



Al servicio
de las personas
y las naciones



Ministerio
Secretaría
General de
Gobierno

Gobierno de Chile



Título:

"Guía Metodológica para la Formulación de Proyectos de Gestión Pública Participativa".

Segunda edición: diciembre de 2013.

ISBN: 978-956-7469-48-2

Autores:

Marcelo Luis B. Santos, Consultor PNUD

Cristian Ibarra M., Coordinador Proyecto PNUD

Jorge Canto P., Asesor Gestión Estratégica del Ministerio Secretaría General de Gobierno

Colaboradores:

Subsecretaría General de Gobierno:

Abraham Abugattas J., Jefe de Gabinete

Carolina Frías Y., Jefa Unidad de Planificación y Control

Área de Gobernabilidad Democrática del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Chile:

Marcela Ríos T., Oficial de Gobernabilidad Democrática

Patricia Ezquerro A., Asistente de Programa Gobernabilidad Democrática

Proyecto:

"Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social"

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

Dag Hammarskjöld 3241

Teléfono (56-2) 2654 1000 Santiago - Chile

Edición y Diseño:

Secretaría de Comunicaciones - Ministerio Secretaría General de Gobierno

Gobierno de Chile

Impresión:

Gráfika Copy Center Ltda. - www.grafhika.cl

Impreso en Chile. Queda permitida la reproducción citando la fuente.

ÍNDICE

Guía Metodológica para la Formulación de Proyectos de Gestión Pública Participativa	4
Antonio Molpeceres , Representante Residente del PNUD y Coordinador del Sistema de Naciones Unidas en Chile	
Participando, Chile Avanza con Todos	5
Mauricio Lob de la Carrera , Subsecretario General de Gobierno	
Presentación	7
1 Preparación	9
1.1 Diagnóstico	10
1.2 Pronóstico	11
1.3 Propuestas	12
2 Elaboración	14
2.1 Planificación	16
2.2 Programación	27
2.3 Medición	31
3 Implementación	32
3.1 Ejecución	32
3.2 Evaluación	33
4 Resultados e impacto	36
Anexo	
Ficha de Definición de Proyectos	38

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE GESTIÓN PÚBLICA PARTICIPATIVA

A nombre del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) tengo el agrado de presentar la Guía Metodológica para la Formulación de Proyectos de Gestión Pública Participativa, desarrollada en el marco del proyecto ejecutado con el Ministerio Secretaría General de Gobierno. El objetivo de este documento es fortalecer el funcionamiento de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública, difundiendo nuevas metodologías de trabajo validadas y experiencias exitosas en materia de gestión pública participativa y cohesión social.

Para el PNUD, un buen gobierno debe potenciar la vinculación entre modernización del Estado y la sociedad civil. Para ello es fundamental facilitar la participación de las personas en la gestión pública, contribuyendo al desarrollo. Es de este modo que la promoción de la participación en la gestión pública tiene como propósito que los servicios prestados por las agencias públicas reflejen las reales necesidades de las personas, asegurando que los beneficios del desarrollo sean más equitativos.

El documento que a continuación presentamos está diseñado como una guía práctica para acercar la elaboración de las políticas públicas a los ciudadanos y ciudadanas, fomentando la legitimidad de las actividades de los organismos públicos y contribuyendo al desarrollo inclusivo de las personas y las naciones. En particular, se proporciona información sobre la organización de un proceso de participación y cómo se puede analizar, sintetizar y utilizar en la preparación e implementación de planes de políticas.

Esta herramienta es un esfuerzo conjunto con miras a fortalecer la capacidad de las agencias públicas para prestar servicios de calidad, fomentar la confianza de los funcionarios públicos en la práctica participativa en la planificación y robustecer el vínculo entre Estado y la ciudadanía, mejorando nuestras democracias.

Antonio Molpeceres

Representante Residente del PNUD y
Coordinador del Sistema de Naciones
Unidas en Chile

PARTICIPANDO, CHILE AVANZA CON TODOS

Concebir a la sociedad civil como un actor relevante en la edificación de un país más integrado es una idea que el Presidente Sebastián Piñera ha impulsado con fuerza. Ya en el Programa de Gobierno se adquirió “el compromiso de continuar mejorando nuestra democracia, aumentando especialmente la participación de los ciudadanos y perfeccionando nuestras instituciones públicas”.

Inspirado en esa premisa, el Ejecutivo ha trabajado intensamente, desde un comienzo, por transitar hacia una nación cuyas instituciones se encuentren con las personas y éstas sean parte de los procesos de cambio.

Aquel esfuerzo se materializó en la Ley N°20.500, sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, promulgada en febrero de 2011, y, posteriormente, en la Política de Participación Ciudadana en el Marco de la Corresponsabilidad, desarrollada por el Ministerio Secretaría General de Gobierno. Con ellas se propicia el control ciudadano sobre el actuar de los órganos públicos y se amplían los espacios de información y opinión. Fruto de ello son las 384 cuentas públicas participativas, las 751 consultas ciudadanas y las 614 sesiones de consejos de la sociedad civil realizadas hasta septiembre de 2013.

El presente documento es fruto de un esfuerzo conjunto del Gobierno y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo por fortalecer y hacer más expeditos los canales de comunicación y participación entre el Estado y la sociedad civil. El proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y la Cohesión Social se ha ido consolidando como una iniciativa muy relevante para alcanzar ese objetivo.

Afirmar que la opinión de las personas importa es simple. Hacerla valer es lo complejo. Pero se puede, en la medida que se actúe con el convencimiento de que generando políticas públicas de la mano de la sociedad civil, se construye un Chile que avanza con todos.

Mauricio Lob de la Carrera
Subsecretario General de Gobierno

PRESENTACIÓN

El 4 de febrero del 2011 se promulgó la Ley N° 20.500, sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, que apunta a una gestión que incorpore con más fuerza los aportes ciudadanos durante el ciclo de las políticas públicas. La promulgación de la ley vino acompañada de la publicación y difusión de la Política de Participación Ciudadana en el Marco de la Corresponsabilidad, documento cuya misión es “Fomentar la participación ciudadana para promover una cultura de corresponsabilidad, fortaleciendo los espacios de comunicación entre el gobierno y la ciudadanía, aumentando la transparencia, eficacia, eficiencia y efectividad de las políticas públicas”.

Así, fueron definidos cuatro mecanismos obligatorios por ley para fomentar la Participación Ciudadana (PAC), con la intención de orientar a los órganos quienes a partir de este momento tenían que incorporar nuevas prácticas participativas en su gestión -denominaremos dichos órganos “OAN”: Organismos o Instituciones de la Administración Central del Estado con Norma de Participación Ciudadana (OAN). Estos cuatro mecanismos son una orientación para facilitar la incorporación de las buenas prácticas de gestión participativa, pero ello no implica que no se puedan aplicar otros tipos de mecanismos o instrumentos no identificados explícitamente en dicha política, además de mantener y mejorar los mecanismos existentes previos a la aprobación de la ley 20.500. Los mecanismos, dispuestos en el Artículo 32 de la Ley N° 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, son los siguientes:

- a) Cuentas Públicas Participativas (CPP): Los OAN, anualmente, darán cuenta pública participativa a la ciudadanía de la gestión de sus políticas, planes, programas, acciones y de su ejecución presupuestaria. En el evento que a dicha cuenta se le formulen observaciones, planteamientos o consultas, la autoridad del órgano respectivo deberá dar respuesta conforme a la norma mencionada anteriormente.
- b) Consejos de la Sociedad Civil (CSC): Los OAN deberán establecer consejos de la sociedad civil, de carácter consultivo, que estarán conformados de manera diversa, representativa y pluralista por integrantes de asociaciones sin fines de lucro que tengan relación con la competencia del órgano respectivo.
- c) Consultas Ciudadanas (CC): Los Órganos de la Administración del Estado con Norma de Participación Ciudadana (OAN), de oficio o a petición de parte, deberán señalar aquellas materias de interés ciudadano en que se requiera conocer la opinión de las personas. La consulta señalada deberá ser realizada de manera informada, pluralista y representativa. Las opiniones recogidas serán evaluadas y ponderadas por el órgano respectivo.
- d) Acceso a Información Relevante (AIR): Cada OAN deberá poner en conocimiento público información relevante acerca de sus políticas, planes, programas, acciones y presupuestos, asegurando que ésta sea oportuna, completa y ampliamente accesible. Dicha información se publicará en medios electrónicos u otros.

Estos cuatro mecanismos de PAC contemplan los tres ejes centrales de la Política, cuales son Información y Consulta Ciudadana, Control Ciudadano y Fortalecimiento de la Sociedad Civil. Como fue mencionado anteriormente, la aplicación obligatoria de estos mecanismos no es excluyente de otras iniciativas, creadas antes o después de la promulgación de la ley.

En el contexto de implementación de esta política, con el propósito de proveer instrumentos para diagnosticar, fomentar y fortalecer una cultura participativa en la gestión pública, se genera el Proyecto 72211 "Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social" desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio Secretaría General de Gobierno (MSGG), del cual uno de los productos es esta Guía Metodológica. El objetivo específico del presente instrumento es apoyar la formulación de proyectos de fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa (GPP), como parte del ciclo de gestión de las políticas públicas y para efectos de la incorporación de nuevas prácticas de gestión de la PAC o la implementación de nuevas Tecnologías de Empoderamiento y Participación (TEP¹), por parte de los OAN, según lo dispuesto por la Ley N° 20.500. Este propósito surge del análisis de los resultados del Estudio Base de la Gestión Pública Participativa 2012, realizado en una etapa anterior del mismo Proyecto 72211 y que tuvo como subproductos el Modelo de Referencia de la GPP –en el cual se identifican los indicadores del estado de madurez de la GPP en una institución en base a los estándares y mejores prácticas identificados por el estudio – y la situación actual de la GPP 2012 para los OAN, resultado del proceso de autoevaluación de los encargados y sus equipos con el apoyo de una Encuesta a Distancia, respondida vía Internet.



Ilustración 1 : Ciclo de Proyecto de Gestión Pública Participativa

1. Dolors Reig Hernández (2011), psicóloga social y profesora española, propone la existencia de una nueva tendencia en las tecnologías de información que apoya los procesos de participación y colaboración, denominadas Tecnologías de Empoderamiento y Participación o TEP. (<http://www.dreig.eu/caparazon/2011/10/11/tic-tac-tep/>).

La formulación de proyectos de GPP se inserta en el ciclo de la Gestión de la Política Pública, como se muestra en la ilustración 1, a través de la consideración de tres etapas y las fases que las constituyen, cada una de las cuales serán revisadas en detalle, acompañando instrucciones para facilitar su aplicación práctica a un proyecto en el contexto de una institución particular con sus especificidades.

Para realizar esta actividad de planificación, se recomienda que los encargados de participación consulten, siempre que sea necesario, a los demás funcionarios que estén o vayan a estar involucrados en el proyecto, de forma que cada etapa del ciclo esté apoyada por un equipo multidisciplinario y sus definiciones y estrategias de acercamiento estén consensuadas por el equipo y validadas por el Jefe de Servicio o las autoridades correspondientes.

Esta primera versión de la Guía pretende incorporar mejoras originadas gracias a la retroalimentación tras el uso del instrumento por parte de su principal público objetivo: los encargados de PAC en los OAN. Al final de la Guía se detallan las instrucciones para contactar al equipo y compartir sugerencias, comentarios y otros aportes.

1. PREPARACIÓN

La etapa de Preparación está compuesta por las fases de diagnóstico, pronóstico y propuestas, y son aquellas las que anteceden a la etapa de Elaboración del o los proyectos que debieran hacer frente a las problemáticas identificadas en dichas etapas, en particular durante el diagnóstico.

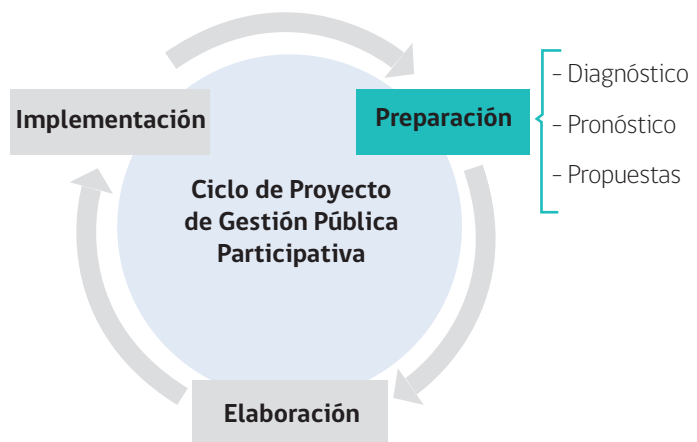


Ilustración 2: Etapa de Preparación del Ciclo de Proyecto de GPP

Con el ánimo de incorporar componentes de la GPP en los proyectos, se recomienda expresamente que en esta etapa se consideren los aportes que puedan tener la participación ciudadana, tanto en la identificación de los problemas (Diagnóstico), como en la definición sobre dónde se quiere llegar (Pronóstico), la proposición de posibles soluciones y la selección y ordenamiento de estas a partir de criterios pre-definidos (Propuestas).

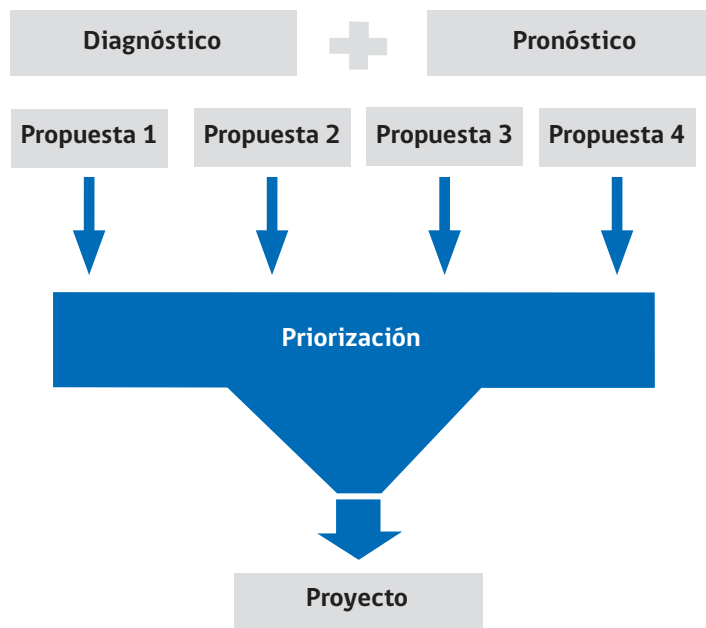


Ilustración 3: Etapas del Ciclo de la Política Pública que anteceden la elaboración de un proyecto

1.1 Diagnóstico

El diagnóstico, supone la identificación de los problemas existentes o más bien oportunidades de mejora en determinada área o territorio de la gestión pública. Como insumo inicial para esta fase, los OAN pueden recurrir a los resultados de la Autoevaluación de la Situación Actual de la GPP concretada a través de la encuesta a distancia realizada en 2012. A partir del análisis crítico del estadio de madurez asociado con la institución para cada uno de los indicadores del Modelo de Referencia de la GPP se pueden identificar proyectos e incorporar buenas prácticas descritas en los estadios más avanzados a la Gestión Pública Participativa en la institución.

