concejo Municipal VIII-1 de sesión ordinaria N°265 (26/05/2015), y documento aprobado con nombre "Portafolio de proyectos".
	Entrevista semiestructurada 6	Revisar la forma en cómo se gestiona actualmente los proyectos municipales.	Director Urbano.	Metodología utilizada en la gestión de proyectos municipales.
	Entrevista semiestructurada 2	Revisar la metodología utilizada en la planificación y evaluación de proyectos municipales. Identificar la presencia del uso de espacios y técnicas de innovación dentro de los procesos de propuesta de soluciones o proyectos.	Jefe del Departamento de Planificación.	Plan anual operativo Índice de Gestión municipal relacionado con ejecución de proyectos. Presencia de actividades o procesos de innovación.

Fase	Técnicas	Propósito	Sujeto/objeto	Delimitación
		<p>Viabilidad de proyectos.</p> <p>Uso de metodología para la gestión del desempeño organizacional.</p>		<p>Organización de espacios para la innovación municipal.</p> <p>Mecanismos de viabilización de proyectos.</p> <p>Metodología para gestión del desempeño organizacional.</p>
Tecnologías de Información y Comunicación.	Entrevista semiestructurada 7	Revisar el uso que se hace de las TICs como innovación tecnológica para la gestión de proyectos cantonal.	Jefe del Departamento de Servicios Informáticos.	<p>TICs: Internet, redes sociales privadas, sistemas de información territoriales, datos abiertos, web 2.0.</p> <p>Sistema de gestión de conocimiento.</p> <p>Plataformas de crowdsourcing.</p> <p>Software de gestión de proyectos.</p>

Tabla 4: Resumen de la estructuración de técnicas por utilizar.

CAPÍTULO IV

IV. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Situación actual respecto a la gestión de proyectos y elementos asociados.

Con fundamento en la visión del modelo expuesto en el capítulo II y el procedimiento metodológico planteado en el capítulo III, y luego de la realización del proceso de investigación inicial, se ha podido establecer el siguiente conjunto de resultados organizado según los objetivos de la investigación.

Paso 1: Diagnóstico de la situación actual.

El problema al que se busca solución enfatiza su debilidad en la gestión de proyectos y cómo una mejora en este podría favorecer con un mayor impacto en el desarrollo del cantón, igualmente hace referencia a la participación ciudadana y la innovación relacionadas con esta gestión. Se busca proponer un modelo construido a partir de una serie de conocimientos innovadores, que promuevan las condiciones para desarrollar proyectos propuestos a partir de un proceso que promueva una mayor participación ciudadana, proyectos que resuelvan los retos de mayor impacto cantonal y que estén alineados a una estrategia municipal. A continuación, se presentan los resultados y un análisis por cada una de las fases del modelo visualizado.

I. Fase 1: Análisis de la situación actual:

Actualmente se adolece de un mecanismo deliberativo y de concertación que facilite la planificación participativa cantonal. Según criterio de la Alcaldía el trabajo recién inicia con reuniones en las Asociaciones, la articulación con instituciones públicas, además de otros esfuerzos como lo es el reactivar el Concejo de Coordinación Cantonal Institucional de Tibás.

Para el director regional central de MIDEPLAN, Sr. Heriberto Ureña Calderón, el trabajo de los Concejos de distrito y de las organizaciones sociales, en la presentación de la demanda de necesidades consensuadas, así como el trabajo de oferta de las instituciones del Estado costarricense, constituye la base sobre la cual se ha de planificar el accionar cantonal en la línea de coordinación interinstitucional,

para esto sugiere reglamentar la forma en cómo esto debe de integrarse (accionar de las instituciones del estado y la organización social). Para el Sr. Ureña, las comisiones que normalmente se organizan dentro del CCCI, podrían ser los espacios donde se aloje este tipo de integración instituciones – organizaciones sociales, una vez que el CCCI sea reactivado y empoderado como tal en Tibás.

Según el jefe del Departamento de Planificación, el trabajo de participación ciudadana se ha realizado por medio de los Concejos de distrito, de forma regular, por medio de reuniones para la coordinación y aceptación de propuestas, a estas propuestas se le da contenido en función de la valoración del detalle técnico, económico y urgencia de la propuesta, igualmente se reciben propuestas presentadas directamente por organizaciones civiles que plantean sus necesidades al Concejo Municipal y al Alcalde municipal en forma directa. Agrega el Lic. Solís que actualmente se han realizado esfuerzos por reglamentar estos procesos, caso de eso es el reglamento de idoneidad para la administración de recursos públicos, el reglamento de transferencias y un tercer esfuerzo en camino que guarda relación con el traslado de activos o bienes inmuebles a grupos organizados. Agrega, además, que hay otros instrumentos como lo es el Portafolio de Proyectos, que en esencia prevé la planificación de proyectos en tres vertientes, por saber: *obras de índole cantonal que integren soluciones en vías de comunicación, obras de recreo, drenajes y manejo de aguas pluviales, etc. Obras distritales, que identifiquen las comunidades a través de los Concejos de distrito, y una tercera área que tiene que ver con las obras de índole institucional y mejora de las mismas, donde se busca una atención más directa y oportuna al contribuyente. Todo esto coordinado desde la Alcaldía, en una comisión de proyectos y apoyado con el personal técnico del municipio o la contratación de apoyo privado.* A la consulta adicional, sobre si estas herramientas se están utilizando, pudo evidenciarse que están en proceso de implementación.

En el proceso de búsqueda de información, se consultó sobre la ciclicidad u organización de estos recursos (técnicos-normativos), y pudo observarse que aún se carece de ello, lo que hace que el eventual mecanismo de organización de las

gestiones, que promuevan una ejecución estructurada que facilite administrar el proceso de gestión de proyectos, aún está ausente.

Por su lado, a las consultas sobre la forma de participación ciudadana con óptica de Concejo de distrito, el Síndico Sr. Julián Umaña, contestó que si bien se daban los Concejos ampliados donde se obtenía una participación ciudadana en el proceso de definición de necesidades, aún hace falta mucho, a criterio de él faltan procedimientos y directrices de la administración, así como el apoyo de las diferentes oficinas municipales en esta tarea, a criterio del Sr. Umaña el trabajo de planificación es aún débil y requiere de mejoras, califica que la gestión de proyectos es deficiente y que requiere mejora en procedimientos y actitudes.

De esta forma, basado en el criterio de expertos y la información recopilada, pudo identificarse que:

- 1) El CCCI aún no está activo, lo que desaprovecha la oportunidad de conseguir un trabajo armonizado del nivel institucional al más alto a nivel de cantón.
- 2) Los recursos normativos aplicables son recientes y están en una etapa de inicio de uso, lo que aún demanda de una tarea de organización interna para establecer los mecanismos que faciliten su implementación.
- 3) Si bien es cierto los Concejos de distrito realizan una tarea de presentar propuestas con participación ciudadana, el trabajo aún adolece de procedimientos, directrices administrativas y de una mejora en el proceso de planificación y de participación abierta hacia la ciudadanía.
- 4) La participación ciudadana directa en los procesos de formulación de políticas públicas locales, así como la integración de la misma, en forma organizada y bien definida, dentro de los procesos de toma de decisiones, ideación y formulación de soluciones, tiene una actividad marcadamente baja.

Sobre el aporte que ejercen el uso de Tecnologías de Información y Comunicación dentro de los procesos municipales de gestión de proyectos, coordinación corporativa, crowdsourcing, gestión de conocimiento y desempeño

corporativo (de acuerdo a la entrevista realizada a la Ing. Pilar Villalobos Pereira, jefe Departamento de Servicios Informáticos de la municipalidad de Tibás), pudo observarse que éste es muy bajo, dada la ausencia de herramientas en la municipalidad que sean de uso de estos procesos y que estén diseñadas para ello. Lo que poco facilita integrar de forma más participativa al munícipe dentro del trabajo de presentación, formulación, priorización y selección de propuestas o iniciativas de solución a sus necesidades o aprovechamiento de retos.

II. Fase 2 y 3: Focalización de esfuerzos e ingenio de soluciones:

Según entrevistas realizadas al síndico Sr. Julián Umaña, al director región central de MIDEPLAN, Sr. Heriberto Ureña, al Sr. Oldemar Solís (jefe departamento de Planificación de la municipalidad), se pudo evidenciar que las actividades de propuesta de soluciones comunitarias a los retos cantonales, carecen de procesos debidamente estructurados y del uso de metodologías que puedan facilitar el proceso de co-creación de soluciones, igualmente las actividades de innovación municipales están ausentes tanto en su manejo conceptual como en la caracterización de procesos que puedan ser considerados como indicios o estructuras básicas de un proceso futuro para innovación corporativa.

Como lo expusiera el jefe del departamento de Planificación, a criterio de esta jefatura, el tema de innovación va de la mano con la madurez o la cultura del proceso de gestión de proyectos municipales, a criterio del Sr. Solís, esto requiere de dirección adecuada, mejoras en la organización y procesos de capacitación, además de seguimientos o mecanismos bien establecidos y rigurosos.

El criterio de la Alcaldía, respecto disponer de un proceso o método de innovación para la propuesta de proyectos, es positivo y ve con mucho agrado los métodos de innovación no solo para la valoración y formulación, sino también para la planificación de los proyectos.

Sobre el accionar de la comunidad dentro de actividades orientadas a la innovación social, el Sr. Umaña (Síndico por el distrito de Llorente), expresa que a nivel cantonal existen organizaciones orientadas hacia la innovación social que buscan soluciones a la problemática del cantón, sin embargo, este tipo de organizaciones trabajan como islas; hace falta la conciencia de la unión y que se trabaje en una sola dirección.

De esta forma, basado en el criterio de expertos y la información recopilada, pudo identificarse que:

- 1) Se carece de normativa y procesos formalizados que regulen y faciliten la tarea de valoración y presentación de propuestas o iniciativas municipales comunitarias.
- 2) Si bien es cierto existe anuencia de la Alcaldía, tanto en que existan procesos como una cultura corporativa innovadora, actualmente se carece de iniciativas formales para establecerlos.
- 3) Por la información facilitada, se ha dicho que existen organizaciones comunales que desarrollan actividades orientadas a la innovación, pero de forma aislada y sin un mecanismo formal orientador dirigido a la ideación y formulación de proyectos de desarrollo cantonal de carácter municipal.

Según lo expresa la Ing. Pilar Villalobos Pereira, los recursos tecnológicos informáticos, que pueden facilitar el trabajo colaborativo, la co-creación, el acceso a información para el desarrollo de propuestas o investigación en función de la solución de problemas del cantón, aún son un reto para el municipio, dada su ausencia y baja prioridad de inversión dentro de los proyectos de TIC actuales.

III. Fase 4: Gestión de proyectos y desempeño corporativo:

El uso de laboratorios para innovación, como un instrumento para el desarrollo de proyectos sociales cantonales, fue consultado a la Alcaldía la que opina *que es un concepto poco conocido, pero es fundamental realizar un proceso de difusión y capacitación para poder llevarlos a cabo, indudablemente son los pilares del crecimiento de los gobiernos locales*. Sobre el mismo concepto de laboratorio para innovación, el jefe del departamento de Planificación opina que este concepto está alejado de la realidad municipal, donde el personal prefiere seguir apegados a los sistemas anticuados.

Con respecto a las metodologías utilizadas para la gestión de proyectos, el director Urbano, arquitecto Marco Vinicio Ramírez Sáenz, considera que actualmente no se utiliza ninguna, que lo que se hace es gestionarlos a través del Portafolio de Proyectos anual de la Alcaldía Municipal, además de lo que se integra según eventualidades por emergencias e imprevistos de orden urbano/constructivo. Con lo que es evidente que el uso de metodologías para la gestión de proyectos está ausente dentro del accionar municipal. Con respecto a la gestión de proyectos con participación ciudadana, el Arq. Ramírez considera que el enlace de mayor actividad en este sentido lo representan los Síndicos propietarios de cada distrito, quienes participan en el planteamiento de proyectos que son integrados dentro de lo que denomina el Sr. Ramírez, el Portafolio de Gestión Operativa de Proyectos, en el cual participa muy activamente el departamento de Obras Públicas de la municipalidad.

Como parte del trabajo de revisión documental, pudo detectarse que efectivamente, dentro del accionar municipal, se carece del uso de una metodología para la gestión de proyectos. Se dispone de un instrumento denominado “Portafolio de proyectos”, con el cual se pretende integrar los procedimientos y prácticas atinentes a la gestión de un portafolio de proyectos municipal que permita a la municipalidad clasificar, priorizar y autorizar proyectos que son propuestos por diferentes actores, incluyendo la Alcaldía, el Concejo Municipal, los Consejos de

distrito y las comunidades. Un documento que dista de una metodología de gestión de proyectos municipales. Esta situación de carencia de una metodología fue confirmada tanto por la jefatura de Planificación como la Dirección Urbana.

De esta forma, basado en el criterio de expertos y la información recopilada, pudo identificarse que:

- 1) El concepto de laboratorio para innovación es muy nuevo en el contexto municipal, sin embargo, en el caso de la municipalidad de Tibás, existe anuencia de la Alcaldía para su implementación.
- 2) La municipalidad de Tibás carece de una metodología para la gestión de proyectos.
- 3) La municipalidad cuenta con una herramienta informática para gestión de proyectos denominada “Felino”, con la debilidad de que el personal a cargo de proyectos no utiliza una metodología de gestión de proyectos, que pueda hacer un mejor uso del software de gestión de proyectos antes mencionado.
- 4) A nivel corporativo se carece de una metodología de gestión del desempeño que permita alinear la estrategia con el desarrollo de proyectos, de forma tal que, por medio de indicadores, pueda evidenciarse el impacto de las inversiones o la efectividad de los proyectos.

Con respecto al uso de tecnologías de información y comunicación, aplicadas a la gestión de proyectos y desempeño corporativo, la jefa del departamento de Servicios Informáticos indicó que actualmente se ha iniciado en el uso de una herramienta para la gestión de proyectos denominada “Felino”. Haciendo una revisión sobre la herramienta, pudo evidenciarse que posee un diseño que facilita la implementación de proyectos muy alineados a los principios del PMI (Project Management Institute), además de incluir facilidades para implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) dentro del proceso. Dentro de sus funcionalidades integra control de: plan

estratégico, programas, planes, proyectos, entregables, riesgos, presupuesto, gastos, cronograma de actividades, compra, contratos, indicadores, CMI, entre otros. Una herramienta debilitada en su aplicación, dada la ausencia de una metodología de gestión de proyectos y desempeño corporativo.

IV. Sobre los elementos clave de cada dimensión:

IV.1 Planificación participativa.

Los resultados de las entrevistas y la revisión documental evidencian que hay una carencia de actividad planificadora cantonal, incluido en esto un mecanismo deliberativo y de concertación para la planificación cantonal. Esto se evidencia con la inactividad del CCCI, el desempeño débil de los Concejos de distrito, la poca participación ciudadana directa, y las falencias en la gestión de proyectos municipales.

Existe planificación cantonal vencida y desactualizada, se carece del Plan de Desarrollo Municipal, Plan de Desarrollo Humano Cantonal, por mencionar algunos, que puedan orientar el accionar conjunto de las diferentes instituciones y organizaciones y la gestión del desempeño corporativo.

IV.2 Crowdsourcing.

El municipio carece de espacios participativos comunitarios que estén debidamente soportados por normativa y metodologías que faciliten la co-creación o integración de la participación ciudadana dentro del proceso propositivo, de valoración, priorización y presentación de propuestas o iniciativas en función de la solución de problemas de sus comunidades.

IV.3 Innovación.

Están ausente dentro de la municipalidad procesos o actividades de innovación orientada a la gestión de proyectos de forma abierta a la comunidad, lo que deja en evidencia que procesos para la innovación social debidamente organizados, aún esperen ser implementados para lograr un proceso creativo-propositivo de

soluciones con un perfil orientado al desarrollo de propuestas con participación ciudadana directa.

IV.4 Metodología para la gestión de proyectos.

Existe un ambiente positivo de parte de la Alcaldía para la implementación futuro de un laboratorio para innovación para la valoración, formulación y ejecución de proyectos comunitarios, donde puedan ser implementadas metodologías para el desarrollo de productos, así como aquellas que puedan proporcionar facilidades en las etapas creativas o exploratorias de propuestas. No obstante, la ausencia de una metodología formal para la gestión de proyectos es un gran reto que debe ser atendido con alta prioridad.

IV.5 Gestión del conocimiento

A nivel municipal no se cuenta con procesos de gestión de conocimiento ni de gestión del desempeño, pese a disponer de una herramienta informática que lo puede facilitar; actualmente estas gestiones consisten en la creación de expedientes de proyectos (en algunos casos), sin procedimientos ni estructuras documentales que permitan la gestión (en su mayoría expedientes físicos). Por lo anterior, no existe un análisis sistémico sobre bases de conocimiento corporativo asociado a proyectos, ni tampoco un proceso de gestión del desempeño corporativo asociado con la gestión de proyectos.

IV.6 Tecnologías de información y comunicación -TIC- aplicadas al macroproceso de gestión de proyectos de desarrollo cantonal.

Por los resultados obtenidos, pudo evidenciarse que dentro de las tecnologías de información y comunicación que actualmente posee la municipalidad de Tibás, “Felino” es una herramienta de gran potencial para atender las fases de gestión de proyectos, desempeño corporativo y gestión de conocimiento asociado a los proyectos. Para las otras fases, se denota una débil presencia de las TIC en los ámbitos de redes sociales privadas, sistemas de información territorial, datos abiertos y Web 2.0 (herramientas que facilitan su operación), lo que demanda una

propuesta de solución paralela al planteamiento del modelo de gestión de proyectos corporativo visualizado.

4.2 Análisis de datos y validación conceptual del modelo propuesto.

Paso 2: validación conceptual del modelo de gestión de proyectos.

Para proponer el modelo de gestión de proyectos final, se validará y ajustará el diseño de cada fase conforme a la información obtenida hasta el momento. La siguiente es una síntesis del enfoque de cada Fase:

Análisis de situación actual: definición de instrumentos para revisión con participación ciudadana.

Focalización de esfuerzos: valoración colectiva de propuestas basadas en participación ciudadana.

Ingenio de soluciones: perfil de soluciones innovadoras viables.

Desarrollo de proyectos: sostenibilidad y Gestión de proyectos.

Validación del éxito: gestión del desempeño corporativo.

Análisis de la situación actual.

Por la información obtenida pudo constarse que, a nivel cantonal, el proceso de análisis de información con miras a la mejora de las condiciones cantonales prioritarias está ausente de los procesos formales municipales, esto incluye una participación ciudadana igualmente endeble, que imposibilita el proceso de determinación conjunta de la problemática o visualización de las potenciales oportunidades para el cantón.

La municipalidad cuenta con un programa de gobierno en el cual se trabajan cinco ejes: Tibás funcional, Tibás solidario, culto y saludable, Tibás con economía creciente y sana, Tibás protector del medio ambiente y Tibás con vías fluidas y ordenadas. El programa presenta un diagnóstico del cual se desprenden para cada eje, una lista de compromisos y el listado de proyectos que los atenderán. Un

documento que puede ser complementado con indicadores y una planificación más detallada sobre la forma en cómo abordar los planteamientos, un trabajo que puede ser abordado con participación ciudadana directa.

La propuesta del modelo visualiza realizar un proceso anual de valoración del desempeño corporativo y de la determinación del curso de acción respecto a un instrumento orientador central, un trabajo de diagnóstico anual que se utilice como base fundamental para realizar un proceso posterior, de participación ciudadana alineada a los ejes de desarrollo del programa de gobierno de la municipalidad.

Resultado:

Se valida que el proceso de planificación anual de proyectos municipales aún está ayuno de un proceso previo de gran importancia, el diagnóstico anual respecto al rendimiento corporativo y la definición anual de una estrategia de participación ciudadana, alineada a los ejes de desarrollo del programa de gobierno de la municipalidad.

Focalización de esfuerzos.

La información recabada del criterio de expertos indica que Tibás tiene debilidades respecto a la planificación y organización institucional cantonal, que le impiden concertar el desarrollo futuro que requiere (Ver elemento clave V.1 del paso anterior). Sin embargo, ha iniciado un proceso de reactivación del CCCI, se están haciendo esfuerzos importantes a nivel normativo y de definición de instrumentos para mejorar el proceso de gestión de proyectos municipales, lo que genera un ambiente positivo para establecer un mecanismo de planificación participativa, distante del modelo generalmente utilizado de planificación de los años 90.

La propuesta para apalancar estos esfuerzos es implementar ***metodologías ágiles para desarrollo de productos/servicios***. Tal y como lo indica Sandoval, un proceso de definir de manera participativa, colaborativa, coherente e integral, objetivos y estrategias para el desarrollo, que se deben articular y coordinar para la

resolución de los problemas de la sociedad y el aprovechamiento de las oportunidades de desarrollo. (Sandoval, Sanchueza, & Williner, 2015, pág. 18).

Resultado:

Se valida que el ciclo de gestión de proyectos de impacto cantonal nace desde una capa de *planificación cantonal*, donde el Alcalde es líder dentro del proceso de gobernanza requerido, donde existen estructuras y formas de organización que generan condiciones para implementar un mecanismo de **valoración y depuración colectiva de propuestas alineadas estratégicamente**.

Ingenio de soluciones.

La participación ciudadana directa, la acción directora de los Concejos distritales, el accionar institucional, así como la participación de la academia y la empresa privada, requieren organizarse para integrar intereses y esfuerzos, que faciliten el impulso de las decisiones estratégicas de la fase de focalización de esfuerzos, esto mediante la ideación, valoración y formulación de proyectos o iniciativas comunitarios, prioritarios. Conforme con el criterio experto recopilado, dada las debilidades de planificación cantonal o municipal y el escaso trabajo de formular propuestas por parte de los representantes ciudadanos, se está generando una situación de un nivel importante de improvisación o de poco alineamiento estratégico. El modelo propuesto contempla dentro de esta fase, implementar un proceso para *perfiar soluciones innovadoras viables*, para esto visualiza incluir dentro del proceso los principios de innovación y desarrollo de productos mínimos viables que sirvan en la tarea de generación de perfiles de proyectos prioritarios. Un proceso que se integra a uno mayor de innovación social, que va desde la valoración de oportunidades o retos bien direccionados de la fase de focalización de esfuerzos, pasando por la ideación de soluciones, la validación prototipada de estas, hasta su inclusión en el portafolio de proyectos para ser presentadas ante fuentes de financiamiento que permitan su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo.

