

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO DE LA ETAPA I DE LA CAMPAÑA
ELECTORAL PARA LAS ELECCIONES MUNICIPALES DEL PARTIDO
CANTONAL UPE (UNIDOS POR ESCAZÚ)

MARTA BLANCO CORDERO

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Febrero 2019

HOJA DE APROBACIÓN

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

Carlos Ramírez Montero
TUTOR

Ignacio José Alfaro Marín
LECTOR No.1

Sofía Crawford
LECTOR No.2

Marta Blanco Cordero
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

La familia está conformada por las personas que te quieren en su vida. María Gabriela, Marco, Carlos y Mami, gracias por quererme en sus vidas. Gracias por apoyarme e inspirarme a convertirme en una mejor persona, este nuevo logro lo dedico a ustedes, quienes están ahí siempre para mí, mi familia.

AGRADECIMIENTOS

A mi compañero de vida, Carlos, gracias por tu apoyo, paciencia y amor, sin vos muchas cosas de mi intensa vida no serían posibles.

Es de bien nacido, ser agradecido, dicta un refrán popular y quiero reconocer la ayuda, el respaldo y apoyo que recibí de mis dos compañeros de aventura en hacer este proyecto, Carlos, Silvia, gracias por su amistad.

Mis perritas son parte de mi familia y su compañía durante las largas horas de trabajo hicieron todo más fácil y placentero.

INDICE GENERAL

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE DE FIGURAS	ix
INDICE DE CUADROS	x
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
1. INTRODUCCION	1
1.1. Antecedentes	3
1.2. Historia del cantón de Escazú	5
1.3. Información demográfica y geográfica	7
1.4. Problemática	11
1.5. Justificación del problema	16
1.6. Objetivo general	19
1.7. Objetivos específicos	19
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1. Marco institucional	21
2.2. Antecedentes de la organización	21
2.3. Misión y visión	23
2.4. Estructura organizativa	24
2.5. Productos que ofrece	26
2.6. Teoría de administración de proyectos	27
2.6.1. Proyecto	29
2.6.2. Administración de proyectos	31
2.6.3. Ciclo de vida de un proyecto	32
2.6.4. Procesos de la administración de proyectos	35
2.6.5. Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos	37
2.7. Otra teoría propia del tema de interés	41
2.7.1. Análisis del entorno político municipal	41
3. MARCO METODOLÓGICO	48
3.1. Fuentes de información	48
3.1.1. Fuentes primarias	48
3.1.2. Fuentes secundarias	50
3.2. Métodos de investigación	53
3.2.1. Método cuantitativo	55
3.2.2. Método cualitativo	55
3.3. Herramientas	58
3.4. Supuestos y restricciones	61
3.5. Entregables	63
4. DESARROLLO	66
4.1. Gestión de la Integración del proyecto	66
4.1.1. Introducción	66
4.1.2. Acta de constitución del proyecto	67

4.1.3. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	71
4.1.4. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	75
4.1.5. Gestionar el conocimiento del proyecto	75
4.1.6. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	77
4.1.7. Realizar el control integrado de cambios	78
4.1.8. Lecciones aprendidas	82
4.1.9. Cerrar el proyecto o fase	82
4.2. Gestión del alcance	84
4.2.1. Introducción	84
4.2.2. Documentación de los requisitos	84
4.2.3. Matriz de trazabilidad.....	85
4.2.4. Enunciado del alcance.....	87
4.2.5. Crear la EDT	88
4.2.5.1. EDT	90
4.2.6. Diccionario de la EDT	92
4.2.7. Validación de entregables	94
4.3. Gestión del cronograma	95
4.3.1. Introducción	95
4.3.2. Plan de gestión del cronograma	95
4.3.3. Desarrollo del modelo de programación del proyecto	95
4.3.4. Desarrollo de las liberaciones e iteraciones	96
4.3.5. Nivel de exactitud	97
4.3.6. Unidad de medida	97
4.3.7. Enlaces con los procedimientos de la organización	98
4.3.8. Mantenimiento del modelo de programación del proyecto	98
4.3.9. Umbrales de control	99
4.3.10. Reglas para la medición del desempeño	99
4.3.11. Formato de los informes	100
4.3.12. Análisis de ruta crítica.....	112
4.3.12.1. Técnica de comprimir 10% el proyecto.....	112
4.3.13. Reglas para la medición del desempeño	113
4.3.13.1. Desviación del cronograma.....	113
4.3.13.2. Desempeño del Cronograma	114
4.3.14. Riesgos.....	114
4.4. Gestión de los costos	115
4.4.1. Unidades de medida.....	115
4.4.2. Nivel de precisión (grado de redondeo para estimación de costo).....	115
4.4.3. Nivel de exactitud	115
4.4.4. Enlaces con los procedimientos de la organización	115
4.4.5. Umbrales de control (% de desviación)	115
4.4.6. Reglas para la medición del desempeño (costos).....	116
4.4.6.1. Coste del Proyecto.....	116
4.4.6.2. Desempeño del Costo	116
4.4.7. Financiamiento	117
4.4.8. Procedimiento para fluctuaciones de tipo de cambio	117
4.4.9. Procedimiento para registro de costos.....	117
4.4.10. Determinar el presupuesto.....	118

4.4.11. Línea base	122
4.4.12. Importancia	122
4.5. Gestión de la calidad	124
4.5.1. Introducción	124
4.5.2. Roles y responsabilidades	126
4.5.3. Política de calidad del proyecto	127
4.5.4. Línea base de calidad.....	127
4.5.5. Plan de aseguramiento de la calidad y control.....	130
4.5.6. Documentos para la calidad	131
4.5.7. Plan de mejora (generación de valor a los procesos)	134
4.5.7.1. Enfoque para la mejora.....	134
4.5.7.2. Temas foco para la mejora	134
4.5.7.3. Procesos clave para la mejora	135
4.5.7.4. Procedimientos para la toma de acciones correctivas/preventivas.....	137
4.6. Gestión de los recursos.....	139
4.6.1. Introducción.....	139
4.6.2. Estimación de los recursos de las actividades	139
4.6.3. Propuesta de desarrollo del equipo	142
4.7. Gestión de las comunicaciones	143
4.7.1. Introducción.....	143
4.7.2. Restricciones y premisas.....	143
4.7.1. Plan de comunicaciones.....	144
4.8. Gestión de los riesgos.....	151
4.8.1. Introducción.....	151
4.8.2. Planificación de los riesgos	152
4.8.3. Identificación de los riesgos.....	152
4.8.4. Priorización de riesgos	154
4.9. Gestión de las adquisiciones	166
4.9.1. Introducción.....	166
4.9.2. Gestión de las adquisiciones	166
4.9.3. Planificar las adquisiciones.....	167
4.9.4. Estrategia de las adquisiciones	167
4.9.5. Tipos de contratos a utilizar	168
4.9.6. Matriz de roles y responsabilidades.....	169
4.9.7. Supuestos y restricciones.....	170
4.9.8. Diagrama de flujo de compras	170
4.9.9. Matriz de adquisiciones	172
4.9.10. Documentos de la adquisición	175
4.9.11. Ponderación de ofertas y adjudicación de adquisición (Sistema Multicriterio)	175
4.9.12. Criterios para la administración de contratos	176
4.10. Gestión de los involucrados.....	177
4.10.1. Análisis de involucrados	178
4.10.2. Clasificación de los involucrados	179
4.10.3. Estrategia de gestión	187
4.10.4. Resumen del análisis de los involucrados.....	190
5. CONCLUSIONES	191

6. RECOMENDACIONES	194
7. Bibliografía	Error! Bookmark not defined.
8. ANEXOS	199
8.1. Anexo 1: Acta del PFG	199
8.2. Anexo 2: EDT	203
8.3. Anexo 2: Cronograma	204

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Porcentaje de abstencionismo en elecciones municipales	5
Figura 2: Mapa de los cantones de San José.....	8
Figura 3: Índice de Desarrollo Humano Cantonal 2013	10
Figura 4: Partidos políticos participantes elecciones 1998-2016.....	12
Figura 5: Control de alcaldías por partido político	12
Figura 6: Partidos cantonales inscritos	13
Figura 7: Componente de gestión financiera de municipalidades 2014	16
Figura 8: Logo UPE	18
Figura 9: Resultados elecciones municipales 2016 en el cantón de Escazú	19
Figura 10: Triángulo de proyectos de Harold Kerzner.....	27
Figura 11: Tipos de proyectos	30
Figura 12: Interrelación de los componentes de los proyectos de la Guía del PMI	33
Figura 13: Impacto de las variables en el tiempo	35
Figura 14: Grupos de procesos de la administración de proyectos	36
Figura 15: Ejemplo de interacciones de procesos dentro de un proyecto o fase ...	37
Figura 16: Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos	38
Figura 17: Transferencia de recursos.....	42
Figura 18: Eje 1: Desarrollo y gestión institucional	43
Figura 19: Eje 2: Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas	43
Figura 20: Eje 3: Gestión de desarrollo ambiental	44
Figura 21: Eje 4: Gestión de servicios económicos	44
Figura 22: Eje 5: Gestión de servicios sociales	45
Figura 23: Porcentajes de calificación por eje-Escazú y gestión financiera	46
Figura 24: Relación entre entradas, herramientas y salidas en un proyecto.....	58
Figura 25: Grupos de herramientas y técnicas	59
Figura 26: Diagrama de flujo de la Gestión de cambios	79
Figura 27: EDT	91
Figura 28: Planificar la gestión del cronograma	96
Figura 29: Curva S.....	122
Figura 30: Valor ganado	124
Figura 31: Pilares de UPE	132
Figura 32: Diagrama de flujo de acciones correctivas.....	137
Figura 33: Organigrama del partido	141
Figura 34: Matriz de probabilidad.....	155
Figura 35: Flujo de proceso de adquisiciones.....	171
Figura 36: Matriz poder-influencia.....	180
Figura 37: Matriz poder-interés.....	181
Figura 38: Matriz influencia-impacto.....	182
Figura 39: Modelo de prominencia o relevancia (saliency model)	183