No obstante, para hacer una radiografía de la situación, hay que investigar la situación actual, conocer el territorio y su historia, escuchar al o los actores que pueden entregar información fundamental para aclarar el diagnóstico y finalmente averiguar otros proyectos o servicios que pueden sumar fuerzas o al menos que no resten uno al otro. Veamos en mayor detalle estas tres frentes:

1. Información: leer los diarios, conocer los conflictos previos, entender la relación de los servicios del Estado con la población, identificar a los actores relevantes es el primer paso para poder buscar la mejor estrategia para actuar en el territorio.
2. Interacción: para hacer una radiografía de la situación, tal como un médico, no basta con exámenes desde máquinas y opinión de los expertos, hay que escuchar al paciente o a los pacientes que pue-

den entregar información fundamental para aclarar el diagnóstico. La caracterización de públicos objetivos relevantes en el territorio y su inclusión a partir del mecanismo de Consultas Ciudadanas es, en este caso, un buen ejemplo de cómo recibir el “input” de aquellos que viven de cerca la problemática en cuestión.

3. Cooperación: la buena comunicación entre los servicios del Estado puede generar convergencia, buen uso de recursos, buena imagen y grandes resultados. Al no coordinarse con otros servicios que estén atendiendo a la misma problemática, los efectos pueden variar de la ineficiencia a la ineficacia, pudiendo comprometer su proyecto (o ambos proyectos).

En el caso de realizar consultas hacia la ciudadanía durante la etapa de diagnóstico, es importante resaltar la relevancia de manejar las expectativas de los consultados. El ciudadano consultado debe tener claridad de qué se hará con su información, cuál es el aporte que él está haciendo y cuándo debe recibir alguna retroalimentación sobre el resultado final del proceso y los próximos pasos: propuestas, priorización, definición, ejecución, entre otros.

Hágase algunas preguntas:

- ¿Cuál es la historia de este territorio?
- ¿Cuáles son o pueden llegar a ser los conflictos relevantes en este contexto?
- ¿Mi organización cuenta con una definición de público interesado?, y ¿es una definición desarrollada específicamente para el ámbito de la participación ciudadana?
- ¿Mi organización es capaz de identificar o ha identificado líderes y organizaciones sociales relevantes en el ámbito de las temáticas tratadas?
- En el caso que se cumpla con las anteriores, ¿mi organización revisa constantemente dichas definiciones y representantes con el ánimo de mantener actualizados los públicos objetivos a ser considerados en el ámbito de la PAC?
- ¿Hay otros servicios actuando en este territorio o en esta temática?, ¿podemos sumar fuerzas, optimizar recursos, colaborar mutuamente?

1.2 Pronóstico

Una vez identificada la situación actual a través del diagnóstico, es necesario establecer el norte hacia donde se quiere avanzar, dónde se quiere llegar. Esto requiere revisar los documentos y normativas de carácter estratégico de la institución para luego identificar propuestas que puedan aportar para este camino (una Hoja de Ruta, o *Roadmap*). El resultado del pronóstico debe ser una Visión:

Un lugar posible de ser alcanzado en un futuro a mediano plazo que inspire a los colaboradores y ayude a enfocar los esfuerzos y recursos hacia un horizonte claramente identificado.

Es una imagen visible de la situación deseada considerando las posibilidades de forma calculada y realista.

La Visión del Proyecto debe ser un horizonte propio, pero insertado dentro de la Visión Institucional de forma que sea un aporte claro en la misma dirección.

Para llevar a cabo esta etapa, se sugiere una serie de talleres (workshops) con el equipo institucional encargado de la gestión de la participación ciudadana, para recolectar los puntos importantes que deben estar presentes en la visión específica para el proyecto y redactar una propuesta. Luego de llegar a un resultado satisfactorio dentro del equipo se somete a la validación con los Jefes de Servicios o las autoridades correspondientes para institucionalizar el resultado. Es importante que el resultado esté alineado con las definiciones estratégicas de la institución, conforme a la ilustración 4.

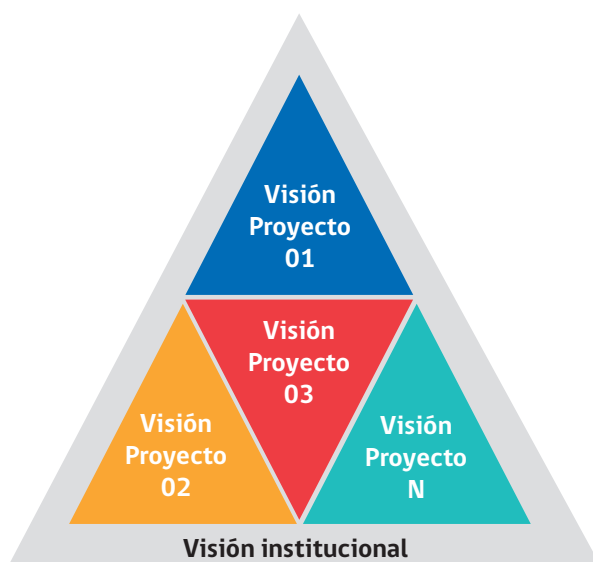


Ilustración 4: La Visión del Proyecto debe ser un horizonte propio, pero insertado dentro de la Visión Institucional de forma que sea un aporte claro en la misma dirección.

1.3 Propuestas

Una vez mapeada la situación actual del OAN en la fase de Diagnóstico e identificada su visión de futuro en la fase de Pronóstico, es hora de apreciar las posibilidades de solución, evaluando los proyectos en curso y los programados, y generando nuevas propuestas que aporten para cumplir con la visión establecida.

En una primera etapa, se recomienda que prime la creatividad por sobre cualquier otro aspecto, de forma a dar voz a toda idea que tenga una componente dirigida hacia la visión, ideas originadas dentro o fuera de la institución, por ejemplo a partir de la ciudadanía o consejos consultivos. En seguida, es necesario priorizar, ponderando los aspectos clave relevantes para indicar las propuestas que efec-

tivamente se realizarán y cuándo. Para este proceso se recomienda la utilización de matrices multidimensionales que permitan apreciar en forma de diagrama las propuestas en términos de diversos parámetros para luego definir una Hoja de Ruta (*Roadmap*) para su implementación en el tiempo.

En el ejemplo de la ilustración 5 vemos una matriz con tres variables: la primera (posición de 1 a 4 en el eje vertical) es una clasificación según su demanda de Recursos (recursos financieros, humanos, tecnológicos); la segunda (posición de 1 a 4 en el eje horizontal) indica la Complejidad percibida dentro y/o fuera de la organización (por ejemplo un cambio cultural); la tercera variable está determinada por el diámetro de los círculos (variando de 1 a 3) y puede indicar por ejemplo el impacto (importancia estratégica, visibilidad) o alcance (cantidad de beneficiarios). El cuadrante resaltado es preferente para las primeras propuestas, ya que implica pocos recursos y baja complejidad. Dentro de este cuadrante, las propuestas representadas con círculos más grandes debieran ser las prioritarias.

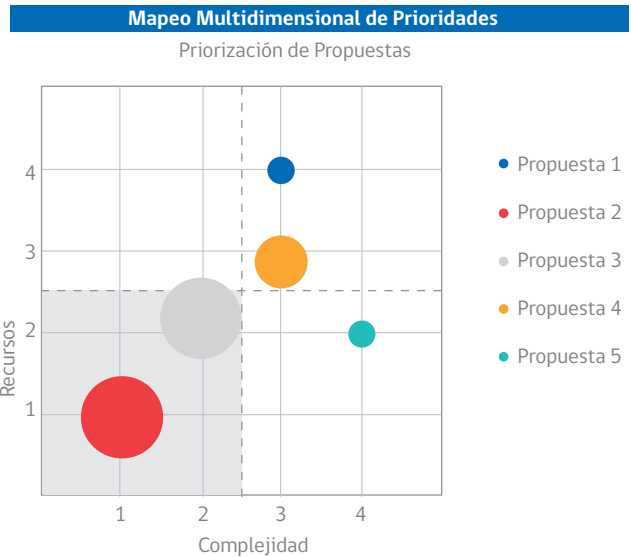


Ilustración 5: Matriz de Priorización. Las propuestas son ubicadas en un diagrama multidimensional.

De esta forma se seleccionan las propuestas y se priorizan, ya que el diagrama ayuda a visualizar y usar criterios objetivos al momento de definir los proyectos que deben seguir adelante y ser implementados. El resultado de este proceso debe ser la Hoja de Ruta que sirve como guía para que las propuestas se conviertan en proyectos concretos en el tiempo, como lo muestra el ejemplo a continuación:

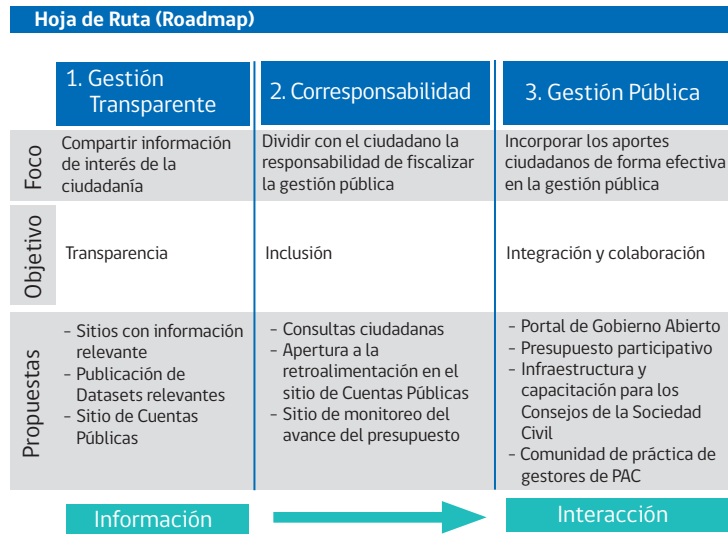


Ilustración 6: Ejemplo hipotético de Hoja de Ruta indicando propuestas ordenadas en el tiempo, según el resultado del proceso de priorización.

Una HOJA DE RUTA es una guía táctica para visibilizar y planificar los proyectos en el tiempo en función de las prioridades de la institución

2. ELABORACIÓN



Ilustración 7: Etapa de Preparación del Ciclo de Proyecto de GPP

Un proyecto de Gestión Pública Participativa contempla las dos dimensiones vinculadas a disciplinas que tienen gran afinidad: Mejores Prácticas de GPP -derivada del Estudio Base de la Gestión

Pública Participativa 2012 (PNUD-MSGG)- y la Gestión de Proyectos - esta última, derivada el resultado de las prácticas de gestión en la Administración Pública durante las últimas décadas (ver ilustración 8). El cruce de las buenas prácticas de una y otra disciplina apunta hacia una Metodología para Definición de Proyectos de Gestión Pública en que se incorpora una componente importante de Participación Ciudadana.

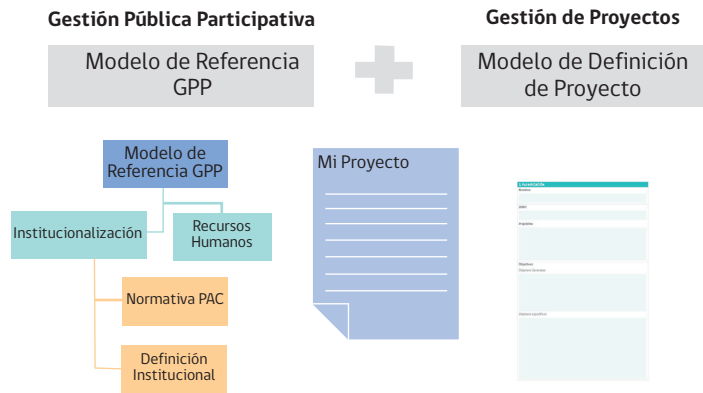


Ilustración 8: Un buen proyecto de PAC tiene que estar en el cruce del Modelo de Referencia GPP (buenas prácticas de PAC) con las buenas prácticas de Definición de Proyectos

La integración de los indicadores y mejores prácticas reveladas por el Modelo de Referencia GPP con el Documento de Definición de Proyectos, permite establecer las definiciones del proyecto incluyendo elementos de fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa, como muestra la figura a continuación.

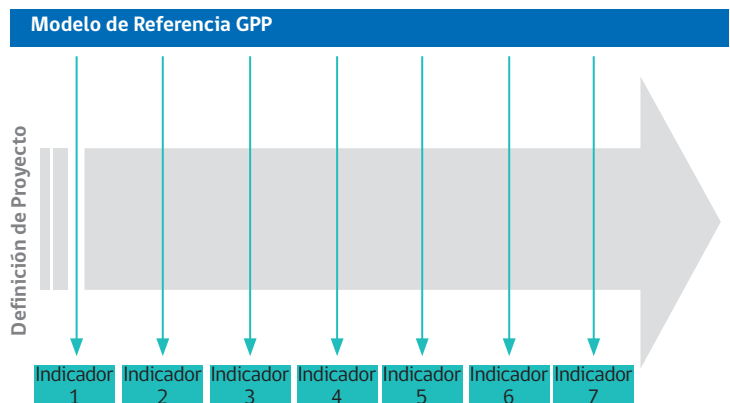


Ilustración 9: Del cruce del Documento de Definición de Proyecto con los indicadores que denotan la madurez de la Gestión Pública Participativa - revelados en el Modelo de Referencia GPP - se identifican elementos complementarios que agregan una componente participativa a la definición del proyecto.