Resultado:

Se valida que el accionar de los Concejos de distrito, la participación ciudadana directa, académica y empresarial, está desarticulado, no responde a un alineamiento estratégico con recursos de planificación cantonal. Se valida que, con los resultados de una fase de focalización de esfuerzos como la propuesta, el accionar de las organizaciones político-administrativas, pueden conseguir mejores resultados a partir de la implementación de un **método de innovación social** que genere mejores resultados respecto a la ideación, propuesta y priorización de programas, planes y proyectos comunitarios, con condiciones de viabilidad social que reduzcan riesgo e incrementen probabilidades de éxito. Se valida que la gestión de proyectos requiere previo a la presupuestación y planificación de su ejecución, de un proceso previo de ideación y viabilización social, que dé mayor respaldo a las siguientes etapas de sostenibilidad y gestión de proyectos.

Desarrollo de proyectos.

Esta fase desarrolla su actividad en dos componentes principales:

1. Se trabaja las tareas de búsqueda de financiamiento para los proyectos prioritarios aprobados.
2. Controlar el desarrollo de aquellos proyectos financiados, bajo el uso de una metodología de gestión de proyectos reconocida y consolidada.

Conforme con el criterio experto de los entrevistados, la gestión de proyectos municipales adolece de una planificación cantonal previa, de la integración ciudadana en la formulación de propuestas que se alineen a esa visión de desarrollo, y de una revisión técnica rigurosa sobre la viabilidad y factibilidad de los proyectos que se presupuestan. En el plano de la gestión de proyectos, la forma en cómo se trabaja excluye el uso de metodologías y directrices que respondan a una gestión de proyectos consolidada, lo que genera un desarrollo de proyectos débil y con problemas de eficiencia y eficacia.

Resultado:

Se ha validado que: 1) la municipalidad carece de una metodología para la gestión de proyectos, lo que demanda de la implementación de una que facilite esta importante acción municipal, 2) la participación ciudadana que se da en la formulación de propuestas es débil y se carece de procesos y metodologías que faciliten la ideación y propuesta de proyectos que resuelvan de forma asertiva la problemática cantonal.

Validación del éxito.

De la información obtenida, pudo constarse que existe una debilidad importante en la evaluación del desempeño organizacional asociado a los proyectos que se ejecutan tanto a nivel cantonal como municipal, pudo constarse que la actividad de innovación aplicada a nivel de municipio y cantonal es insipiente, también que la gestión de conocimiento sobre las actividades y procesos asociados a la formulación, aprobación y desarrollo de proyectos es prácticamente nula. Lo que da como consecuencia, ausencia de información que pueda ser utilizada para procesos de rendición de cuentas efectivos, procesos de aprendizaje y transferencia de buenas prácticas para otros proyectos o iniciativas.

Resultado:

Se ha validado que la propuesta de utilizar una herramienta de gestión del desempeño corporativo puede generar solución a la debilidad de evaluación que se experimenta actualmente. Finalmente, en vista de la ausencia detectada de un sistema de **gestión de conocimiento**, y dado el impacto que este tiene dentro de la gestión de proyectos, queda validado la importancia de considerar dentro del modelo propuesto, una herramienta que atienda este requerimiento.

Tecnologías de información y comunicación.

Para el funcionamiento de un modelo de gestión de proyectos como el propuesto, el impacto de las tecnologías de información y comunicación, constituyen un eje estratégico para su apalancamiento. De ahí la importancia de considerar dentro de la propuesta el conjunto de innovaciones tecnológicas que mejor se ajusten a la necesidad de las diferentes Dimensiones.

Estas tecnologías han sido propuestas de la siguiente forma:

Análisis de la situación actual: redes sociales privadas, sistemas de información territoriales, datos abiertos, web 2.0. aplicado a la participación ciudadana.

Focalización de esfuerzos: herramientas que faciliten el Crowdsourcing, el Open Data y el trabajo colaborativo.

Ingenio de soluciones: explotar de mejor forma la herramienta “Felino”, principalmente en lo que se refiere a la gestión de conocimiento del trabajo alrededor del proceso de desarrollo de productos/servicios ágiles.

Desarrollo de proyectos: software para la gestión de proyectos, puede explotarse de mejor forma la herramienta actual “Felino”.

Validación del éxito: software para la gestión de conocimiento asociada a los proyectos, puede explotarse de mejor forma la herramienta actual “Felino”.

Resultado:

Se ha validado que la municipalidad de Tibás actualmente presenta debilidades asociadas a la disposición de las tecnologías de información y comunicación que potencien o apalanquen un proceso de gestión de proyectos con las dimensiones del modelo visualizado. Quedará como componente estratégico de la propuesta, detallar una estrategia de implementación de estas tecnologías como parte del proceso de innovación tecnológica que requiere la propuesta final.

Paso 3: Presentación de la propuesta.

En esta fase final, se presentó el diseño del modelo, a lo que asistieron la Alcaldía, la Directora de Desarrollo Urbano, El Jefe de Planificación y la Directora de Hacienda; se atendieron consultas y se realizó la validación final del modelo propuesto, con el fin de recibir la retroalimentación final que permitiera ajustar el modelo propuesto y con esto buscar su posterior implementación.

a) *Revisión técnica:*

Como resultado de la presentación al equipo de trabajo técnico, liderado por la Alcaldía, se obtuvo como retroalimentación que el modelo propuesto responde a la necesidad actual de armonizar diferentes procesos de mejora que realiza la municipalidad, pudo obtenerse de su participación una organización de las fases a través de un año, la siguiente es la gráfica en cómo su sugiere sea organizado el trabajo de las diferentes fases durante el año:



Imagen 3: Aporte técnico municipal sobre cronología a fases del macroproceso.

Otro aspecto importante que debe documentarse de la retroalimentación es el hecho que actualmente la municipalidad ha iniciado un proceso de mejora del sitio de Internet con el fin de incorporar dentro de sus esfuerzos, el concepto de Gobierno abierto, por lo cual la propuesta, a criterio de la Alcaldía, viene a reforzar y mejorar los esfuerzos actuales del municipio en esta materia.

A criterio de planificación, la propuesta del personal del Laboratorio para Innovación puede mejorarse considerando solamente los roles de Jefatura del Laboratorio, el Gestor de proyectos, el Gestor de Innovación y los voluntarios, dado que los puestos de Desarrollador de Software y el Asistente Administrativo ya pertenecen a la estructura de soporte que tiene el municipio, además que por la experiencia, otras modalidades como contratación de servicios especializados informáticos, han demostrado traer resultados a más corto plazo, especialmente en áreas de mucho dominio en el mercado.

b) Revisión política.

En la revisión de la propuesta solo se tuvo presencia política del Alcalde. A criterio del Alcalde, es de suma importancia que la propuesta considere dentro de sus resultados, una participación ciudadana que lleve dentro de sus logros una apropiación de los proyectos tanto en sus etapas de análisis, propuesta, desarrollo como de mantenimiento y sostenibilidad. “Se trata del logro integral de la visión, la materialización como de la sostenibilidad de los esfuerzos ciudadanos”.

Otra observación política sobre el modelo estuvo relacionada con la participación abierta de la ciudadanía, la cual es considerada de suma importancia y a la vez representa todo un reto dada la necesidad de conseguir procesos que proporcionen los mecanismos deliberativos adecuados para un verdadero logro de la misma. A criterio del Alcalde, el hecho de considerar dentro del accionar del LIT procesos formativos y educativos a la ciudadanía en materia de participación

ciudadana, dan a la propuesta elementos de soporte y transformación favorables a este componente, considerado como de alta prioridad por la Alcaldía.

c) Presentación en general.

Puede resumirse de la propuesta que:

- Dentro del grupo evaluador final, hay aceptación del modelo propuesto, puede observarse que se alinea a resolver necesidades y esfuerzos actuales en la línea de formulación y ejecución de proyectos, así como a los esfuerzos de la Alcaldía respecto a un mejor Gobierno abierto, con lo que se espera mejorar el desempeño corporativo asociado a estas dos áreas de resultados.
- Deben considerarse dentro de las mejoras a la propuesta: 1) ajuste a la estructura operativa (recurso humano) propuesta para el Laboratorio para Innovación, 2) asociar a las fases del modelo el ciclo en meses asociados a cada una de ellas, 3) proponer un plan de implementación de la propuesta, 4) considerar la forma en cómo integrar las TIC propuestas a la infraestructura tecnológica actual, así como al portal actual de la municipalidad.
- La propuesta llega en un momento en que la Alcaldía ha iniciado esfuerzos para mejorar los procesos internos en formulación y gestión de proyectos, la mejora del portal web de la municipalidad, el desarrollo de procesos para una mejor participación ciudadana, alinear el accionar municipal hacia los principios de Gobierno abierto. Lo que proporciona un terreno fértil para el desarrollo de la propuesta.
- La propuesta tiene un gran impulsor, la Alcaldía, quien solicitó al finalizar la presentación, se agregue un plan de implementación que facilite la gestión posterior del proceso de puesta en marcha del modelo propuesto para la municipalidad de Tibás.

CAPÍTULO V

V. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Una vez terminado el proceso investigativo inicial -que incluyó la revisión teórica asociada con el modelo ideado, así como el trabajo de campo realizado mediante la consulta a expertos-, y una vez expuestos y analizados los resultados, incluido en esto la validación de premisas respecto a las causas del problema planteado, es importante realizar una sinopsis inicial al respecto, para esto se utilizará un esquema que identifica las premisas, los resultados obtenidos y la propuesta final.

5.1 Sinopsis de la investigación.

La municipalidad de Tibás durante más de una década ha experimentado una situación de grandes retos respecto a la gestión de proyectos municipales, esto se refleja en la ejecución de sus planes anuales operativos, en los resultados de la evaluación del Índice de Gestión Municipal de la Contraloría General de la República, en los resultados de Índices como el de Desarrollo Humano Cantonal, por mencionar algunos. Situación que ha motivado a realizar una investigación que permita identificar cual puede ser el modelo de gestión de proyectos que mejor responda a la naturaleza en cómo deben ser gestionados los proyectos cantonales dirigidos municipalmente.

Se identificaron actores claves dentro de toda esta dinámica corporativa-institucional, y se focalizó el accionar en tres niveles: 1) el cantonal representado la organización civil e institucional (ejemplo el CCCI, las Asociaciones y Organizaciones no Gubernamentales, por mencionar algunas), 2) el municipal, representado por la Alcaldía y sus dependencias municipales, y 3) el político-administrativo, representado por los Concejos de distrito. Donde existe una serie de relaciones formales e informales que deberían poner anualmente en funcionamiento las acciones de planificación y el desarrollo de proyectos.

Se observó que existe una potencial organización clave para la articulación de las acciones cantonales (estructuras promovidas con leyes y normativas), sin embargo, la dinámica de operación es aún débil. Lo que denota la necesidad de contar con procesos y estructuras municipales que las activen y mantengan en funcionamiento además de velar por una mejora continua.

Por lo que, a partir de la investigación teórica y su relación con la problemática identificada en la investigación, se establece un conjunto de requerimientos para el diseño del modelo, el cual debe:

- 1) Constituir un macroproceso, capaz de integrar todos los actores clave de forma abierta y colaborativa.
- 2) Sustentar su accionar en los principios de Gobierno abierto e Innovación abierta.
- 3) Contemplar una gestión de proyectos que parta de perfiles desarrollados bajo métodos innovadores alineados a una planificación participativa cantonal.
- 4) Hacer uso de una metodología de gestión de proyectos con visión de desarrollo de proyectos de múltiples complejidades, acorde con la realidad municipal.
- 5) Incorporar metodologías de gestión del desempeño corporativo y gestión de conocimiento asociado a proyectos, que permitan evaluar y gestionar los resultados y el conocimiento de los esfuerzos realizados.
- 6) Integrar el uso de innovaciones tecnológicas en el campo de la informática y las comunicaciones, que permitieran dar un soporte y apalancamiento al modelo propuesto.

5.2 Propuesta.

Una vez realizado el trabajo de validación de las premisas establecidas respecto al diseño teórico inicial de la propuesta de solución, donde pudo validarse por medio de las técnicas de investigación expuestas, cada una de las fases tanto en su conceptualización, su valor modular, su interacción sistemática con las demás fases, así como su operación intrínseca y de integridad dentro del modelo (entradas, proceso, salidas), se obtuvo la siguiente propuesta ajustada:

Componente	Sub componente	Innovación propuesta	Descripción
Macroproceso para la gestión de proyectos.	<i>Análisis de situación actual</i>	Método de Planificación participativa. TIC: redes sociales privadas, sistemas de información territoriales, datos abiertos, web 2.0. aplicado a la participación ciudadana.	En esta fase se valoran el rendimiento corporativo y los instrumentos cantonales por abordar con participación ciudadana (derivados del programa de gobierno municipal). 1 ^{er} trimestre del año
	<i>Focalización de esfuerzos</i>	Método de Planificación participativa. Metodologías ágiles para desarrollo de productos/servicios. Constitución de un laboratorio para innovación.	Valoración y depuración colectiva abierta de propuestas relacionadas con los instrumentos revisados. 1 ^{er} trimestre del año
	<i>Ingenio de soluciones</i>	TIC: herramientas que faciliten el Crowdsourcing, el Open Data y el trabajo colaborativo.	Está íntimamente relacionada con lo realizado anteriormente y consiste en el desarrollo de productos mínimos viables de aquellas

Componente	Sub componente	Innovación propuesta	Descripción
			<p>propuestas seleccionadas que lo requieran, con el fin de validarlas para crear perfiles de proyecto para incluirlos dentro del portafolio de proyectos municipal.</p> <p>2º trimestre del año</p>
	<i>Desarrollo de proyectos</i>	<p>Metodología de desarrollo de proyectos.</p> <p>Sistema de gestión de conocimiento.</p> <p>TIC: software para la gestión de proyectos y de conocimiento asociado a proyectos, crowdfunding.</p>	<p>Se busca financiamiento para proyectos viables prioritarios.</p> <p>Se lleva el control de los proyectos en ejecución.</p> <p>2º Semestre del año</p>
	<i>Validación del éxito</i>	<p>Gestión de desempeño corporativo.</p> <p>TIC: software para la gestión del desempeño corporativo.</p>	<p>En esta fase se realiza la evaluación del desempeño corporativo, además de capitalizar las experiencias. Sus salidas sirven de insumo a la fase 1.</p> <p>4º Trimestre del año</p>
Laboratorio para innovación.	<p><i>Estructura organizativa.</i></p> <p><i>Metodologías</i></p>	<p>Proceso de innovación y metodologías asociadas.</p> <p>TIC: software para gestión de conocimiento asociada a proyectos,</p>	<p>Se propone el Laboratorio para innovación Tibás (LIT), como recurso especializado que dé apoyo a las tareas durante los procesos de planificación</p>

Componente	Sub componente	Innovación propuesta	Descripción
		Redes sociales privadas para trabajo colaborativo.	participativa y desarrollo de perfiles de proyectos, así como las tareas de seguimiento de proyectos y gestión del desempeño corporativo.
Herramientas informáticas.	<i>Software</i>	TIC: software para gestión de proyectos, gestión del desempeño corporativo, datos abiertos, presupuesto abierto, foros abiertos, crowdsourcing, co-creación ciudadana, reportes ciudadanos.	Herramientas informáticas que den soporte a los procesos complementarios de Gobierno abierto, Gestión del Desempeño Corporativo, Gestión de Proyectos y Gestión de Conocimiento asociado con los proyectos.

Tabla 5: Componentes de la propuesta.

5.2.1 Componente 1: Macroproceso para la gestión de proyectos.

El modelo está constituido medularmente por un macroproceso para la gestión de proyectos, el cual está compuesto por un ciclo de cinco fases, organizadas conforme principios de innovación social expuestos por Murray, Calulier-Grice y Mulgan en su “**Libro abierto de innovación social**”. El siguiente cuadro muestra el asocie.

Fase modelo propuesto	Fase modelo Murray (Murray, Calulier-Grice y Mulgan)	Principio del Modelo Murray (Murray, Calulier-Grice y Mulgan)	Descripción Modelo propuesto
Análisis de situación actual	Prontitud, inspiraciones y diagnóstico.	Consiste en diagnosticar el problema y elaborar la pregunta de tal forma que las causas fundamentales del problema, no solo sus síntomas, sean abordados.	Definición de instrumentos de carácter público para valoración con participación ciudadana.
Focalización de esfuerzos	Propuestas e ideas.	Es la etapa de generación de ideas. Esto puede involucrar a los métodos formales - como los métodos de diseño y creatividad para ampliar el menú de opciones disponibles.	Generación y valoración colectiva abierta de propuestas, alineadas a instrumentos de carácter público previamente definidos.
Ingenio de soluciones	Creación de prototipos y pilotos.	Aquí es donde las ideas se prueban en la práctica... El proceso de perfeccionamiento y evaluación de ideas es particularmente importante en la economía social, a través de la iteración, y ensayo y error.	Creación de perfiles de proyecto basado en productos mínimos viables de aquellas propuestas seleccionadas que lo requiera.
Desarrollo de proyectos	Sostenibilidad.	Consiste en afilar las ideas y la identificación de fuentes de ingresos para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo de la firma, empresa social o de la caridad, que llevará adelante la	Financiamiento de proyectos / Control de la ejecución de proyectos aprobados.

Fase modelo propuesto	Fase modelo Murray (Murray, Calulier-Grice y Mulgan)	Principio del Modelo Murray (Murray, Calulier-Grice y Mulgan)	Descripción Modelo propuesto
		innovación. En el sector público esto significa la identificación de los presupuestos, equipos y otros recursos.	
Validación del éxito	Escalabilidad y difusión.	En esta etapa hay una serie de estrategias para el crecimiento y la difusión de una innovación - desde el crecimiento de la organización... Este proceso se refiere a menudo como "escala"... las innovaciones se tienen en la economía social de muchas otras maneras, ya sea a través de la inspiración y emulación, o mediante la prestación de apoyo y know-how.	Evaluación del desempeño Corporativo / Capitalización de experiencias.

Tabla 6: Relación de principios del modelo Murray vs Modelo propuesto.

La siguiente gráfica muestra en forma simplificada el macroproceso propuesto:



Imagen 4: Macroproceso de gestión de proyectos, propuesto.

El siguiente es el detalle de cada una de las fases del macroproceso propuesto.

5.2.1.1 Análisis de situación actual y focalización de esfuerzos.

En estas fases se valoran los resultados del desempeño corporativo y se definen los instrumentos de carácter público para su posterior revisión con participación ciudadana, los cuales sirven de base para la gestión de proyectos (concertación de retos y oportunidades por abordar).

La planificación participativa constituye la innovación aplicada sobre la que se soportan los resultados esperados de estas fases. Para esto se contempla la elaboración de una estrategia de participación ciudadana (EPC), aplicada por el municipio, utilizando para esto como referencia recursos del manual “**La planificación**

participativa para lograr un cambio estructural con igualdad“, el cual contempla un conjunto de instrumentos metodológicos dispuestos por la CEPAL para funcionarios públicos y agentes no gubernamentales que trabajan con comunidades.

Un ejemplo de aplicación puede ser la elaboración de EPCs a los cinco ejes del programa de gobierno del Alcalde; de forma similar el municipio puede aplicarlo en el examen de cualquier asunto de carácter público², establecido por el municipio o bien propuesto por una entidad, empresa, academia, grupo organizado o inclusive individuos, y que son administrables por el Gobierno local. Para la elaboración de una estrategia de participación ciudadana en la revisión de instrumentos de carácter público, se propone utilizar como referencia las fases propuestas por Sandoval, Sanhueza & Williner (2015) -Ver anexo 3-. A continuación, el detalle utilizando la propuesta de los autores:

Etapa 1: Preparatoria.

Objetivo: conformar el equipo técnico que llevará adelante la Estrategia de Participación Ciudadana para el instrumento de gestión pública seleccionado.

Es importante que al menos uno de los integrantes tenga experiencia en participación ciudadana. De no ser así se debe buscar apoyo para el equipo técnico.

Pasos por seguir:

- Conformar el equipo a cargo de elaborar, implementar y evaluar la estrategia de participación ciudadana. Dependiendo del instrumento de gestión pública así debe ser el equipo a cargo.

² Se refiere a cualquier tema de carácter público administrados por el Gobierno local donde la ciudadanía tiene tanto el derecho como el deber cívico de participar en la toma de decisiones democráticas.

- El equipo conformado debe analizar si existe un nivel potencial de participación ciudadana para la revisión del instrumento, si existe interesados en participar y si existen recursos para realizar el proceso.

Etapas 2: Evaluación estratégica.

Objetivo: realizar un análisis sobre aspectos presentes en el contexto sociopolítico que permita generar información clave para identificar las oportunidades y amenazas que la estrategia de participación ciudadana debe contemplar al momento de ser elaborada e implementada.

Pasos por seguir:

- *Situación actual antes de la implementación de la estrategia de participación ciudadana:*

El objetivo de este paso es especificar cuáles son las condiciones actuales en las que se encuentra el instrumento de gestión pública que será abordado con una estrategia de participación ciudadana. Se trata de establecer el punto de partida de la estrategia de participación.

Algunas preguntas clave pueden ser las siguientes:

¿Se trata de organizar una estrategia de participación para la elaboración del instrumento de gestión seleccionado?

¿Se trata de organizar una estrategia de participación para las fases de implementación y/o evaluación del instrumento de gestión pública seleccionado? Si es así, ¿Este instrumento de gestión pública seleccionado contó con una estrategia de participación cuando fue elaborado?

¿Las personas y grupos interesados en este instrumento de gestión pública tienen alguna información sobre este?

¿Se han implementado anteriormente estrategias de participación ciudadana para instrumentos de gestión pública similares? Si es así, ¿quiénes participaron? ¿cuáles fueron sus principales lecciones aprendidas?

- *Territorio involucrado:*

El objetivo es identificar y describir el territorio donde se elaborará, implementará y/o evaluará el instrumento de gestión pública seleccionado.

- *Actores clave:*

El objetivo de esta etapa es identificar, organizar y caracterizar a los actores clave que deben estar presentes en la estrategia de participación ciudadana.

Se entiende por actores clave toda persona o grupos de personas que están interesadas y/o directa o indirectamente afectadas (en términos positivos y negativos) por el instrumento de gestión pública que incluirá la estrategia de participación ciudadana.

Este paso se considera fundamental ya que —entre otras razones— un proceso de participación ciudadana será considerado válido y legítimo de acuerdo con la cantidad y tipo de actores que se convocó y logró incorporar.