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Comparativo de calificación 2017	46
Cuadro 2 Comparativo de presupuesto y población	47
Cuadro 3 Fuentes de información	51
Cuadro 4 Métodos de investigación	56
Cuadro 5 Herramientas.....	59
Cuadro 6 Supuestos y restricciones	61
Cuadro 7 Entregables	63
Cuadro 8 Acta del Proyecto	67
Cuadro 9 Ciclo de vida del proyecto.....	71
Cuadro 10 Procesos de la administración de proyectos y toma de decisiones	72
Cuadro 11 Herramientas de los procesos y técnicas	73
Cuadro 12 Variaciones y administración de la línea base	74
Cuadro 13 Reporte de información y hallazgos relevantes	77
Cuadro 14 Reporte mensual.....	77
Cuadro 14 Procedimiento para el control de cambios y lecciones aprendidas	80
Cuadro 15 Formulario de solicitud de cambio.....	81
Cuadro 16 Formulario de cambios aprobados.....	82
Cuadro 17 Formulario de lecciones aprendidas	82
Cuadro 18 Documentación de los requisitos.....	84
Cuadro 19 Matriz de trazabilidad	86
Cuadro 20 Alcance del proyecto	87
Cuadro 21 Diccionario de los paquetes de trabajo	92
Cuadro 22 Reporte de desempeño del cronograma.....	100
Cuadro 23 Reporte quincenal sobre el cronograma y costos	100
Cuadro 24 Resumen de actividades, su secuenciamiento y duraciones	102
Cuadro 25 Cronograma del proyecto	109
Cuadro 26 Reporte Semanal sobre cronograma y costos	114
Cuadro 27 Reporte de desempeño de costos	117
Cuadro 28 Cuadro de costos	118
Cuadro 29 Parámetros y métricas	127
Cuadro 30 Factores de éxito para la calidad.....	130
Cuadro 31 Escogencia de proveedores.....	131
Cuadro 32 Sintetización de proyectos y elementos del Programa de Gobierno... ..	133
Cuadro 33 Descripción del proceso de verificación de la calidad	136
Cuadro 34 Ejemplo de verificación	136
Cuadro 35 Proceso de acciones correctivas.....	138
Cuadro 36 Identificación de acciones correctivas y registro.....	138
Cuadro 37 Roles, responsabilidad y autoridad	141
Cuadro 38 Plan de comunicaciones	147
Cuadro 39 Identificación de riesgos	153
Cuadro 40 Parámetros para cuantificar el riesgo	154
Cuadro 41 Evaluación de probabilidad de impacto.....	156
Cuadro 42 Priorización y planificación de respuesta de los riesgos	157
Cuadro 43 Priorización y planificación de respuesta de los riesgos	159
Cuadro 44 Roles y responsabilidades para las adquisiciones	169

Cuadro 45 Matriz de adquisiciones.....	172
Cuadro 46 Documentos para las adquisiciones	175
Cuadro 47 Ponderación de ofertas	176
Cuadro 48 Administración de contratos	177
Cuadro 49 Lista de involucrados por rol en el proyecto	179
Cuadro 50 Clasificación de los involucrados.....	184
Cuadro 51 Relevancia de los involucrados	185
Cuadro 52 Registro de involucrados	186
Cuadro 53 Estrategias de gestión.....	187

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AC:	Asamblea Cantonal
CEC:	Comité Ejecutivo Cantonal
CGR:	Contraloría General de la República
DP:	Director/a proyecto
EDT:	Estructura de descomposición del trabajo
IFAM:	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
IGM:	Índice de Gestión Municipal
PAC:	Partido Acción Ciudadana
PLN:	Partido Liberación Nacional
PFG:	Proyecto Final de Graduación
PUSC:	Partido Unidad Social Cristiana
PYPE:	Partido Yunta Progresista Escazuceña
TSE:	Tribunal Supremo de Elecciones
UCI:	Universidad para la Cooperación Internacional
UPE:	Unidos por Escazú

RESUMEN EJECUTIVO

La situación política y frágil situación fiscal ha puesto a los costarricenses frente a un reto y ha generado expectativas diferentes de los actores políticos. Las decisiones que se toman en las urnas son vinculantes y deben tomarse seriamente.

Costa Rica goza de uno de los porcentajes de participación en las urnas más altos de Latinoamérica (sexto lugar de participación electoral en Latinoamérica), 31-38% de abstencionismo en los últimos periodos electorales, sin embargo, los costarricenses nunca han mostrado gran interés en las elecciones locales con un abstencionismo de casi 65% en promedio en las elecciones del 2016, a pesar de ser éstas las que afectan su entorno inmediato.

Hasta el año 2002, cuando se separa las elecciones presidenciales de las municipales, empiezan a posicionarse en la agenda local partidos de índole cantonal que enriquece la democracia. Antes de esa fecha la política local en Costa Rica estuvo dominada por el PLN y el PUSC.

Existe en la comunidad de Escazú, tanto de los munícipes como de líderes políticos, una gran preocupación por varios eventos que denotan mala gestión y falta de transparencia en la Municipalidad de Escazú. La pluralidad y la rotación en el gobierno es necesaria y fortalece la democracia y por esa razón nace el partido político UPE.

El objetivo general de este proyecto fue Planear la etapa I de la campaña electoral para el partido cantonal UPE, con el fin de que sirva de guía para una gestión estructurada de la misma. Los objetivos específicos fueron: Desarrollar un plan de gestión de integración del proyecto con el fin de desarrollar la etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales del partido cantonal UPE en el tiempo deseado, desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución del proyecto, desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades del proyecto, desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido por el proyecto, desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto, desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las limitaciones del personal que participarán en el proyecto, desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar los canales y los documentos de contacto a utilizar durante el proyecto, desarrollar un plan de gestión de riesgos para administrar su identificación y planes de manejo, desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los flujos de los insumos que requiere el proyecto y los niveles de responsabilidad de las partes y finalmente desarrollar plan de gestión de interesados para determinar las necesidades de cada uno.

La metodología utilizada se centró en los métodos cuantitativos y cualitativos. En el primero se recurrió a encuestas de diversos tipos, tales como encuestas base,

de seguimiento, encuestas “cortas o flash” y de salida. En la segunda metodología, al enfocarse en lo subjetivo e individual desde una perspectiva humanística, mediante la interpretación, la observación, entrevistas y relatos, se utilizó encuestas a profundidad y grupos focales.

Trabajar la etapa I de la campaña electoral del partido UPE, utilizando la administración de proyectos, es evidencia de la visión que se propone imponer para la agenda cantonal.

El realizar el análisis para estructurar el proyecto permitió identificar varias conclusiones. El desarrollo del plan de gestión de integración permitió tener una visión completa que evidencia la magnitud del proyecto y la importancia de los trámites de inscripción ante el TSE, las comunicaciones y el plan de recaudación de fondos. El llevar a cabo el plan de gestión del alcance permitió establecer los objetivos del proyecto y la definición de qué se incluye y qué no se incluye y de esa forma permite planear antes de actuar. Al definir el plan de gestión del cronograma se evidencia la importancia de controlar cuidadosamente el cronograma para cumplir con las fechas establecidas por el TSE. El haber desarrollado un plan de gestión de costos le da la oportunidad a los fundadores y el CEC de UPE de contar con una meta concreta de recaudación que permita alcanzar los objetivos propuestos. El asegurar la calidad mediante un plan de gestión de la calidad es de gran relevancia para proyectar una imagen que se pueda concretar en votos. Las personas realizarán una labor más eficiente si se conoce con claridad sus roles y responsabilidades y esto es algo que se logró al desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos. El haber definido los canales de comunicación y los procesos requeridos en una era altamente digitalizada mediante el desarrollo de la gestión de las comunicaciones, permitirá ampliar las oportunidades que tiene el partido para las elecciones del 2020. Adicionalmente la identificación de riesgos evidenció la importancia de controlar la recaudación de fondos que permita hacer frente al presupuesto definido. Un partido político está conformado por personas, la identificación de los interesados ha permitido hacer un mapeo de los mismos, sus intereses y las estrategias con que se administrará las relaciones.

Se recomienda al Comité de Programa de Gobierno asegurar que las preocupaciones de los munícipes se vean reflejadas en los proyectos y propuestas que plantea UPE y a la vez que el Comité de Comunicaciones haga llegar los mensajes a los escazucoños. Se recomienda al CEC iniciar las labores de recaudación de fondos a la mayor brevedad. Se recomienda al CEC proponer precandidatos que cumplan con los perfiles definidos y a la Asamblea Cantonal asegurar que las personas cumplan con las características personales y profesionales previamente definidas. Se recomienda al CEC utilizar la metodología de la administración de proyectos para la etapa II de la campaña política y aumentar las posibilidades de éxito en las elecciones 2020.

1. INTRODUCCION

Costa Rica es un país con una de las democracias más longevas, estables y reconocidas en la región y en el mundo. Sin embargo, hay ejemplos en las últimas décadas en la región latinoamericana, donde se ha generado un péndulo que oscila entre la izquierda, o lo que se conoce como el socialismo del Siglo XXI y una derecha ultraconservadora. Estas experiencias en otros países deben poner en alerta a los costarricenses sobre lo que podría suceder si se copia o sigue los pasos de otros países cercanos.

En las elecciones del 2012 el costarricense observó con alarma como el partido Frente Amplio subió en forma preocupante la intención de voto y se decantó por dos partidos que se alejaban del partido que representaba al socialismo del Siglo XXI en Costa Rica. Uno de los partidos fue Liberación Nacional y un nuevo partido que nunca había estado en el poder: Partido Acción Ciudadana.

El socialismo del Siglo XXI, fue bautizado de esa forma por Hugo Chávez. Llegó a cambiar la dinámica de cómo los gobiernos marxistas llegan al poder. Por tradición se hizo por la fuerza, como en el caso de Cuba y Chávez llega a cambiar el paradigma. Se utiliza la democracia, con argumentos populistas, con discursos de ricos versus pobres que calaron hondo en los votantes cansados de las grandes brechas sociales y económicas que reinan en sus países.

Luego de los fracasos en varios países del modelo del socialismo del Siglo XXI, aparece un nuevo actor político, una derecha ultraconservadora, con un mensaje de protección a los valores familiares, racismo, anti-inmigración que nuevamente llega a calar en sociedades azotadas por la pobreza y buscan un culpable de sus males. Bolsonaro en Brasil es un ejemplo de este nuevo liderazgo nefasto que surge en la región.

Costa Rica nuevamente sigue las tendencias de la región y en las recientes elecciones de febrero 2018 se genera un inesperado surgimiento de una derecha ultraconservadora representado por el Partido Restauración Costarricense. Varias alianzas y votos reacios llevan al poder por segunda vez al PAC.