La definición de un proyecto supone el cumplimiento de determinadas fases. Así, el riguroso seguimiento de estas indicaciones asegura que el proyecto tenga una mirada estratégica apoyada por preceptos de la gestión pública participativa. Las fases a cumplir son las siguientes:

1. Identificación	9. Actividades e Hitos
2. Propósito	10. Presupuesto
3. Objetivos	11. Supuestos/Dependencias
4. Características	12. Organización
5. Beneficios	13. Restricciones
6. Historia y Antecedentes	14. Desafíos y riesgos
7. Documentos Relacionados	15. Productos a entregar
8. Alcance	16. Criterios de éxito

A continuación veremos cada una de estas fases de planificación en detalle, divididas en tres grupos: (i) Planificación; (ii) Programación y (iii) Medición. Para el mejor aprovechamiento de los contenidos expuestos en esta Guía, se recomienda utilizar la Ficha de Definición de Proyectos (DDP) incluida al final de esta Guía, para tomar apuntes en la medida en que se aclaren los conceptos pertinentes a cada etapa de la definición del proyecto. Al final de este trabajo, es importante hacer una revisión detenida del resultado, identificando si hay coherencia entre las definiciones individuales, hilándolas y asegurando que están presentes todas las informaciones relevantes para la posterior etapa del ciclo, la ejecución.

2.1 Planificación

Identificación

El primer paso para la definición de un proyecto es escoger el nombre que lo identifique. El nombre no debe ser casual, denota la intención, la visión, el impacto esperado del proyecto. El nombre debe contener elementos que identifiquen territorio, público, objetivos, tiempo y otros que se consideren oportunos.

Además del nombre del proyecto, otro elemento fundamental para identificarlo es establecer el Líder del Proyecto, es decir, quien responderá y patrocinará el proyecto. La selección de dicha persona no es sencilla, debe considerar:

- La jerarquía necesaria que el líder debe tener para hacer las gestiones que el proyecto demande;
- La representatividad necesaria para que los grupos involucrados, tanto dentro de la organización gubernamental como desde la ciudadanía, lo reconozcan como un interlocutor válido;
- El liderazgo necesario para llevar a cabo las actividades relacionadas al proyecto.

Uno de los desafíos identificados en el Estudio Base de la GPP, son los cambios culturales en la gestión, necesarios para la implementación de prácticas de participación ciudadana. Si bien el estudio revela que de forma general se valora la PAC, a la fecha se identifica cierta resistencia dentro de los órganos y servicios, un tipo de inercia organizacional. Uno de los elementos que pueden ser claves para enfrentar este desafío es contar con un líder que tenga la convicción y la autoridad para implementar el proyecto identificado.

Con base a las orientaciones, use la Ficha DDP (Anexo) para dar **nombre** a su proyecto e indicar el **líder**.

Propósito

El Propósito del Proyecto debe describir los parámetros que lo caracterizan y expresar el sentido general o fin que persigue, inclusive incorporando la misión general de la organización aplicada al contexto específico del proyecto. Debe incluir un mensaje de mejora (influencia) de la relación de la organización con la sociedad civil – servicio, información, interacción, entre otros.

El propósito, en su elaboración, debe necesariamente considerar la normativa de participación ciudadana y las definiciones institucionales sobre GPP, lineamientos estratégicos que ayudan a uniformar el horizonte del proyecto con el de la institución.

El primer paso para la definición del propósito es considerar los Públicos Objetivos a los cuales se dirige el proyecto, haciendo un análisis e identificando sus características e intereses, beneficios y perjuicios derivados de la eventual implementación del proyecto. Enseguida, se debe establecer la Premisa de Valor que el proyecto va a entregar en respuesta a las necesidades de las partes involucradas. Por último, debe incorporar la Oferta de Valor, que consiste en la forma especial en que se tratará el problema para entregar la solución al público-objetivo.

Ahora defina su **propósito** en una o algunas oraciones usando la Ficha DDP. Revise si el resultado contiene los tres elementos: Público Objetivo, Premisa de Valor y Oferta de Valor.

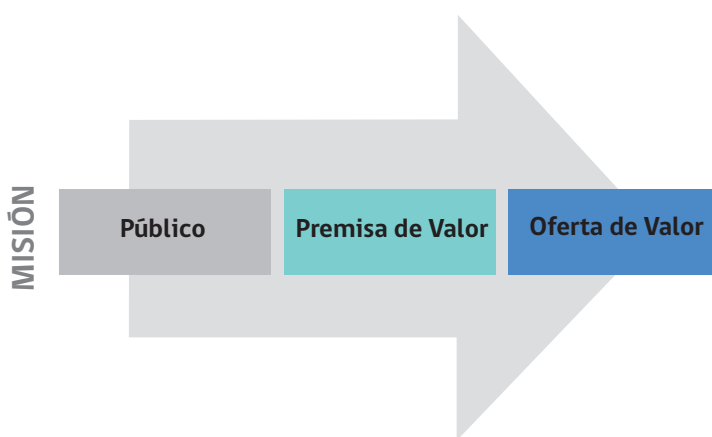


Ilustración 10: Los tres elementos fundamentales que debe contener el Propósito de un Proyecto.

Objetivos

Los objetivos de un proyecto deben ser circunscritos en dos dimensiones: generales y específicos. Los Objetivos Generales deben identificar las fuerzas motoras detrás del proyecto y su cumplimiento debe servir como medida de logro del proyecto. Los Objetivos Específicos se distinguen por ser logros que requieren ser resaltados en especial en el contexto del proyecto. Deben ser medibles de forma que se puedan crear métricas para evaluar su cumplimiento y complementar el análisis de logro del objetivo general, respondiendo a preguntas cuantificables como: ¿qué?, ¿cuánto?, ¿cuándo?, ¿dónde?, entre otras. Es común que el objetivo general sea único, más amplio que los objetivos específicos y que demuestre el horizonte a que el proyecto apunta, mientras los objetivos específicos son múltiples y juntos se coordinan para garantizar el cumplimiento del objetivo general.

Un objetivo de proyecto debe ser, a la vez:

- **Específico:** define exactamente lo que se va a lograr (¿qué?).
- **Mensurable:** determina un indicador mensurable de progreso (¿cuánto?).
- **Asignable:** se debe poder asignar responsable del logro (¿quién?, ¿dónde?).
- **Realista:** se debe poder lograr los objetivos con el presupuesto, el tiempo (¿cuándo?) y los recursos asignados (cuánto?).
- **De tiempo limitado:** Se establece un tiempo específico para el logro del objetivo (cuándo?).

Un OBJETIVO de un proyecto debe ser a la vez específico, mensurable, asignable, realista y con tiempo limitado.

Es recomendable asociar los objetivos específicos con los públicos objetivos del proyecto de forma a asegurar que todos los públicos relevantes estén contemplados en los logros esperados. Lo mismo se recomienda para los beneficios, como veremos más adelante.

Usando la Ficha DDP, defina sus **objetivos generales y específicos** con atención. Recuerde que serán el instrumento para mantener el foco del proyecto en su ejecución y servirán para evaluar los logros.

Características

Más que una simple descripción, por Características del Proyecto se entienden los elementos o factores destacables que distinguen este proyecto de forma que se ponga mayor énfasis en la planificación, preparando el terreno para una adecuada ejecución con estos elementos distintivos. Ellos pueden ser de diferentes naturalezas, tales como:

- **Proceso:** el proyecto puede demandar un proceso distinto, que exija un flujo de trabajo especial o un experto externo a la organización en un determinado tema particular, un apoyo de otro órgano, una capacitación, por ejemplo.
- **Operacional:** demandas de recursos operacionales no convencionales o no disponibles en la organización para concretar el proyecto tales como recursos humanos para recolectar información como catastro o consultas ciudadanas; cámaras de vi-

deo para grabar o transmitir la cuenta pública en vivo; personal para interpretación de datos recolectados o digitación/inclusión en bases de datos; entre otros.

- **Difusión y medios:** el proyecto puede tener demandas de comunicación particulares como la presencia en Redes Sociales para difundir información o convocar al ciudadano; la creación de canales de streaming para transmitir eventos y hacer partícipes aquellos que no pueden estar in situ; crear un programa en la radio o TV para educar o difundir información pertinente al proyecto.
- **Tecnología:** una necesidad tecnológica particular puede demandar la contratación, adquisición o desarrollo de una plataforma para apoyar el proyecto. Ejemplos podrían ser: una aplicación para móviles; un sitio web de control ciudadano del programa de gobierno, de ejecución presupuestaria o de ejecución de proyecto; datasets para hacer disponibles datos en formato brutos para permitir la reutilización por parte de la ciudadanía.

Si bien las TICs son muchas veces consideradas en el ámbito exclusivo de la ejecución de un proyecto (Ver 3.1 Ejecución), se recomienda estudiarla en la etapa de definición pues proyectos que dependan de plataformas tecnológicas demandarán, por ejemplo, la incorporación del desarrollo en los supuestos (equipo interno, con tiempo y conocimientos necesarios) o presupuesto (externalización del desarrollo, tiempos de licitación, control de calidad del desarrollo).

Para ello, a continuación se muestra la Ficha de Necesidades de Servicios y Estándares TEP para la GPP, con la cual se pueden identificar los servicios y estándares relevantes en el ámbito de la GPP. Tras la aplicación de dicha Ficha, el equipo tendrá una matriz con el listado de los servicios y estándares más pertinentes para su proyecto.

La Ficha se estructura de la siguiente manera:

- Líneas: **Necesidad** descrita en un lenguaje no técnico, cercano al problema, desafío o demanda que el proyecto puede estar presentando;
- Columnas: **Servicio/Estándar TEP** asociado a la necesidad descrita. Pueden ser uno o más servicios TEP asociados a la necesidad, uno o más estándares TEP e inclusive servicios y estándares que pueden ser útiles para solucionar una necesidad del proyecto.

De esta forma, tras seleccionar en la columna indicada con cuáles de las necesidades se identifica el proyecto, se puede observar cuáles de los servicios y estándares son pertinentes para suplir cada una de dichas necesidades y agregar esta información a la definición del proyecto, en dos diferentes grados de relevancia indicados por un color diferente: sugerido (claro) y recomendado (oscuro).

Ahora desarrolle en detalle las **características de su proyecto** en la Ficha DDP, destacando los aspectos que lo distinguen. No se limite a los ejemplos citados, cada proyecto tiene aspectos de diferentes naturalezas.

Hágase algunas preguntas:

Si bien la tecnología es una de tantas dimensiones de un proyecto en la Administración Pública, la selección e implementación adecuada de una TEP puede significar el éxito o fracaso de un proyecto de GPP. Conviene hacerse algunas preguntas para asegurar que la opción tecnológica cumple con las necesidades del proyecto:

- ¿Debo cumplir con algún estándar de calidad, accesibilidad, tecnología? y ¿hay alguna normativa respecto al tema?
- ¿El diseño de mi interfaz es intuitivo y fácil para el usuario?
- ¿Los datos e informaciones están disponibles en un formato (o varios formatos) amigable y universal?
- ¿Logro comunicarme eficazmente con mi usuario? Si abro un canal de comunicación ¿soy capaz de procesar, usar y retroalimentar los aportes recibidos?
- ¿El usuario es partícipe activo del proyecto? y ¿la tecnología permite y fomenta que esto ocurra?

Descripción de la Necesidad del Proyecto	1. Blogs	2. Búsqueda	3. Búsqueda Avanzada y Filtros	4. Comentarios	5. Comparación	6. Discusión	7. Geolocalización	8. Herramientas de Apoyo a CSC	9. Login/Identificación Única	10. Metaservicios (Widgets/APIs)	11. Plataf. de Visualización de Datos	12. Plataformas Móviles	13. Plataformas Sociales	14. Proposición y Recolección de Ideas	15. Publicación de Avance	16. Publicación de Noticias	17. Seguimiento y Suscripción	18. Servicios de Incentivos	19. Servicios para Compartir	20. Valoración/Evaluación	21. Votación	22. Wiki	1. Open Source	2. Uso de Software Libre	3. Ajax	4. Accesibilidad	5. Creative Commons	6. Datos Abiertos (Open Data)
Marcar si es relevante para el proyecto*																												
Publicar contenido de forma unilateral (institución - usuario) pero con espacio para comentarios de forma de generar un feedback controlado.																												
Favorecer que el usuario encuentre contenidos a partir de palabras o expresiones clave.																												
Facilitar recursos avanzados para búsqueda por palabras y expresiones clave con atributos elaborados (como fecha, área, tipo de documento) y segmentación de los resultados en categorías (filtros).																												
Publicar contenido en un tono más cercano al usuario, con frecuencia diaria o casi diaria.																												
Permitir la comparación de datos de diferentes grupos o fuentes para permitir mejor visualización e interpretación de la información por el usuario.																												
Generar conversaciones entre usuarios y entre usuarios e institución; generar debate, confrontación de ideas y opiniones de forma plural sobre determinado tema.																												
Aprovechar la ubicación del usuario para recolectar o proveer una información o servicio.																												
Facilitar la creación, articulación e interacción de grupos de actores pertinentes a mi área (como los CSC) proveyendo herramientas TEP: formación, servicios de streaming, sitios web, comunicaciones entre otros.																												
Establecer la identidad del usuario por ejemplo para garantizar la unicidad del voto, poder hacer seguimiento de las demandas del usuario, evitar trolls y otros aportes improductivos para mi servicio.																												
Permitir y fomentar que la información o servicios de mi plataforma puedan ser reutilizados en las plataformas de mis usuarios, tales como sitios, blogs, redes sociales entre otros.																												
Permitir y fomentar que los usuarios u otras instituciones puedan desarrollar nuevos servicios de consulta, procesamiento, visualización, entre otros, de mis datos.																												

 Servicio TEP sugerido para la necesidad

 Servicio TEP recomendado para la necesidad

 Estándar TEP sugerido para la necesidad

 Estándar TEP recomendado a la necesidad

Descripción de la Necesidad del Proyecto	Servicio TEP sugerido para la necesidad										Estándar TEP sugerido para la necesidad										Estándar TEP recomendado a la necesidad									
	1. Blogs	2. Búsqueda	3. Búsqueda Avanzada y Filtros	4. Comentarios	5. Comparación	6. Discusión	7. Geolocalización	8. Herramientas de Apoyo a CSC	9. Login/Identificación Única	10. Metaservicios (Widgets/APIs)	11. Plataf. de Visualización de Datos	12. Plataformas Móviles	13. Plataformas Sociales	14. Proposición y Recolección de Ideas	15. Publicación de Avance	16. Publicación de Noticias	17. Seguimiento y Suscripción	18. Servicios de Incentivos	19. Servicios para Compartir	20. Valoración/Evaluación	21. Votación	22. Wiki	1. Open Source	2. Uso de Software Libre	3. Ajax	4. Accesibilidad	5. Creative Commons	6. Datos Abiertos (Open Data)		
Permitir diferentes formatos de visualización de los datos para mejor comprensión por diferentes públicos con distintas necesidades de consulta.																														
Permitir el acceso a mi información o servicios a partir de dispositivos móviles como Tablets o Teléfonos con acceso a internet (Smartphones).																														
Ofrecer un servicio o información relevante para el usuario que esté en tránsito, fuera de su casa u oficina o sin acceso a un computador.																														
Difundir información y/o generar conversaciones en los ambientes de redes sociales en que está mi usuario, en vez de esperar a que él se acerque a mis plataformas.																														
Ofrecer contenido pertinente al usuario en formatos (texto, video) variados aún cuando tenga limitaciones presupuestarias para desarrollar una plataforma propia para ello.																														
Recolectar propuestas desde el usuario en alguna (o varias) de las etapas del Ciclo de Proyecto de GPP (diagnóstico, propuestas, priorización).																														
Mantener el público informado acerca de los avances del proyecto, programas o propuestas de forma continua.																														
Publicación de contenido de forma unilateral (informativo).																														
Ofrecer al usuario opciones de seguir las novedades o avance de los servicios, discusiones, con notificaciones activas, así el usuario no tiene que constantemente consultar mi plataforma.																														
Generar vínculo del usuario con el tema de su interés de forma que él pueda seguir todos los avances y cambios en un tema específico (ej: Medio Ambiente, Educación).																														
Medir el valor de los aportes de cada usuario a partir de sus interacciones con el servicio, generando escalas de valor (notas, estrellas) para gestionar la reputación de cada usuario o grupo de usuarios.																														