Las lógicas de desigualdad social que existen en la sociedad también pueden reproducirse en una estrategia de participación ciudadana. Algunos actores deben superar barreras para lograr participar, especialmente personas con necesidades especiales y comunidades en condición de vulnerabilidad (aisladas físicamente, con un bajo nivel de escolaridad, en situación de pobreza, minorías étnicas, sexuales). Algunos ejemplos de éstas son: costos de traslados, costos de cuidado de niños/as y adultos mayores, nivel de escolaridad, experiencia de hablar en público, idioma, entre otros.

La identificación de actores claves contempla tres momentos:

En primer lugar, es necesario identificar la mayor cantidad de actores posibles. Es muy importante actualizar las bases de datos ya existentes ya que los datos cambian periódicamente.

Una base de datos no actualizada es una fuente de conflictos potencial, porque si las personas interesadas en participar no recibieron la invitación debido a que sus datos no estaban al día se van a sentir molestas de no haber sido contactadas, y responderles que no recibieron la invitación porque no fue actualizada la base de datos, denota una actitud poco proactiva y desprolija con el proceso.

Una forma para identificar otros actores además de los “sospechosos de siempre” es recurrir a líderes de opinión y/o expertos en el tema en cuestión y a líderes de organizaciones presentes en el territorio. También es necesario identificar las instancias de participación que existen por un mandato legal tales como consejos de organizaciones de la sociedad civil a nivel nacional, regional y/o local y comités de organizaciones vecinales a nivel local.

En segundo lugar, estos actores deben ser clasificados. Se sugiere su clasificación de acuerdo con las siguientes categorías: actores públicos (otras instituciones y servicios públicos), políticos (partidos políticos) privados (empresas), organizaciones de la sociedad civil (ONG's, centros de estudios, gremios profesionales) ciudadanía organizada (organizaciones de vecinos) y ciudadanía no organizada/público en general (personas naturales).

El tercer momento es el de la caracterización, donde el objetivo es identificar cuáles son los actores clave, es decir aquellos que deben estar presentes en el proceso. Para lograr su caracterización es necesario conocer qué rol ejercen y cómo se relacionan con el instrumento de gestión pública seleccionado.

Finalmente, se debe realizar un mapeo de los actores identificados como clave de acuerdo con los objetivos que persiguen y a sus necesidades e intereses respecto del instrumento de gestión en cuestión.

- *Nivel de conflictividad:*

El objetivo de este paso es lograr identificar la presencia o no de aspectos que puedan resultar conflictivos respecto del instrumento de gestión pública seleccionado ya sea en sus etapas de diseño, implementación o evaluación.

El conflicto social es un proceso complejo donde un grupo se siente afectado en sus intereses y necesidades y se organiza frente a quienes identifica como causantes de esa situación. La complejidad de los conflictos está determinada por el número de actores (ciudadanía, grupos sociales, Estado y/o empresas), además de la diversidad cultural, económica, social y política y la debilidad institucional para atenderlos.

A continuación, se presentan algunas áreas respecto de las cuales se pueden presentar conflictos. Se sugiere que los equipos profesionales responsables revisen este listado con el fin de identificar posibles aspectos conflictivos:

- Efectos negativos que tendrá la implementación del instrumento de gestión pública seleccionado.
- ¿Los beneficios de implementación del instrumento de gestión pública seleccionado llegarán a varios actores o solo a unos pocos?
- ¿Cuáles sectores se van a ver afectados negativamente por la implementación del instrumento de gestión pública seleccionado?
- ¿Ha habido conflictos (en el mismo o en otros territorios) asociados a instrumentos de gestión pública similares al que convoca en esta oportunidad?
- ¿Existen grupos que se opongan directamente al instrumento de gestión pública en cuestión y cuáles son sus razones?

Etapas 3: Elaboración de la estrategia de participación ciudadana.

Objetivos: el objetivo de esta etapa es definir los propósitos, nivel de participación, plan de difusión, diseño metodológico, plan de trabajo, evaluación y presupuesto de la estrategia de participación ciudadana para su posterior aprobación e implementación en función de la matriz de oportunidades y amenazas identificadas en la etapa anterior.

En esta etapa se definirá cuál es el nivel de participación que tendrá la estrategia de participación ciudadana, lo cual supone un diseño metodológico y técnicas

diferentes según sea el nivel escogido (niveles informativo, consultivo, resolutivo o co-gestión).

Pasos por seguir:

Los pasos por seguir para la elaboración de la estrategia de participación ciudadana son los siguientes:

- *Definir los objetivos de la estrategia y el nivel de participación.*

En primer lugar, se deben establecer el objetivo general y los objetivos específicos de la estrategia.

Los objetivos definidos deben dar cuenta de las oportunidades y amenazas identificadas en la etapa anterior, del tiempo y recursos disponibles para la implementación de la estrategia de participación ciudadana y del nivel de participación que se desea implementar.

Por ejemplo, una estrategia de participación ciudadana que va a implementar un nivel consultivo puede definir un objetivo general de esta forma:

“Difundir e implementar una estrategia de participación que permita recoger propuestas y aportes a través de la realización de instancias de consultas (presenciales y no presenciales) para luego sistematizarlas e incorporar aquellas propuestas que sean política, técnica y económicamente viables al programa desarrollo de microempresarios cantonal”.

- *Incorporar y revisar la identificación y caracterización de actores potencialmente interesados y afectados realizadas en la etapa anterior.*

Una vez definidos los objetivos y el nivel de participación que tendrá la estrategia de participación es necesario revisar la identificación y caracterización de actores potencialmente interesados y afectados (incorporados en el mapa de actores) realizadas en la etapa anterior. En esta etapa se pueden realizar precisiones a los actores en función de los objetivos y nivel definido y también

viceversa, es decir, precisar los objetivos establecidos de acuerdo con los actores identificados.

- *Definir el plan de difusión, el plan de trabajo y diseño metodológico y la evaluación de la estrategia de participación.*

El objetivo de este paso es organizar un plan de difusión, plan de trabajo que contemple un diseño metodológico (actividades y su secuencia), plazos y responsables de implementar la estrategia de participación ciudadana además de la evaluación que se llevará a cabo una vez implementada la estrategia.

Definir plan de trabajo y diseño metodológico de la estrategia de participación ciudadana, un plan de trabajo debe incluir las actividades que se van a realizar, cuándo se implementarán y quién será responsable de cada una de ellas. *(Ver ejemplo en Anexo 4)*

Definir el plan de difusión de la estrategia, su objetivo es lograr una amplia difusión de la estrategia que se va a llevar a cabo de forma que cualquier persona o grupo interesado pueda participar de las actividades definidas.

La forma y medios para la difusión deben establecerse de acuerdo con dos aspectos clave: el tipo de actores a los cuales se quiere informar y convocar, y el presupuesto disponible.

Por ejemplo si se trata de organizar una estrategia de participación para consultar sobre las mejores forma de apoyo para el desarrollo o fortalecimiento de micro-emprendimientos cantonales, los medios de difusión pueden incluir: colocar anuncios y afiches en centros de mucho tránsito peatonal, enviar un correo electrónico a bases de datos especializadas, enviar una comunicación por escrito a través de estudiantes, usar redes sociales y sitios web, publicar avisos

en diarios de circulación regional además de anuncios en radios de alcance regional y local.

Definir los objetivos y el tipo de información a recopilar para la evaluación de la estrategia de participación ciudadana a realizarse al término de esta, a pesar de que la evaluación es la última etapa en la implementación de la estrategia de participación ciudadana los objetivos de ella deben ser definidos al momento de elaborar la estrategia.

Dependiendo de los objetivos que se establezcan para la evaluación será el tipo y cantidad de información que se debe recoger durante la implementación de la estrategia. De esta manera, al final del proceso se dispondrá de la información que permita realizar la evaluación planeada.

Etapa 4: Aprobación de la estrategia de acuerdo con procedimientos existentes.

Objetivos: aprobar la estrategia de participación ciudadana en las instancias formales que correspondan de forma de garantizar su viabilidad política, técnica y presupuestaria.

Pasos por seguir:

- Realizar algunas acciones estratégicas para asegurar apoyo político para la estrategia y conseguir su aprobación. En algunos casos para asegurar este apoyo es necesario realizar reuniones individuales con algunos o todos los que participarán de la decisión antes de la reunión grupal donde se discutirá la estrategia para su aprobación (regidores, síndicos, instituciones). La ventaja de sostener reuniones individuales previas es la posibilidad de identificar las preguntas, dudas y/o aprehensiones que cada una de las autoridades y profesionales puedan tener sobre la estrategia. De esta forma antes de la reunión

grupal se puede precisar y aclarar algunos aspectos de la estrategia de acuerdo con los elementos recogidos durante las reuniones individuales.

- Preparar la presentación de la estrategia en un formato atractivo, claro y breve. Seguramente la estrategia deberá ser presentada para su análisis y aprobación en alguna instancia formal tales como Alcaldía o el Consejo Municipal.

- Es relevante dedicar tiempo para preparar una presentación de la estrategia que se enfoque en los aspectos más relevantes y a la vez que indique cómo se hará cargo de los aspectos más sensibles de su implementación o que despiertan más dudas.

- Considere para la presentación utilizar medios audiovisuales como videos, grabaciones, etc. que muestren de forma más clara la importancia de la estrategia.

- Presentar la estrategia de participación en la instancia correspondiente. Al iniciar la presentación de la estrategia es importante mencionar los siguientes aspectos: i) agradecer a todas las personas que participaron en su elaboración, ii) valorar el apoyo político que han dado las autoridades, jefaturas o quien corresponda a la estrategia, iii) destacar los beneficios que la implementación de la estrategia va a traer al cantón o a la corporación.

- A pesar de haber realizado reuniones individuales en forma previa a la realización de la instancia formal, es posible de igual forma que se levanten nuevos aspectos que se solicite, sean precisados, reemplazados e incluso eliminados. Debe estarse preparado para tener una actitud abierta y no defensiva y también para defender los aspectos de la estrategia que considere fundamentales.

Etapas 5: Implementación de la estrategia de participación ciudadana.

Objetivos: Implementar la estrategia de participación ciudadana de acuerdo con las definiciones realizadas en las etapas anteriores.

Pasos por seguir:

- Organizar el equipo de trabajo responsable de la implementación de la estrategia.
- Implementar el plan de difusión y el plan de trabajo.
- Recopilar la información necesaria para la evaluación de resultados que se implementará al finalizar la implementación de la estrategia de participación.

Etapas 6: Incorporación de los resultados obtenidos en la estrategia de participación (nivel consultivo).

Objetivos: Incorporar aquellas propuestas recogidas durante la implementación de la estrategia de participación que aporten al mejor logro de los objetivos del instrumento de gestión pública que fue objeto de la participación y que sean viables en términos políticos, técnicos y económicos.

Pasos por seguir:

- *Sistematizar y clasificar la totalidad de los aportes recibidos.*

Este paso suele requerir una cantidad importante de horas profesionales ya que significa incluir en una matriz cada uno de los aportes recibidos. Al momento de realizar esta tarea es común que varios de los elementos planteados por las personas y grupos que participan son más bien comentarios que propuestas. La tendencia en este caso es a eliminar el comentario ya que no es una propuesta. El ejercicio que se recomienda realizar acá es “convertir” los comentarios en propuestas y de esta forma captar estos comentarios y no abandonarlos.

Una vez que se tienen los aportes en una matriz se sugiere clasificarlos de forma que su análisis resulte eficiente. Hay diversas formas de clasificar los aportes y propuestas recibidas. Algunos de los criterios que se pueden utilizar son:

- ✓ Por responsable o encargado de implementar el aporte: autoridades, organizaciones vecinales, academia, entre otras.
 - ✓ Por actividades que requieren recursos o no requieren recursos.
 - ✓ Por actividades de corto, mediano y largo plazo.
 - ✓ Por actividades de difusión, capacitación, asistencia técnica, acompañamiento, entre otras.
- *Analizar los aportes recibidos de acuerdo con su viabilidad política, técnica y económica de ser incorporados.*

Una vez clasificados los aportes y propuestas éstos deben ser puestos en una matriz que permita analizar su viabilidad política, técnica y económica.

En primer lugar, los aportes recibidos serán viables si cuentan con el apoyo político de las autoridades correspondientes. Las propuestas recibidas también serán políticamente viables si se complementan con obligaciones que tiene la autoridad y la institución pública en cuestión.

En segundo lugar, los aportes recibidos tendrán viabilidad técnica si son posibles de implementar desde el punto de vista de las habilidades, conocimiento y experiencia que los equipos profesionales deben tener para su implementación.

En tercer lugar, los aportes y propuestas tendrán viabilidad económica si la entidad responsable por su ejecución cuenta con los recursos necesarios para su implementación. Deben ser incorporados aquellos aportes que son viables en términos políticos, técnicos y económicos. Si un aporte cumple con ser viable

técnica y económicamente, pero no lo es en términos políticos entonces seguramente su posterior implementación resultará incierta.

- *Obtener una nueva versión del instrumento de gestión pública que incorpore los elementos seleccionados.*

Una vez que los aportes han sido seleccionados entonces se procede a preparar una nueva versión del instrumento de gestión pública en cuestión. Los aportes deben incorporarse en las secciones del documento que correspondan y destacarlos de alguna forma (color o tipo de letra) que permita identificar fácilmente los aportes incorporados. La nueva versión debe contener un fundamento para las propuestas incorporadas y las no incorporadas.

- *Aprobar esta nueva versión en las instancias correspondientes.*

La versión final que se obtenga luego de la incorporación de las propuestas viables política, técnica y económicamente debe ser aprobada por la autoridad o autoridades que corresponda de acuerdo con el instrumento de gestión que se trate. Esta aprobación debe ocurrir en una instancia formal donde su aprobación quede por escrito e incorpore las formalidades necesarias.

- *Informar sobre los cambios introducidos al instrumento de gestión pública, a las personas y grupos que participaron de la estrategia de participación ciudadana.*

Se debe realizar un proceso de rendición de cuentas —donde a través de diversos medios— se dé a conocer la versión final del documento entregando una razón fundada para aquellas propuestas incorporadas y también para aquellas no incorporadas.

Etapa 7: Evaluación, seguimiento y rendición de cuentas de la estrategia de participación ciudadana

A pesar de que esta es la última etapa en la implementación de la estrategia de participación ciudadana, los objetivos de la etapa de evaluación deben ser definidos al momento de elaborar la estrategia. Dependiendo de los objetivos que se establezcan para la evaluación será el tipo y cantidad de información que se deberá recoger durante la implementación de la estrategia de forma de contar con la información necesaria al final del proceso que permita realizar la evaluación planeada.

Objetivo: realizar una evaluación de resultados al término de la implementación de la estrategia de participación ciudadana que permita conocer sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos, actividades y resultados esperados.

Pasos por seguir:

Este manual entregará los pasos por seguir para una evaluación básica o mínima de la estrategia implementada.

- *Definir los objetivos para la evaluación que se llevará a cabo.*

Los objetivos establecidos para la evaluación definirán el tipo de información por recoger y sistematizar durante la implementación de la estrategia.

Algunos de los posibles objetivos de la evaluación pueden ser:

- ✓ Reflexionar si los objetivos propuestos se lograron.
- ✓ Analizar y sistematizar las lecciones aprendidas que se obtuvieron con la implementación de la estrategia.
- ✓ Conocer si hubo otros efectos positivos y/o negativos no esperados durante la implementación de la estrategia.

- *Definir el tipo de información por recoger y sistematizar y responsables para ello.*

Una vez definidos los objetivos se debe proceder a definir la información que debe ser recogida para que su posterior análisis permita responder a los objetivos planteados para la evaluación.

Para estos efectos durante la implementación de la estrategia es necesario evaluar cada una de las actividades realizadas a través de algún medio de fácil uso (pauta de evaluación, encuesta) que logre capturar opiniones, críticas y propuestas de los y las participantes.

Para ir registrando las lecciones aprendidas se puede designar una persona del equipo profesional que tenga la tarea de registrar eventos que se van dando durante la implementación de la estrategia y que luego puedan ser insumos para sistematizar las lecciones aprendidas, efectos positivos y negativos no esperados.

- *Recoger y sistematizar la información.*

Es importante que la responsabilidad de llevar el registro de los eventos y evaluaciones de actividades específicas esté claramente asignada a una persona o a un grupo de personas dentro del equipo profesional.

- *Analizar la información y preparar el informe de evaluación.*

Este paso debe implementarse al momento de finalizar la estrategia de participación ciudadana. Se debe designar quien estará a cargo de organizar este paso, probablemente pueden ser las mismas personas que llevaron el registro de los eventos y evaluaciones de actividades específicas.

Este equipo debe en primer lugar analizar y sistematizar toda la información registrada de acuerdo con los objetivos de la evaluación.

Este primer paso entregará información para luego analizar en conjunto con todo el equipo a cargo de la estrategia de participación el nivel de cumplimiento de los objetivos de la evaluación.

Se recomienda organizar el número necesario de talleres que permita realizar un análisis reflexivo que aporte sugerencias claras para futuras estrategias.

Este paso finaliza con la elaboración de un documento que refleja los principales resultados arrojados por la evaluación. Prepare una versión breve de fácil lectura utilizando gráficos y cuadros para la entrega de la información.

- *Dar a conocer los resultados de la evaluación.*

Para el objetivo de dar a conocer los resultados se sugieren los siguientes medios:

- ✓ Realizar una reunión con la participación de los y las participantes además de autoridades y funcionarios/as que participaron.
- ✓ Distribución del informe breve en las instancias interesadas en conocer los resultados.
- ✓ Envío de correo electrónico con el informe breve.

Y por supuesto en cada una de estas instancias se agradece el tiempo que los diversos actores dedicaron al proceso.

5.2.1.2 Ingenio de soluciones.

De la fase anterior se obtiene un instrumento validado con participación ciudadana, el cual contiene el conjunto de propuestas con viabilidad política, técnica y económica (nivel básico), sobre el cual se han de desarrollar los proyectos municipales. Estos documentos, debería estar alineados al Plan de Desarrollo Municipal (amparados al artículo 94 de la ley 7794), donde las propuestas, antes de convertirse en proyectos, deben pasar por un proceso de formulación que incluya una etapa técnica más elaborada, de la cual se extraigan los perfiles de proyecto que han de ser presentado a las fuentes de financiamiento y posteriormente ejecutarse basados en una metodología formal de gestión de proyectos.

En la fase de ingenio de soluciones se propone trabajar la herramienta **Social Lean Canvas**. Esta herramienta fue creada por Rowan y Dave Mosckovitz en colaboración con la Fundación Akina. Es una adaptación del modelo Lean Canvas creado por Ash Mauryan`s, la versión Lean Start Up del Business Model Canvas de Alexander Osterwalder. (Ver anexo 5)

El uso de esta herramienta tiene como propósito modelizar la solución a la propuesta presentada (posterior perfil de proyecto), la cual responda a requerimientos de sostenibilidad e impacto, de forma tal que el futuro proyecto cuente desde sus orígenes con la estructura conceptual validada de todos aquellos elementos claves que permitan gestionar su desarrollo y el conocimiento clave para su futura transferencia de conocimiento o análisis forense.

Finalmente, es importante indicar que la idea de esta metodología es utilizar una herramienta práctica que permita validar iniciativas en función de las propuestas aprobadas en la consulta ciudadana, de la cual pueda generarse perfiles de proyectos que sirvan para los procesos posteriores de inversión. Perfiles que contengan el resultado de un proceso técnico que entregue soluciones con un mayor nivel de certidumbre respecto a todos los elementos presentes dentro de un

perfil de proyecto, buscando con esto que el impacto esperado tenga mayor oportunidad de logro.

Actualmente existen múltiples fuentes bibliográficas de donde puede extraerse una guía para la formulación del perfil del proyecto, sin embargo, por tratarse de una corporación municipal, es importante considerar aquellas que contemplen la parte de evaluación financiera económica social. Al respecto se recomiendan las siguientes cuatro fuentes: 1) Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública, del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2010), 2) Guías para la elaboración de documento de proyecto Fase de pre-inversión, Formulación y Evaluación de Proyecto, del Instituto Centroamericano de Administración Pública, y 3) el libro Gestión de Proyectos Identificación-Formulación-Evaluación Financiera-Económica-Social-Ambiental, de Juan José Miranda Miranda (2016), y 4) Guía para la presentación de proyectos, del instrumento municipal “Portafolio de proyectos” (2015).

El trabajo de desarrollo de las actividades antes descritas, cuyo fin es crear los perfiles de proyectos por financiar, se propone que sea un trabajo municipal donde se integra la participación profesional de sus áreas especializadas y la participación abierta de actores claves como lo son la academia, la empresa privada, la sociedad organizada y la ciudadanía. Este proceso de convocar y conformar los equipos de trabajo encargados del desarrollo de los perfiles a partir del uso de la metodología Social Lean Canvas, se propone debe ser orquestada por una unidad especializada corporativa denominada **Laboratorio para Innovación** (I-Lab). Este I-Lab es parte de la propuesta de solución y se detallará como componente más adelante.

5.2.1.3 Desarrollo de proyectos.

Una vez desarrollados los perfiles de proyecto, estos deben de ser tratados a esta fase de forma tal que se puedan conseguir los siguientes resultados: 1) financiamiento de inversiones prioritarias con recursos municipales y 2) ejecución y control de proyectos en etapa de inversión.

Financiamiento de inversiones prioritarias con recursos municipales:

Actualmente la municipalidad cuenta con un instrumento denominado “**Portafolio de proyectos municipalidad de Tibás**”, este instrumento fue aprobado por el Concejo Municipal desde el año 2015, mediante acuerdo de Concejo Municipal VIII-1 de sesión ordinaria N°265 (26/05/2015), pero actualmente está a la espera de ser utilizado. La propuesta considera importante implementar este instrumento en esta fase. El documento tiene como objetivo principal *fijar las directrices que permitan el trámite, desarrollo, priorización y control de cada una de las etapas de los proyectos que se integren a un Portafolio de Proyectos*. Muy atinentes con los fines de esta fase.

Para la realización del trabajo se propone establecer una **Comisión Técnica de Evaluación de Proyectos** conformada por la Alcaldía Municipal, la Dirección de Hacienda, Dirección Urbana, Planificación, Proveeduría, adicional un delegado del Concejo Municipal, para que conforme esta comisión y sirva de enlace Administración y Concejo.

Para esta fase, la propuesta hace uso del instrumento de marras y basa su estrategia de implementación en los lineamientos de la misma, por saber:

- Entre los meses de enero y junio, se presentarán proyectos que permitan solventar las necesidades de desarrollo (institucional, cantonal y comunal) provendrán de la Alcaldía, el Concejo Municipal, los Consejos de Distrito y las comunidades.