Como agravante de la frágil situación fiscal en el país, se ha generado una desilusión y desconfianza del costarricense hacia los políticos, situación que se inicia en forma más evidente y grave a raíz de los casos de acusación de corrupción por tráfico de influencias y dádivas, en los casos Alcatel y Fischel, de los ex-presidentes del Partido Social Cristiano, Don Miguel Ángel Rodríguez y Don Rafael Ángel Calderón.

El PAC utilizó como emblema de campaña un repudio hacia la corrupción y una promesa de campaña de acabar con la misma. Lamentablemente el caso del conocido “cementazo”, en el que se investiga el otorgamiento a un empresario importador de cemento de créditos en un banco público, en condiciones muy favorables, con una intensa comunicación entre este empresario y altos directivos bancarios, Casa Presidencial y al menos un Magistrado del Poder Judicial, terminó de socavar la confianza en el votante.

La sustentante de la tesis nunca se había involucrado en política, como la mayoría de costarricenses. Sin embargo, la situación del país y el bajo nivel de preparación y experiencia de las personas que se involucran en política ha hecho que se cree una conciencia sobre la necesidad de aportar al país en forma más activa. La participación ciudadana y el involucramiento en asuntos de gestión gubernamental deben ser más frecuentes si se desea que el país se desarrolle para el bienestar de todos sus habitantes.

En el año 2017, la sustentante, decide iniciar militancia en un nuevo partido político de ideas liberales con las que comulga fuertemente. Convencida que los

extremos no son apropiados para generar desarrollo y oportunidades, se ubica en un centro con una visión como la define (Popper, 1945), una sociedad abierta, accesible al comercio, a la migración y a las libertades personales y culturales.

Por razones coyunturales favorables, fue la sustentante a la primera diputación por San José del Partido Liberal Progresista en las elecciones de febrero 2018. Luego de esa experiencia, ha decidido incursionar en la política a nivel local que es un área donde se puede tener un fuerte impacto e iniciar un cambio que necesita el país desde la base cantonal y que luego pueda apoyar cambios que se requieren en el país.

1.1. Antecedentes

La situación política y frágil situación fiscal ha puesto a los costarricenses frente a un reto y ha generado una perspectiva diferente. Las decisiones que se toman en las urnas son vinculantes y deben tomarse seriamente. Al ejercer el voto se delega el ejercicio de las decisiones del país, excepto en los casos de un referéndum, donde el ciudadano ejerce la democracia directa. De ahí en adelante, se ejerce una democracia indirecta y de ahí la importancia en ejercer un voto educado y responsable.

El acceso a la información ha hecho que más personas opinen y sobre todo, que tomen una posición de participación más activa que necesita la democracia para subsistir. La pluralidad es necesaria y es bien vista en un país con una tradición bipartidista y que con la incorporación de una tercera fuerza, el Partido Acción Ciudadana (PAC), ha probado ser insuficiente.

Costa Rica goza de uno de los porcentajes de participación en las urnas más altos de Latinoamérica (sexto lugar de participación electoral en Latinoamérica), 31-38% de abstencionismo en los últimos periodos electorales, sin embargo, los

costarricenses nunca han mostrado gran interés en las elecciones locales, a pesar de ser éstas las que afectan su entorno inmediato. (Pignataro, 2014)

Costa Rica está dividida en 82 cantones, y cada uno de estos en distritos administrativos. De acuerdo con la división territorial actualizada ante las elecciones municipales del 2016, Costa Rica cuenta con 485 distritos. Cada cantón lo encabeza un alcalde, elegido popularmente como parte de una papeleta que incluye también dos vicealcaldes del mismo partido. El alcalde dirige la administración municipal y articula los intereses de los diferentes actores del gobierno local; además, atiende las sesiones del Concejo Municipal, con voz pero sin voto.

Costa Rica tiene un historial de más de 200 años en el ejercicio de elecciones municipales. El domingo 6 de diciembre de 1813, con ocasión de una elección municipal, se da la primera participación ciudadana general en la historia de Costa Rica. En ese entonces había 15 ayuntamientos. El historiador Luis Fernando (Sibaja, 1970), considera el proceso que se inicia el 1.º de enero de 1813 como una revolución de los gobiernos locales y que surge a partir del 19 de marzo de 1812, con la promulgación de la Constitución de Cádiz, que puso fin a la monarquía absoluta española para dar lugar a otra monarquía constitucional, “en la que la soberanía reside en la nación, existe la división de poderes, los vasallos se convierten en ciudadanos, y se dan garantías individuales y sociales”.

En el año 2002 se realizan las primeras elecciones para alcaldes en el país y posteriormente, las elecciones municipales celebradas en Costa Rica el 7 de febrero del 2016 marcaron el inicio de una nueva etapa en la política nacional. Por primera vez, los comicios para todos los puestos a nivel municipal se llevaron a cabo con total independencia de aquellos para cargos nacionales y en un año diferente (Pignataro, 2014). El propósito de la separación de los dos procesos

electorales fue aumentar el perfil de los gobiernos municipales frente a una ciudadanía alarmantemente apática y desinformada.

Como puede observarse en la figura 1, los esfuerzos del Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) han rendido frutos, entre las primeras elecciones del 2002 y el 2006 el abstencionismo se redujo a 1,55%, y del 2010 al 2016 la contracción de ese grupo fue de 10%. Luego de las elecciones para alcalde en el año 2016, se registra un porcentaje de abstencionistas menor a 70%, con un 64,8%, siete puntos porcentuales menos que el 72% del 2010.

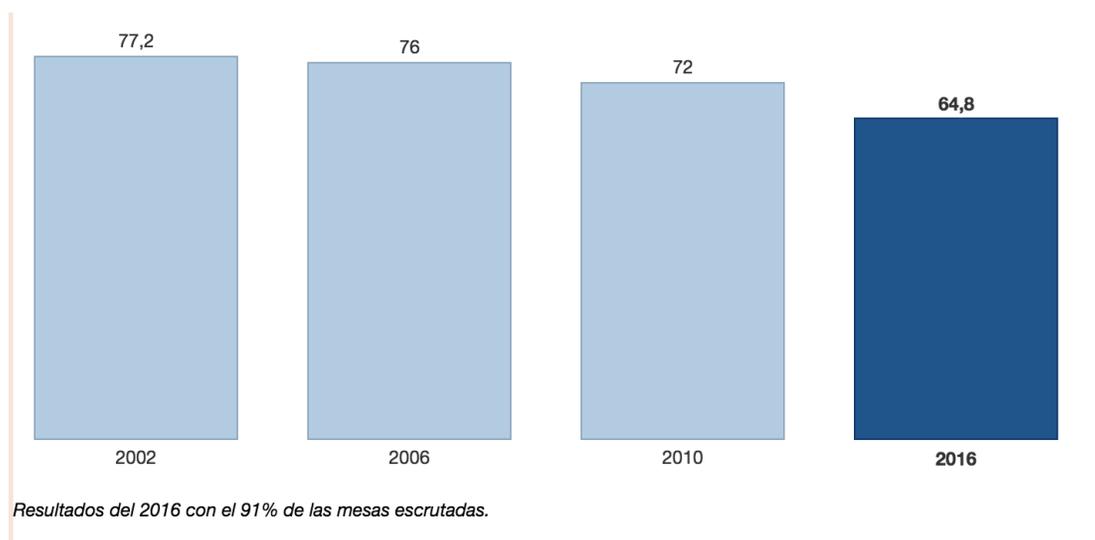


Figura 1 Porcentaje de abstencionismo en elecciones municipales

Fuente: (Fernández, 2016)

El reto persiste para acercar la participación al menos al promedio de las elecciones presidenciales.

1.2. Historia del cantón de Escazú

Acorde con el sitio web (Conozca Escazú, 2015) y otros historiadores, El Valle de Aserrí fue descubierto por Juan de Caballón en el año 1561 lo cual permitió que en esa misma época los españoles comenzaran a asentarse y a poblar Escazú.

Las referencias oficiales más antiguas sobre el nombre de Escazú aparecen en un documento eclesiástico en 1723, citado por el Obispo Bernardo A. Thiel, lo menciona como Yacasú, Iscasú y Escazú (Aguilar, 2016). Según el historiador José Rafael Flores, el nombre proviene de la voz indígena Itzkatzú, que significa sesteo o piedra de descanso pues en la época el lugar era un territorio de tránsito que se usaba como descanso por viajeros indígenas de los Cacicazgos de Pacaca (Oeste del Valle Central-Ciudad Colón) y Curridabá (Este) que viajaban por la fila más alta de los cerros de la Cordillera de Talamanca para realizar intercambios comerciales entre reinos. (Municipalidad de Escazú, 2018)

Algunos de los viajeros se asentaron en el lugar, explotando la riqueza de los suelos para sus cultivos. Fue así como se fue consolidando esa población indígena, del llamado reino huetar de Occidente, que en los inicios de la conquista eran dominios del Cacique Garabito.

En 1793, se erigió la parroquia de Escazú. El actual templo se construyó en el terreno que donó para tal fin don Julián Alfaro, dedicado a San Miguel. En la administración del primer Jefe de Estado, don Juan Mora Fernández, el 11 de noviembre de 1824, mediante la Ley 20, se le otorgó el título de Villa a la población de Escazú (Municipalidad de Escazú, 2018)

En 1848, se inicia en Costa Rica la División Político-Administrativa del territorio nacional mediante el Régimen Cantonal y se declara bajo el decreto # 167 del 7 de diciembre, a la Villa de Escazú como Cantón, el cual para esa época abarcaba las poblaciones de Santa Ana, Mora y Puriscal.

El 28 de mayo de 1920, mediante la Ley 10, en el gobierno de don Francisco Aguilar Barquero, se le confirió a la Villa, la categoría de Ciudad. Fue en 1940 que se oficializó el nombre de Escazú (Municipalidad de Escazú, 2018)

1.3. Información demográfica y geográfica

Escazú es el cantón número 2 de 20 de la provincia de San José, Costa Rica. Posee una superficie de 34.49 km², está dividido en tres distritos, y como se observa en la figura 2 limita al este con San José y Alajuelita, al oeste con Santa Ana y al sur con Acosta y Alajuelita. (Municipalidad de Escazú, 2018)

Acorde con el fichero municipal del (Tribunal Supremo de Elecciones, 2016), la población de Escazú es de 66,652 habitantes, el 60% de la población escazuceña se encuentra entre los 20 y los 64 años. Los votantes al 2016 eran 44,762 personas. De esas personas votaron 11,034 que corresponden al 27,2% del padrón.