Servicio TEP sugerido para la necesidad

Servicio TEP recomendado para la necesidad

Estándar TEP sugerido para la necesidad

Estándar TEP recomendado a la necesidad

Descripción de la Necesidad del Proyecto	1. Blogs	2. Búsqueda	3. Búsqueda Avanzada y Filtros	4. Comentarios	5. Comparación	6. Discusión	7. Geocalización	8. Herramientas de Apoyo a CSC	9. Login/Identificación Única	10. Metaservicios (Widgets/APIs)	11. Plataf. de Visualización de Datos	12. Plataformas Móviles	13. Plataformas Sociales	14. Proposición y Recolección de Ideas	15. Publicación de Avance	16. Publicación de Noticias	17. Seguimiento y Suscripción	18. Servicios de Incentivos	19. Servicios para Compartir	20. Valoración/Evaluación	21. Votación	22. Wiki	1. Open Source	2. Uso de Software Libre	3. Ajax	4. Accesibilidad	5. Creative Commons	6. Datos Abiertos (Open Data)
	Marcar si es relevante para el proyecto*																											
Permitir y fomentar que el usuario pueda compartir el contenido o servicio disponible en mi plataforma en las redes sociales, a través de botones, comentarios y otros recursos.																												
Medir el valor de cada contenido (tal como una idea, un set de datos abiertos, un comentario, una noticia, un servicio) a partir de una escala de valores posibles (nota, estrellas).																												
Identificar graduaciones de prioridad o importancia para la comunidad de usuarios de un determinado contenido o servicio.																												
Definir prioridades o seleccionar el contenido de forma democrática dentro de la comunidad de usuarios de mi proyecto.																												
Escribir contenidos de forma colaborativa con aportes de la comunidad de usuarios y con un criterio de selección orgánico (la misma comunidad selección).																												
Promover la colaboración en la construcción de un contenido o información.																												
Promover un ambiente de conversación con la comunidad de usuarios.																												
Incentivar simbólicamente los usuarios a participar, generando dispositivos de reconocimiento de sus aportes.																												
Dejar disponible el software desarrollado para que otros lo puedan aplicar en su contexto.																												
Incentivar el desarrollo colaborativo del software utilizado para mi proyecto con el fin de facilitar el desarrollo de otros, además de recolectar avances colaborativos de otros proyectos.																												
Seleccionar plataformas y tecnologías de desarrollo (Software, programación, sistema operativo, bases de datos) de acceso libre (sin derechos de autor).																												
Ahorrar costos de mantenimiento del proyecto en relación a software y copyright.																												

 Servicio TEP sugerido para la necesidad

 Servicio TEP recomendado para la necesidad

 Servicio TEP sugerido para la necesidad

 Servicio TEP recomendado para la necesidad

 Estándar TEP sugerido para la necesidad

Descripción de la Necesidad del Proyecto	1. Blogs	2. Búsqueda	3. Búsqueda Avanzada y Filtros	4. Comentarios	5. Comparación	6. Discusión	7. Geocalización	8. Herramientas de Apoyo a CSC	9. Login/Identificación Única	10. Metaservicios (Widgets/APIs)	11. Plataf. de Visualización de Datos	12. Plataformas Móviles	13. Plataformas Sociales	14. Proposición y Recolección de Ideas	15. Publicación de Avance	16. Publicación de Noticias	17. Seguimiento y Suscripción	18. Servicios de Incentivos	19. Servicios para Compartir	20. Valoración/Evaluación	21. Votación	22. Wiki	1. Open Source	2. Uso de Software Libre	3. Ajax	4. Accesibilidad	5. Creative Commons	6. Datos Abiertos (Open Data)	
Permitir que la interfaz del servicio tenga pequeños espacios dinámicos sin que se tenga que cargar toda la página.																													
Permitir que el usuario vea de forma instantánea sus acciones en mi página web.																													
Garantizar el acceso a usuarios con cualquier tipo de discapacidad o limitación (física, cognitiva u otra) prevista en los estándares nacionales (Decreto DS 100).																													
Garantizar una navegación fácil para que el usuario logre cumplir sus objetivos en la interfaz del servicio.																													
Permitir el adecuado uso de la información sin restringir más de lo necesario.																													
Fomentar la reutilización de la información ofrecida dentro de determinados límites y patrones definidos claramente.																													
Permitir y fomentar el uso de los datos brutos disponibles en mi institución para que el usuario pueda articularlos de forma libre.																													

* Columna a ser marcada por el equipo del Proyecto



Servicio TEP sugerido para la necesidad



Servicio TEP recomendado para la necesidad



Estándar TEP sugerido para la necesidad



Estándar TEP recomendado a la necesidad

Beneficios

Los Beneficios del Proyecto son aquellos resultados intangibles del proyecto que ofrecerán mejoras para el ciudadano o institución, imposibles de mensurar de forma sistemática, pero dignos de mencionarse. Se distinguen de los resultados esperados del proyecto – esos sí son tangibles y mensurables. Una de las ventajas de identificar los beneficios del proyecto es apoyar el manejo de las expectativas de los involucrados, indicando qué se debe y qué NO se debe esperar tras la realización del proyecto.

Se recomienda asociar los beneficios esperados con los públicos objetivos (ver Cuadro 2 a continuación) identificados anteriormente de forma de establecer una relación e inclusive determinar beneficios más relevantes en función de los públicos objetivos que pueden ser estratégicos para el proyecto. Si bien el criterio más usual en la gestión pública es el número de ciudadanos beneficiados, en muchas circunstancias públicos particulares deben ser identificados y por veces son los más relevantes, como por ejemplo en el caso de grupos en estado de pobreza extrema, segmentos de edad (políticas dirigidas a tercera edad, niños), discapacitados, segmentos profesionales (educadores, trabajadores de la salud, dueños de Pyme), entre otros.

Público Objetivo	Beneficio Esperado
Estudiantes	Beneficio 01 y 02
Padres y Apoderados	Beneficio 02
Profesores	Beneficio 03
Administradores de Colegios	Beneficio 03 y 04

Cuadro 2: Ejemplo hipotético de un listado de públicos objetivo asociados a los beneficios esperados para una política en el ámbito educacional. Como se ve en el ejemplo, un mismo beneficio puede alcanzar más de un público.

Además, el buen análisis de los beneficios esperados según públicos objetivos permite el mejor manejo de las expectativas de cada uno de dichos públicos. Con una buena planificación y comunicación del proyecto, seguidos de sistemas oportunos de control ciudadano, se les puede mantener informados de forma transparente, convirtiendo a los públicos involucrados en corresponsables por el cumplimiento de aquello que está definido en el proyecto.

Reproduzca el cuadro en un borrador sustituyendo los datos por los de su proyecto. Analice los **beneficios** y registre el resultado en la Ficha DDP

Historia y antecedentes

Una gestión ejemplar no pasa solamente por preocuparse del presente. Si bien la consulta de los antecedentes de proyectos realizados previamente por otras instituciones, es fundamental para no divergir y buscar sinergias, por otro lado, una vez que el proyecto esté en ejecución, el registro sistemático de su desarrollo es clave para que en el futuro otros puedan beneficiarse de las experiencias, aprendizajes y productos generados. Esto es más relevante aún en el ámbito de la administración pública en que los frutos

generados pertenecen al Estado y deben ser aprovechados por los diferentes gobiernos y funcionarios públicos que lo necesiten, por lo que la transferencia oportuna de conocimiento es una práctica altamente recomendable.

Por lo tanto, si bien esta sección no es considerada obligatoria para la elaboración de un proyecto, los antecedentes pueden ser una información importante para aquél que ingrese al proyecto a posteriori o un miembro externo (un consultor por ejemplo) que vaya a participar en alguna medida. Elementos del contexto histórico particular pueden ser decisivos en alguna disyuntiva y puede soportar una decisión en cualquier de las etapas del ciclo de proyecto, no solamente en la definición. Y no se debe olvidar que el registro adecuado de esta experiencia es un antecedente o histórico para proyectos futuros. En este contexto la presente guía ofrece la Ficha de Documentación de Casos de GPP como un instrumento de apoyo a este trabajo (ver sección 3.2 Evaluación).

Hágase algunas preguntas:

- ¿Ha habido algún intento anterior de llevar a cabo un proyecto parecido?, ¿fue exitoso? y ¿cuáles son las lecciones aprendidas?
- ¿Hay recomendaciones especiales para asegurar la viabilidad del proyecto?
- ¿Cómo fue el proceso de toma de decisión?, ¿qué eventos condujeron a la decisión? y ¿cuál es el antecedente histórico de la adquisición?
- ¿Quiénes son los grupos involucrados en este y otros proyectos semejantes?, ¿cuáles son sus características? y ¿cuáles son sus fortalezas y debilidades?

Evite la necesidad de reinventar la rueda. Registre la **historia y los antecedentes** del proyecto en la Ficha DDP para ayudar a evitar repetir errores y valorar los aciertos pasados.

Documentos relacionados

Muchas veces los proyectos están apoyados en documentos relevantes que justifican su existencia misma, tales como políticas, leyes, instructivos, normas, procedimientos. La identificación y uso de dicha documentación puede evitar muchos problemas de ejecución inadecuada del proyecto por falta de información o de problemas operacionales vinculados a procedimientos incorrectos, comprometiendo un proyecto que tal vez tenía muy buena proyección en el futuro. La incorporación y fortalecimiento de la participación ciudadana en la gestión pública, por ejemplo, está apoyada por diversos documentos, tales como:

- Ley N° 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública - 2011.
- Política de Participación Ciudadana en el Marco de la Corresponsabilidad - 2011.
- Ley N° 20.285 sobre Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Instructivo Presidencial sobre Gobierno Abierto N° 005 - 2012
- Instructivo Presidencial sobre Digitalización de Trámites Públicos N° 002 - 2012.

Si hay **documentos relacionados** al proyecto que puedan apoyar su ejecución, no deje de hacer un listado en la Ficha DDP. Puede ser una importante fuente de información para el equipo.

- Instructivo Presidencial sobre Participación Ciudadana N° 002 - 2011.
- Realización del Estudio Base de Gestión Pública Participativa y de la presente Guía Metodológica desarrollados por PNUD y MSGG.

2.2 Programación

Alcance

El Alcance del Proyecto es la definición de las fronteras y límites de éste. Es decir, debe describir de forma muy específica no sólo lo que se va a hacer en el ámbito del proyecto sino también lo que NO se va a hacer y por qué, además de indicar, si es pertinente en el caso del proyecto, qué se va a realizar después. Debe ser sucinto, descrito en un enunciado corto y directo, sin dejar espacio para actividades no identificadas pues cualquier imprecisión aquí puede tener serias consecuencias en costos y tiempo, además de poder aumentar los riesgos del proyecto.

Por Alcance de un proyecto se entiende la definición clara de las fronteras y límites del mismo.

También, a partir de las definiciones anteriores de públicos objetivos del proyecto, se pueden identificar en esta etapa los medios necesarios y suficientes para: (i) la implementación del proyecto - medios presenciales, virtuales o mixtos; (ii) establecer una estrategia de comunicación y difusión de informaciones pertinentes a la implementación y seguimiento del proyecto.

Ahora use la Ficha DDP para determinar las **fronteras y límites** de su proyecto. Esto es determinante no solo para registrar qué es el proyecto sino también que NO lo es.

Actividades e hitos

Las actividades del proyecto que se realizarán deben ser definidas y acompañadas de los recursos genéricos asociados a cada una de ellas, del periodo de tiempo que se ejecutarán, de las dependencias respecto del resto de las actividades (antecesoras y sucesoras) y de la secuencialidad de ellas.

Los hitos del proyecto son aquellos momentos en que se produce una entrega parcial, un cambio de etapa por haber concluido un paso relevante del proyecto. Podría ser la entrega de un producto, la terminación de fase, la terminación del programa de reportes, la publicación de un servicio web, la difusión de los resultados del proyecto, entre otros.

Los HITOS son tareas de duración cero: indican un punto clave en el proyecto, una fecha límite o un punto significativo de logro.

La identificación de las actividades e hitos de un proyecto puede - y muchas veces debe - estar asociada a fechas críticas del proyecto y a la conclusión de una o más actividades. Por lo mismo, facilita y alimenta la elaboración de un cronograma -como una Carta Gantt o una Malla PERT, que puede ser incorporado en esta sección o desarrollado como parte de la preparación

para la ejecución del proyecto- que apoye la implementación organizada y estructurada del proyecto. Además, el reconocimiento y la celebración del cumplimiento de metas parciales representadas por los hitos es muy importante para mantener el equipo motivado y seguir avanzando con la implementación del proyecto.

Los hitos también son una oportunidad para medir el avance y los puntos específicos de finalización del proyecto y su oportuna difusión puede aumentar el grado de confianza y transparencia con el ciudadano, en relación al avance de los trabajos.

Defina ahora las **actividades e hitos** relevantes de su proyecto con las fechas correspondientes. Esta será la base para un buen cronograma (como una Carta Gantt) del proyecto.