- Las propuestas de las comunidades deberán contar con el aval de los Consejos de Distrito.
- Todas las propuestas (ya sean de las Comunidades, de miembros del Consejo de Distrito, de miembros del Concejo Municipal o de la Alcaldía), deberán ser presentadas utilizando el formulario establecido, para ser evaluadas y priorizadas por el equipo técnico asignado por la municipalidad.
- Las propuestas se agruparán según los ejes estratégicos definidos por el municipio.
- La evaluación de las propuestas de proyectos será basada en la valoración de las variables de viabilidad técnica, ambiental, social, económica, legal, estratégica y de riesgo.
- Una vez realizada la primera evaluación a la propuesta de proyecto se comunica al proponente si cumple con los requisitos. De no cumplirse con los mismos el proponente deberá corregir la propuesta en un mes plazo.
- Aquellos proyectos que cumplan con los requisitos establecidos continúan con la priorización.
- Los proyectos serán priorizados según su valor social para el cantón, el beneficio comunal o institucional. Habrá un equilibrio en la selección de los diferentes tipos de proyectos, que permita obtener resultados en los distintos ejes estratégicos.
- Aquellos proyectos priorizados con mayor valía pasarán al estudio de factibilidad, para la asignación de los recursos financieros y humanos necesarios para el desarrollo del mismo, a más tardar en el mes de julio. La aprobación de presupuestos para los proyectos será dada por el Concejo Municipal, y la ejecución presupuestaria estará a cargo de la Administración Municipal.
- Para los proyectos que sean aprobados, se establecerán indicadores de rendimiento (desempeño corporativo relativo a la ejecución de proyectos), los

cuales serán reportados de forma periódica para monitorear, tanto el alineamiento con los ejes estratégicos del desarrollo cantonal como la utilización efectiva, eficiente y eficaz de los recursos.

- Se habilitará un proceso de seguimiento y acompañamiento que permita evaluar si los proyectos responden a las necesidades que se identificaron en la propuesta.

Para la aceptación y priorización de proyectos, el instrumento municipal considera los siguientes criterios:

Valoración técnica: se le asigna un puntaje de 5 si la posibilidad es Alta, 3 si es Media y 0 si no reúne dichas condiciones.

Valoración ambiental: un impacto Alto se califica con valor de 0, un impacto Medio se califica con un valor de 3, un impacto bajo con valor de 5. Es importante indicar que la valoración debe tomar en cuenta las posibilidades de control, mitigación o administración de los riesgos con impactos Altos y Medios.

Valoración social: para efectuar la calificación se tomará en cuenta el índice de desarrollo humano de cada distrito y la densidad de población. En este sentido se aplicaría lo siguiente:

Distrito	Km2	Índice	Densidad	Calificación
San Juan	3.4	83.3	6.433	2
Cinco Esquinas	0.7	65.8	8.977	4
Llorente	1.4	87.4	7.184	1
León XIII	0.8	58.1	17.292	5
Colima	1.9	77.3	7.007	3

Tabla 7: Índice de desarrollo social 2013, MIDEPLAN.

Valoración económica: en este caso se ocupa la estimación detalla de la obra por rubros de inversión, estar presupuestado los recursos y aprobados por los entes correspondientes. Para ser considerado en la categoría de proyecto comunal debe cumplir con el indicador de 150 salarios mínimos como tope. (de 1 a 50 salarios se le asigna un puntaje (1), de 51 a 100 salarios se le asigna un puntaje de 3, de 101-150 salarios se le asigna un puntaje de 5.

Valoración legal: que no haya impedimentos legales que obstaculicen el proyecto. Si se presentan impedimentos legales se le asigna 0, si no tiene se le asigna 3.

Valoración de riesgos: la matriz de riesgo que se realice debe estar fundamentada con base en la metodología de riesgo del instrumento, la cual indica que a un riesgo alto se le asigna un puntaje de 1 si es medio 3 y si es bajo 5.

Valoración estratégica: se refiere a su relación con los planes de desarrollo cantonal y los planes de gobierno de la Alcaldía. Si el proyecto se encuentra estimado en los planes estratégicos de la institución o alguna de las temáticas de estos, se le asigna valor de 3 y de no establecerse ningún ligamen con estos planes se le asigna un valor de 0.

La Comisión con la aprobación de la Alcaldía elevaría los proyectos aprobados del Portafolio a la comisión de Hacienda y Obras del Concejo para cerrar el capítulo de aprobaciones e incorporar los proyectos en la corriente presupuestaria institucional.

Por último, todo el proceso de las diferentes etapas de evaluación del proyecto deberá ser sistematizado utilizando bitácoras que complementan los documentos de las propuestas.

Ejecución y control de proyectos en etapa de inversión.

Como se comentó con anterioridad, actualmente la municipalidad de Tibás carece de una metodología para la gestión de proyectos, la propuesta considera PRINCE2 como la metodología por utilizar. (Ver anexo 6)

Como nota final a esta fase de Desarrollo de proyectos, es importante destacar el gran aporte que agregaría para la corporación, el explotar de mayor forma la herramienta para gestión de proyectos “Felino”, con el uso de esta herramienta, se ha comprobado, que es posible dirigir el desarrollo de proyectos como lo requiere PRINCE2, adicionalmente facilita la gestión conocimiento y de desempeño corporativo (cuadro de mando integral). Para esto se sugiere integrar tanto los conocimientos sobre PRINCE2 en forma práctica con el uso de esta herramienta de gestión de proyectos, la cual, como ya se dijo, puede ser utilizada también para la gestión del desempeño corporativo y de gestión de conocimiento, todo asociado a los proyectos en ejecución.

5.2.1.4 Validación del éxito.

Si bien esta fase está presente dentro de otras como lo es Análisis de la situación actual y Desarrollo de Proyectos, es al final del proceso anual de ejecución de los proyectos, que la propuesta sugiere realizar una revisión sobre los logros de la gestión corporativa con el propósito de ejercer la respectiva rendición de cuentas que exige los requerimientos de Gobierno abierto impuestos al modelo propuesto.

Como se expusiera al inicio del modelo, dentro de la estrategia de participación ciudadana en su etapa 7, se contempla la evaluación, seguimiento y rendición de cuentas, es decir, la definición de los objetivos o resultados esperados, los cuales han de ser obtenidos mediante la ejecución de proyectos asociados a las propuestas seleccionadas para ejecución en el año en ejercicio.

Esto implica realizar actividades que capturen opiniones, críticas y propuestas de los beneficiarios o participantes en los diferentes proyectos, así como capturar información para alimentar los indicadores establecidos en los perfiles de proyecto y que fueron establecidos mediante la metodología Social Lean Canvas.

Esta fase se sugiere que sea ejecutada por el Departamento de Planificación como parte de su proceso ordinario de control y seguimiento de los proyectos y del impacto logrado con su ejecución. Lo anterior con el fin de generar los resultados que muestren el desempeño corporativo alrededor de proyectos y con esto alimentar la primera y segunda fase del modelo, así como el sistema de gestión de conocimiento y gestión del desempeño corporativo relacionados con el desarrollo de proyectos.

Al igual que en la fase anterior, es importante destacar el gran aporte que puede resultar el utilizar la herramienta “Felino” para gestionar el desempeño corporativo por medio de Balanced ScoreCard que posee la herramienta.

5.2.2 Componente 2: Laboratorio para innovación Tibás.

El Laboratorio para Innovación Tibás (LIT), es propuesto como un mecanismo orgánico corporativo municipal, cuyo objetivo es el intercambio de datos, información y conocimiento, con el fin de co-crear soluciones para la ciudad, lo anterior en un proceso participativo y colaborativo entre la ciudadanía, la academia, la empresa privada, la sociedad organizada y la corporación.

Para esto la corporación municipal establecerá una estructura organizacional, dotada de recurso humano calificado, y de recursos materiales para formular soluciones a las propuestas derivadas del proceso de planificación participativa desarrollada por la municipalidad cada inicio de año.

La propuesta es una base para el inicio de una estructura que pretende ser mejorada con otras experiencias a las cuales se ha de consultar, tales como el Laboratorio para Innovación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, el

Laboratorio para la Ciudad de Gobierno de la Ciudad de México, la Fundación Nesta, el Laboratorio de participación de la Prefectura de Río de Janeiro.

Antes que todo, es importante resaltar que la Alcaldía actualmente considera valioso la creación de un laboratorio para innovación, con esto ha manifestado su apoyo decidido a la idea.

El laboratorio para innovación está enfocado hacia:

1. La creación colectiva de soluciones a prioridades cantonales, definidas previamente mediante un proceso de participación ciudadana (planificación participativa).
2. La integración del conocimiento y recursos cantonales que mejor respondan a la co-creación de soluciones a esa problemática.
3. Crear espacios físicos e intelectuales para el desarrollo de una cultura de colaboración e innovación.
4. Desarrollar la ciudad.

El laboratorio para innovación está conformado por un conjunto de asociados, se sugieren:

1. Las instituciones del Estado y el Gobierno local.

Estas instituciones poseen experiencia, datos, investigaciones y conocimientos de gran importancia para el desarrollo de las actividades del LIT.

Las instituciones del Estado igualmente tienen como objetivo participar de estos tipos de iniciativas en función del cumplimiento de sus objetivos o de otros tipos de organización como lo son los CCCI (Comité Cantonal de Coordinación Institucional).

2. El Sector Académico.

Este asociado es clave en cuanto al conocimiento especializado, la investigación y la transferencia de conocimientos clave. En este sentido también el aporte en trabajos de investigación o prácticas de interés para el laboratorio, representan un gran aporte para el LIT.

3. Organizaciones No Gubernamentales / sociedad organizada.

El conocimiento especializado de las ONG representa un gran aporte en la búsqueda de soluciones para sectores donde los demás asociados podrían estar en menor medida, involucrados o con experiencias limitadas. Lo que puede hacer conexiones claves con la comunidad o segmentos específicos a los cuales les agregan un mayor valor diferencial.

4. El Sector Privado.

Este asociado por lo general es visto como la parte con el contacto de mayor amplitud sobre productos o servicios especializados, que puedan atender de mejor forma situaciones donde se requiere del conocimiento, experiencia o capacidades técnicas sobre tecnologías que puedan hacer la diferencia en la solución de problemas.

5. Ciudadanía.

El LIT se beneficia del trabajo y participación de la ciudadanía, este espacio es un lugar para recibir aportes y crear facilidades para el desarrollo de proyectos abiertos, los cuales deben seguir un protocolo específico. Un ambiente que pretende reducir o elimina las brechas entre los ciudadanos y las instituciones.

6. Otros laboratorios para innovación.

Esta asociación pretende hacer uso de facilidades de transferencia o intercambio de conocimientos y experiencias con y hacia otros laboratorios para innovación. Esto incluye la base de conocimiento en el desarrollo de proyectos de interés mutuo. La intención es crear una red de este tipo de laboratorios a nivel latinoamericano.

El accionar del LIT contempla las siguientes áreas de resultados:

1. La Planificación Participativa.

Esto en atención al requerimiento establecido en el macroproceso descrito en como componente uno de la propuesta, específicamente el de ***Focalización de Esfuerzos***.

2. El desarrollo de productos/servicios.

Como parte del mecanismo que atienda la fase *Ingenio de soluciones* del macroproceso descrito bajo el componente uno de la propuesta.

3. Investigación operativa.

Esta ideada para desarrollar investigaciones con asociados especializados que pueden generar resultados en favor de procesos claves como el de la fase uno del componente anterior, específicamente *Análisis de la situación actual*.

4. Participación ciudadana.

Esta actividad está principalmente dirigida al desarrollo de capacidades innovadoras y de co-creación en la ciudadanía, mediante capacitaciones y talleres de participación abierta a consultas y evaluaciones.

Para el funcionamiento de laboratorio se propone el siguiente personal inicial:

Jefe del laboratorio:

Dirige la operación de las diferentes áreas de resultados del laboratorio y de todos los recursos humanos y materiales asociados.

Descripción de las tareas:

- Gestionar la estrategia y el plan operativo anual del laboratorio para innovación, incluida su planificación y gestión, con especial atención a aprovechar al máximo el trabajo realizado con los asociados en relación con el macroproceso de gestión de proyectos corporativo.
- Establecer alianzas con un amplio espectro de interesados que trabajan para el desarrollo cantonal (por ejemplo: universidades, proveedores altamente especializados TIC, comunidad de código abierto, fuentes de fondos, entre otros).
- Ayudar al equipo del laboratorio a implementar los planes y las actividades programadas mediante la identificación y la adaptación de las modalidades y los procedimientos institucionales.

- Garantizar el oportuno y efectivo desarrollo de los planes y el adecuado uso de los recursos asociados con el macroproceso de desarrollo de proyectos.

Gestor de proyectos:

Mentor encargado de dirigir el proceso de formulación de perfiles de proyecto, a partir de los resultados obtenidos del uso de la herramienta de Social Lean Canvas. Encargado del monitoreo y evaluación de los proyectos.

Descripción de las tareas:

- Servir de mentor en los procesos de desarrollo de soluciones a partir del uso de la metodología Social Lean Canvas (SLC), para aquellas propuestas aprobadas con participación ciudadana.
- Dirigir los procesos de formulación de perfiles de proyectos para las soluciones validadas mediante el SLC.
- Monitorear el desarrollo de los proyectos en ejecución, lo anterior con base en los indicadores establecidos tanto para el desarrollo del proyecto como aquellos asociados con el desempeño corporativo.
- Evaluar los resultados obtenidos con la ejecución de los proyectos corporativos orientados al desarrollo comunitario.
- Fungir como asesor dentro del proceso de análisis de la situación actual (fase uno del macroproceso de desarrollo de proyectos), basado en los resultados obtenidos del monitoreo y evaluación de los proyectos.

Gestor de innovación:

Facilita las relaciones entre asociados de forma tal que promueva el desarrollo creativo de soluciones, impera su capacidad de resolución, para que las cosas

sucedan. La gestión de la innovación no busca la innovación, sino hacer que los equipos de trabajo innoven.

Descripción de las tareas:

- Servir de mentor en los procesos creativos o de desarrollo de productos mínimos viables, como recurso para la validación de hipótesis relacionadas con potenciales soluciones a la problemática expuesta en las propuestas desarrolladas con participación ciudadana.
- Asegurar una oportuna y adecuada documentación del proceso ejecutado en el Social Lean Canvas, con el fin de que este sirva de insumo para el desarrollo del perfil del futuro proyecto.
- Promover y desarrollar actividades en función del desarrollo de capacidades que faciliten una mayor cultura de innovación entre los asociados y hacia la corporación.
- Analizar el impacto de los proyectos de innovación desarrollados, que sirva de capitalización de conocimiento para futuros esfuerzos o bien la transferencia del conocimiento entre Laboratorios para Innovación.

Desarrollador de software.

Desarrollo, mantenimiento e implementación de aplicaciones informáticas dirigidas a las estrategias de Gobierno abierto, así como la administración de las tecnologías de información y comunicación implicadas, adquiridas con el fin de fortalecer las áreas de resultados del laboratorio para innovación.

Descripción de las tareas:

- Mantenimiento y resolución de problemas en servidores web y de bases de datos que ejecutan diferentes aplicaciones.
- Administración de variedad de sistemas de bases de datos, incluidos: Microsoft SQL Server, PostgreSQL, MySQL y MS Access.
- Administrar una variedad de sistemas de servidores web, incluido Apache como requisito indispensable.
- Administrar una variedad sistemas de servidores de aplicaciones.
- Evaluar la integridad y la seguridad de servidores de bases de datos y web.
- Mantenimiento y administración de servidores o plataformas de mapas, especialmente GeoServer.
- Gestionar y mantener periódicamente la red de datos de la oficina.
- Desarrollar o servir de contraparte en el desarrollo de aplicaciones a la medida e implementar aplicaciones de TICs según se requiera por el Laboratorio.
- Llevar a cabo búsquedas e investigaciones sobre las últimas aplicaciones de servidores de bases de datos y web y poner a punto herramientas y técnicas para mejorar la accesibilidad, la escalabilidad y la eficiencia de los sistemas instalados.
- Crear y ejecutar respaldos periódicos de los servidores.

Asistente administrativo:

Atender las diferentes actividades de organización de actividades y eventos y en la gestión de tareas administrativas del laboratorio para innovación.

Descripción de las tareas:

- Atender las funciones ordinarias de la asistencia administrativa del Laboratorio (recepción de llamadas, gestión del archivo, colaboración el trabajo final de presentación de documentos, administrar el presupuesto, coordinar actividades y gestionar procesos de coordinación para eventos del Laboratorio, entre otros).

Voluntariado:

Estudiantes o ciudadanos que apoyan las actividades del laboratorio, especialmente las relacionadas con las diferentes fases del macroproceso de gestión de proyectos.

Descripción de las tareas:

- Familiarizarse con el macroproceso de gestión de proyectos y las diferentes fases, incluido en esto las metodologías de Planificación participativa, Social Lean Canvas, formulación de Perfiles de proyecto, desarrollo de indicadores, Balanced ScoreCard, entre otros.
- Colaborar en el desarrollo de las actividades asociadas con las diferentes fases del Macroproceso de desarrollo de proyectos, a cargo del LIT.
- Apoyar los procesos de investigación que desarrolla el LIT, según la estrategia establecida.
- Apoyar los procesos de formación y capacitación realizados por el LIT.

5.2.3 Componente 3: Herramientas informáticas.

En atención al requerimiento general dos de la propuesta, que indica que el modelo deberá basar el accionar de la propuesta en los principios de Gobierno abierto, cada una de las fases del macroproceso contempla dentro de sus acciones la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. Lo que demanda que estos utilicen una serie de herramientas con el fin de soportar todo su desempeño, dentro de estas, las tecnologías de información y comunicación. A continuación, se presenta el componente de TICs propuesto para el modelo, donde primeramente se mostrará la relación entre las fases del macroproceso propuesto vs los principios de Gobierno abierto (de la Alianza para el Gobierno abierto) y la forma en cómo el uso de las TICs potenciará su operación y rendimiento.

La siguiente matriz muestra las fases del macroproceso vs los principios de Gobierno abierto, en términos de los requerimientos de soluciones TICs.

Fase del macroproceso de gestión de proyectos	Transparencia	Rendición de cuentas	Participación ciudadana
Análisis de la situación actual	Datos abiertos sobre cantón y acciones municipales	Desempeño corporativo	Redes sociales privadas. Foros abiertos. Acceso a bases de conocimiento.
Focalización de esfuerzos	Planificación abierta Acceso a propuestas	Participación en propuestas	Crowdsourcing. Acceso a bases de conocimiento.
Ingenio de soluciones	Acceso a portafolio de proyectos	Indicadores de innovación	Trabajo colaborativo.
Desarrollo de proyectos	Presupuestos abiertos	Gestión de proyectos	Acceso a control y seguimiento de proyectos.

Fase del macroproceso de gestión de proyectos	Transparencia	Rendición de cuentas	Participación ciudadana
	Información abierta del Concejo Municipal		
Validación del éxito	Datos abiertos sobre proyectos	Impacto de proyectos	Evaluación participativa. Acceso a bases de conocimiento.

Tabla 8: Requerimientos de soluciones TICs, fases Macroproceso vs principios Gobierno abierto.

Conforme con los requerimientos de cada una de las fases (alineadas a los principios de Gobierno abierto), la propuesta de soluciones TIC para el modelo contempla utilizar herramientas con las que trabaja el municipio y valorar otras soluciones reconocidas, de gran aplicación y experiencia en gobiernos, por saber:

Fase del macroproceso de proyectos	Transparencia	Rendición de cuentas	Participación ciudadana
Análisis de la situación actual	Portal de Gobierno abierto: ³ -Presupuesto abierto. -Planificación abierta. -Indicadores. -Información territorial. -Información de proyectos. -Gestión corporativa. Integrando en el portal herramientas:		Buddypress Felino ³ Junar
Focalización de esfuerzos			Goteo Buddypress Junar
Ingenio de soluciones			
Desarrollo de proyectos			Felino ³ Goteo Junar
Validación del éxito			Buddypress Junar

Tabla 9: Herramientas TICs sugeridas para el modelo propuesto.

³ Estas herramientas actualmente se utilizan en la municipalidad, pero deben ser mejor utilizadas con los fines que se proponen en cada una de las fases del modelo propuesto.

Es importante abordar la forma y las razones por las cuáles se ha propuesto cada una de las herramientas TICs, principalmente por su uso y los resultados logrados en otros municipios. A continuación, un breve razonamiento al respecto.



Es una herramienta especializada en Open Data en la nube, orientada por los principios de Gobierno abierto, con lo que se logra una mayor transparencia, fomenta la colaboración, la innovación y la participación ciudadana. Dentro de sus facilidades ofrece múltiples formatos de salida para compartir datos, APIs, visualización D3 avanzada, componentes para pivotar datos, entre otros. Ha sido utilizado ampliamente por muchos gobiernos, dentro de estos:

Gobierno de Quito, Ecuador.

<http://datos.quito.gob.ec/dashboards/7/territorio/>

<http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/>

Municipalidad de Puente Alto. Colombia

<http://datos.mpuebloalto.cl/dataviews/94723/subsidios-sociales/>

Gobierno de la ciudad de San José. California USA.

<http://data.sanjoseca.gov/home/>

Gobierno local de Bahía Blanca. Argentina

<http://gabierto.bahiablanca.gob.ar/datos-abiertos/tasa-ambiental/>

Municipalidad de Escazú

<http://escazu.opendata.junar.com/home>

Municipalidad de Palmares

<http://datos.munipalmares.go.cr/home>

La propuesta es dar acceso a los datos y permitir su distribución en forma abierta, dentro de estos datos están: presupuestos, planes, resultados de gestión corporativa, información territorial, información sobre proyectos ejecutados y en ejecución, entre otros. El fin es utilizar esta herramienta en el portal propuesto de **Gobierno abierto para Tibás**, en donde se tendrá como grandes contenedores, información e interacción sobre los principios de Transparencia, Rendición de cuentas y Participación ciudadana.



Esta herramienta, de código abierto, es para procesamiento de información geográfica. Actualmente la municipalidad ha integrado un equipo de profesionales en el aprendizaje y uso de la herramienta, con lo que se pretende crear, editar, visualizar, analizar y publicar información geoespacial de utilidad para la municipalidad de Tibás.