Figura 2: Mapa de los cantones de San José

Fuente: (Mapas del mundo, 2018)

Escazú está entre los 10 cantones con menores índices de pobreza del país, los datos indican que el porcentaje de pobreza de Escazú es de solo 13% , lo que le ubica en el puesto número 8 de los entonces 81 cantones del país. Río Cuarto, Alajuela es desde el 20 de mayo del 2017, el cantón número 82 de Costa Rica y el 16 de la provincia de Alajuela tras la sanción de la Ley N° 9440 que firmó el Presidente de la República Luis Guillermo Solís Rivera. (República, 2017)

El índice de Desarrollo Humano Cantonal 2103 (IDHc), permite valorar las posibilidades que tienen las personas en un cantón para ser o hacer aquello que les permita alcanzar su proyecto de vida. Es una medición compuesta por tres dimensiones:

1. Vivir una vida larga y saludable, medida por la esperanza de vida de la persona al nacer.
2. Tener acceso a la educación, medida por la tasa de alfabetización de adultos y la matrícula de la niñez en primaria y, de la juventud en secundaria.
3. Gozar de un nivel de vida digno, medido por el consumo eléctrico residencial por cliente, como un indicador próximo del Producto Interno Bruto por persona del cantón.

El IDHc combina los índices de esperanza de vida (IEV), de conocimiento (IC) y de bienestar material (IBM). El IDHc varía de 0 a 1, representando 1 el valor más alto de desarrollo humano. En cada fichero aparece la posición que ocupa el cantón respecto de los 81 cantones del país, donde 1 indica la mejor posición relativa y 81, la peor. La figura 3 muestra la tabla con los 81 cantones donde Escazú se encuentra en el puesto # 4. Estos datos son anteriores a la incorporación de Río Cuarto como el cantón número 82.

Una de las particularidades que posee Escazú es la gran cantidad de extranjeros que residen en él. Según datos del Censo Nacional de Población, el 16,8% del total de la población que reside en Escazú nació fuera de las fronteras costarricenses, lo que representa más del doble del promedio nacional (7,8%). Esa población se concentra principalmente en los distritos de San Rafael (26,3%) y Escazú (14,2%), mientras que San Antonio es un distrito de muchos escazuceños nativos y pocos extranjeros, ya que ahí únicamente el 9,6% de la población nació fuera de las fronteras ticas (INEC, 2017).

Número de cantón	Cantón	Valor	Posición del Cantón	Número de cantón	Cantón	Valor	Posición del Cantón
4-03	Santo Domingo	0,961	1	6-10	Corredores	0,779	42
4-07	Belén	0,939	2	6-04	Montes de Oro	0,778	43
1-15	Montes de Oca	0,93	3	1-12	Acosta	0,777	44
1-02	Escazú	0,924	4	3-06	Alvarado	0,776	45
4-08	Flores	0,919	5	6-09	Parrita	0,768	46
1-14	Moravia	0,915	6	6-06	Aguirre	0,762	47
1-09	Santa Ana	0,913	7	5-05	Carrillo	0,762	48
4-09	San Pablo	0,903	8	1-08	Goicoechea	0,762	49
4-05	San Rafael	0,885	9	1-19	Pérez Zeledón	0,76	50
5-09	Nandayure	0,879	10	2-07	Palmares	0,758	51
4-06	San Isidro	0,863	11	1-01	San José	0,756	52
2-04	San Mateo	0,859	12	3-05	Turrialba	0,755	53
1-13	Tibás	0,853	13	5-04	Bagaces	0,755	54
5-11	Hojancha	0,852	14	2-12	Valverde Vega	0,75	55
2-09	Orotina	0,847	15	2-01	Alajuela	0,749	56
1-18	Curridabat	0,844	16	2-02	San Ramón	0,738	57
3-08	El Guarco	0,844	17	1-11	Vázquez de Coronado	0,738	58
5-01	Liberia	0,839	18	2-13	Úpala	0,738	59
1-17	Dota	0,83	19	6-08	Coto Brus	0,737	60
4-02	Barva	0,829	20	1-06	Aserrí	0,731	61
6-02	Esparza	0,823	21	7-03	Siquirres	0,729	62
4-01	Heredía	0,822	22	2-11	Zarco	0,726	63
4-04	Santa Bárbara	0,814	23	6-11	Garabito	0,721	64
1-07	Mora	0,814	24	3-02	Paraíso	0,721	65
6-07	Golfito	0,813	25	2-06	Naranjo	0,719	66
3-01	Cartago	0,812	26	5-10	La Cruz	0,716	67
2-05	Atenas	0,807	27	2-08	Poás	0,713	68
5-08	Tilarán	0,807	28	1-20	León Cortes	0,696	69
3-07	Oreamuno	0,805	29	1-05	Tarrazú	0,696	70
3-04	Jiménez	0,801	30	7-06	Guácimo	0,695	71
6-01	Puntarenas	0,8	31	1-03	Desamparados	0,677	72
3-03	La Unión	0,796	32	7-01	Limón	0,674	73
5-07	Abangares	0,792	33	2-14	Los Chiles	0,671	74
2-10	San Carlos	0,79	34	7-02	Pococí	0,671	75
5-03	Santa Cruz	0,789	35	2-15	Guatuso	0,659	76
6-05	Osa	0,786	36	4-10	Sarapiquí	0,655	77
5-02	Nicoya	0,785	37	6-03	Buenos Aires	0,654	78
1-04	Puriscal	0,784	38	7-05	Matina	0,613	79
1-16	Turrubares	0,781	39	7-04	Talamanca	0,611	80
5-06	Cañas	0,779	40	1-10	Alajuelita	0,596	81
2-03	Grecia	0,779	41				

Nota: PNUD. 2013. Atlas de Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica 2013. PNUD/UCR. San José, Costa Rica

Figura 3: Índice de Desarrollo Humano Cantonal 2013

Fuente: (Tribunal Supremo de Elecciones, 2016)

Se usa el término municipalidad para referirse a los gobiernos locales. Está compuesta por una rama ejecutiva encabezada por el alcalde y una legislativa denominada concejo municipal. En 1998 se reforma el Código Municipal donde se reemplaza la figura del gobernador por la del alcalde. (Tribunal Supremo de Elecciones, 2015)

En la actualidad el gobierno municipal está compuesto por un cuerpo deliberativo denominado Concejo y está integrado por los regidores que defina la ley, acorde al

número de habitantes del cantón, además por un alcalde y su respectivo suplente, todos de elección popular.

Los regidores son miembros del Concejo Municipal. Votan proyectos de interés para el cantón. Es el equivalente a una asamblea legislativa cantonal. Puede componerse de cinco, siete, nueve, once o trece regidores propietarios y sus suplentes. (Tribunal Supremo de Elecciones, 2016)

1.4. Problemática

Hasta el año 2002, la política local en Costa Rica estuvo dominada por las dos fuerzas protagonistas en la política nacional: el Partido Liberación Nacional (PLN) y el Partido Unidad Social Cristiana (PUSC). La posición entre los dos partidos reflejaba su éxito (o falta de este) nacionalmente. Así, cuando el PLN ganó la presidencia y la mayoría de diputados en la Asamblea Legislativa, como ocurrió en 1982, 1986 y 1994, ganó también la mayoría de alcaldías, regidurías y sindicalías. Cuando el PUSC salió victorioso en las elecciones nacionales de 1990 y 1998, el resultado fue similar a nivel municipal, (Frajman, 2016).

Como se mencionó anteriormente, existe un descontento general de las élites políticas tradicionales, lo cual ha resultado en el aumento de partidos locales, a nivel cantonal. Según Frajman (2016), “La proliferación de partidos locales tiene un impacto salubre en las democracias”.

En 1998 se inscribieron 8 partidos cantonales, en el 2006 hubo 25 partidos y en 2016, 42 partidos. En las elecciones de febrero del 2018, al menos un partido cantonal fue representado en 40 de los 81 cantones (datos anteriores a la incorporación del cantón número 81: Río Cuarto). Ver figura 4.

Año	TOTAL	NACIONAL	PROVINCIAL	CANTONAL
1998	31	14	9	8
2002	34	10	4	19
2006	45	13	7	25
2010	47	9	5	26
2016	62	12	4	42*

Figura 4: Partidos políticos participantes elecciones 1998-2016

Fuente: (Zamora, 2015)

A pesar que el número de partidos cantonales continuó en aumento, su impacto electoral fue mínimo. Ganaron solo tres alcaldías en el 2006 y dos en el 2010. Aunque lograron posicionar más de sus miembros en concejos municipales, distritales y sindicales, el dominio de los partidos mayoritarios se mantuvo firme.

Figura 1
CONTROL DE ALCALDÍAS POR PARTIDO POLÍTICO

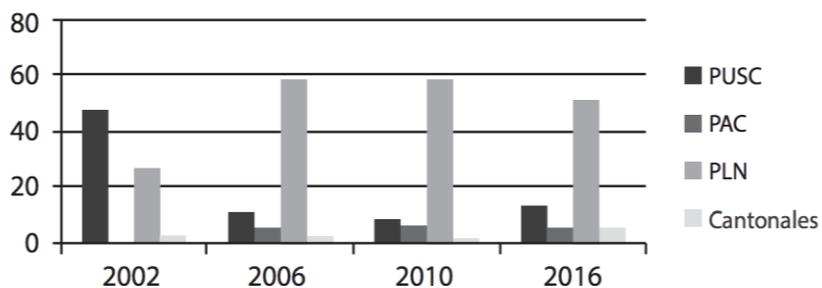


Figura 5: Control de alcaldías por partido político

Fuente: (Zamora, 2015)

La presencia de partidos cantonales ha sido históricamente mucho mayor en la provincia de San José. A pesar de la proliferación de estos partidos en las siete provincias, la mayoría continúa teniendo base josefina.

Tabla 1
PARTIDOS CANTONALES INSCRITOS EN LAS ELECCIONES DEL 2016, POR PROVINCIA

Provincia	Partidos
San José	24
Alajuela	9
Cartago	4
Heredia	5
Guanacaste	1
Puntarenas	9
Limón	5

Figura 6: Partidos cantonales inscritos

Fuente: (Zamora, 2015)

En 1996 se fundó el Partido la Yunta Progresista Escazuceña (PYPE), y ha sido uno de los partidos cantonales más exitosos en el país en términos electorales. Fue el único partido cantonal por 18 años, hasta la creación de su competidor, Independiente Escazuceño.