Presupuesto

El Presupuesto del proyecto es el vehículo para comparar los costos estimados, reales y pronosticados asociados con la implementación del proyecto. La función principal de un buen presupuesto es monitorear los gastos del proyecto mientras está en proceso, y evitar excederse en costos. Está subdividido en dos ítems a ser revisados para la definición del proyecto: Supuestos y Detalles.

a) Supuestos del presupuesto

Son las suposiciones en las que todas las partes interesadas deben estar de acuerdo para garantizar el éxito de un proyecto. Es el punto de partida para poder establecer un presupuesto detallado.

b) Detalles del presupuesto

Este ítem debe estar compuesto por un listado de todo aquello que implica en gastos asociados: compras de equipos, contratación de servicios, capacitación, construcción de instalaciones, costos de comunicación, externalización de desarrollo de software, entre otros. Es importante que el listado esté clasificado según categorías que hagan sentido en el contexto del proyecto, pues será muy útil para la gestión durante la implementación del mismo.

Al incorporar prácticas de Gestión Pública Participativa en un proyecto, se recomienda identificar en el Presupuesto Anual de cada Institución una ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA específica.

Una de las conclusiones de la encuesta a distancia del Estudio Base de GPP 2012 fue la dificultad de implementación derivada de la falta de asignación presupuestaria específica para los proyectos de Gestión Pública Participativa y sus componentes tecnológicos, por lo que se recomienda que al incorporar componentes de GPP en un proyecto debe identificarse presupuestariamente una asignación dedicada a los gastos asociados a dicho componente: desarrollo de un sitio web, seminarios y eventos para consulta ciudadana, difusión y cuentas públicas, entre otros.

En la Ficha DDP incorpore ahora los **supuestos y detalles del Presupuesto** del Proyecto para permitir mejor control de costos.

Supuestos/Dependencias

a) Supuestos

Los Supuestos del proyecto son las actividades necesarias para cumplir con cada uno de los objetivos propuestos y los recursos asociados al buen desarrollo de dichas actividades. En este ítem se deben considerar los recursos humanos y materiales dispuestos previamente, como una forma de anticipar la necesidad de externalización como, por ejemplo, el desarrollo de un estudio o una actividad. También son muy relevantes los recursos tecnológicos como el desarrollo de herramientas y servicios relacionados a las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs).

Los SUPUESTOS del proyecto son las suposiciones en las que todas las partes interesadas deben estar de acuerdo para garantizar el éxito del proyecto.

Hágase algunas preguntas:

- ¿Qué supuestos se están formulando para garantizar el éxito?
- ¿Se supone que el personal recibirá apoyo ejecutivo?
- ¿Se supone que cuenta con los suficientes recursos para el trabajo?, y sí se requiere ayuda, ¿a quién se pueda recurrir?
- ¿Considera que va a haber necesidad de ayuda externa?
- ¿En qué cuestiones/ambiente tecnológico está basada la solución propuesta?
- ¿Se consideran los aportes ciudadanos en la selección y realización de las actividades?
- ¿Están programadas actividades y canales de retroalimentación para transparentar el proceso y mantener las partes involucradas y al tanto de los avances?

b) Dependencias

Este ítem trata de las dependencias del proyecto hacia otros proyectos (inter-proyectos) o de actividades subsecuentes dentro del mismo proyecto (intra-proyecto). Las dependencias pueden ser derivadas, por ejemplo, de relaciones de tipo lógico (por ejemplo conocimientos necesarios para seguir adelante, como una encuesta o consulta ciudadana), temporal (actividades o proyectos sucesivos en el tiempo), burocráticas (institucionalización, aprobación de ley), entre otras. Es importante resaltar, entre los diferentes tipos de dependencias de proyecto, la que se refiere a los recursos humanos, pues es un factor fundamental para el buen desenlace de un proyecto. La escasez de gente o tiempo, falta de compromiso, insuficiente conocimiento técnico o combinaciones de los anteriores, puede dificultar o inviabilizar un proyecto de Gestión Pública Participativa. Al percibir riesgos relacionados con la suficiencia y adecuación de recursos humanos, se puede enfrentar el problema con diferentes alternativas, tales como negociación de las prioridades con los patrocinadores del proyecto, revisión de cronograma, externalización del desarrollo (por ejemplo, en el caso de TICs, a través del Convenio Marco) u otras soluciones.

Ahora defina en la Ficha DDP los **supuestos y dependencias** de su proyecto para evitar sorpresas y problemas de recursos. Verifique el resultado respondiendo a las preguntas de esta sección.

A título de ejemplo, si se abre un canal de consulta ciudadana, se debe disponer de suficiente personal para recibir los aportes, analizar e interpretar los resultados aplicando los resultados al proyecto, además de retroalimentar al público participante y difundir los resultados de forma que se garantice que la participación fue efectiva. En caso contrario, la desilusión del público puede generar no solo desconfianza en el proceso -que tiene como efecto la falta de participación en proyectos semejantes en el futuro cercano- sino también una importante desconfianza en la institucionalidad misma que lo ha gestionado.

Hágase algunas preguntas:

- ¿Está alguna de las personas involucradas en el proyecto trabajando en otros proyectos?
- ¿Cuál es su compromiso con los otros proyectos - en términos de tiempo y prioridad?
- ¿Requerimos recursos externos para realizar las actividades del proyecto?, en caso afirmativo ¿hay recursos financieros o procedimientos para dicha contratación?
- ¿Depende este proyecto de cualquier otro proyecto?

Organización

Un proyecto se subdivide en diversas actividades, como lo discutido previamente en las secciones Alcances y Actividades e Hitos. Dichas actividades e hitos deben ser asignadas a personas responsables con roles claros en el proyecto y esta designación debe estar evidente para todos los involucrados, de forma de permitir una implementación más fluida y una gobernanza sólida. Recursos que pueden ayudar mucho son el diagrama organizacional del proyecto y diagramas de flujos de trabajo, además de la debida documentación de los roles y actividades, es decir, que la asignación de roles tenga mayor nivel de compromiso institucional.

Hágase algunas preguntas:

- ¿Los roles y responsabilidades de las partes están bien definidos?
- ¿Las actividades están debidamente asignadas a sus responsables?
- ¿Los flujos de trabajo están debidamente discutidos y registrados?
- ¿Todos los involucrados están bien informados acerca de los respectivos roles que cumple cada uno?

Ahora use la Ficha DDP para registrar los roles, actividades y respectivos responsables. La **organización** previa de las actividades de un proyecto asegura una ejecución fluida y responsable.

Restricciones

Cualquier proyecto tiene restricciones, de diferentes naturalezas: de tiempo, de personal, normativas, financieras, tecnológicas entre otras. Identificarlas, anticipando una eventual dificultad que esto pueda generar permite asegurar que es el momento adecuado para realizar el proyecto o no y en caso de seguir adelante, estar preparado para lidiar con dichas restricciones.

Hágase algunas preguntas:

- ¿Existen razones apremiantes para realizar este proyecto en un momento específico, dentro de un cierto presupuesto, o por un grupo de personas designado?
- ¿Existe algo que Ud. conozca que se necesite considerar, pero no se ha considerado?
- ¿Anticipa cambios de personal durante la implantación?
- ¿Existen marcos de tiempo reglamentarios que se deban incorporar en el plan?
- ¿Existen restricciones tecnológicas (plataforma, sistema operativo, bases de datos, software libre, normativa de accesibilidad) que se deban acomodar?

Piense en los diferentes tipos de **restricciones** que su proyecto de GPP puede tener y regístrelos en la Ficha DDP. Esto permite anticipar posibles obstáculos para la ejecución del proyecto.

2.3 Medición

Desafíos y Riesgos

Identifica los riesgos del proyecto con respecto al medio ambiente, expectativas del usuario, proyectos en competencia, supuestos del proyecto, recursos y cualquier otra cuestión relevante, o bien hace referencia a la base de datos de productos del trabajo. Dependiendo del proyecto, puede ser relevante individualizar los riesgos del proyecto, discriminando los de mayor y menor impacto con el objetivo de designar acciones de mitigación de impacto, evitando un mal mayor en caso de que los riesgos se concreten.

Algunos tipos de RIESGOS del proyecto pueden ser: Enfoque, Desviación, Control, Retención, Abstinencia, Probabilidad de ocurrencia e Impacto, entre otros.

Prevenir es menos costoso que curar: en la Ficha DDP defina los **desafíos y riesgos del proyecto** y posibles acciones para mitigar los efectos en caso de que ellos efectivamente sucedan.

Productos a entregar

Acá se deben enumerar todos los productos o resultados que se esperan entregar al término del proyecto. Esta definición es particularmente relevante en el ámbito de la transparencia y de la rendición de Cuentas Públicas Participativas (CPP) en que, con diferentes herramientas, debo ser capaz de identificar los productos y resultados para, al término del proyecto, ser capaz de medir y apuntar lo que fue efectivamente realizado. Procesos de trabajo participativos pueden incluir sistemas de seguimiento y monitoreo que permitan no solo a los gestores del proyecto, sino también al ciudadano tener control del avance del proyecto durante su implementación, como veremos más adelante.

Defina en la Ficha DDP los **productos o resultados del proyecto**. Estos deben aportar a cumplir los objetivos previamente establecidos.

Criterios de éxito

Éxito implica más que solucionar un problema o cumplir con una promesa; significa cumplir pero también dejar contentas a las partes involucradas. Es un resultado con una componente cualitativa: satisfacción.

Determinar los criterios de éxito del proyecto - y ser capaz de medir los resultados - es fundamental para gestionar las expectativas de todas las partes involucradas. En proyectos con una componente participativa aparecen con particular relevancia las expectativas de

Use la Ficha DDP para listar los **criterios que definen el éxito** de su proyecto, combinando realización con satisfacción.

las partes que participan del proyecto en cualquiera de sus etapas. Mantenerlos informados, aclarar cuál es el alcance del proyecto, cuáles serán los beneficios (inmediatos o a plazo) es un ejercicio necesario de transparencia y de gestión de expectativas que mejora la confianza y legitima todo el proceso de diseño e implementación del proyecto.

Ahora, con la Ficha DDP completa en sus manos, revise la coherencia entre las distintas informaciones. Revise también si el documento abarca adecuadamente toda la información relevante para una buena implementación. Recuerde que mientras mejor y más detallada la planificación, menor la posibilidad de imprevistos.

3. IMPLEMENTACIÓN

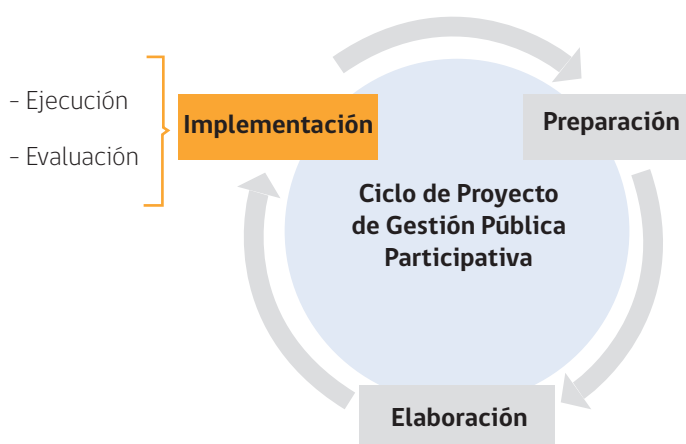


Ilustración 11: Etapa de Implementación en el Ciclo de Proyecto de GPP

En el ámbito de la Gestión Pública Participativa, la implementación de los proyectos contempla: la ejecución, los mecanismos de control institucional y necesariamente la consideración de instrumentos de control ciudadano. En este contexto, ejecución debe ser apoyada y seguida de mecanismos de control y luego de evaluación cerrando de este modo el ciclo de proyecto de GPP.

3.1 Ejecución

Con un proyecto bien diseñado a partir de las recomendaciones hechas en el capítulo anterior (Elaboración), la ejecución se hace más predecible, es decir, debiera velar por el cumplimiento de lo que se estableció en la Ficha del Documento de Definición de Proyecto (DDP). En este sentido, algunas recomendaciones pueden ser relevantes:

- **Mantenimiento del foco:** durante la ejecución del proyecto suelen aparecer dudas o imprevistos. Por esto es importante tener siempre en cuenta la visión, propósito, objetivos del proyecto y a cada encrucijada revisar qué camino lleva hacia la misma

dirección y sentido prevista en dichas fases;

- **Uso de información:** la incorporación de la componente participativa en los proyectos de la gestión pública implica la recepción de información impredecible. Se abre un canal de comunicación y el uso oportuno de dicha información es fundamental para mantener la confianza en el proceso y garantizar que el proyecto apunte a la mejor solución posible para el problema enfrentado, respaldado por las partes involucradas.

Una buena EJECUCIÓN de proyecto debiera velar constantemente por el cumplimiento de lo que se estableció en la Ficha del Documento de Definición de Proyecto (DDP)

En el ámbito tecnológico, la selección de los servicios y estándares entregados por las plataformas de acceso en el contexto del proyecto es una fase que puede resultar determinante no solamente para el cumplimiento de lo establecido de inmediato (ver sección Características en el Capítulo Planificación) sino también para la sustentabilidad del mismo en el tiempo. Una buena selección de los servicios y estándares TEP aumenta las posibilidades de que el proyecto pueda ser actualizado y mejorado en el tiempo sin grandes gastos o dificultades técnicas, agregando una componente de eficiencia en el resultado a mediano y largo plazo.

Una buena selección de los SERVICIOS Y ESTÁNDARES TECNOLÓGICOS aumenta las posibilidades de que el proyecto pueda ser actualizado y mejorado en el tiempo.

El control del proyecto de GPP va más allá de la simple gestión de proyecto dentro del equipo. Llevando en cuenta que uno de los ejes de la Política para la Participación en el Marco de la Corresponsabilidad es el Control Ciudadano, se recomienda incorporar sistemas de retroalimentación para las partes interesadas no solamente en el contexto de las Cuentas Públicas (ex post) sino también durante la ejecución del proyecto. Esto se puede llevar a cabo, por ejemplo, a través del uso de las TEP, con un sistema de seguimiento público vía Internet en que la parte interesada puede revisar el cumplimiento de los proyectos buscando por diferentes parámetros como órgano /servicio responsable, área temática, región, año y parámetros combinados, permitiéndose un nivel importante de monitoreo ciudadano durante la ejecución de proyectos.

3.2 Evaluación

Disponer de canales abiertos para la evaluación de los proyectos es la forma más económica de evitar incurrir en los mismos errores o dificultades en el futuro. Diferentes procesos de evaluación, de carácter cualitativo (imagen, satisfacción, percepción acerca del proyecto) o cuantitativo (proporción, distribución, porcentaje) pueden ser llevados a cabo con el objetivo de identificar información relevante que indique lo que se ha hecho bien o mal. Esta evaluación puede ser llevada a cabo internamente - con el equipo - o externamente - con los ciudadanos y otras partes involucradas. Preferentemente ambos,

pues los dos públicos pueden generar información relevante, alimentando la actividad subsecuente y última etapa del ciclo, finalizando la fase de evaluación, que es la mejora del proyecto.