La propuesta consiste en aprovechar la oportunidad que abre la municipalidad al utilizar la herramienta, incorporándola en la publicación de información especializada sobre aspecto de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana, dentro de esto, información geoespacial sobre proyectos (ejecutados y en ejecución), información sobre aspectos de carácter distrital, reporte ciudadano, estado y condición sobre el territorio (seguridad, educación, salud, medio ambiente, propuestas, proyectos, entre otras). Que sirvan de recurso para que la ciudadanía se informe e integre de forma más activa en la propuesta y desarrollo de soluciones a los retos del cantón. Actualmente existe mucha información territorial levantada por el municipio y que, con el uso de esta herramienta, tiene muchas oportunidades de ser migradas y utilizadas por esta nueva herramienta. En una entrevista personal con el Geog. Alberto Durán Soto, jefe del Departamento de Geografía de la municipalidad, se explicó que en el gobierno y otras entidades especializadas, existen fuentes de información geoespacial que podrían ser utilizadas para un proyecto como el visualizado, para esto se tendrían que realizar los acercamientos y potenciales firmas de convenios de cooperación. Dentro de los esfuerzos que igualmente hace el municipio, está el uso de servidores para la publicación de esta información en la Web.

La propuesta consiste en que estos contenidos y las facilidades de la herramienta, sean incorporados dentro del Portal de Gobierno abierto de Tibás, donde al igual que todas las otras herramientas TICs propuestas, sea el LIT el encargado de todas las gestiones para la integración de herramientas, así como el mantenimiento y publicación de contenidos. Esto con el fin de potenciar los esfuerzos de laboratorio con relación a sus funciones, principalmente aquellas que permitan el desarrollo fluido y abierto del macroproceso de gestión de proyectos propuesto.



Buddypress.

Esta es una herramienta web de código abierto para crear comunidades, equipos y grupos de trabajo que, de forma colaborativa, integren esfuerzos en función de objetivos o fines comunes, puede ser utilizado como red social privada. La propuesta es utilizarla como instrumento en procesos de participación ciudadana, basadas en los fundamentos de comunidades de conocimiento, aprendizaje y práctica, donde, conforme se desarrolle el trabajo en los diferentes ejes de desarrollo.

La propuesta está dirigida a utilizar la herramienta principalmente en las fases de Análisis de la situación actual, Focalización de esfuerzos, Ingenio de Soluciones y Validación del Éxito. En cada una de ellas con fines específicos y muy dirigido a cada subproceso, de esta forma en la fase de Análisis de situación actual puede ser utilizada en diferentes actividades tales como revisión y mejora colectiva de propuestas, revisión de documentos o información base para el trabajo en las tareas de planificación participativa, o bien en actividades tales como la validación o retroalimentación de procesos de ideación o validación de hipótesis en los procesos de desarrollo de productos mínimos viables de la fase de Ingenio de soluciones, o bien en tareas de consulta o revisión de aquellos indicadores o factores que sean considerados de importancia dentro de un proceso de validación del éxito de los proyectos.

Lo anterior sin dejar de lado otros usos tales como apertura de temas de interés comunitario, académico o bien la exposición y revisión conjunta de casos de éxito de otros municipios que puedan ser llevados a consulta en forma abierta, o bien la presencia permanente de organizaciones o entidades dedicadas al trabajo abierto y colaborativo con la comunidad. El uso de esta herramienta, la organización sobre cómo moderar y atender la demanda y los eventos que de ella surjan deberán estar bien establecidos dentro de un protocolo y normas de conducta, uso y atención de conflictos, una tarea que se visualiza deberá ser atendido por el equipo del LIT en relación con el subproceso asociado. Esto sin dejar de lado el trabajo coordinado que pueda surgir de delegar la gestión y administración de algunos espacios de interés y responsabilidad de entes externos asociados.



Según lo define la Fundación Goteo, esta herramienta es una plataforma crowdsourcing cívico y de colaboración en torno a iniciativas ciudadanas, proyectos sociales, culturales, tecnológicos y educativos. Es una herramienta de código abierto que puede ser utilizado en nuestro país por las facilidades que ofrece, detrás de ella está una fundación sin fines de lucro compuesta por un equipo multidisciplinario encargado de incorporarle servicios de co-creación y financiación colectiva, con una misión vinculada con principios de transparencia, progreso y mejora de la sociedad.

La propuesta es adoptar esta herramienta de crowdsourcing para el desarrollo de actividades de recepción de propuestas de solución abierta a las diferentes propuestas prioritarias establecidas en los diferentes ejes de desarrollo municipal, como la apertura a iniciativas de entes y personas físicas, sobre aquellos aspectos o problemática encontrada en el cantón. Por medio de esta herramienta puede hacerse valoración abierta de iniciativas, crowdfunding de proyectos, así como de recepción de oferta de donaciones de tiempo y conocimiento aplicado a los diferentes proyectos o iniciativas tratadas en fases como la de focalización de esfuerzos o ingenio de soluciones (modelo de gestión de proyectos propuesto).

Por medio de esta plataforma se atienden los requerimientos de crowdsourcing del modelo y adicionalmente se agrega facilidades para que, organizaciones, la academia, así como la ciudadanía, tanto de Tibás como de cualquier otra localidad, participe de la solución de problemas del cantón. Facilitando la organización de los proyectos o iniciativas en segmentos de gran impacto e interés territorial, tales como: Social, Tecnológico, Emprendedor, Educativo, Cultural, Ecológico, Científico, entre muchos otros. Esta herramienta agrega la innovación de abrir la participación ciudadana al financiamiento o participación en proyectos donde el municipio podría estar limitado a desarrollar o financiar. Adicional, crear las facilidades de abrir el desarrollo de otras oportunidades tales como el desarrollo o fortalecimiento de nuevas empresas sociales.



La municipalidad actualmente cuenta con esta aplicación, Felino es una herramienta de administración de operaciones, seguimiento de la planificación estratégica, administración de proyectos y gestión de indicadores. Ofrece facilidades de seguimiento sobre productos y entregables, riesgos, presupuestos, gastos, cronogramas de actividades, plan estratégico, indicadores, entre otros.

Con estas facilidades es posible gestionar el rendimiento organizacional, el control y seguimiento de proyectos y realizar la gestión de conocimiento de la información que se genera alrededor de los diferentes proyectos. Por lo analizado en la investigación, se pudo constatar que esta herramienta sirve de repositorio de información de gran alcance para los proyectos, dentro de esto el control de documentación, reuniones, indicadores, entregables, integración estratégica, por mencionar algunos. Está desarrollada para ser ejecutada vía Web, lo que facilita el trabajo colaborativo distribuido, facilita la toma de decisiones por medio de características gráficas de seguimiento, la personalización de paneles de acceso a la información de los proyectos, además de facilitar la creación de un mando de cuadro integral que la municipalidad puede utilizar para la gestión del desempeño corporativo.

De esta forma la herramienta ofrece facilidades para realizar la gestión de proyectos basados en metodologías como PRINCE2, alinear estratégicamente los proyectos (cinco ejes del programa de gobierno), establecer un cuadro de mando integral corporativo asociado a proyectos, gestionar la documentación y otras actividades como reuniones, contratos, compras y presupuestos de proyectos, además de servir de fuente histórica de información relacionada con los proyectos ejecutados corporativamente. Esta herramienta actualmente está en su etapa inicial de uso, por las debilidades encontradas en la gestión de proyectos, los implementadores han encontrado como un requisito, establecer primeramente una metodología para desarrollo de proyectos, establecer los indicadores de desempeño requeridos e implementar dentro del municipio un ciclo o proceso que armonice la gestión de proyectos.

CAPÍTULO VI

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La motivación principal para la realización de la investigación ha sido el conseguir establecer un modelo conceptual y práctico para abordar la problemática relacionada con el insuficiente logro de resultados en el desarrollo cantonal de Tibás, relacionados directamente a la gestión de proyectos municipales a cargo del Gobierno local. Partiendo de esto se elaboró, primeramente, dentro de la investigación teórica, un modelo de gestión de proyectos estructurado como sistema, denominado “**Macroproceso corporativo para la gestión de proyectos cantonales**”. A partir de este diseño, en una segunda etapa, se realizó un proceso de validación que permitió finalmente esbozar la propuesta de solución al problema.

6.1 Conclusiones.

Luego de la investigación sobre el modelo actual de gestión de proyectos, la participación ciudadana, el uso de procesos de innovación social, así como los procesos de planificación, de gestión de conocimiento y las tecnologías de información utilizadas, para la elaboración gestión y evaluación de proyectos, pudo evidenciarse que:

a) Se carece de un modelo consistente para la gestión de proyectos, aún y cuando se cuenta con normativa, instrumentos metodológicos y herramientas informáticas para la gestión de proyectos.

b) Si bien en el municipio hay un buen ambiente respecto a integrar la innovación como parte del proceso de gestión de proyectos (etapas de identificación de propuestas e ideación de soluciones), estos procesos aún no han sido considerados como tales.

c) Del proceso de investigación pudo obtenerse insumos valiosos respecto a los principios de Gobierno abierto, procesos de Innovación abierta, y herramientas informáticas especializadas, que sirvieron para el desarrollo de un método innovador de gestión de proyectos para la municipalidad de Tibás.

d) Basados en el conocimiento adquirido, el modelo propuesto se fundamenta en los principios de Gobierno abierto generalmente aceptados (transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana), incorpora un proceso adaptado de Innovación Social propuesto por Murray, Calulier-Grice y Mulgan en su “**Libro abierto de innovación social**” (macroproceso de gestión de proyectos), e integra una serie de herramientas informáticas para el apalancamiento tecnológico requerido por el modelo.

El siguiente diagrama muestra la propuesta a manera de resumen.

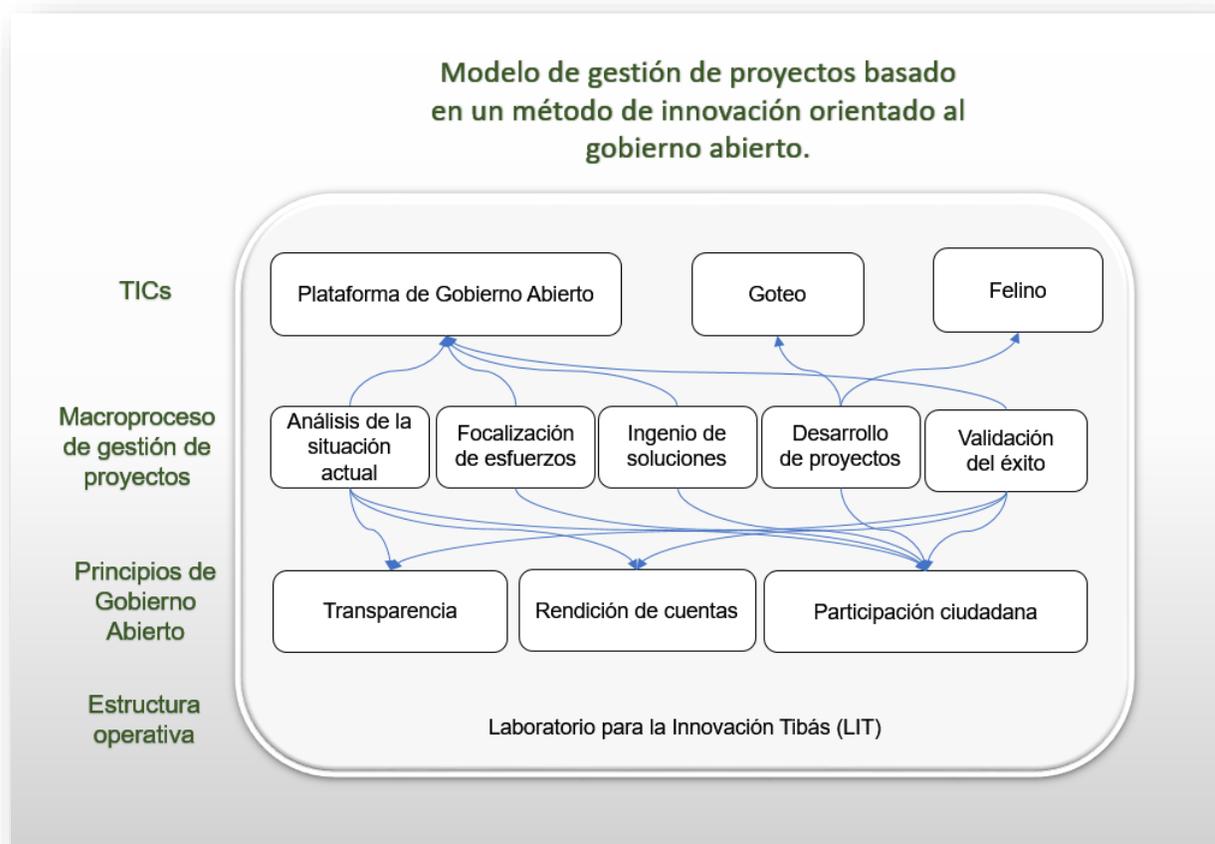


Diagrama 1: Modelo de gestión de proyectos propuesto.

e) El diseño del macroproceso de gestión de proyectos tiene una orientación municipal, para lo cual fue tomado en cuenta el ciclo de gestión de proyectos corporativo, la normativa vigente y las herramientas que posee el municipio en materia de gestión de proyectos (Portafolio de proyectos, herramienta informática Felino, Código municipal).

f) La propuesta también considera la creación de un Laboratorio para Innovación, dirigido por un equipo especializado que cuente con el conocimiento multidisciplinario y las condiciones físicas y materiales para su desempeño. El Laboratorio para Innovación Tibás (LIT), está enfocado a gestionar las fases de Análisis de la situación actual, Focalización de esfuerzos, Ingenio de soluciones, Control, Seguimiento de proyectos y Validación del éxito.

g) De esta forma, el método base del modelo de gestión de proyectos cuenta con: Un macroproceso de gestión de proyectos, un conjunto de herramientas y tecnologías que soporten y apalanquen estratégicamente el funcionamiento del macroproceso y una estructura operativa especializada para la operación del macroproceso denominada Laboratorio para Innovación Tibás (LIT). Con lo que se atiende la inquietud inicial de la investigación:

¿Cómo debe ser un modelo de gestión de proyectos para la municipalidad de Tibás que, desde una perspectiva de Gobierno abierto, presente un método innovador para obtener un mejor desempeño corporativo?

6.2 Recomendaciones.

Basado en los resultados obtenidos y realizando una revisión de las conclusiones y la visión de aspectos que puedan favorecer el logro de mejores resultados y la mejora a futuro de otros aspectos por considerar en investigaciones posteriores, se plantean las siguientes recomendaciones:

a) Para un proceso de implementación de la propuesta se recomienda realizar al menos las siguientes actividades:

1. Establecer un equipo de trabajo que interiorice el modelo, realice un proceso de adopción y revisión de las implicaciones de su funcionamiento.
2. Establecer la estrategia de implementación y el presupuesto para la puesta en funcionamiento del modelo.
3. Definir el alineamiento estratégico esperado del LIT respecto al programa de gobierno de la municipalidad.
4. Una vez interiorizado y alineado estratégicamente el modelo, conformar el equipo de trabajo, formalizar la organización y funcionamiento del Laboratorio de Innovación Tibás (LIT).
5. Formar los integrantes del LIT en los fundamentos del modelo:
 - a. Macroproceso de gestión de proyectos propuesto.
 - b. Planificación participativa.
 - c. Social Lean Canvas.
 - d. Normativa “Portafolio de proyectos”.
 - e. Balanced ScoreCard.
 - f. PRINCE2.
 - g. Uso de la herramienta FELINO.
6. Instalar físicamente el área de trabajo del LIT.
7. Elaborar el primer plan anual operativo (PAO), que contemple la ejecución del primer ciclo del macroproceso.
8. Desarrollar, conforme a la estrategia corporativa, un cuadro de mando integral para el municipio.
9. Convocar el primer grupo de asociados del LIT, conforme con el PAO:
 - a. Concejos de distrito.
 - b. Academia.
 - c. Instituciones del Estado.
 - d. ONG.
 - e. Sociedad Organizada.
 - f. Sector Privado.
 - g. Voluntariado.

10. Formar al grupo de asociados del LIT, sobre los puntos anotados en la actividad tres.
11. Ejecutar el PAO propuesto.
12. Evaluar semestralmente el funcionamiento del LIT y su desempeño respecto al macroproceso y la gestión del modelo.

La siguiente gráfica Gantt ofrece una vista del proceso de implementación propuesto bajo esta sugerencia base.

ACTIVIDAD	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN											
	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INTERIORIZACIÓN DEL MODELO												
1. Establecer un equipo de trabajo que interiorice el modelo .	■											
2. Establecer la estrategia de implementación.	■											
IMPLEMENTACIÓN DEL LABORATORIO PARA INNOVACIÓN												
3. Definir el alineamiento estratégico esperado del LIT respecto al programa de gobierno de la municipalidad.		■										
4. Conformar el equipo de trabajo y formalizar la organización y funcionamiento del Laboratorio de Innovación de Tibás (LIT).		■										
5. Formar los integrantes del LIT en los fundamentos del modelo: a. Macroproceso de gestión de proyectos propuesto. b. Planificación participativa. c. Social Lean Canvas. d. Normativa "Portafolio de proyectos". e. Balanced ScoreCard. f. PRINCE2. g. Uso de la herramienta FELINO.		■	■	■								
6. Instalar físicamente el área de trabajo del LIT.		■	■	■	■							
PLANIFICACION DE OPERACIONES												
7. Elaborar del primer plan anual operativo (PAO), que contemple la ejecución del primer ciclo del macroproceso.			■									
8. Desarrollar, conforme a la estrategia corporativa, un cuadro de mando integral para el municipio.			■	■								
ASOCIACIÓN DE ACTORES CLAVES AL LIT												
9. Convocar el primer grupo de asociados del LIT: a. Academia. b. Instituciones del Estado. c. ONG. d. Sociedad Organizada. e. Sector Privado. f. Voluntariado.				■								
10. Formar al grupo de asociados del LIT, sobre los puntos anotados en la actividad tres.					■	■	■					
OPERACIONES Y EVALUACIÓN												
11. Ejecutar el PAO propuesto.				■	■	■	■	■	■	■	■	■
12. Evaluar semestralmente el funcionamiento del LIT y su desempeño respecto al macroproceso y la gestión del modelo.						■						■

Tabla 10: Cronograma de implementación del modelo propuesto.

b) Con respecto al desarrollo de las soluciones informáticas propuestas, es trascendental involucrar y transferir el proyecto al Departamento de Servicios Informáticos para que dirija la implementación del Portal de Gobierno abierto y la Plataforma de Crowdsourcing.

c) Como primera medida para integrar la participación ciudadana, se recomienda convocar y motivar a los Concejos de distrito para que, por medio de un proceso progresivo de inducción y promoción del modelo, se incremente el aporte e integración de las comunidades dentro del proceso de propuesta, ideación y evaluación participativa.

d) Investigar con otras entidades gubernamentales y no gubernamentales, así como con la Academia y el sector privado, la disponibilidad de información respecto al cantón o segmentos de la población. Para esto se sugiere sectorizar e inventariar el conjunto de potenciales actores u oferentes de información.

e) Reactivar a la brevedad posible el CCCI e integrarlo progresivamente en el uso del modelo, de manera tal que la culturización e integración al macroproceso sea armonioso y efectivo.

f) Para futuras investigaciones, explorar de forma más detallada el desarrollo de un indicador de innovación territorial que permita establecer una mejor relación entre innovación y desarrollo local.

CAPÍTULO VII

VII. ANÁLISIS RESTROSPECTIVO

El trabajo de investigación parte de la premisa de que, por la información recabada y el análisis inicial sobre los hechos encontrados, *“La gestión de proyectos en la municipalidad de Tibás es endeble y carece de un método innovador con perfil de Gobierno abierto, que le permita un mayor impacto en el desarrollo del cantón”* (problema planteado a la investigación), esto sustentado en la evidencia encontrada:

- Hay vacíos en la gestión de proyectos y problemas de planificación. Lo que se materializa en un reducido desarrollo de proyectos de impacto comunitario.
- Está ausente la coordinación inter-sectorial, en la propuesta y desarrollo de soluciones.
- Se observa poca integración de la participación ciudadana en la formulación de propuestas de solución a sus necesidades comunales.
- No hay métodos que permitan gestionar el conocimiento que se genera en las interacciones relacionadas con la gestión de proyectos.
- Los mecanismos de evaluación del éxito de los proyectos para la rendición de cuentas y la capitalización de experiencias son endebles.

Donde, además, debían realizarse otros esfuerzos que subsanaran debilidades como la transparencia, la rendición de cuentas y el uso de tecnologías e innovaciones que permitan un mejor desempeño corporativo, de cara al desarrollo que requiere el cantón de Tibás. Lo que llevó a formular la inquietud *“¿Cómo debe ser un modelo de gestión de proyectos para la municipalidad de Tibás que, desde una perspectiva de Gobierno abierto, presente un método innovador para obtener un mejor desempeño corporativo?”*.

Una pregunta de dónde se obtuvo el dimensionamiento sobre el cual se dirigió la investigación y que consistió en analizar desde el punto de vista teórico los elementos: 1) Gobierno abierto, 2) Innovación social, 3) Gestión de proyectos, y 4) Desempeño corporativo. Base para establecer las categorías: Planificación participativa, Crowdsourcing, Innovación, Gestión de desempeño corporativo, Metodologías gestión

de proyectos, Gestión de conocimiento y Tecnologías de información y comunicación, con las cuales se atendió el proceso de investigación que respondiera al objetivo uno, con el cual se buscó realizar un diagnóstico de la situación actual que permitiera establecer las variables más críticas que dificultaran la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión de proyectos municipales y que guardaran una concordancia con la incógnita establecida.

En este proceso investigativo pudo profundizarse en los principios de la Alianza para el Gobierno abierto (Transparencia, Rendición de cuentas, Participación ciudadana y Tecnologías e innovación), laboratorios para innovación, en el modelo de gestión de la innovación social propuesto por Murray, Caulier, & Mulgan, metodologías innovadoras sobre planificación participativa, gestión de proyectos (PRINCE2), gestión del desempeño, Social Lean Canvas y tecnologías de información y comunicación especializadas, todas de utilidad para el futuro modelo.

Fundamentos con los cuales se formuló la propuesta final, la cual incorpora un macroproceso de gestión de proyectos fuertemente estructurado sobre el modelo del proceso de gestión de innovación social de Murray, Caulier, & Mulgan, el cual a su vez contempla y responde de forma directa e integral a los principios de Gobierno abierto y que se apoyan en una estructura operativa especializada denominada “Laboratorio para innovación Tibás (LIT)”, encargada de gestionar dicho macroproceso, donde además se proponen una serie de herramientas informáticas que lo apalanquen. Propuesta con la cual se responde a la pregunta sobre cómo debe ser un modelo de gestión de proyectos para la municipalidad de Tibás que, desde una perspectiva de Gobierno abierto, presente un método innovador para obtener un mejor desempeño corporativo y con esto un mayor desarrollo cantonal.