En su primera elección de 1998, obtuvo 4 puestos de siete para regidores, teniendo mayoría, situación que se vuelve a repetir 18 años después en las últimas elecciones del año 2016. En las Elecciones de 2002 obtienen tres regidores, de los siete totales. En las Elecciones de 2006 obtiene dos regidores. En las Elecciones Generales de 2010 obtienen otros dos regidores y en las Elecciones Municipales del mismo año obtienen la alcaldía del cantón con su candidato Arnoldo Valentín Barahona Cortés, más cinco concejales y los síndicos de Escazú y San Rafael (YUNTA, 2018)

En las Elecciones Municipales de 2016, las cuales unificaron el proceso de gobierno local en una sola elección para alcalde, regidores, síndicos y concejales, obtienen nuevamente la alcaldía reeligiendo a Barahona, cuatro regidores, los síndicos de San Rafael y San Antonio y la mayoría de concejales de Distrito. Con una victoria de más del 60% y 10,674 votos para alcalde, de los 17,214 en total.

Costa Rica es un país de configuración política administrativa unitaria, o sea su organización es por medio de provincias, cuya unidad político-administrativa básica es el municipio, pero las provincias no tienen función en el gobierno solamente actúan como unidades representativas del voto en las elecciones nacionales y unidades administrativas de entes desconcentrados. Es así que, territorialmente se ha designado a los gobiernos locales (municipalidades) como la unidad básica del gobierno y se le ha dotado de recursos y capacidades específicas a través de los procesos de descentralización, no obstante dichas capacidades son residuales y la mayoría de las responsabilidades gubernamentales recaen en el gobierno central.

La principal relación que existe entre el gobierno central y el local es la que se establece a través de las transferencias del presupuesto nacional a las municipalidades. En Costa Rica se define constitucionalmente la obligación de realizar transferencias fiscales a los gobiernos locales para que puedan cumplir con sus obligaciones con la sociedad.

En el 2016 Escazú el presupuesto aprobado por la Contraloría General de la República fue de 17,874 millones de colones y luego el presupuesto en el 2017 subió a 21,001 millones de colones (Contraloría General de la República, 2017).

Adicionalmente, a partir de 1996, mediante la Ley No. 7509 de 9 de mayo de 1995, se traslada la administración del impuesto sobre bienes inmuebles a favor

de las municipalidades. El establecimiento del impuesto de bienes inmuebles a favor de las municipalidades permite que estas se organicen para cobrar el tributo y que retengan estos ingresos para su funcionamiento e inversión en las comunidades. Este rubro solamente significa un 17% de los ingresos propios de las municipalidad, la mayoría proviene del traslado de presupuesto del gobierno central que, como ya se señaló, conlleva una dependencia vertical, en caso de que los municipios quieran invertir en proyectos propios.

El último actor que forma parte del proceso de aprobación y ejecución de los presupuestos municipales es la Contraloría General de la República (CGR). Una vez aprobados por el Concejo Municipal, la CGR debe revisar la ejecución de los mismos. La CGR es un ente de control del gobierno central que debe revisar los presupuestos de todo el gobierno. Gracias a este proceso la CGR ha desarrollado el Índice de Gestión Municipal (IGM), el cual comprende 61 indicadores organizados en cinco ejes: 1: Desarrollo y Gestión Institucional; 2: Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas; 3: Gestión de Desarrollo Ambiental; 4: Gestión de Servicios Económicos, donde básicamente se evalúa la gestión vial y; 5: Gestión de Servicios Sociales (Contraloría General de la República, 2017).

Según datos suministrados por el regidor del Movimiento Libertario, Ricardo López, en el 2017 se dio una sub-ejecución presupuestaria desglosada de la siguiente manera: ₡11,484,397,121 (superávit específico) y ₡4,462,894,377 (superávit libre). Un total de 15,947 millones de colones (\$27 millones de dólares).

La figura 7 muestra el componente de gestión financiera del IGM para el año 2014 que denota un manejo mediocre de las finanzas en el cantón de Escazú con una nota de 74.2.

INFOGRÁFICO 1:

Componente de gestión financiera del IGM 2014

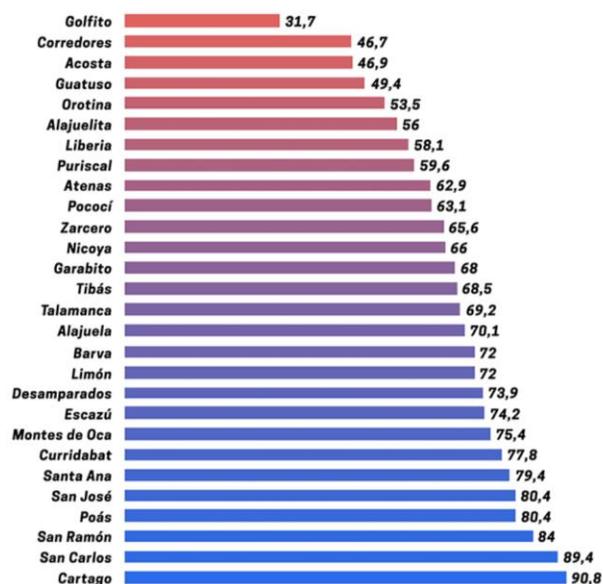


Figura 7: Componente de gestión financiera de municipalidades 2014

Fuente: (Cascante, 2016)

1.5. Justificación del problema

Existe en la comunidad una gran preocupación por varios eventos que denotan mala gestión en la Municipalidad de Escazú. Un ejemplo es la cuestionada compra de los terrenos del antiguo Colegio Country Day (IFAM, 2017). El IFAM ha intervenido por la incapacidad de la Municipalidad de solventar problemas legales derivados de la compra y que han imposibilitado el traspaso a la Municipalidad aún cuando ya se ha pagado varios periodos de intereses (elmundo.cr, 2018).

Se han reportado problemas con dineros asignados al comité de deportes (ver La Nación febrero 2011), y con una transacción de terrenos con la empresa Desarrollos Inmobiliarios, que según información brindada por el Regidor López,

se encuentran con una hipoteca y atenta contra los intereses de los munícipes de Escazú.

Se ha conformado un grupo de escazuceños, de diferentes partidos, preocupados por la administración deficiente y poco transparente que existe en el cantón con ingresos per-cápita más alto del país. Algunos de los miembros son incluso miembros fundadores de Yunta quienes han evidenciado el alejamiento de los ideales iniciales del partido y cómo se ha convertido en una administración de puertas cerradas, donde en los Concejos Municipales ni siquiera se permite la intervención de los munícipes que asisten.

Se decidió iniciar un nuevo partido cantonal con el propósito de conformar un equipo profesional de alto nivel que pueda ofrecer una opción para una gestión municipal alineada con las expectativas de los habitantes de Escazú y que dirija al cantón hacia una visión de ciudad moderna, sostenible, inclusiva y segura.

En el país existen tres tipos de agrupaciones políticas, a nivel nacional, a nivel provincial y a nivel cantonal. Para la conformación de un nuevo partido político, se debe cumplir con la regulación que exige el TSE. El primer paso es decidir la dimensión del partido, el segundo es realizar una Asamblea Constitutiva que requiere de 50 personas para el nivel provincial o cantonal, luego se requiere la conformación de estructuras internas y finalmente la presentación de la solicitud de inscripción ante el TSE que para nivel cantonal requiere de 500 adhesiones.

El partido que está en proceso de inscripción en el TSE, se llama Unidos por Escazú (UPE). El logo se muestra a continuación en la figura 8.



Figura 8: Logo UPE

Fuente: Partido Unidos por Escazú

La divisa de UPE fue concebida con gran ilusión, pensando en la esencia de Escazú y visualizando un cantón inspirado en los principios de eficiencia, transparencia y participación ciudadana activa, que responda a las necesidades y anhelos de los ciudadanos de Escazú, con el fin de conformar una ciudad sostenible, inclusiva, moderna y segura.

Está compuesta por tres elementos:

- El primero es una figura que simula las bellísimas montañas verde-azuladas de Escazú.
- El segundo son tres signos de admiración que simbolizan los tres distritos del cantón, también representan el grito popular al llamar a la puerta de “Uuuupe” y que a la vez visualiza los rayos de sol asomándose entre los cerros.
- Finalmente se leen las palabras UNIDOS POR ESCAZÚ (UPE), porque ¡trabajando unidos todo es posible! El slogan es: UPE, abriendo puertas.

La figura 9 muestra los resultados de las últimas elecciones municipales donde YUNTA ganó con una mayoría del 62%. Aún si todos los partidos se unen, no cuentan con suficientes votos para ganar las elecciones. Por esta razón el planeamiento del proceso anterior a las elecciones 2020 debe realizarse con mucho cuidado y una estudiada estrategia para lograr el objetivo de posicionar a UPE en la alcaldía de Escazú.

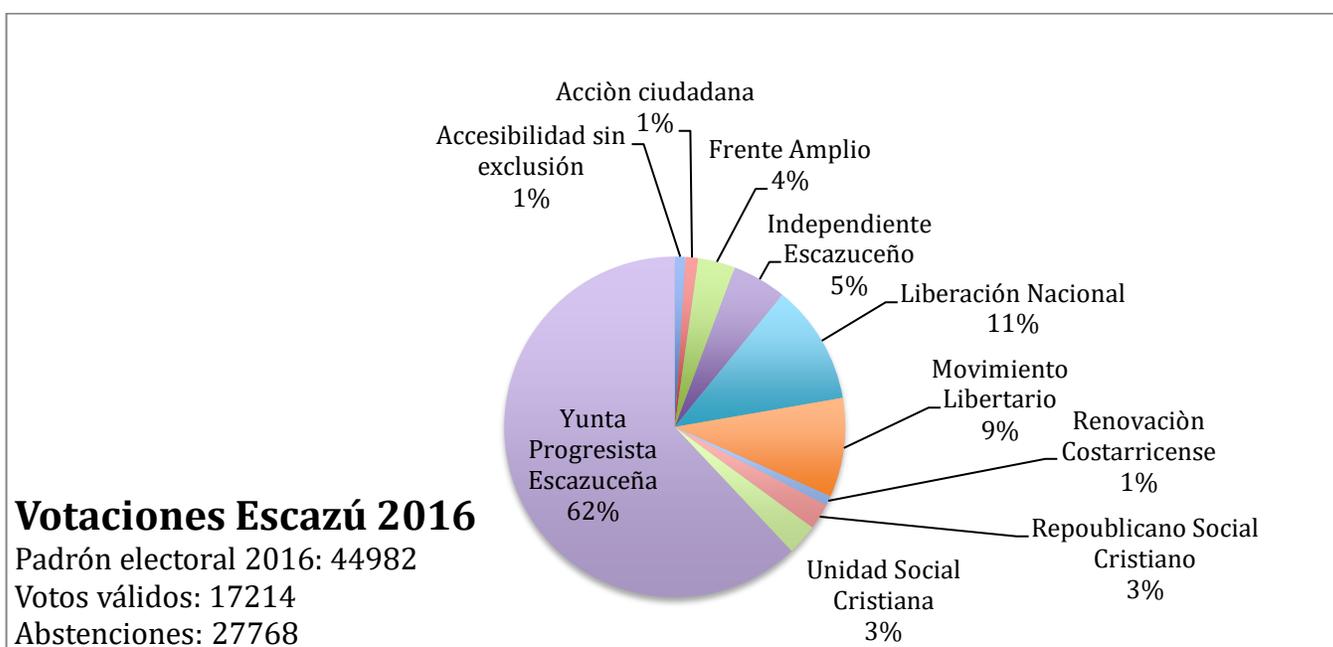


Figura 9: Resultados elecciones municipales 2016 en el cantón de Escazú

Fuente: Elaboración propia

1.6. Objetivo general

Planear la etapa I de la campaña electoral para el partido cantonal UPE, para generar el plan de gestión para las elecciones cantonales del año 2020.