Para orientar esta fase se sugiere documentar el proyecto como un Caso de Gestión Pública Participativa. Esto obliga a los gestores a reflexionar sobre las debilidades y fortalezas, sobre las lecciones aprendidas y otros beneficios, utilizando la Ficha de Descripción de Casos de Gestión Pública Participativa que se muestra a continuación, en el Cuadro 3, acompañado de una breve explicación sobre cada campo que la compone:

- a) Caso: nombre descriptivo que defina no solamente el nombre del proyecto, sino que indique información pertinente sobre el tipo de proyecto, el lugar, la época que se dio.
- b) Implementación, lugar, fecha: datos de espacio y tiempo. ¿Dónde se implementó?, ¿cuál es el nombre oficial del proyecto?, ¿cuál es la URL del sitio?, ¿en qué fecha se dio o inició el proyecto?
- c) Alcance: circunscripción geográfica que abarca el proyecto (local, regional, nacional).
- d) Dirección del proyecto: Indica básicamente si el proyecto nace en la autoridad, en la sociedad civil u otros. Por lo general será desde arriba hacia abajo (desde la autoridad) o desde abajo hacia arriba (desde la sociedad civil).
- e) Breve descripción: características generales del caso para situar el lector en el tema (contexto del proyecto, público, particularidades del territorio en que se implementó, características del proceso). En los casos en que las TEP jueguen un rol protagónico hay particularidades que merecen ser destacadas: URL, una imagen de la interfaz –es un registro importante ya que la interfaz puede cambiar con el tiempo– y la identificación de Servicios y Estándares TEP, preferentemente siguiendo la clasificación usada en la Ficha de Necesidades de Servicios y Estándares TEP revisada en la sección 3.1 de la Guía (Ejecución).
- f) Fortalezas: puntos fuertes del proyecto que merecen ser resaltados.
- g) Debilidades: puntos débiles del proyecto que merecen ser resaltados.
- h) Lecciones: de lo bueno y lo malo ¿qué puedo aprender de este caso?, ¿qué buenas experiencias debo incorporar?, ¿qué fracasos o malas experiencias debo evitar o mejorar en mis proyectos?
- i) Fuentes: documentos, entrevistas, videos, referencias en general usadas durante el desarrollo del caso.

Este material sirve no solo para alimentar el ciclo del proyecto con mejoras identificadas sino también para que otros proyectos puedan consultar y tener como base, supuesto o al menos aprender de lo realizado, aportando para una buena gestión del conocimiento adquirido con la experiencia del proyecto.

Caso	
Implementación	
Alcance	
Dirección del proyecto	
Breve descripción	
Fortalezas	
Debilidades	
Lecciones	
Fuentes	

Cuadro 3: Ficha de Documentación de Casos de GPP

Como en cualquier proyecto, al final de la evaluación el último paso para concluir su ciclo es hacer un balance con los errores y aciertos e incorporar las oportunidades de mejora para el próximo ciclo. Esta mejora se puede dar en el ámbito del proceso, como un cambio metodológico o tecnológico en alguna etapa del ciclo del proyecto, o en el ámbito del proyecto pudiendo generar nuevos productos, proyectos, actividades y programas en el ámbito de la Gestión Pública Participativa.

La conclusión de un ciclo de proyecto debe incluir MEJORAS dirigidas tanto a los productos o servicios como al proceso de la GPP.

Evidentemente el resultado de un proyecto no siempre cumple con 100% de las expectativas ni entrega necesariamente todos los productos esperados en la forma prevista. Por ello se hace más importante aún comparar cuidadosamente la idea (resultante de las definiciones dispuestas en la etapa de Elaboración del ciclo de proyecto GPP) y el resultado. En otras palabras comparar el proyecto con el producto, y objetivos planteados con los resultados percibidos. De esta forma se pueden identificar:

- a) **Necesidades de desarrollo de productos:** aquello que no se logró al final del presente proyecto para luego incluir en un próximo proyecto o etapa.
- b) **Oportunidades de mejora de procesos:** aquello que podría haber sido hecho de otra forma más beneficiosa para las partes involucradas, proceso más eficiente, más participativo, más rápido, más agradable, menos molesto para las partes.
- c) **Lecciones de optimización de la gestión:** experiencias a ser compartidas con el equipo y con otros equipos de forma de sacar provecho, tanto del éxito como del fracaso, evitando tanto la "reinvención de la rueda" como la repetición de errores.

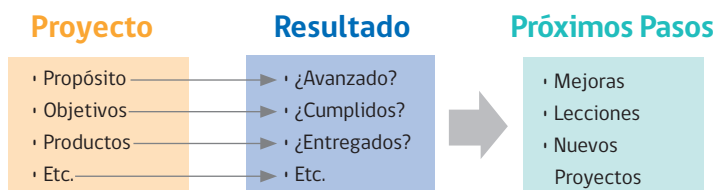


Ilustración 13: Proceso de levantamiento de mejoras y lecciones a partir del resultado final de un proyecto

Una vez cumplida esta última actividad se cierra el Ciclo de Proyecto de Gestión Pública Participativa, dando inicio a un nuevo ciclo incorporando las mejoras detectadas y/o aplicando las lecciones aprendidas para el próximo proyecto. Dichas lecciones, es importante resaltar nuevamente, pueden tener incidencia en cualquiera de las Etapas del Ciclo de Proyecto de GPP: Preparación, Elaboración o Implementación.

4. RESULTADOS E IMPACTO

A esta altura de la lectura se espera que el equipo tenga una planificación exhaustiva de al menos un proyecto de Gestión Pública Participativa, apoyado en las orientaciones y herramientas entregadas. Además, se espera que la revisión de los conceptos en los cuales se fundamenta la metodología presentada a través de esta Guía ayude a fortalecer las convicciones y percepciones de la experiencia práctica, además de alinear a la comunidad de encargados con un sustrato compartido. De esta forma se debería generar una conversación entre los distintos gestores y funcionarios que participan en los proyectos aportando a posibles y útiles convergencias y sinergias.

Tras la aplicación práctica de esta Guía Metodológica, sin embargo, es natural que surjan comentarios, dudas, sugerencias, en fin, diferentes aportes a su mejora continua. Tal como sugiere el Ciclo de Gestión de Proyectos de GPP, PNUD y MSGG esperan del usuario de esta Guía la retroalimentación necesaria para la incorporación, revisión y mejora oportuna del instrumento, haciendo a todos los involucrados con esta temática en la Administración Pública responsables por disponer de una metodología dinámica, actualizada, atingente y que abarque de la mejor manera posible las posibilida-

des de la Gestión Pública Participativa sin dejar de considerar las particularidades de cada OAN. Por lo que agradeceremos hacer llegar sus comentarios, sugerencias y aportes a esta Guía Metodológica a los encargados del Proyecto en PNUD, indicados en <http://www.pnud.cl/proyectos/fichas/proyecto-DOS.asp>.

De esta forma se espera que las prácticas propuestas en la Guía sean igualmente aplicadas a este trabajo y las futuras versiones sean fruto de un trabajo participativo y que éste resultado a la vez apoye y refleje cada vez más la realidad de los que tienen como misión fortalecer la Gestión Pública Participativa en Chile.

ANEXO: FICHA DE DEFINICIÓN DE PROYECTOS

1. PLANIFICACIÓN

Nombre:

Líder:

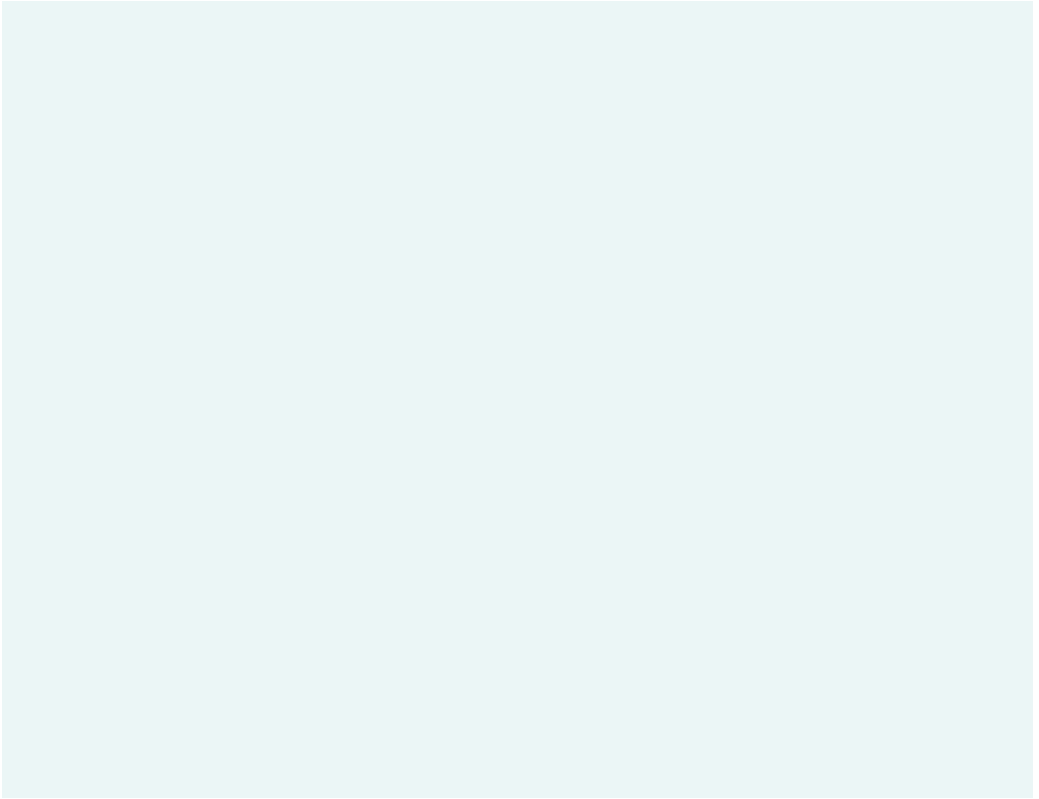
Propósito:

Objetivos:

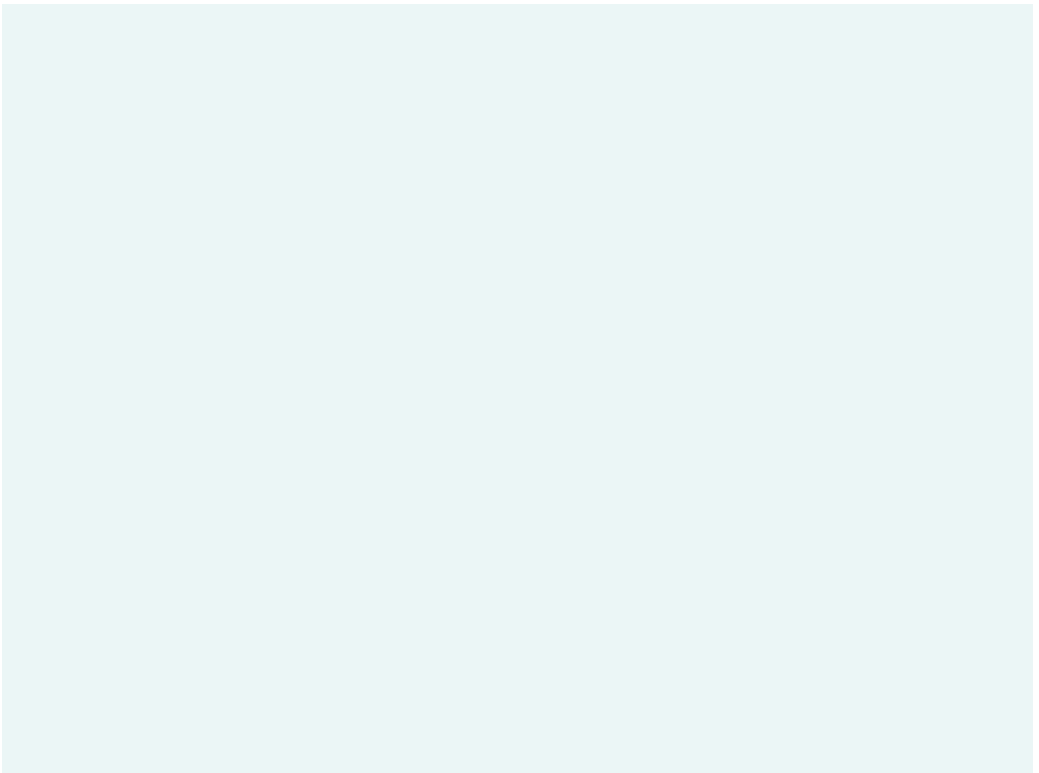
Objetivos Generales

Objetivos Específicos

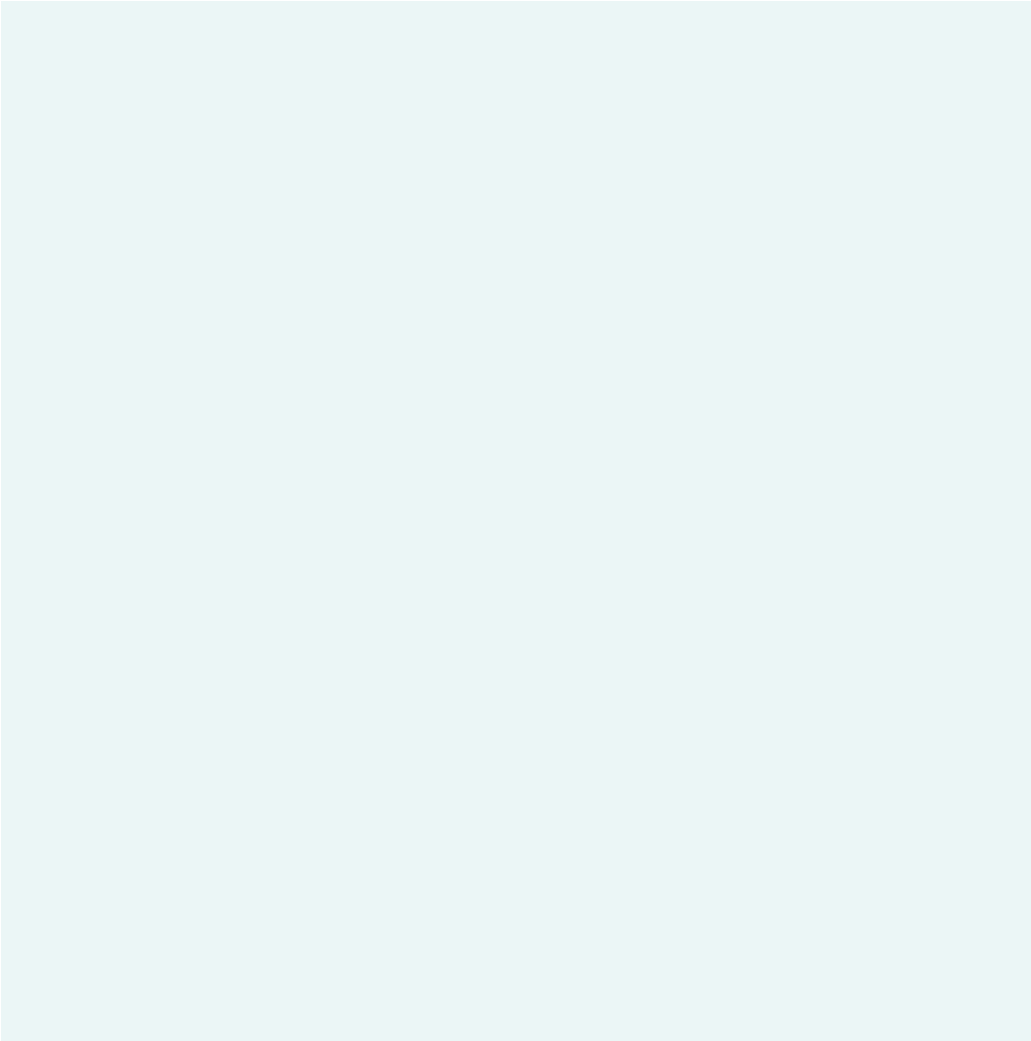
Características:



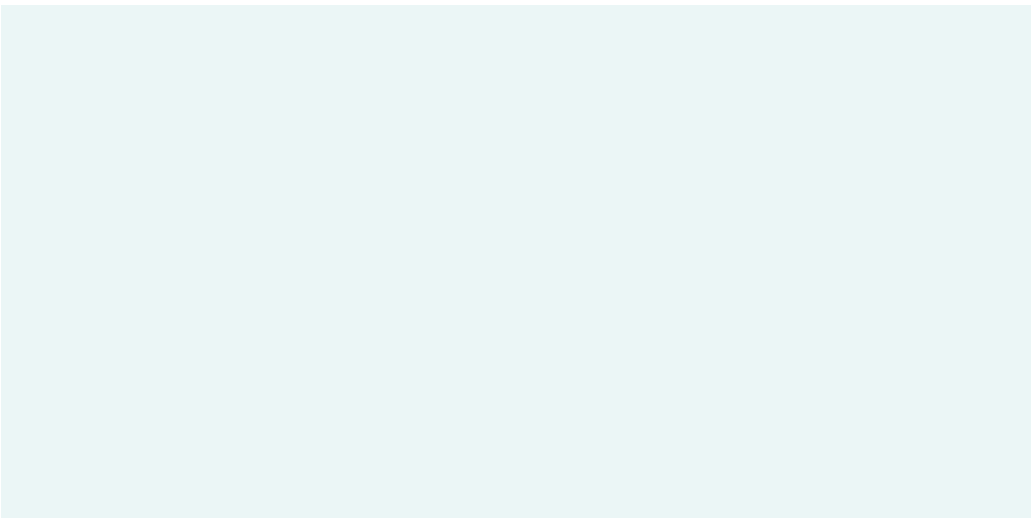
Beneficios:



Historia y Antecedentes:

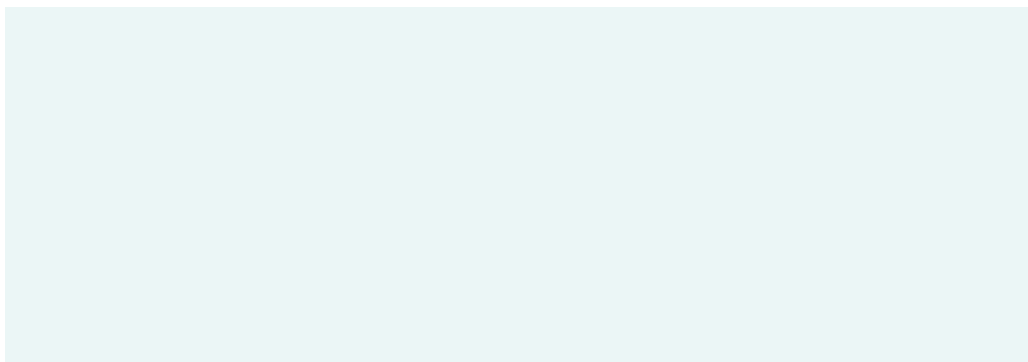


Documentos Relacionados:

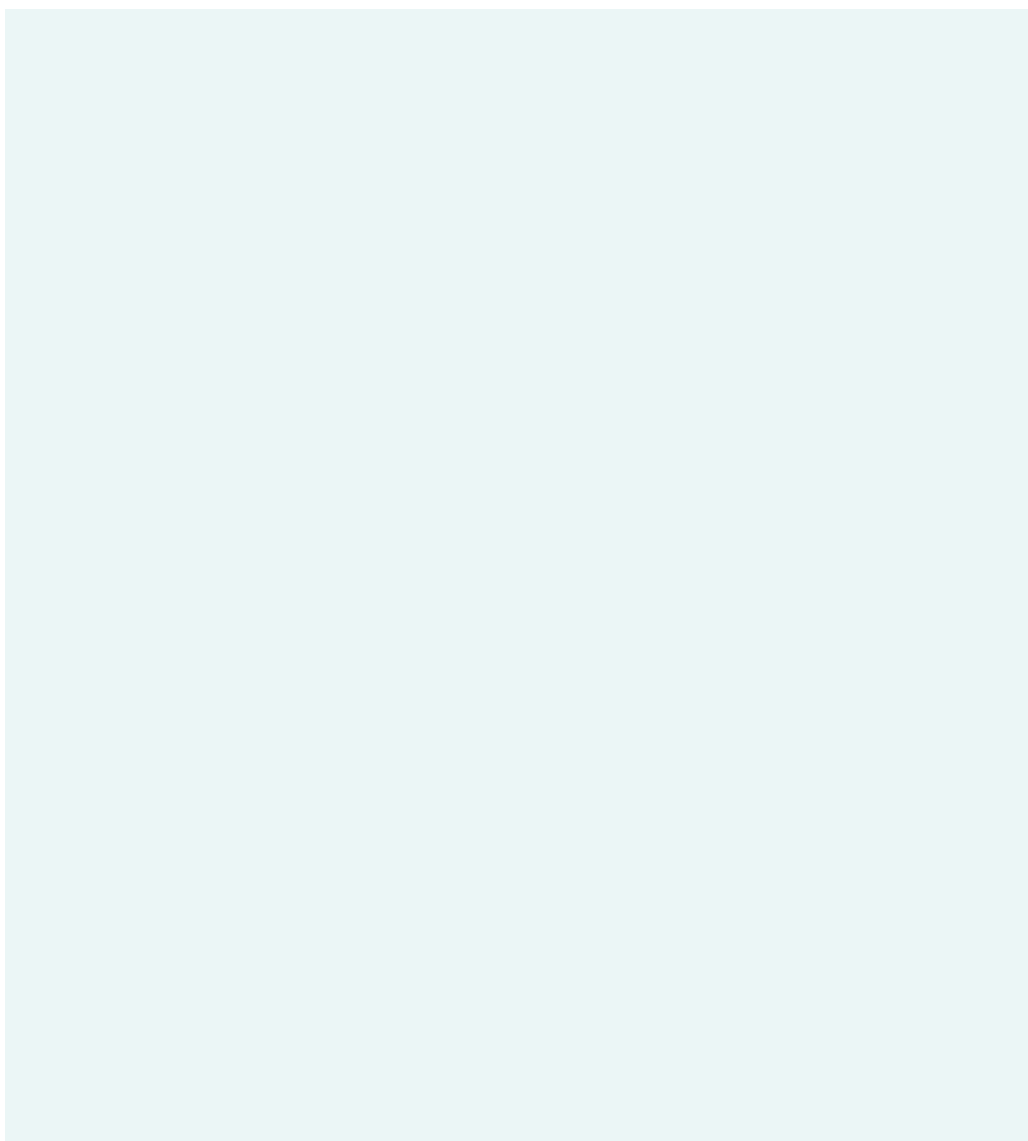


2. PROGRAMACIÓN:

Alcance:

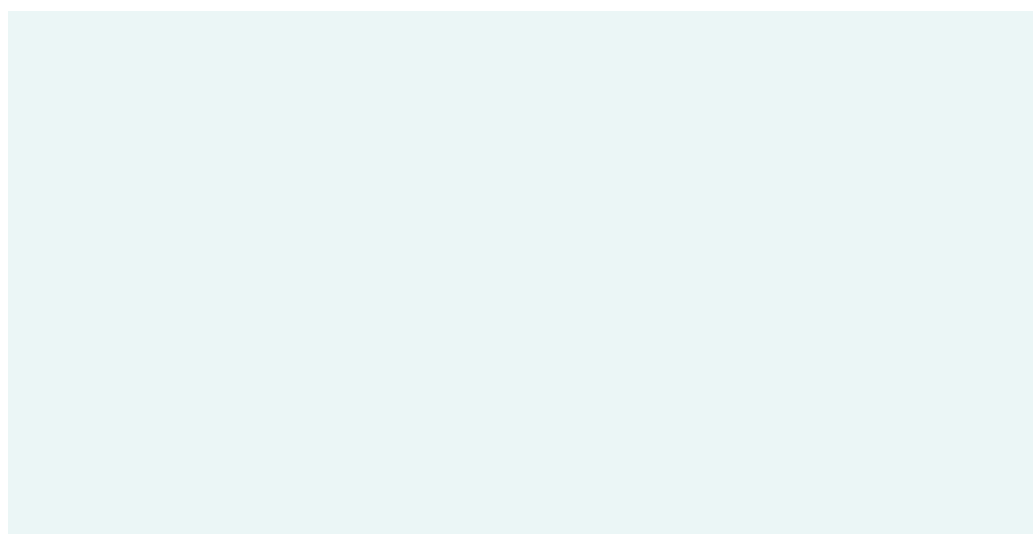


Actividades e hitos:

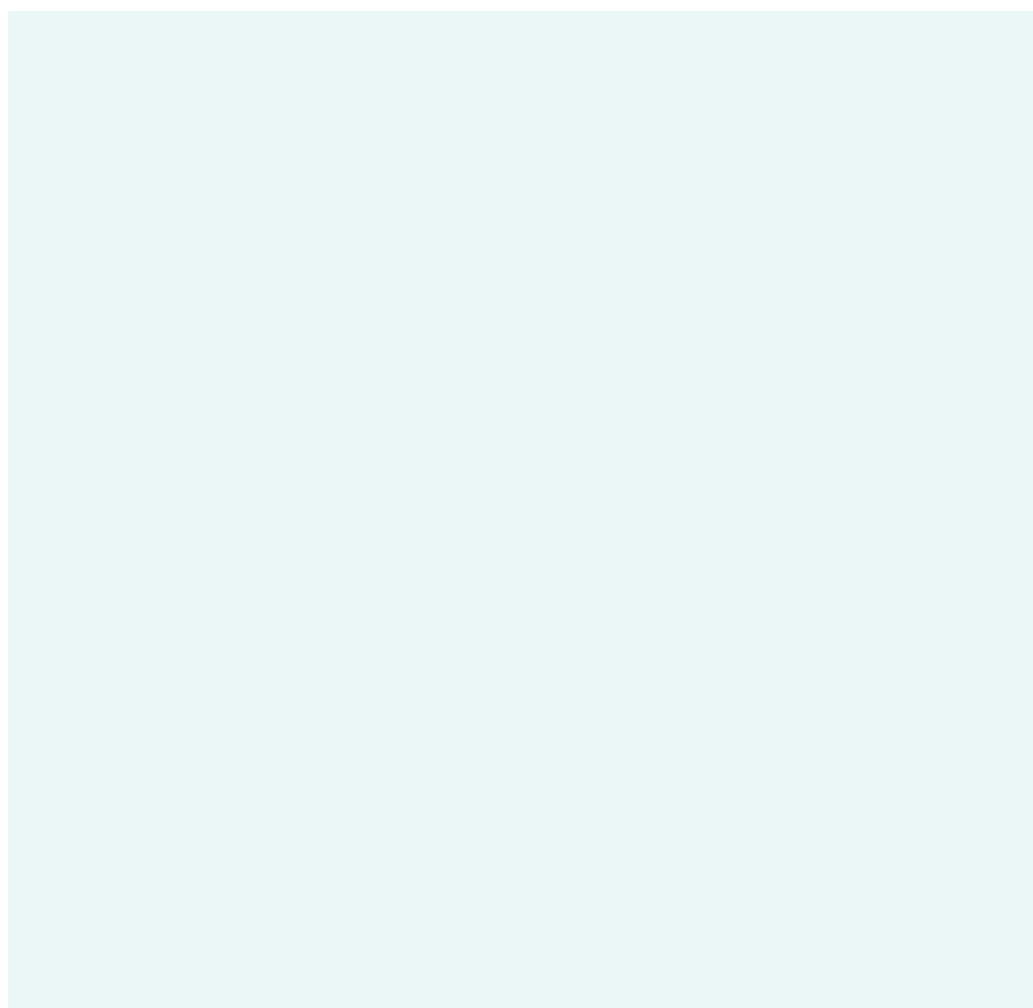


Presupuesto:

Supuestos del Presupuesto

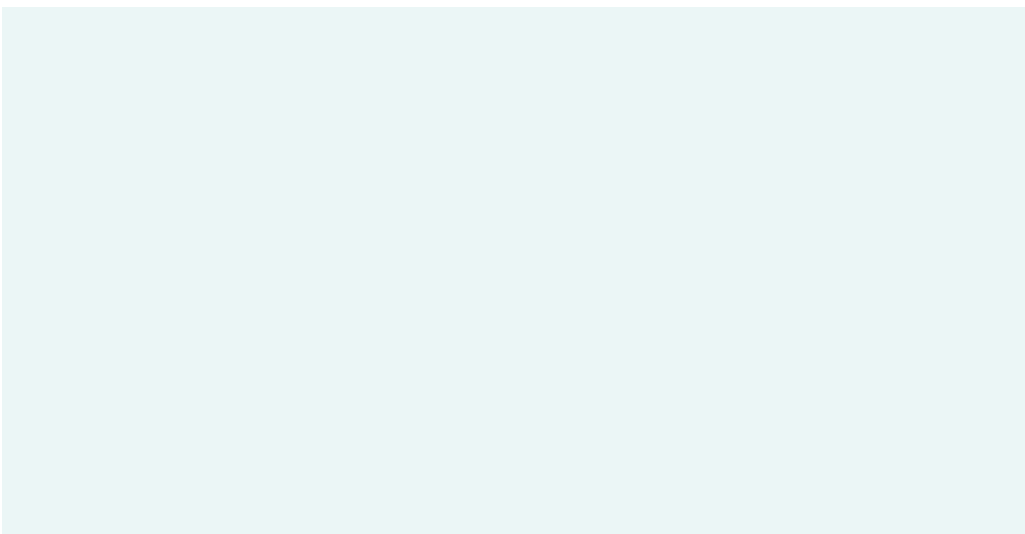


Detalles del Presupuesto

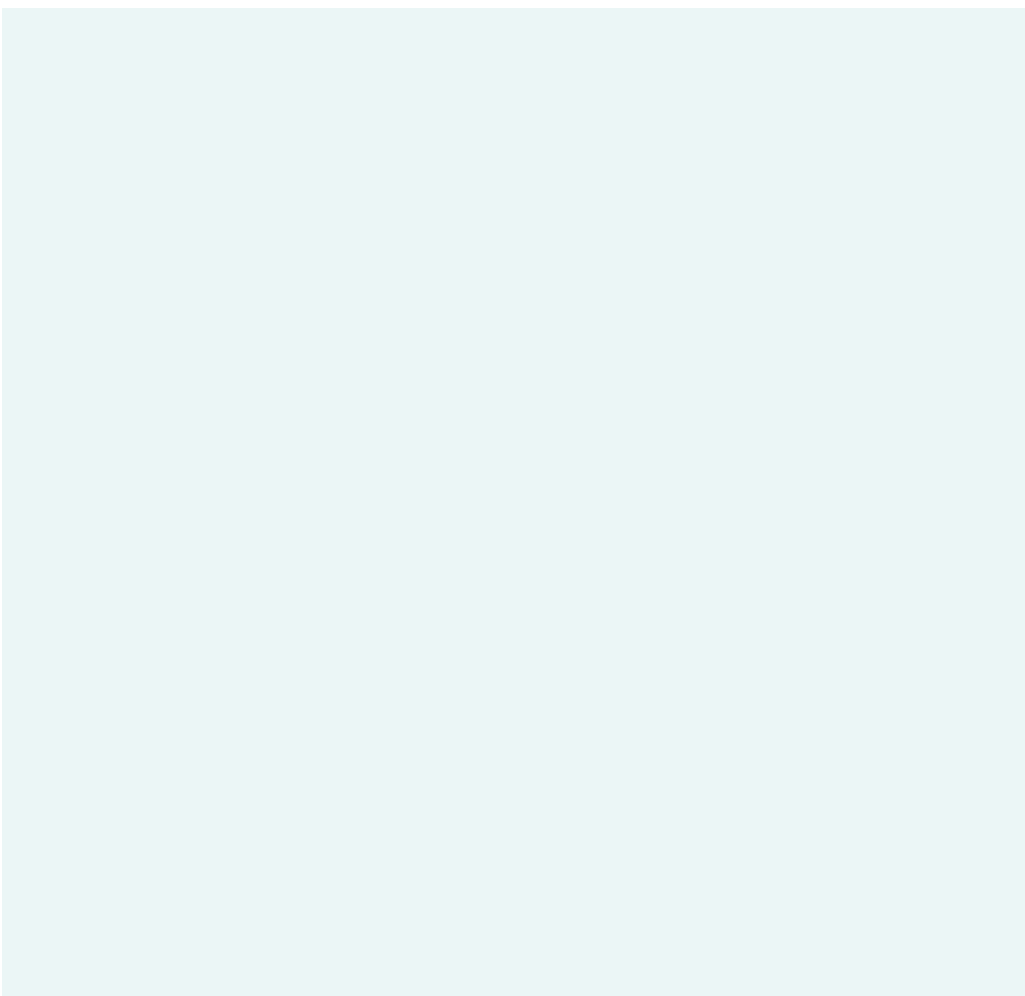


Supuestos / Dependencias:

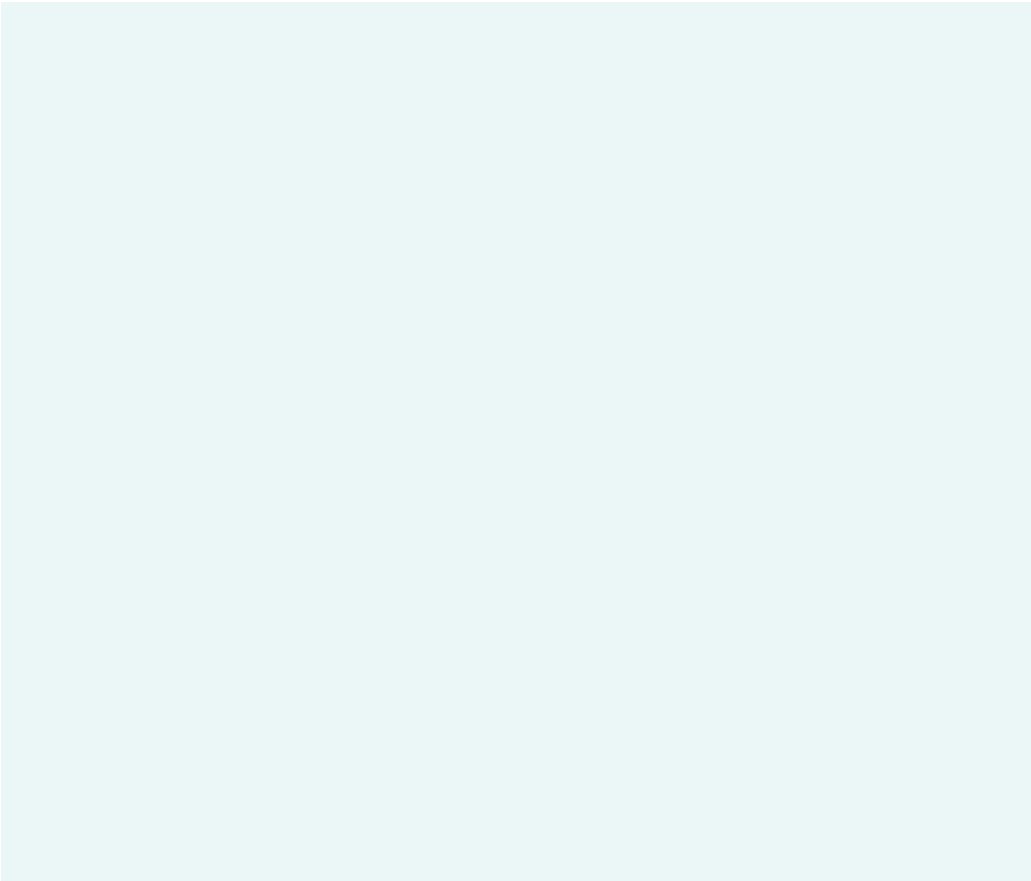
Supuestos



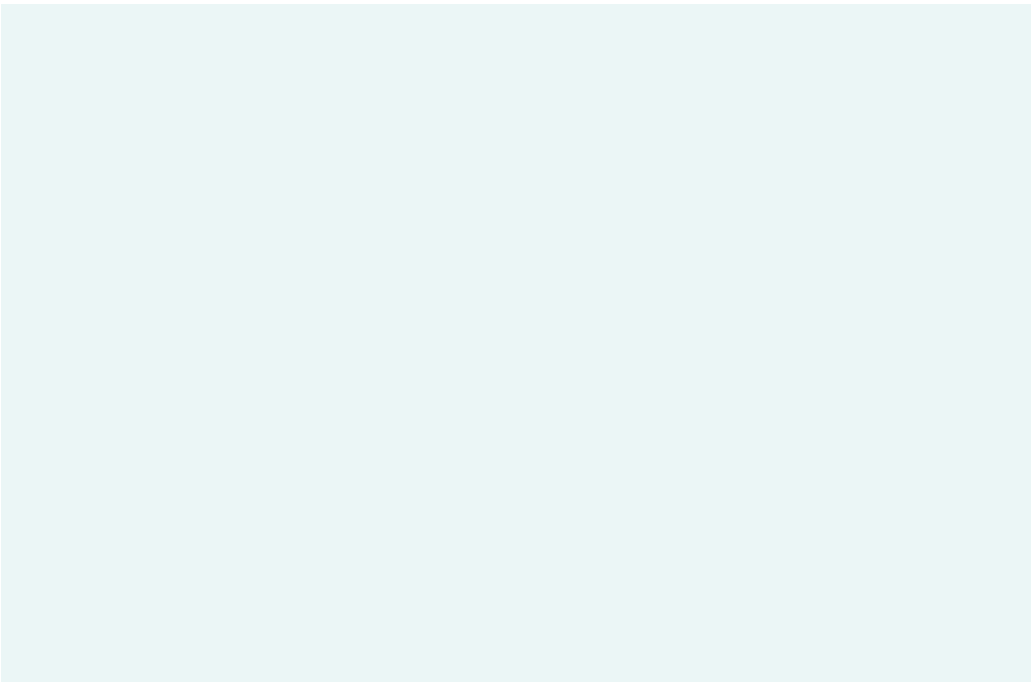
Dependencias



Organización:

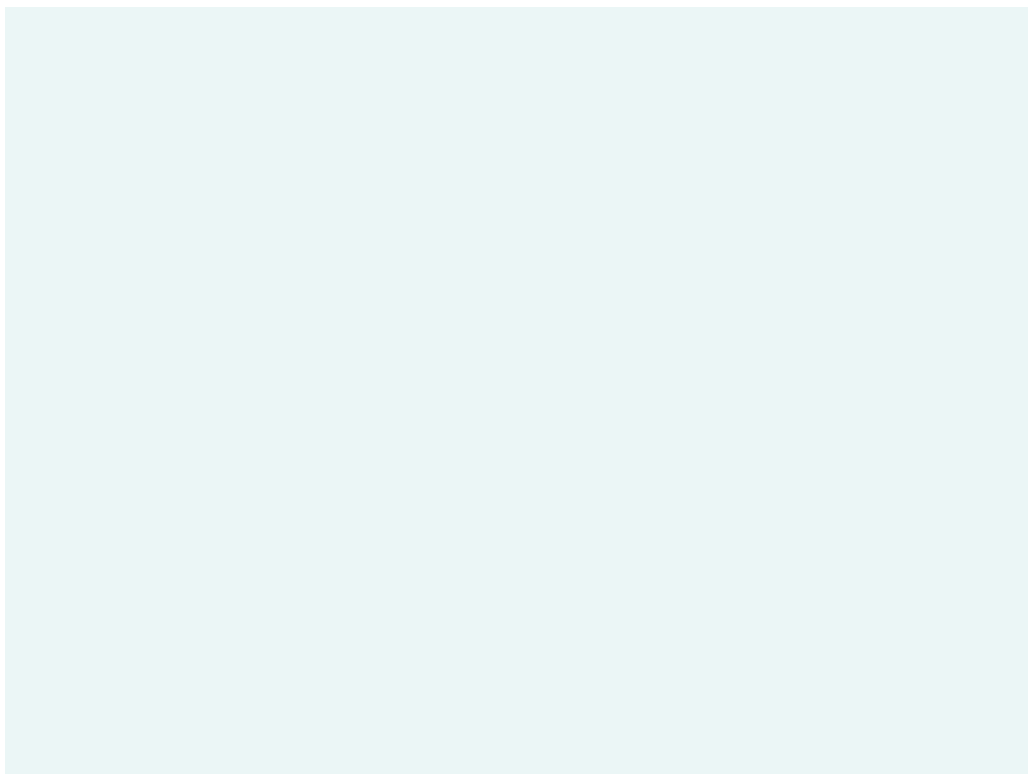


Restricciones:

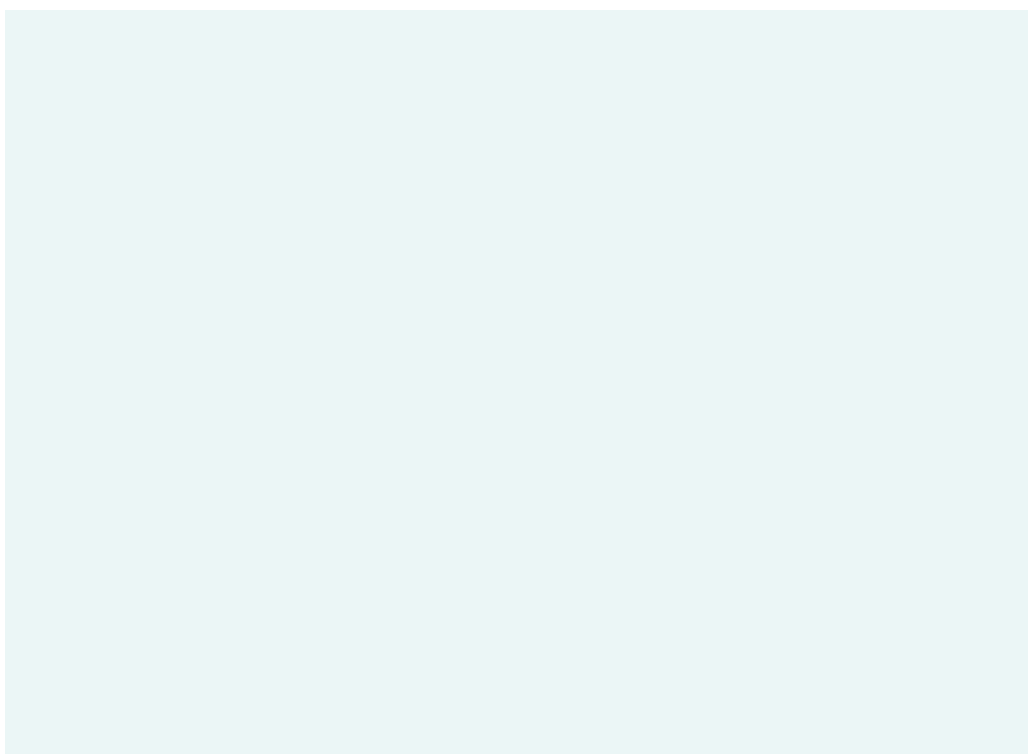


3. MEDICIÓN

Desafíos y Riesgos:



Criterios de Éxito:



Productos a Entregar:





ISBN: 978-956-7469-48-2



9 789567 469482