Referencias.

- Álvarez-Gayou, J., Camacho, S., & Maltodano, G. (s.f.). *La investigación cuantitativa*.
Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx>:
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- Asamblea Legislativa Costa Rica. (2010). *Ley 8828 Reguladora de la Actividad de las Sociedades Públicas de Economía Mixta*. San José.
- Barrantes, R. (1999). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José: EUNED.
- BID. (2010). *Las Municipalidades en Costa Rica: Evaluación del sistema tributario y la administración presupuestaria y financiera de los gobiernos locales. Alternativas para su fortalecimiento*. San José.
- BID. (s.f.). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <http://www.iadb.org>:
<http://www.iadb.org/es/temas/competitividad-tecnologia-e-innovacion/el-innovation-lab,1369.html>
- CGR. (2016). *Índice de Gestión Municipal 2015*. Obtenido de Contraloría General de la República: <https://sites.google.com/cgr.go.cr/igm>
- Comisión Europea. (1995). *Libro verde de la innovación*.
- Comisión Europea. (2013). *Guía para la innovación social*.
- Cox, G. (2005). Cox Review of Creativity in Business: building on the UK's strengths.
- Cunill, N. (1991). *Participación ciudadana, dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados Latinoamericanos*. Venezuela: CLAD.
- Drucker, P. (1986). *La Innovación y el Empresariado Innovador. La Práctica y los Principios*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Espinosa, M. (19 de 09 de 2008). *La participación ciudadana como una relación socio-estatal acotada por la concepción de la democracia y ciudadanía*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632009000100004
- Ferrer, J. (2010). *Conceptos básicos de metodología de la investigación*. Obtenido de Metodologia02.blogspot.com:
<http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>

- Gobierno de Buenos Aires. (s.f.). *Gobierno de Buenos Aires*. Obtenido de <http://www.buenosaires.gob.ar>:
<http://www.buenosaires.gob.ar/agendadetransparencia/gobierno-inteligente/laboratorio-de-innovacion>
- Guillen, A., Sáenz, M., & Castillo, J. (2009). *Origen, espacio y niveles de participación ciudadana*. DAENA.
- IFAM. (1998). *Ley N°7794: Código Municipal*. San José.
- INCAE, CLADS, SPI. (2016). *Índice de Progreso Social Cantonal de Costa Rica*. Obtenido de CostaRicaPropone: <http://www.costaricapropone.go.cr/>
- INEC. (2011). *X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011*. Obtenido de [Inec.go.cr](http://www.inec.go.cr): <http://www.inec.go.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>
- Jorquera, D. (2011). *Gobernaza para el desarrollo local*. Santiago de Chile.
- Junta de Castilla y León. (2010). *Open Government. 10 ideas para hacer tu ayuntamiento abierto*. Obtenido de Observatorio Regional de la Sociedad de la Información:
http://web.archive.org/web/20141016023659/http://www.orsi.jcyl.es/web/jcyl/ORSI/es/Plantilla100Detalle/1262861006271/_/1284139023547/Redaccion
- Kalthoff, O., Nonaka, I., & Nuevo, P. (1998). *La Luz y la Sombra. La innovación en la empresa y sus formas de gestión*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- LOEWE, P., & DOMINQUINI, D. (2006). Overcoming barriers to effective innovation. *Strategy & Leadership*, 24-31.
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada: Definición, propiedad intelectual e industria. *Cienciamerica*, 34-39.
- Martínez, M., & Martínez, A. (2008). Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 209-221.
- Mideplan. (2013). *Índice de Desarrollo Social 2013*. San José.

- Miranda Miranda, J. J. (2012). *Gestión de proyectos. Identificación-formulación-evaluación financiera-económica-social-ambiental*. Bogotá, Colombia.: MM Editores.
- Municipalidad de Tibás. (2015). *Portafolio de proyectos. Municipalidad de Tibás*. San Juan.
- Murray, R., Caulier, J., & Mulgan, G. (2011). *El libro abierto de la innovación social*. Londres: The Young Foundation.
- Nelson, R., & Winters, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC). (2009). *Éxito en la gestión de proyectos con PRINCE2*. Londres: The Stationery Office TSO.
- Ortiz, A. (2014). *¿Cómo definimos gobierno abierto?* Obtenido de www.novagob.org: <http://www.novagob.org/discussion/view/60851/%C2%BFcomo-definimos-gobierno-abierto>
- Pascual, J. (2008). Innovación en los gobiernos locales: la gobernanza democrática. *Revista de la diputación de la diputación de Barcelona.*, 28-32.
- Ramírez., A., & Dassen., N. (2012). *Gobierno abierto: la ruta hacia una nueva agenda de reforma del Estado y modernización de la administración pública en América Latina y el Caribe*. Washington.
- Sandoval, C., Sanchueza, A., & Williner, A. (2015). *La planificación participativa para lograr cambio estructural con igualdad*. Santiago: Naciones Unidas.
- Social Innovation eXchange. (2010). *Social Innovation eXchange y The Young Foundation*. Obtenido de www.socialinnovationexchange.org
- UCR, CICAP, Defensoría de los Habitantes. (2016). *Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense 2016*. Obtenido de CICAP: <http://cicap.silk.co/page/Indice-de-Transparencia-del-Sector-Publico>
- UCR, PNUD. (2016). *Atlas de Desarrollo Cantonal de Costa Rica*. Obtenido de Desarrollo Humano: <http://desarrollohumano.or.cr/mapa-cantonal/index.php/ranking-idh>
- Velásquez, C. F., & González, R. E. (2003). *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia*. Bogota: Fundación Corona.

Vera, L. (s.f.). *La investigación cualitativa*. Obtenido de <http://www.ponce.inter.edu/>:
<http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

Whittingham, M. V. (2010). Revista Utadeo. *Utadeo*, 219-235. Obtenido de
<http://revistas.utadeo.edu.co/>

Ziccardi, A. (1998). *Gobernabilidad y participación ciudadana en la ciudad capital*.
México: Instituto de Investigaciones Sociales (Universidad Nacional Autónoma
de México)/Miguel Ángel Porrúa.

Anexos.

Anexo 1. Carta de Patrocinador





Trabajo de investigación: Propuesta de un modelo de gestión de proyectos, basado en un método de innovación orientado a Gobierno abierto, para la municipalidad de Tibás.

Objetivo: recopilar de primera fuente, información sobre cómo coordina el Alcalde Municipal el accionar intersectorial y comunitario cantonal.

Persona(s): *M.Sc. Carlos Cascante Duarte. Alcalde municipal de Tibás.*

Preguntas:

I. Sobre la coordinación cantonal inter institucional y de la participación ciudadana:

El artículo 5 del Código Municipal dice:

Artículo 5.- Las municipalidades fomentarán la participación activa, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del Gobierno local. Las instituciones públicas estarán obligadas a colaborar para que estas decisiones se cumplan debidamente.

1. ¿Cómo se coordina actualmente esta participación, tanto ciudadana como de las instituciones públicas?

¿Se da de la mejor forma en Tibás, si no, cómo podría conseguirse?

2. ¿Se realiza algún tipo de planificación anual a este nivel?

II. Sobre la transferencia de competencias.

El artículo 170 de la Constitución Política dice: **Artículo 170.** Las corporaciones municipales son autónomas. En el Presupuesto Ordinario de la República, se les asignará a todas las municipalidades del país una suma que no será inferior a un diez por ciento (10%) de los ingresos ordinarios calculados para el año económico correspondiente.

3. ¿Cuál es el mayor reto que se asumiría en un proceso de descentralización, desde la óptica de la coordinación territorial de una municipalidad?
4. ¿Cuál debe ser el rol de la Alcaldía ante este reto?
5. ¿Cómo visualiza el proceso de planificación y evaluación de resultados del trabajo de coordinación cantonal, desde la óptica de desarrollo local que debe liderar el Alcalde municipal?
6. ¿Actualmente cómo se realiza el proceso de evaluación y rendición de cuentas anual?

III. Sobre la formulación de propuestas distritales.

El artículo N°94 del Código Municipal dice:

Artículo 94- En la primera semana de julio, los Concejos de distrito deberán presentar una lista de sus programas, requerimientos de financiamiento y prioridades, basados en el Plan de Desarrollo Municipal y considerando las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres. De conformidad con las necesidades de la población, el Concejo incluirá en el presupuesto municipal, los gastos correspondientes, siguiendo el principio de igualdad y equidad entre los géneros.

7. El planteamiento de los requerimientos que menciona el artículo N°94, deben estar alineados al Plan de Desarrollo Municipal:
 - a. ¿Cómo realizan actualmente los estos trabajos los Concejos de distrito y cómo se coordina que las propuestas estén alineadas con el Plan de Desarrollo Municipal de la Alcaldía?
 - b. ¿Cómo evalúa el trabajo de los Concejos de distrito en esta tarea?
 - c. ¿Considera que hay una participación ciudadana adecuada en estos procesos? ¿Por qué?

IV. Sobre el uso de procesos o mecanismos de innovación social.

8. ¿Qué criterio tiene sobre que las municipalidades dispongan de un proceso o mecanismo de innovación para la valoración y formulación de proyectos?
9. ¿Cómo visualiza la Alcaldía integrar la participación ciudadana dentro de los procesos de innovación social que eventualmente dirijan las municipalidades?
10. ¿Qué opina sobre los laboratorios para innovación social como una propuesta de las municipalidades al desarrollo de un Gobierno abierto?

Trabajo de investigación: Propuesta de un modelo de gestión de proyectos, basado en un método de innovación orientado a Gobierno abierto, para la municipalidad de Tibás.

Objetivo: revisar la forma en cómo se integran los planes del nivel nacional, cantonal y municipal en el accionar del municipio.

Persona(s): *Lic. Oldemar Solis Mora. M.Sc.*

Jefe del Departamento de Planificación, municipalidad de Tibás

Preguntas:

I. Sobre la coordinación cantonal inter institucional y de la participación ciudadana:

El artículo 5 del Código Municipal dice:

Artículo 5.- Las municipalidades fomentarán la participación activa, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del Gobierno local. Las instituciones públicas estarán obligadas a colaborar para que estas decisiones se cumplan debidamente.

1. ¿Cómo se coordina actualmente esta participación, tanto ciudadana como de las instituciones públicas?
2. ¿Se da de la mejor forma en Tibás, si no, cómo podría conseguirse?
3. ¿Se realiza algún tipo de planificación anual en este nivel?

II. Sobre la transferencia de competencias.

El artículo 170 de la Constitución Política dice:

Artículo 170. Las corporaciones municipales son autónomas. En el Presupuesto Ordinario de la República, se les asignará a todas las municipalidades del país una suma que no será inferior a un diez por ciento (10%) de los ingresos ordinarios calculados para el año económico correspondiente.

4. ¿Cuál es el mayor reto que se asumiría en un proceso de descentralización, desde la óptica de la coordinación territorial de una municipalidad?
5. ¿Cuál debe ser el rol de la municipalidad de Tibás ante este reto?
6. ¿Cómo visualiza el proceso de planificación y evaluación de resultados del trabajo de coordinación cantonal, desde la óptica de desarrollo local que debe liderar la municipalidad de Tibás?
7. ¿Actualmente cómo se realiza el proceso de evaluación y rendición de cuentas anual?
8. ¿Cómo se retroalimenta el PDM con las evaluaciones anuales?

III. Sobre la formulación de propuestas distritales.

El artículo N°94 del Código Municipal dice:

Artículo 94: En la primera semana de julio, los Concejos de distrito deberán presentar una lista de sus programas, requerimientos de financiamiento y prioridades, basados en el Plan de Desarrollo Municipal y considerando las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres. De conformidad con las necesidades de la población, el Concejo incluirá en el presupuesto municipal, los gastos correspondientes, siguiendo el principio de igualdad y equidad entre los géneros.

9. El planteamiento de los requerimientos que menciona el artículo N°94, deben estar alineados al Plan de Desarrollo Municipal:
 - a. ¿Cómo realizan actualmente los estos trabajos los Concejos de distrito y cómo se coordina que las propuestas estén alineadas con el Plan de Desarrollo Municipal de la Alcaldía?
 - b. ¿Cómo evalúa el trabajo de los Concejos de distrito en esta tarea?
 - c. ¿Considera que hay una participación ciudadana adecuada en estos procesos? ¿Por qué?

IV. Sobre la Planificación anual y el Índice de Gestión Municipal (IGM).

10. ¿Cuál es el mecanismo utilizado actualmente para el planteamiento de proyectos incluidos en el Plan Anual Operativo (PAO)? Por favor definir pros y contras.

11. Desde el punto de vista de ejecución de proyectos: ¿Cuáles son los factores que interfieren negativamente en el rendimiento del IGM de la municipalidad de Tibás?

12. ¿Cómo se viabilizan y factibilizan los proyectos incluidos en el PAO?

IV. Sobre el uso de procesos o mecanismos de innovación social y sistema de gestión de conocimiento.

13. ¿Existe dentro de la municipalidad algún proceso o mecanismo de innovación para la valoración y formulación de proyectos? ¿Cómo es su desempeño?

14. ¿Existe a nivel cantonal organizaciones o acciones orientadas hacia la innovación social en la solución de los diferentes problemas del cantón?

15. ¿Qué criterio tiene sobre que las municipalidades dispongan de un proceso o mecanismo de innovación para la valoración y formulación de proyectos?

16. ¿Cómo visualiza integrar la participación ciudadana dentro de los procesos de innovación social que puedan dirigir las municipalidades?

17. ¿Qué opina sobre los laboratorios para innovación social como una propuesta de las municipalidades al desarrollo de un Gobierno abierto?

18. ¿Se tiene algún indicador sobre innovación ya sea municipal o cantonal?

19. ¿Utiliza la municipalidad de Tibás sistema de gestión de conocimiento sobre la ejecución de los proyectos? ¿Cómo se retroalimentan los proyectos futuros de las experiencias de otros proyectos pasados?

Trabajo de investigación: Propuesta de un modelo de gestión de proyectos, basado en un método de innovación orientado a Gobierno abierto, para la municipalidad de Tibás.

Objetivo: recopilar, de acuerdo con el criterio experto, el detalle sobre el éxito o fracaso de la coordinación intersectorial y el accionar municipal del cantón de Tibás.

Persona(s): Heriberto Ureña Calderón, Key Cortes Sequeira, Jorge Castillo Sánchez.
Representante de MIDEPLAN en el CCCI de Tibás.

Preguntas:

I. Sobre la participación ciudadana:

El artículo 5 del Código Municipal dice:

Artículo 5.- Las municipalidades fomentarán la participación activa, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del Gobierno local. Las instituciones públicas estarán obligadas a colaborar para que estas decisiones se cumplan debidamente.

1. ¿Cómo debería ser esta participación, tanto ciudadana como de las instituciones públicas?
2. ¿Se da en Tibás, si no, cómo podría conseguirse?

II. Sobre la transferencia de competencias.

El artículo 170 de la Constitución Política dice:

Artículo 170. Las corporaciones municipales son autónomas. En el Presupuesto Ordinario de la República, se les asignará a todas las municipalidades del país una suma que no será inferior a un diez por ciento (10%) de los ingresos ordinarios calculados para el año económico correspondiente.

3. ¿Cuál es el mayor reto que se asumiría en un proceso de descentralización, desde la óptica de la coordinación territorial de una municipalidad?
 4. ¿Qué rol asumiría el CCCI ante este reto?
-

5. ¿Cómo visualiza el proceso de planificación y evaluación de resultados del CCCI desde la óptica de desarrollo local que debe liderar el Alcalde municipal?
6. ¿Cómo debería funcionar la participación ciudadana dentro del CCCI?
7. ¿Cómo debería ser un reglamento como el que pide el artículo 8 del reglamento a la ley N°8801?
8. Qué buenas prácticas pueden ser consideradas en:

III. Sobre la formulación de propuestas distritales.

El artículo N°94 del Código Municipal dice:

Artículo 94: En la primera semana de julio, los Concejos de distrito deberán presentar una lista de sus programas, requerimientos de financiamiento y prioridades, basados en el Plan de Desarrollo Municipal y considerando las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres. De conformidad con las necesidades de la población, el Concejo incluirá en el presupuesto municipal, los gastos correspondientes, siguiendo el principio de igualdad y equidad entre los géneros.

9. El planteamiento de los requerimientos que menciona el artículo N°94, deben estar alineados al Plan de Desarrollo Municipal:
 - a. ¿Ve vinculado este esfuerzo con el trabajo que realiza el CCCI?
 - b. Si es así ¿Cómo debería estar vinculado?

Trabajo de investigación: Propuesta de un modelo de gestión de proyectos, basado en un método de innovación orientado a Gobierno abierto, para la municipalidad de Tibás.

Objetivo: revisar la forma en cómo se identifican, seleccionan y priorizan los programas y proyectos anuales.

Persona(s): Síndicos Concejo de distrito

Preguntas:

I. Sobre la coordinación cantonal inter institucional y de la participación ciudadana:

El artículo 5 del Código Municipal dice:

Artículo 5.- Las municipalidades fomentarán la participación activa, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del Gobierno local. Las instituciones públicas estarán obligadas a colaborar para que estas decisiones se cumplan debidamente.

1. ¿Cómo se coordina actualmente esta participación, tanto en el Concejo de Distrito al que usted pertenece?

¿Se da de la mejor forma en Tibás, si no, cómo podría conseguirse?

2. ¿Se realiza algún tipo de planificación anual para los trabajos del Concejo de distrito?

3. ¿Cómo se priorizan los programas y requerimientos de financiamiento que presenta el Concejo de distrito al que usted pertenece?

II. Sobre la formulación de propuestas distritales.

El artículo N°94 del Código Municipal dice:

Artículo 94: En la primera semana de julio, los Concejos de distrito deberán presentar una lista de sus programas, requerimientos de financiamiento y prioridades, basados en el Plan de Desarrollo Municipal y considerando las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres. De conformidad con las necesidades de la población, el Concejo incluirá en el presupuesto municipal, los gastos correspondientes, siguiendo el principio de igualdad y equidad entre los géneros.

4. El planteamiento de los requerimientos que menciona el artículo N°94, deben estar alineados al Plan de Desarrollo Municipal:

- a. ¿Cómo realizan actualmente los estos trabajos el Concejo de distrito y cómo se coordina que las propuestas estén alineadas con el Plan de Desarrollo Municipal de la Alcaldía?
 - b. ¿Cómo evalúa el trabajo de los Concejos de distrito en esta tarea?
 - c. ¿Considera que hay una participación ciudadana adecuada en estos procesos? ¿Por qué?
4. ¿Cómo califica las capacidades en gestión de proyectos municipales?
 5. ¿Existe a nivel cantonal organizaciones o iniciativas orientadas a la innovación social para la solución de problemas distritales?
 6. ¿Participan los Concejos de distrito en la evaluación anual de los proyectos en beneficio de su distrito?

Trabajo de investigación: Propuesta de un modelo de gestión de proyectos, basado en un método de innovación orientado a Gobierno abierto, para la municipalidad de Tibás.

Objetivo: revisar la forma en cómo se integra la participación de las organizaciones dentro del proceso de planificación anual y la propuesta de iniciativas a la Municipalidad.

Persona(s): Presidente. Unión de asociaciones de Tibás

Preguntas:

I. Sobre la coordinación cantonal inter institucional y de la participación ciudadana:

El artículo 5 del Código Municipal dice:

Artículo 5.- Las municipalidades fomentarán la participación activa, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del Gobierno local. Las instituciones públicas estarán obligadas a colaborar para que estas decisiones se cumplan debidamente.

1. ¿Cómo se coordina actualmente esta participación de las asociaciones en la valoración, priorización y selección de proyectos? ¿Cómo se traslada esto a la planificación anual de proyectos?
2. ¿Se da de la mejor forma en Tibás, si no, cómo podría conseguirse?
3. ¿Cómo visualiza el proceso de planificación y evaluación de resultados del trabajo de coordinación cantonal (proyectos)?
4. ¿Participa la Unión de Asociaciones dentro del proceso de evaluación y rendición de cuentas anual, en lo que ha ejecución de proyectos se refiere?

III. Sobre la formulación de propuestas distritales.

El artículo N°94 del Código Municipal dice:

Artículo 94: En la primera semana de julio, los Concejos de distrito deberán presentar una lista de sus programas, requerimientos de financiamiento y prioridades, basados en el Plan de Desarrollo Municipal y considerando las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres. De conformidad con las necesidades de la población, el Concejo incluirá en el presupuesto municipal, los gastos correspondientes, siguiendo el principio de igualdad y equidad entre los géneros.

5. El planteamiento de los requerimientos que menciona el artículo N°94, deben estar alineados al Plan de Desarrollo Municipal:
 - a. ¿Integran los Concejos de distrito a las Asociaciones correspondientes dentro de este proceso? ¿Cómo se coordina que las propuestas estén alineadas con el Plan de Desarrollo Municipal de la Alcaldía?
 - b. ¿Cómo evalúa el trabajo de los Concejos de distrito en esta tarea?
 - c. ¿Considera que hay una participación ciudadana adecuada en estos procesos? ¿Por qué?

IV. Sobre el uso de procesos o mecanismos de innovación social y gestión de proyectos.

6. ¿Tiene la municipalidad procesos de innovación social para la valoración y propuesta de proyectos? ¿Cómo es su desempeño?
7. ¿Existe a nivel cantonal organizaciones o acciones orientadas hacia la innovación social en la solución de los diferentes problemas del cantón?
8. ¿Qué criterio tiene sobre que las municipalidades dispongan de un proceso o mecanismo de innovación para la valoración y formulación de proyectos?
9. ¿Cómo visualiza integrar la participación ciudadana dentro de los procesos de innovación social que puedan dirigir las municipalidades?
10. ¿Qué opina sobre los laboratorios para innovación social como una propuesta de las municipalidades al desarrollo de un Gobierno abierto?

Trabajo de investigación: Propuesta de un modelo de gestión de proyectos, basado en un método de innovación orientado a Gobierno abierto, para la municipalidad de Tibás.

Objetivo: revisar la forma en cómo se gestiona actualmente los proyectos municipales.

Persona(s): *Arq. Marco Vinicio Ramírez Sáenz.*

Director de desarrollo Urbano municipalidad de Tibás.

Preguntas:

I. Sobre la coordinación cantonal inter institucional y de la participación ciudadana:

El artículo 5 del Código Municipal dice:

Artículo 5.- Las municipalidades fomentarán la participación activa, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del Gobierno local. Las instituciones públicas estarán obligadas a colaborar para que estas decisiones se cumplan debidamente.