1.7. Objetivos específicos

1. Desarrollar el plan de gestión de integración del proyecto con el fin de desarrollar la etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales del partido cantonal UPE en el tiempo deseado.
2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución del proyecto.
3. Desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades del proyecto.
4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido por el proyecto.
5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto .
6. Desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las limitaciones del personal que participarán en el proyecto.
7. Desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar los canales y los documentos de contacto a utilizar durante el proyecto.
8. Desarrollar un plan de gestión de riesgos para administrar su identificación y planes de manejo.
9. Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los flujos de los insumos que requiere el proyecto y los niveles de responsabilidad de las partes.
10. Desarrollar plan de gestión de interesados para determinar las necesidades de cada uno.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco institucional

La organización que llevará a cabo el proyecto de la campaña política es el Partido Unidos por Escazú (UPE). Es un partido que inició su conformación el día sábado 8 de setiembre del 2018, cuando se realiza la primera convocatoria sobrepasando el mínimo requerido por ley de 50 personas. Se presentó el Acta ante el TSE, luego se procedió a una segunda tarea de recolección de 500 firmas de adhesión y se realizó una Asamblea Cantonal que se requiere como parte del proceso. En esa Asamblea se eligió a los miembros de los diferentes órganos definidos por el Código Electoral.

En cuanto a los principios partidarios, el partido se regirá por sus estatutos, los cuales no contravienen a la Constitución Política, ni el Código Electoral. Asimismo, se reconoce la participación política de hombres y mujeres como un derecho humano reconocido en una sociedad democrática, representativa, participativa e inclusiva, al amparo de los principios de igualdad y no discriminación. La participación dentro del partido, se regirá por el principio de paridad que implica que todas las delegaciones, las nóminas y los demás órganos pares estarán integrados por un cincuenta por ciento de mujeres y un cincuenta por ciento de hombres, y en delegaciones, nóminas u órganos impares la diferencia entre el total de hombres y mujeres no podrá ser superior a uno. Todas las nóminas de elección utilizarán el mecanismo de alternancia por sexo (mujer-hombre u hombre-mujer), en forma tal que dos personas del mismo sexo no puedan estar en forma consecutiva en la nómina.

2.2. Antecedentes de la organización

No existen antecedentes del partido pues se encuentra en proceso de inscripción, pero los antecedentes se pueden definir como los determinados legalmente en el país.

UPE se rige por los principios de la democracia en el marco de un Estado de Derecho que prevalecen en Costa Rica. Promoverá y protegerá la libertad en todas sus dimensiones y alcances para todos los habitantes de Escazú.

Los siguientes serán los valores y principios que regirán el quehacer del partido:

Valores

- a) **Transparencia** en el acceso a la información pública y en general de la gestión municipal.
- b) **Honestidad** en todas las actividades que desempeñen los miembros del partido. Además cuenta con una política basada en hechos y realidades, que promueva iniciativas y proyectos eficientes y visionarios para el cantón, con fundamento técnico, financiero, normativo y evite planteamientos demagógicos y carentes de viabilidad para su implementación.
- c) **Respeto** entre miembros del partido, con todos los colaboradores, los munícipes y con todas las organizaciones y personas con las que se interactúe, promoviendo la activa participación ciudadana.

Principios

- a) La **responsabilidad** en los cargos que se obtengan, pues contarán con el nivel profesional y de idoneidad que permitan hacer uso racional, eficiente y efectivo de los recursos municipales.
- b) El **compromiso** de recuperar nuestros espacios naturales y rurales promoviendo la consecución de un ambiente sano y en equilibrio.
- c) El **aprovechamiento** de las nuevas tecnologías de la información y su acceso a las mismas por los vecinos de forma inclusiva en todo el territorio cantonal.

- d) La apertura en la **comunicación** que promueva un gobierno local más cercano a los vecinos para mejorar su calidad de vida mediante una apertura de canales entre los vecinos y los responsables municipales.
- e) Trabajar bajo un principio de **mejora continua** mediante:
 - a. La inversión de recursos en los aspectos prioritarios de los vecinos de Escazú.
 - b. Austeridad en el gasto reduciendo gastos superfluos y suntuosos.
 - c. Una gestión activa para la obtención de fondos para financiar proyectos vecinales.
- f) Potenciar el **desarrollo** económico, social y cultural de Escazú mediante
 - a. La creación de espacios culturales, de conocimiento y reflexión en temas de actualidad para toda la comunidad.
 - b. La defensa del comercio y del emprendedor local facilitando su gestión y disminuyendo las barreras municipales.
 - c. El desarrollo de políticas diseñadas para los jóvenes y los adultos mayores del cantón.

2.3. Misión y visión

Acorde a los estatutos de UPE, la siguiente es la misión:

UPE es un partido político de ámbito de actuación local en Escazú, cuya misión es enriquecer democráticamente la política local y la formación de la voluntad política de los ciudadanos, así como a promover su participación en las instituciones representativas de carácter político mediante la presentación y apoyo de candidatos en las correspondientes elecciones municipales.

A continuación la visión del partido:

UPE aspira a la conformación de un cantón inspirado en los principios de eficiencia, transparencia y participación ciudadana activa, que responda a las necesidades y anhelos de los ciudadanos de Escazú, con el fin de conformar una ciudad sostenible, inclusiva, moderna y segura.

2.4. Estructura organizativa

Los órganos constituyentes del partido son los siguientes: La Asamblea Cantonal, el Comité Ejecutivo, el Tribunal de Elecciones, el Tribunal de Ética, el Tribunal de Alzada y la Fiscalía General.

La Asamblea Cantonal es la máxima autoridad del Partido la cual está integrada por los miembros afiliados al partido, quienes deben ser vecinos del cantón. Al ser la asamblea el órgano de mayor rango, tienen las siguientes funciones:

- Ratificar los nombramientos de los candidatos a puestos de elección popular, de conformidad con el artículo cincuenta y dos, inciso K del código electoral.
- Debe nombrar, a los militantes que conformarán su Comité Ejecutivo, integrado por un Presidente(a), un Secretario(a) General, un Tesorero(a) y dos vocales, así como sus respectivos suplentes, conforme a la ley.
- Elegir los candidatos a Regidores, Síndicos, Concejales de Distrito, tanto propietarios como suplentes.
- Elegir los candidatos a Alcalde y Vice-Alcaldes, miembros del Tribunal de Ética y Disciplina, de Alzada, Electoral y la Fiscalía General, tanto propietarios como suplentes.

Tiene plenitud de facultades deliberativas y resolutivas. Las decisiones que tome son de cumplimiento obligatorio para todos los miembros y órganos.

La Asamblea Cantonal también es la encargada en reformar el Estatuto del Partido, define la dirección y orientación política del Partido. Conoce, aprueba o imprueba el informe financiero-contable que le presente la Tesorería del partido. Así como las demás funciones que le señalen la ley, el Estatuto del Partido y sus Reglamentos.

El Comité Ejecutivo está integrado por quienes ocupen la Presidencia, la Secretaría General, la Tesorería, dos vocalías del Partido. El Comité Ejecutivo es el organismo responsable de la ejecución de los acuerdos de la asamblea cantonal. El Presidente, el Secretario General y el Tesorero del Comité Ejecutivo Cantonal serán los representantes legales, judiciales y extrajudiciales del partido con las facultades de apoderados generalísimo sin límite de suma. Podrán actuar conjunta o separadamente y requerirán el acuerdo previo del Comité Ejecutivo. Sin embargo, para enajenar, gravar, vender y en cualquier forma disponer de activos del partido, deberán actuar al menos dos de ellos en forma conjunta. Deben mantener el respeto al ordenamiento jurídico en la aplicación de los procedimientos sancionatorios internos por parte de las autoridades pertinentes.

Las funciones del Comité Ejecutivo son:

- a) Ejecutar los acuerdos tomados por la Asamblea Cantonal,
- b) Convocar para la realización de los procesos de Consulta Popular,
- c) Acordar el financiamiento adecuado para el funcionamiento de la Fiscalía y demás órganos del Partido.
- d) Cumplir con las regulaciones correspondientes al financiamiento privado de los Partidos Políticos, de conformidad con la legislación vigente en esta materia.

- e) Autorizar la apertura de cuentas corrientes que se utilizarán para el manejo los fondos de las campañas políticas a los diferentes puestos de elección popular
- f) Las demás que le señalen la ley, el Estatuto del Partido y sus reglamentos respectivos.

En cuanto a las funciones de los miembros del Comité Ejecutivo

a) Del Presidente: El Presidente del Comité Ejecutivo tendrá las siguientes funciones: Representar oficialmente al Partido ante las diferentes autoridades. Velar por la buena marcha del Partido y los organismos de éste. Ejercer su acción para hacer cumplir las normas y líneas políticas de los diferentes organismos del Partido. Aquellas señaladas por la ley, por estos Estatutos y sus reglamentos.

b) Secretario General: El Secretario General del Comité Ejecutivo tiene las siguientes funciones: Coordinar todo el trabajo y las relaciones con los organismos del Partido. Coordinar el trabajo de los organismos funcionales del partido. Realizar todo lo que sea necesario para garantizar la eficacia del trabajo partidista. Dar trámite a las solicitudes de militancia al Partido. Dirigir la administración interna del Partido. Dirigir las labores que cumple cada uno de los organismos funcionales del Partido. Aquellas funciones que le asignen la ley, el estatuto y sus reglamentos.