1. ¿Cómo se coordina actualmente esta participación ciudadana en la valoración, priorización y selección de proyectos? ¿Cómo se traslada esto a la planificación anual de proyectos?
2. ¿Se da de la mejor forma en Tibás, si no, cómo podría conseguirse?
3. ¿Cómo visualiza el proceso de planificación y evaluación de resultados del trabajo de coordinación cantonal (proyectos)?
4. ¿Participa la Dirección Urbana dentro del proceso de evaluación y rendición de cuentas anual, en lo que ha ejecución de proyectos se refiere?

III. Sobre la formulación de propuestas distritales.

El artículo N°94 del Código Municipal dice:

Artículo 94: En la primera semana de julio, los Concejos de distrito deberán presentar una lista de sus programas, requerimientos de financiamiento y prioridades, basados en el Plan de Desarrollo Municipal y considerando las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres. De conformidad con las necesidades de la población, el Concejo incluirá en el presupuesto municipal, los gastos correspondientes, siguiendo el principio de igualdad y equidad entre los géneros.

5. El planteamiento de los requerimientos que menciona el artículo N°94, deben estar alineados al Plan de Desarrollo Municipal:
 - a. ¿Integran los Concejos de distrito a los Departamentos correspondientes dentro de este proceso? ¿Cómo se coordina que las propuestas estén alineadas con el Plan de Desarrollo Municipal de la Alcaldía?
 - b. ¿Cómo evalúa el trabajo de los Concejos de distrito en esta tarea?
 - c. ¿Considera que hay una participación ciudadana adecuada en estos procesos? ¿Por qué?

IV. Sobre el uso de procesos o mecanismos de innovación social y gestión de proyectos.

6. ¿Tiene la dirección o la municipalidad procesos de innovación social para la valoración y propuesta de proyectos? ¿Cómo es su desempeño?
7. ¿Cuál metodología para la gestión de proyectos utiliza la Dirección Urbana?
8. ¿Existe algún sistema de gestión de conocimiento asociado a la ejecución de proyectos?
9. ¿Cómo se evalúan los resultados e impacto de los proyectos que ejecuta la Dirección Urbana?

Trabajo de investigación: Propuesta de un modelo de gestión de proyectos, basado en un método de innovación orientado a Gobierno abierto, para la municipalidad de Tibás.

Objetivo: revisar el uso que se hace de las TICs como innovación tecnológica para la gestión de proyectos cantonal.

Persona(s): *Ing. Pilar Villalobos Pereira.*

Jefe de Servicios Informáticos municipalidad de Tibás.

Preguntas:

I. Sobre las tecnologías de información y comunicación utilizadas por la municipalidad de Tibás:

1. ¿Cuáles de las siguientes TICs son utilizadas dentro de los procesos municipales, quienes y para qué las utilizan?

- Redes sociales privadas.
- Sistemas de información territorial.
- Servicios de datos abiertos.
- Web 2.0.
- Redes sociales públicas.
- Plataformas de crowdsourcing.

II. Sobre procesos de innovación tecnológica municipal.

2. ¿Contempla la municipalidad procesos de innovación tecnológica como un recurso estratégico para impulsar las áreas de resultados críticos?

- a. Si es así por favor describir el mecanismo.
- b. De no ser así favor indicar los principales motivos.

III. Sobre sistemas de gestión de proyectos y gestión de conocimiento.

3. ¿Qué tecnologías de información y comunicación son utilizadas en los procesos de gestión de proyectos municipales y gestión de conocimiento?

Anexo 3. Etapas de una estrategia de participación ciudadana.

En el documento “La planificación participativa para lograr cambio estructural con igualdad.”, Sandoval, Sanhueza & Williner pág. 30, exponen:

Etapas de una estrategia de participación ciudadana para instrumentos de gestión pública a nivel nacional, regional y local.	Objetivos
Preparatoria.	Los objetivos de esta etapa son conformar el equipo técnico que llevará adelante la estrategia de participación ciudadana para el instrumento de gestión pública seleccionado y analizar si las condiciones necesarias para llevar adelante una estrategia de participación ciudadana están presentes o no.
Evaluación estratégica.	Esta etapa tiene por objetivo realizar un análisis político estratégico del contexto en el cual se realizará la estrategia de participación analizando en forma temprana y específica los siguientes elementos: (i) situación general antes de la estrategia de participación ciudadana. (ii) territorio involucrado (iii) los actores clave, (iv) potenciales conflictos, (v) plazos disponibles, entre otros. Este análisis permitirá definir las oportunidades y amenazas que están presentes en el contexto socio político en el cual se llevará a cabo la estrategia de participación ciudadana.
Elaboración de la estrategia de participación ciudadana.	El objetivo de esta etapa es elaborar la estrategia de participación ciudadana tomando en consideración las oportunidades y amenazas identificadas en la etapa anterior. El objetivo de esta etapa es definir los objetivos, nivel de participación, plan de difusión, diseño metodológico, plan de trabajo, evaluación y presupuesto de la estrategia de participación ciudadana para su aprobación y posterior implementación en función de la matriz de oportunidades y amenazas identificadas en la etapa anterior.

Etapas de una estrategia de participación ciudadana para instrumentos de gestión pública a nivel nacional, regional y local.	Objetivos
Aprobación de la estrategia de acuerdo con procedimientos existentes.	El objetivo de esta etapa es aprobar la estrategia de participación ciudadana en las instancias formales que corresponda para garantizar su viabilidad política, técnica y presupuestaria.
Implementación de la estrategia de participación ciudadana.	El objetivo de esta etapa es implementar la estrategia de participación ciudadana de acuerdo con las definiciones realizadas en las etapas anteriores.
Incorporación de propuestas con factibilidad política, técnica y económica (nivel consultivo).	El objetivo de esta etapa para un nivel consultivo será la de incorporar aquellas propuestas recogidas durante la implementación de la estrategia de participación que aporten al mejor logro de los objetivos del instrumento de gestión pública que fue objeto de la participación y que sean viables en términos políticos, técnicos y económicos.
Acuerdo sobre los cambios por incorporar (nivel decisorio).	El objetivo de esta etapa para un nivel decisorio es lograr que la municipalidad y las personas y grupos participantes lleguen a un acuerdo sobre los cambios por incorporar al instrumento de gestión pública en cuestión para el mejor logro de sus objetivos.
Evaluación, seguimiento y rendición de cuentas de la estrategia de participación ciudadana.	El objetivo de esta etapa es realizar una evaluación de resultados al término de la implementación de la estrategia de participación ciudadana que permita conocer sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos, actividades, resultados esperados y establecer lecciones aprendidas.

Anexo 4. Ejemplo de plan de trabajo para estrategia de participación ciudadana.

Plan de trabajo: estrategia de participación ciudadana para la elaboración del programa de desarrollo de micro-emprendimientos cantonales.

Diseño metodológico para nivel consultivo de participación.

La presente estrategia de participación ciudadana tendrá un nivel consultivo y será implementada en los 10 establecimientos educacionales del cantón.

Nivel consultivo se implementará a través del siguiente diseño metodológico en cada uno de los distritos:

- Una reunión introductoria.
- Cinco talleres consultivos.
- Proceso de sistematización de propuestas.
- Jefe Gestión Social y Consejos de Distrito analizan las propuestas e incorporan aquellas propuestas que son viables, en términos políticos, técnicos y económicos.
- Elaboración del documento "Plan de Apoyo para el desarrollo de micro-emprendimientos".
- Una reunión informativa para dar a conocer el nivel de incorporación de las propuestas.

Actividades	Objetivos	Cuando	Recursos necesarios	Responsables
02 reuniones introductorias. En cada reunión se estima la participación de 120 interesados.	Motivar la participación Emprendedores. Dar a conocer los objetivos, actividades, resultados esperados y duración del proceso. Integrar la Academia en la valoración y desarrollo de iniciativas para microempresarios	Una semana. Mes 1.	Equipo de sonido. Auditorio con mesas y sillas suficientes. Video motivacional Papeles y lápices para ejercicio grupal. Café y refrigerio para 130 personas.	Jefe de Gestión Social Y Concejos distritales.
05 talleres consultivos para emprendedores En cada taller se estima la participación de 120 interesados	Recoger necesidades de los emprendedores para el apoyo y desarrollo de iniciativas que creen las facilidades para desarrollo de emprendimientos cantonales.	Dos semanas. Mes 1.	Equipo de sonido Auditorio con mesas y sillas suficientes. Papeles y lápices para ejercicio grupal. 10 facilitadores para los Grupos de Trabajo. Café y refrigerio para 130 personas	Jefe de Gestión Social Concejos distritales. Actores claves de la Academia y empresas del cantón.
05 talleres consultivos para asociaciones y organizaciones. En cada taller se estima la participación de 60 personas.	Conocer las necesidades de apoyo que requieren Asociaciones y Organizaciones así motivaciones y problemática actual.	Dos semanas. Mes 1.	Equipo de sonido Auditorio con mesas y sillas suficientes. Papeles y lápices para ejercicio grupal. 6 facilitadores para los Grupos de Trabajo. Café y refrigerio para 60 personas.	Jefe de Gestión Social Concejos distritales.
Sistematización de (i) necesidades identificadas (ii) intereses y motivaciones (iii) propuestas de los participantes.	Sistematizar las necesidades de emprendedores organizaciones, empresarios y Academia.	Dos semanas. Mes 2.	Equipos humanos Municipal y Académico.	El departamento de Gestión Social prepara un informe de los resultados obtenidos por cada distrito. Equipo Coordinador de la Estrategia a local sistematiza los informes.

Actividades	Objetivos	Cuándo	Recursos necesarios	Responsables
Análisis de propuestas e incorporación de aquellas viables en términos políticos, técnicos y económicos.	Analizar las propuestas y decidir las que son viables de incorporar.	Dos semanas. Mes 2.	3 jornadas de trabajo de 4 horas cada una. Sala. Refrigerio para 20 personas.	Equipo Coordinador de la Estrategia.
Elaboración del documento "Plan de apoyo para el desarrollo micro-emprendimientos aportes incorporados del proceso".	Elaborar documento final del "Plan de Apoyo para el desarrollo de micro emprendimientos"	Tres semanas. Mes 3.	Equipo profesional.	Equipo Coordinador encargado de la estrategia.
Una reunión informativa y de cierre para dar a conocer el nivel de incorporación de las propuestas.	<p>Informar a los participantes del Plan y de las propuestas incorporadas.</p> <p>Agradecerles a los participantes y personal administrativo que apoyaron la implementación de la Estrategia de Participación Ciudadana.</p>	Una semana Mes 3	<p>1 sala para 200 personas.</p> <p>Equipo de sonido.</p> <p>Auditorio con mesas y sillas suficientes.</p> <p>Café y refrigerio para 200 personas.</p> <p>200 certificados de participación.</p> <p>200 folletos con el Plan de Apoyo.</p>	Equipo Coordinador encargado de la estrategia.

Tabla 8: Ejemplo Plan de trabajo para Estrategia de participación ciudadana.

Ejemplo del Diseño metodológico de la estrategia planteada en el plan anterior.

Diseño metodológico para nivel decisorio de participación

La presente estrategia de participación ciudadana tendrá un nivel decisorio.
Este nivel decisorio se implementará a través del siguiente diseño metodológico:

- Una reunión introductoria.
- Elección e instrucción de participantes de los Concejos de distrito.
- Dos reuniones introductorias.
- Cinco talleres de trabajo con los emprendedores.
- Cinco talleres de trabajo con organizaciones y asociaciones
- Elaboración de propuesta final con los acuerdos.
- Elaboración del documento "Plan de apoyo para el desarrollo de micro-emprendimientos con aportes incorporados del proceso de consulta"
- Reunión informativa para dar a conocer la versión final del Plan.

Tabla 9: Ejemplo de Diseño metodológico Plan de trabajo para Estrategia de participación ciudadana.

Anexo 5. Social Lean Canvas aplicado al modelo propuesto.

La siguiente imagen muestra la estructura del lienzo utilizado en este modelo:



El orden de trabajo en el lienzo se da según la numeración expuesta. Se trata de ir completando cada una de las casillas del lienzo, contestando las preguntas que en ellas se encuentran; en un proceso de validación de hipótesis que permite afinar la solución con la propuesta de valor requerida, insumo clave para la formulación del perfil del proyecto. Lo cual consiste en un proceso de crear productos mínimos viables (de bajo costo), que permitan modelar la solución que mejor resuelva el objetivo inicial o propuesta entregada en el instrumento validado con participación ciudadana. A continuación una breve explicación de cada sección.



Objetivo

El objetivo se redacta en términos de la propuesta entregada en el instrumento o documento de carácter público, validado con participación ciudadana. Este debe estar claramente definido en términos del impacto social/ambiental que se pretende o de cualquier otro aspecto clave del futuro proyecto. Parte importante de la documentación consiste en definir claramente la problemática general que se requiere solucionar. Para efectos del futuro perfil de proyecto incluye la situación actual.



Segmentos de clientes

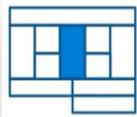
En este apartado incluimos el segmento de clientes o beneficiarios sobre los cuales vamos a trabajar. Incluida en esta visión aquellos sobre los cuales puede obtenerse un proceso más viable de implementar la solución (clientes pioneros o early adopters), es decir, el segmento de clientes y aquellos en los cuales es posible obtener resultados con mayor celeridad o efectividad. Es importante también identificar potenciales inversores y voluntarios. Para un futuro proyecto este apartado aporta la delimitación del área de estudio, la zona de influencia, la población afectada por el problema, el dimensionamiento de la demanda y la estimación de la oferta con su respectivo estudio de oferta demanda.



Problema

En esta sección hay que distinguir el problema o conjunto de problemas específicos, según el segmento, a los cuales han de identificarse soluciones, de la problemática

general planteada en el objetivo. En esta misma sección se documenta la forma en cómo se atienden actualmente estos problemas, lo anterior con el fin de enriquecer el proceso de análisis y formulación de hipótesis por validar en busca de la propuesta de valor. Para el futuro proyecto esta sección contempla atender la descripción del problema y la selección del problema(s) por resolver.



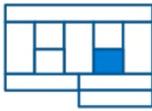
Propuesta de valor

En esta sección debe quedar redactado de forma clara, simple y concreta, cómo la solución seleccionada va a resolver el problema(s) de los clientes o beneficiarios del segmento seleccionado. Para efectos del perfil del proyecto este insumo es utilizado para elaborar la justificación del proyecto. Un espacio donde debe quedar claro la medida en cómo el proyecto contribuye a solucionar el problema(s) planteado(s), quiénes recibirán este beneficio y de qué forma.



Solución

La solución presenta el producto/servicio en términos de características y cómo estas ayudarán a resolver el problema(s) planteado(s). En otras palabras, qué solución va a llevar la propuesta de valor al segmento(s) de clientes o beneficiarios. Para el futuro perfil esta sección aporta los elementos que permiten documentar las metas, resultados y productos del proyecto.



Canales

Los canales contemplan determinar la forma en cómo se va a llevar la solución al segmento(s) de beneficiarios o clientes, además de la forma en cómo vamos a llegar a estos de una forma escalable. Esto incluye analizar el recorrido de la experiencia del cliente o beneficiario. Además de estudiar las tecnologías por implementar como canales para conseguir que los productos/servicios lleguen de la mejor y con la mayor cobertura posible al segmento seleccionado.



Sostenibilidad financiera

Esta sección del Social Lean Canvas, describe la forma en cómo se van a obtener los ingresos para el desarrollo de producto/servicio, es decir, donaciones, ingreso municipal, organismos de cooperación, beneficiarios, ventas. Esta información servirá de insumo para el componente de sostenibilidad del proyecto, dentro de la estructura del perfil del proyecto.



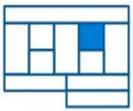
Estructura de costes

En esta sección se detalla la estructura de costos o costos de inversión económico, que incluye el listado de rubros del proyecto y que son requeridos durante el año 0 para su implementación, así como los costos de operación y mantenimiento económicos. Estos insumos son utilizados para el perfil del proyecto específicamente en la evaluación financiera o evaluación económica y social del proyecto.



Indicadores clave

En esta sección se incluye el conjunto de indicadores que medirán las actividades claves para el éxito del emprendimiento y que sirvan de base para la toma de decisiones. De este insumo se alimentan secciones como metas, resultados y productos, del perfil de proyecto. Sin embargo, el fin principal de estos indicadores es que sirvan de métricas para el camino, que permitan medir el éxito de las actividades claves para el logro de los resultados esperados del proyecto.



Ventaja diferencial

Expresa el por qué el proyecto (bien/servicio), tendrá éxito respecto a las otras opciones, lo que hará que los beneficiarios obtengan los resultados que requieren y que consigan un cambio en su condición desfavorable, o según corresponda, el por qué los clientes vuelven por más.



Impacto

El impacto expresa el cambio sustancial social o medioambiental que se logrará en el segmento beneficiario. Incluye el conjunto de métricas que lo expresan en términos de resultados finales. Esta sección insuma al perfil de proyecto en apartados como lo es el de metas, resultados y productos.

Anexo 6. Explicación breve sobre la metodología PRINCE2.

PRINCE2 (PROjects IN a CONTROLLED Environment), es una metodología desarrollada por la CCTA (Central Computer and Telecommunications del Reino Unido), en un principio fue utilizado para el desarrollo de proyectos TICs, ahora está ampliamente utilizado en muchos otros tipos de proyectos. Esta metodología consta de siete principios, siete temáticas y siete procesos.

El manual PRINCE2 expone: (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 11)

El propósito de PRINCE2 es proveer un método de gestión de proyectos que se puede aplicar sin tener en cuenta el tamaño, el tipo, la organización, la ubicación geográfica o la cultura del proyecto. Esto es posible porque PRINCE2 se base en principios.

Los principios se caracterizan por ser:

- *Universales ya que son de aplicación a cada proyecto.*
- *Autovalidantes ya que han sido probado en la práctica durante varios años.*
- *Empoderadores ya que dan a los practitioners que utilizan el método mayor confianza y habilidad para determinar e influir en la manera en que el proyecto se gestionará.*

Los siete principios de PRINCE2 se pueden resumir por saber:

- *Justificación comercial.*
- *Aprender de las experiencias.*
- *Roles y responsabilidades definidos.*
- *Gestión por fases.*
- *Gestión por excepción.*
- *Enfoque en los productos.*
- *Adaptación para corresponder al entorno del proyecto.*

De igual forma está conformado por siete temáticas:

- *Caso de negocio.*
- *Organización.*
- *Calidad.*
- *Planes.*

- *Riesgos.*
- *Cambio.*
- *Progreso.*

Y siete procesos:

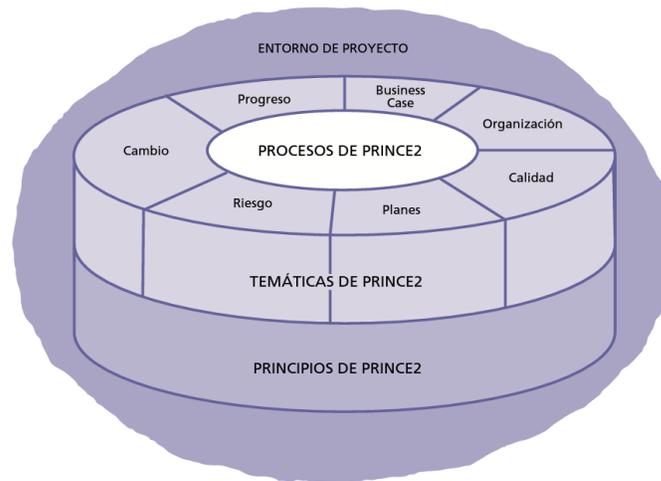
- *Puesta en marcha de un proyecto.*
- *Inicio de un proyecto.*
- *Dirección de un proyecto.*
- *Control de una fase.*
- *Gestión de la entrega de productos.*
- *Gestión de los límites de fase.*
- *Cierre de un proyecto.*

En PRINCE2 existe un conjunto de roles que gobiernan la ejecución de los proyectos desarrollados bajo esta metodología por saber:

- Directivos Ejecutivos.
- Junta de Proyecto.
- Usuario Superior.
- Proveedor Senior.
- Jefe de Proyecto.
- Jefe de Equipo.
- Monitor rendimiento productos.
- Asistente del proyecto.

Es así como principios, temáticas, procesos y entorno del proyecto, conforman la estructura PRINCE2, tal y como se muestra en la siguiente imagen: (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 6)

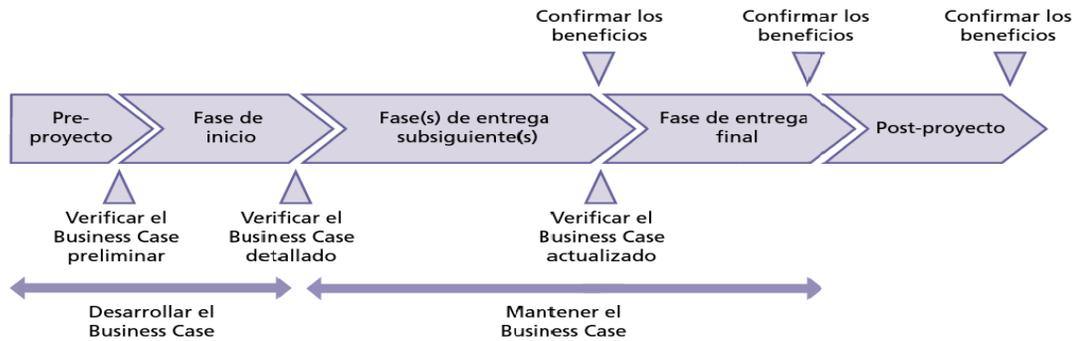
El siguiente resumen permitirá conocer las temáticas en forma general. Para esto se utilizará el material provisto por PRINCE2.



Estructura de PRINCE2

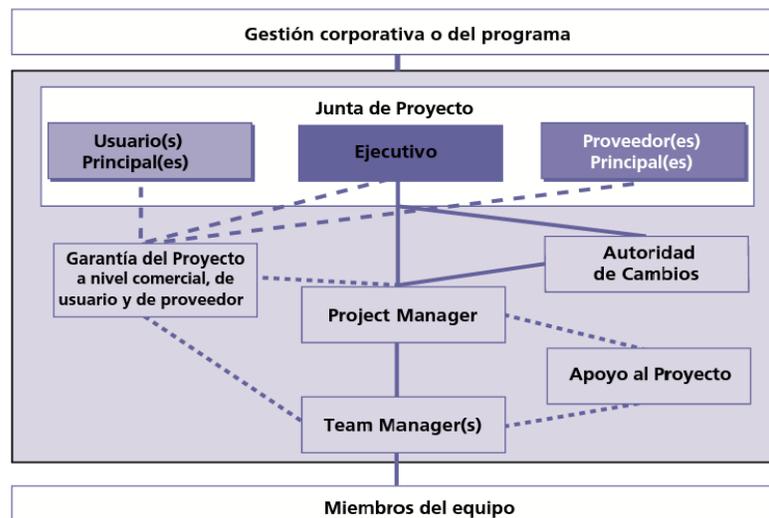
Caso de negocio (Business case): el propósito de la temática de Business Case es establecer mecanismos para juzgar si el proyecto es (y se mantiene) deseable, viable y alcanzable como un medio para apoyar la toma de decisiones en su versión (continua). (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 23)

El caso de negocio es alimentado con los resultados obtenidos del Social Lean Canvas, y muy detalladamente por el perfil de proyecto formulado en la etapa de ingenio de soluciones. Esto incluye las especificaciones del producto/servicio, la propuesta de valor, los beneficios, los indicadores clave y el impacto, como los principales insumos. Estos recursos son suficientes para que el Business case cumpla con su función de propósito y la validación periódica sobre su logro progresivo en el tiempo. La siguiente gráfica muestra la ruta para desarrollo del Business Case: (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 25)



Ruta de desarrollo del Business Case. PRINCE2

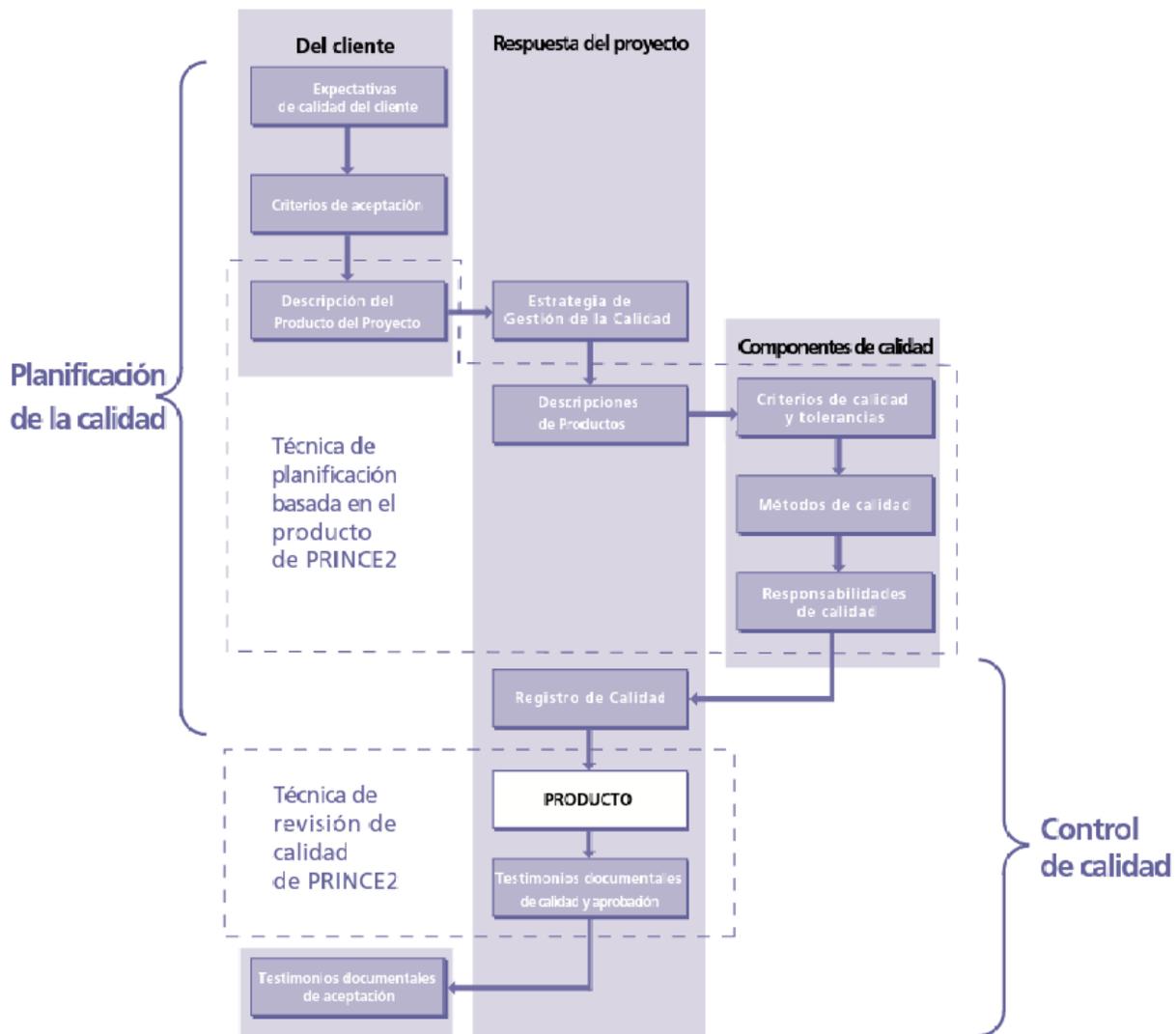
Organización: el propósito de la temática de la Organización es definir y establecer la estructura de responsabilidades y delegación del proyecto. (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 35)



Estructura del equipo de gestión del proyecto. PRINCE2 pág. 38.

La estructura del equipo de gestión del proyecto sugerida por PRINCE2, incorpora elementos claves dentro del modelo de Gobierno abierto al cual debe responder la propuesta, dentro de esto que dentro de la Junta del Proyecto haya presencia de usuarios principales y otros actores comunales como lo puede ser la academia y organizaciones sociales o comerciales (Proveedores principales).

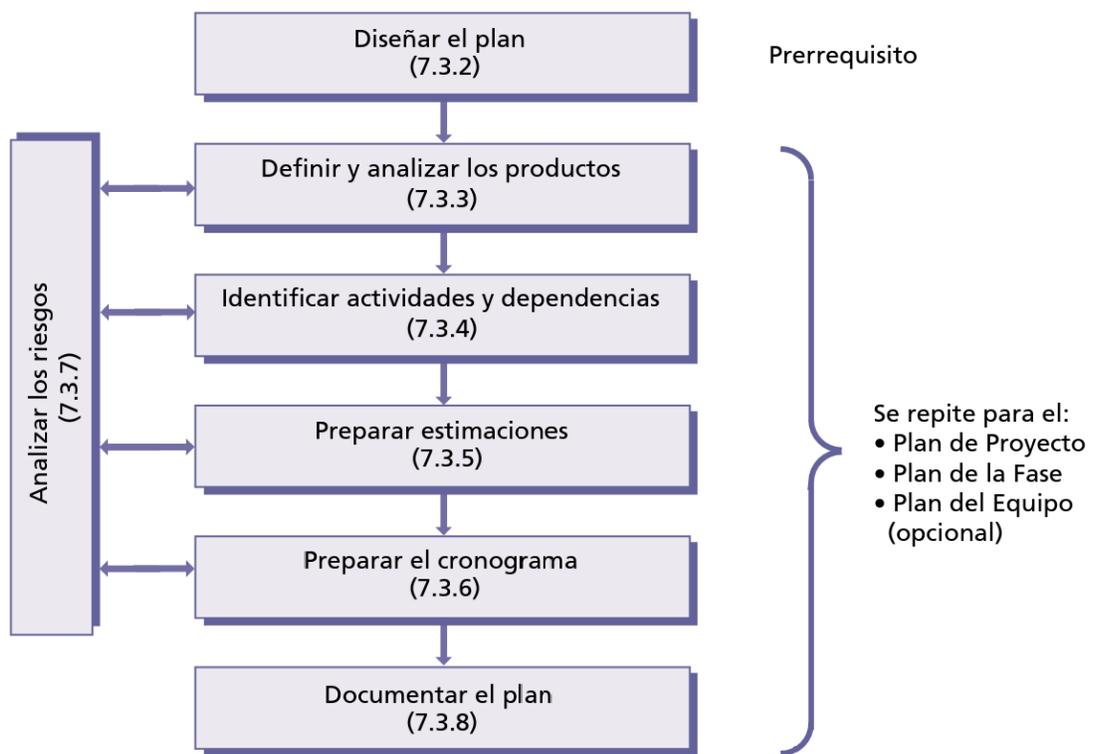
Calidad: el propósito de la temática de calidad es definir e implementar los medios con los que el proyecto creará y verificará productos aptos para su propósito. (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 53) La siguiente gráfica muestra la secuencia de Auditoría de Calidad del PRINCE2: (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 58)



Secuencia de auditoría de calidad. PRINCE2

Planes: el propósito de la temática de planes es facilitar la comunicación y el control definiendo los medios para entregar los productos (dónde, cómo, quién, y una estimación de cuándo y cuánto). (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 69)

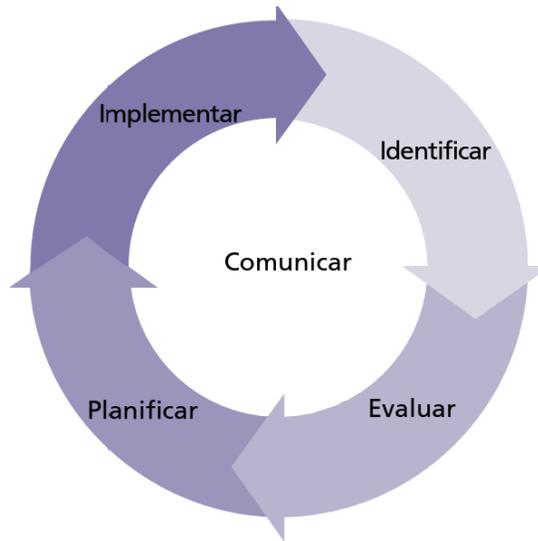
La siguiente gráfica muestra el enfoque de PRINCE2 hacia los planes. (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 72)



Enfoque de PRINCE2 hacia los planes.

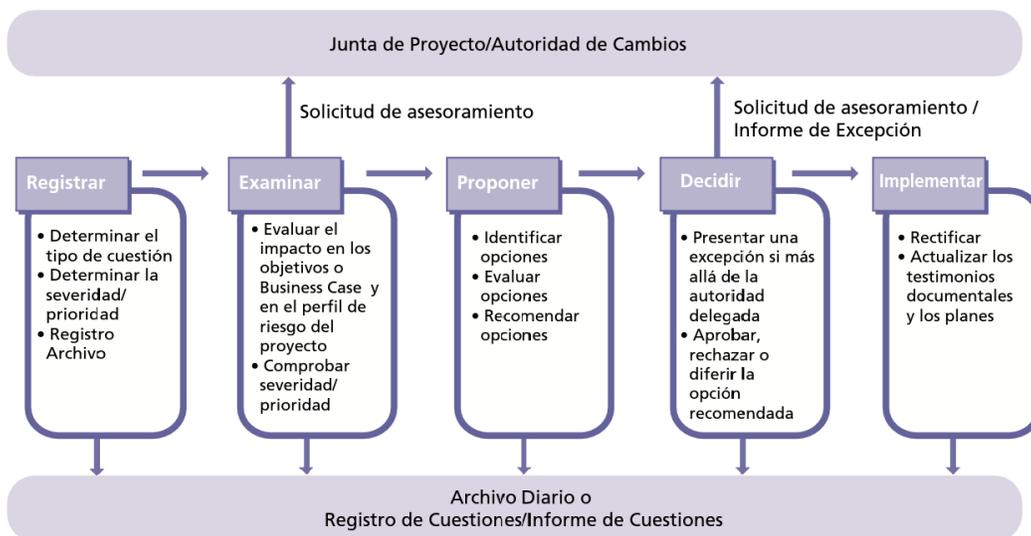
Riesgo: el propósito de la temática de Riesgo es identificar, evaluar y controlar la incertidumbre y, en consecuencia, mejorar las posibilidades de que el proyecto tenga éxito. (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 87)

La siguiente gráfica muestra el procedimiento de gestión del riesgo. (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 90)



Procedimiento de gestión de riesgos. PRINCE2

Cambio: el propósito de la temática de Cambio es identificar, evaluar y controlar, cualquier cambio potencial o aprobado que afecte a la línea base. (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 103)

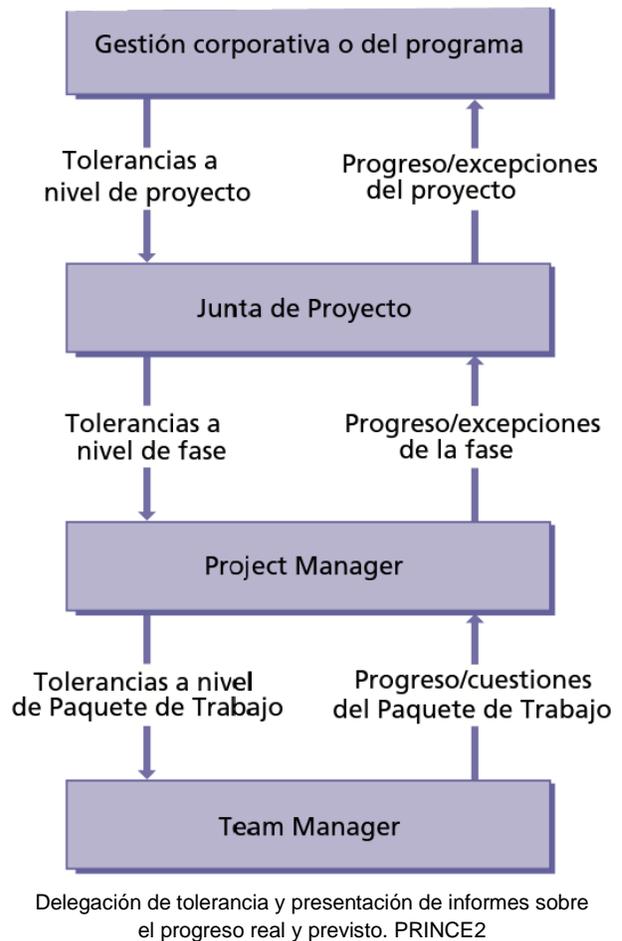


Procedimiento de control de cambios y cuestiones. PRINCE2

La siguiente gráfica muestra el procedimiento de control de cambios y cuestiones en PRINCE2. (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 108)

Progreso: el propósito de la temática de Progreso es establecer mecanismos para hacer un seguimiento y comparar los logros reales con los logros planificados; proporcionar un pronóstico de los objetivos del proyecto y de la viabilidad continua del proyecto, y controlar cualquier desviación inaceptable. (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 116)

La gráfica a la derecha muestra la delegación de tolerancia y presentación de informes sobre el Progreso real y previsto en PRINCE2. (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 117) El siguiente resumen permitirá conocer el



trayecto de PRINCE2 para la gestión de proyectos basado en sus procesos. Para esto se utilizará el material provisto por la OGC. (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009)

Pre proyecto: al principio, alguien tiene una idea o una necesidad. Esto puede derivar de nuevos objetivos comerciales o ser una respuesta a presiones de la competencia, a cambios en la legislación o a una recomendación en un informe o una auditoría. El desencadenante para el proyecto puede ser prácticamente cualquier cosa. En PRINCE2, este desencadenante recibe el nombre de **mandato de proyecto**. *En el caso concreto de la propuesta el perfil del proyecto debidamente aprobado.*

Esta fase contempla la creación del Expediente del Proyecto y un Plan de la **Fase para el inicio** del proyecto. La Junta de Proyecto revisa el Expediente del Proyecto y decide los niveles de autoridad que se delegarán al **Project Manager** para la fase de **Inicio**.

Fase de inicio: cuando se ha dado la orden de inicio del proyecto, éste necesita ser planificado detalladamente. Se deben definir controles para asegurar de que el proyecto proceda de acuerdo con lo que se espera de éste. La planificación detallada, el establecimiento de las estrategias y controles de gestión del proyecto, el desarrollo de un Business case sólido y un medio para revisar los beneficios, se cubren en el proceso del **Inicio del Proyecto**. Además, durante la fase de inicio, el proceso de la Gestión de los Límites de Fase se utiliza para planificar detalladamente la siguiente fase.

La fase de inicio culmina con la elaboración de la documentación de **Inicio del Proyecto**, que es revisada por la Junta del Proyecto. Como es probable que el contenido de la documentación de Inicio del Proyecto cambie durante el proyecto (mediante control de cambios), esta versión de la documentación de Inicio de Proyecto se conserva como aporte para las revisiones de rendimiento posteriores.

Fase de entrega posteriores: la Junta del Proyecto delega el control diario al Project Manager, fase por fase. El Project Manager necesita asignar el trabajo que se tiene que llevar a cabo, asegurarse de que los resultados de ese trabajo (productos) cumplan con las especificaciones pertinentes, y obtener la aprobación apropiada cuando sea necesario. El Project Manager también tiene que asegurarse de que el progreso esté en línea con el plan aprobado y que las previsiones de las metas de rendimiento del proyecto estén dentro de las tolerancias acordadas. El Project Manager se asegura de que se mantenga un conjunto de testimonios documentales del proyecto (Archivo Diario, Archivo sobre las Lecciones, Registro de cuestiones, Registro de Riesgos, Registro de Calidad y Fichas de Elementos de Configuración), para ayudar al control del progreso. El Project Manager informa a la Junta de Proyecto sobre el progreso mediante informes de desarrollo regulares. Las actividades para controlar cada fase se cubren en el proceso de **Control de una Fase**.

Para el registro y control documental de la ejecución de estas actividades su sugiere que la municipalidad haga uso de la herramienta con la que cuenta actualmente para la gestión de proyectos “Felino”, se ha revisado y pudo constatarse que esta permite el control requerido por PRINCE2.

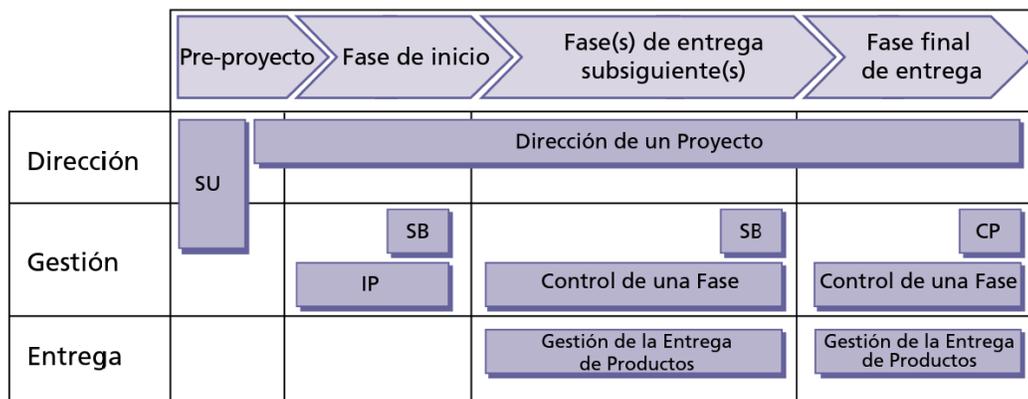
En el proceso de la **Gestión de la Entrega de Productos**, el/los Team(s) Manager(s) o miembros del equipo ejecutan Paquetes de Trabajo asignados y mantienen al Project Manager informado sobre el progreso mediante informes del Punto de Control. Hacia el final de cada fase de gestión, Project Manager solicita permiso para proceder a la siguiente fase, informando sobre

el rendimiento de la fase, proporcionando la información que la Junta de Proyecto necesita para evaluar la viabilidad continua del proyecto y para tomar una decisión sobre la autorización de las fases de gestión siguientes. Las actividades para gestionar cada límite de fase se cubren en el proceso de la **Gestión de Límites de Fase**.

Fase de entrega final: como un proyecto es algo temporal, durante la fase final (cuando el Project Manager haya obtenido la aprobación para todos los productos del proyecto) llega el momento de cerrar el proyecto. La Junta de Proyecto tiene que concluir que los destinatarios de los productos del proyecto están en situación de adquirir su propiedad y utilizarlos de modo continuo. La documentación del proyecto se debe poner en orden y archivar, el proyecto se debe evaluar para comparar su rendimiento con su plan original y los recursos asignados al proyecto tienen que ser liberados. La actividad de cierre incluye planificar la realización de revisiones de beneficios después del proyecto para aquellos beneficios que solamente se pueden evaluar después que los productos hayan sido utilizados. Las actividades de cierre de un proyecto se cubren en el proceso **de cierre de un proyecto**.

Dentro de esta fase se contempla la revisión de los indicadores de desempeño establecidos tanto a nivel corporativo como los que se asocian propiamente al proyecto y que fueran establecidos en la fase de inicio (perfil del proyecto).

La siguiente gráfica muestra los procesos de PRINCE2 que componen el trayecto de gestión de proyectos antes mencionado. (Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), 2009, pág. 129)



Leyenda

SU = Puesta en Marcha de un Proyecto
 IP = Inicio de un Proyecto
 SB = Gestión de Límites de Fase
 CP = Cierre de un Proyecto

Nota

- Tanto los niveles de dirección como de gestión utilizan la Puesta en Marcha de un Proyecto.
- Debería haber como mínimo dos fases de gestión, la primera de las cuales es la fase de inicio.
- La Gestión de Límites de Fase se utiliza por primera vez al final de la fase de inicio y se repite al final de cada fase subsiguiente, salvo la fase final. También se utiliza para preparar Planes de Excepción, lo cual se puede hacer en cualquier momento, incluyendo durante la fase final.
- Opcionalmente, para los inicios complejos o prolongados, Control de una Fase y Gestión de la Entrega de Productos se pueden utilizar para gestionar la fase de inicio.

Constancia de revisión filológica

Heredia, 24 de agosto del 2017

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Posgrado en Gestión de la Tecnología de Información
y Comunicación ProGesTIC
Universidad Nacional

Estimados señores:

Por este medio hago constar que he revisado el Trabajo Final de Investigación, PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS, BASADO EN UN MÉTODO DE INNOVACIÓN ORIENTADO AL GOBIERNO ABIERTO, PARA LA MUNICIPALIDAD DE TIBÁS, elaborado, como requisito para obtener el grado de Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica, por el estudiante Roberto Villegas Flores.

Se han corregido los aspectos referentes a la estructura gramatical (cohesión, coherencia), acentuación, ortografía, sintaxis y estilo.

Por tanto, dicho documento está listo para ser presentado.

Atentamente,



Edith Pizarro Alfaro

Cód. 35554