2.5. Productos que ofrece

Un partido político cantonal ofrece una propuesta de gobierno por la que los munícipes pueden votar si concuerdan que es lo que el cantón requiere. El nacimiento de nuevos partidos ofrece a la ciudadanía opciones para escoger mediante la pluralidad y fortalece el sistema de democracia en el que vivimos.

2.6. Teoría de administración de proyectos

La administración moderna de proyectos inició a desarrollarse a inicios de los años 60 ante la necesidad de las organizaciones de contar con una metodología que permitiera organizar el trabajo en forma de proyectos y que permitiera el mejor aprovechamiento de los recursos y delimitar el tiempo de ejecución.

La visión centrada en la ejecución de un proyecto nace del concepto del triángulo de proyecto que se muestra en la figura 10. Fue concebido por Harold Kerzner en su trabajo de Administración de Proyectos: Enfoque de sistemas: planeamiento, programación y control.

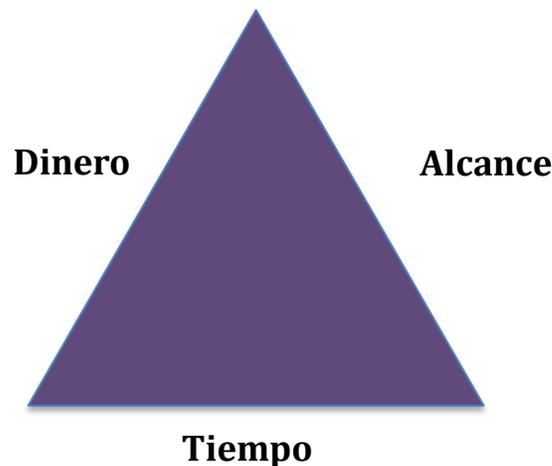


Figura 10: Triángulo de proyectos de Harold Kerzner

Fuente: Elaboración propia

Las raíces reales de la teoría de la administración de proyectos pueden identificarse hasta las últimas décadas del siglo XIX en Estados Unidos. Las grandes obras de infraestructura de la época presentaban un reto inédito en términos de la organización de miles de trabajadores y el manejo enorme de materiales de construcción.

Luego a principios del siglo XX, Frederick Taylor inició estudios científicos para la organización del trabajo y es considerado el padre de la Administración científica. Los principales logros de su trabajo fueron determinar científicamente el trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de diversos conceptos que se instruyen a partir de un trabajo suyo publicado en 1903 llamado Shop Management (Microsoft 2018, 2018).

Henry Gantt fue colaborador de investigación de Taylor y el creador del Diagrama de Gantt que se utilizó por casi 100 años sin ningún cambio hasta la aparición de los programas de software como Microsoft Project Management.

Taylor y Gantt y otros fueron los que sentaron las bases para que la administración de proyectos se convirtiera en un área de estudio y disciplina independiente. Luego en las décadas antes de la Segunda Guerra Mundial, enfoques de mercadeo, la psicología industrial y las relaciones interpersonales fueron convirtiéndose en partes integrales de esta disciplina.

Durante la segunda Guerra Mundial, los complejos proyectos militares y de gobiernos y la escasa mano de obra demandó nuevas estructuras de organización. Nacieron los diagramas PERT y los métodos de ruta crítica. El uso de estas herramientas se propagó hasta la década de los años 60, cuando se integran las herramientas en forma gradual a través de diferentes modelos con varios denominadores comunes como el contar con un administrador de proyectos que administre el proyecto, que conforme un equipo de trabajo y que asegure la integración y la comunicación del trabajo a través de diferentes departamentos (Microsoft 2018, 2018).

Luego durante la última década ha seguido evolucionando hasta el modelo que se conoce hoy en día. Acorde al (PMI, 2017) existen cinco grupos de procesos, 10

áreas de conocimiento y 47 procesos que pueden o no desarrollarse en los diferentes proyectos.

2.6.1. Proyecto

Acorde al (Diccionario Definición, 2018), el término proyecto proviene del latín "proiectus". Se define como un conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un objetivo. Esas actividades se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada.

(Pereira, 1996), expresa que un proyecto es un plan de acción que al asignarle un determinado monto de capital (insumo de capital) y adecuados elementos de producción, se genera un bien o servicio útil a la sociedad, logrando utilidades para los promotores (p. 3).

De conformidad con el (PMI, 2017), "un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único".

En términos más amplios, un proyecto hace referencia a la planificación o concreción de un conjunto de acciones que se van a llevar a cabo para conseguir un fin determinado, unos objetivos concretos. Existen diferentes tipos o clasificaciones de proyectos, la figura 11 muestra los tipos de proyectos que acorde al profesor (Jiménez Freitez, 2012) se pueden clasificar según el objetivo, el ejecutor y el tamaño.

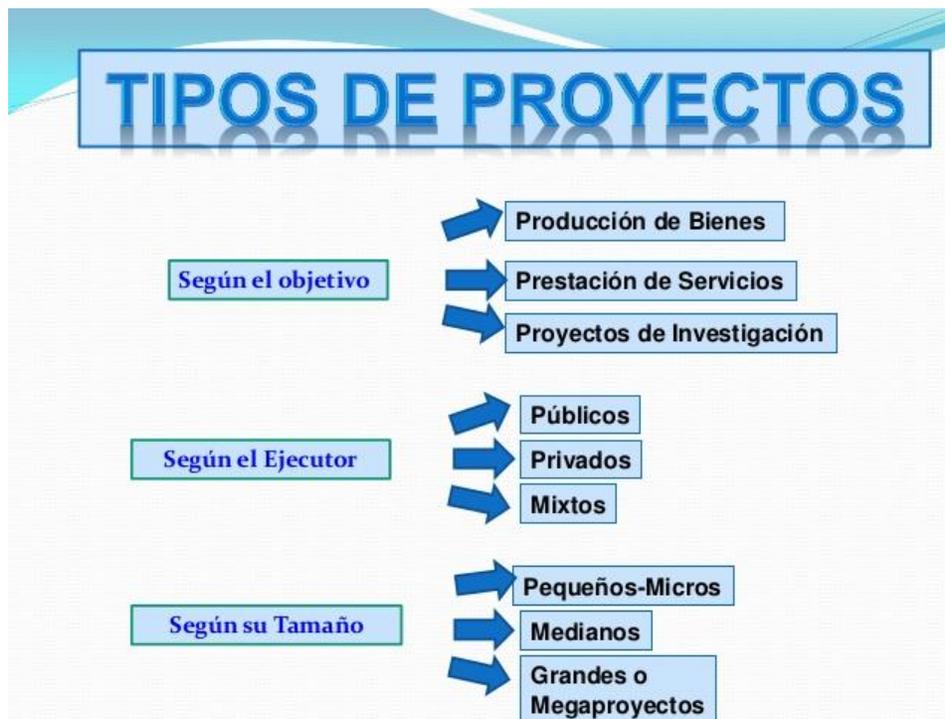


Figura 11: Tipos de proyectos

Fuente: (Jiménez Freitez, 2012)

Independientemente del tipo de proyecto, todos tienen una característica común, y es que buscan dar respuesta a una necesidad (económica, social o personal). Por eso es necesario analizar y reflexionar sobre las necesidades planteadas y las posibles soluciones que se pueden dar.

Otra clasificación que se realiza es según el objetivo en donde se sub-clasifica dependiendo si el objetivo es producir bienes o servicios o si es un proyecto de investigación. En el caso de este proyecto, se trata de una campaña electoral por lo que incluso podría ampliarse la clasificación a un objetivo político.

Se menciona otra clasificación según el ejecutor, pues existen proyectos públicos, ya sea del gobierno, entidades autónomas o semi-autónomas, por entes privados o la dinámica que se ha puesto en vigencia en forma más reciente y que ofrece muchas oportunidades que son las alianzas público-privadas.

La última clasificación es según su tamaño, que oscila desde proyectos muy pequeños, otros medianos y megaproyectos. Un ejemplo de éste último sería la terminal APM en Limón, donde se observa una mezcla de una alianza público-privada concretada en un mega-proyecto.

Se puede definir que un proyecto es único, que es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para alcanzar objetivos que se han planteado y que se puede definir en términos de sus “salidas” o beneficios.

Al final, todo proyecto debe buscar un cambio, proponer una respuesta creativa e inteligente a las necesidades planteadas y se considera exitoso si se alcanzan sus objetivos cumpliendo con el tiempo y el presupuesto establecido.

2.6.2. Administración de proyectos

Acorde con la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyecto, PMI (2017), un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. También indica que los proyectos se pueden llevar a cabo en cualquier nivel de la organización, y puede involucrar a una persona o a un grupo y también puede involucrar a una o varias dependencias o departamentos de diversas organizaciones.

La administración de proyectos es la aplicación de procesos, métodos, conocimientos, destrezas, técnicas y experiencia a las actividades del proyecto para lograr alcanzar los objetivos de un proyecto y satisfacer las expectativas del cliente que incluye equilibrar sus demandas entre el alcance, los plazos, los costos y la calidad.

El factor clave que distingue la administración normal a la administración de un proyecto es que los proyectos tienen un inicio y un fin definidos, mientras la administración es un proceso continuo.

Un proyecto político no está excluido de beneficiarse de una apropiada administración de proyectos para eventos específicos como es el plan de campaña para las elecciones municipales 2020.

2.6.3. Ciclo de vida de un proyecto

“El ciclo de vida de un proyecto se define como la serie de fases que un proyecto pasa desde su inicio hasta su cierre. Las fases suelen ser secuenciales, y el número y nombre de estas depende de la gestión y control de necesidades de la organización u organizaciones involucradas en el proyecto, la naturaleza del proyecto en sí misma, y su área de aplicación.” PMI (2017).

Acorde con la Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos, las fases forman una estructura que permite dividir el proyecto en subconjuntos lógicos para facilitar el manejo, dirección, planificación y control de las diferentes etapas del proyecto. Sin importar la complejidad, el tamaño y otros factores asociados, las fases se pueden definir de la siguiente forma:

- Inicio del Proyecto
- Organización y Preparación
- Ejecución del Trabajo, y
- Cierre del Proyecto

En forma gráfica se pueden observar estos elementos en la figura 12 de los componentes de los proyectos.

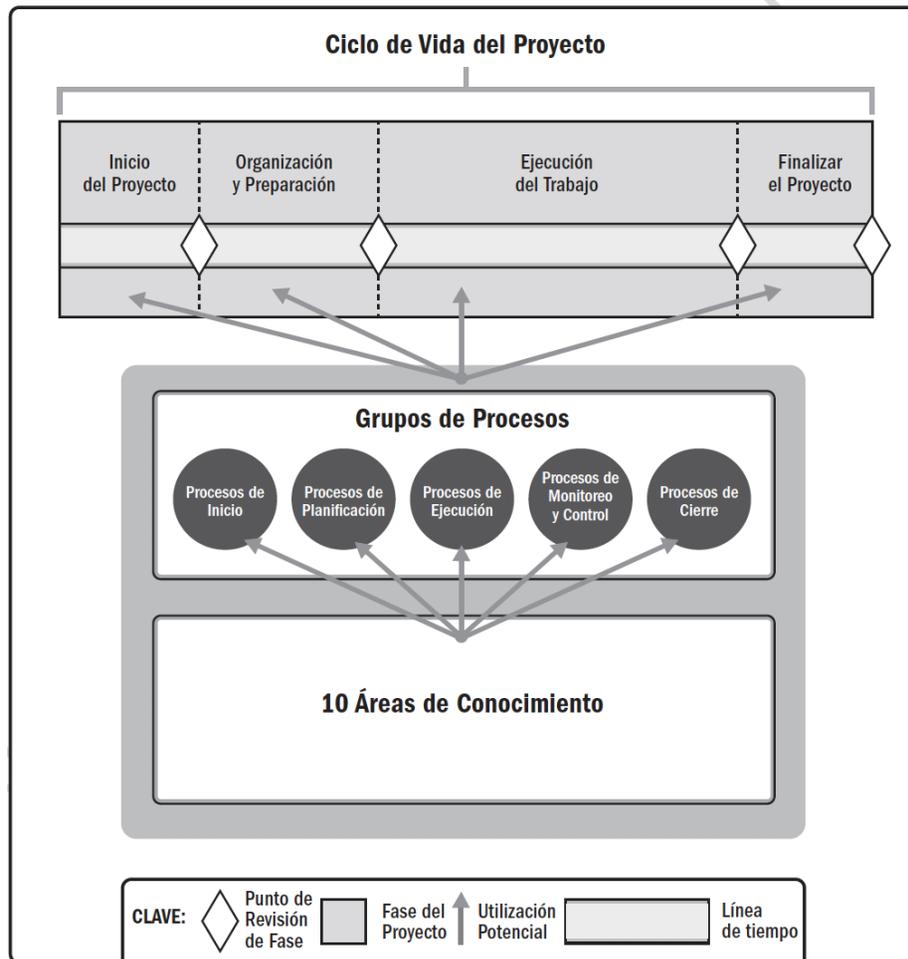


Figura 12: Interrelación de los componentes de los proyectos de la Guía del PMI

Fuente: (PMI, 2017) p. 548

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI,2017) indica que existen cinco tipos de ciclo de vida:

- Predictivos
- Iterativos
- Incrementales
- Adaptativos
- Híbridos

En el caso de este proyecto, el ciclo de vida de desarrollo que más se adapta es el adaptativo. Al ser una campaña política de un partido nuevo, no se puede predecir con certeza las condiciones del entorno y se necesita adaptarse a las constantes condiciones que se presenten.

El ciclo de vida del proyecto define básicamente lo siguiente:

- Las fases del proyecto
- Las actividades en cada una de ellas
- Los tiempos de comienzo y finalización de cada una de las tareas y actividades
- Los hitos y como se validarán cada uno de ellos
- Los implicados en cada fase, tarea y actividad

El conocer la estructura genérica del ciclo de vida de un proyecto ayuda para una mejor planificación. Por ejemplo, es importante conocer que los niveles de costo y la dotación de personal son bajos al inicio del proyecto pero aumentan conforme transcurre el tiempo de implementación y luego caen rápidamente hacia el final del proyecto.

También, como se muestra en la figura 13, los riesgos son mayores al inicio del proyecto y disminuyen hacia el final conforme se van tomando decisiones y se aceptan los entregables. Esta situación requiere que el administrador de proyectos y su equipo estén atentos y en constante monitoreo de los riesgos que se identifiquen y de potenciales riesgos que puedan surgir, en especial en un proyecto de naturaleza política donde los eventos no siempre pueden predecirse. La misma figura 13 muestra como la capacidad de los interesados de influir es mayor al inicio del proyecto, lo cual debe considerarse en proyecto de naturaleza política. Finalmente el gráfico ilustra como el costo de realizar cambios aumenta

conforme avanza el proyecto. Esto indica que los ajustes deben hacerse lo más pronto posible.

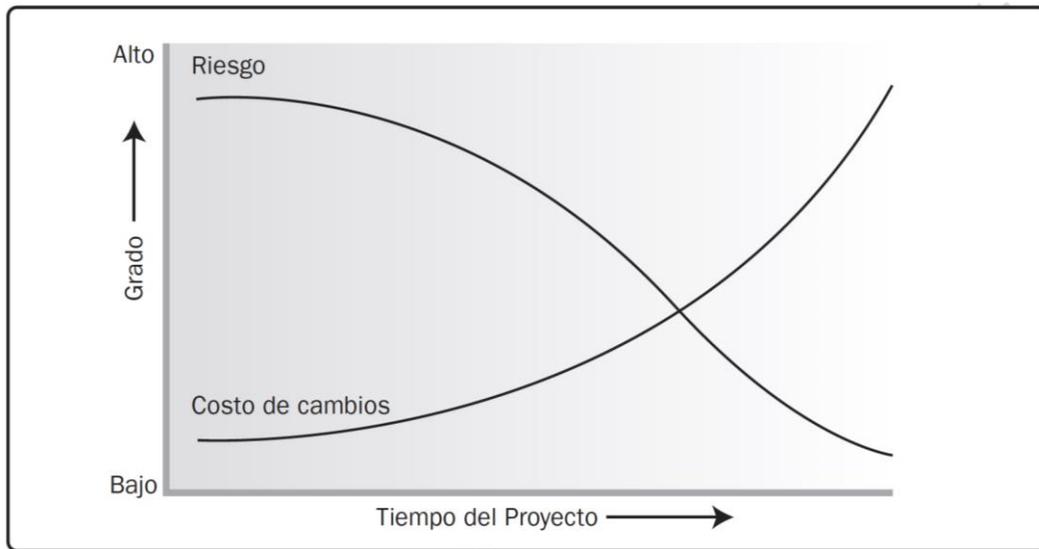


Figura 13: Impacto de las variables en el tiempo

Fuente: (PMI, 2017), p. 5489

2.6.4. Procesos de la administración de proyectos

Los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos, son un conjunto de acciones y actividades alineados y conectados entre sí, que se llevan a cabo en el transcurso de cada una de las fases de un Ciclo de Vida de Proyecto, y que permiten que el Director logre conseguir los objetivos definidos.

El PMI, ha identificado cuarenta y nueve procesos para la dirección de proyectos, los cuales se agrupan en los llamados “Grupos de Procesos” que corresponden al elemento dos de la figura 14 y se describen a continuación:

1. **Inicio:** Es el inicio formal del proyecto e incluye su alcance. Se elabora la descripción, los objetivos y el propósito del proyecto, así como los

resultados esperados. Una vez obtenida la aprobación, se redacta una propuesta que incluya los riesgos dentro del acta del proyecto.

2. **Planeación:** El director de proyecto formula la mejor estrategia para que el equipo logre los objetivos del cliente. Implica la escogencia del equipo, definir el cronograma y las comunicaciones.
3. **Ejecución:** El foco del administrador de proyectos pasa a controlar todas las actividades que conducen al resultado deseado.
4. **Monitoreo y Control:** Ocurre en forma simultánea a la ejecución. El administrador de proyectos monitorea al equipo para asegurar que se logren los objetivos.
5. **Cierre:** El administrador de proyectos facilita la finalización de todas las tareas administrativas y de la actualización de reportes.



Figura 14: Grupos de procesos de la administración de proyectos

Fuente: Elaboración propia

La salida de un proceso, muchas veces significa la entrada de otro. Los grupos de procesos no son fases, según lo indica el (PMI, 2017), cuando el proyecto está dividido en fases, los procesos de los grupos de procesos intreractúan dentro de cada fase. Esta dinámica puede observarse en la figura 15.

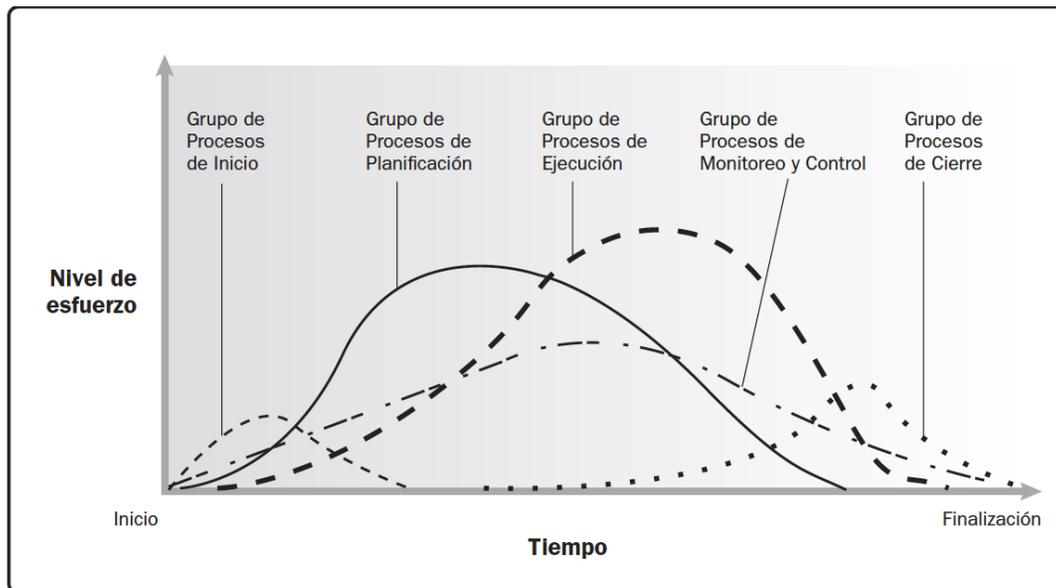


Figura 15: Ejemplo de interacciones de procesos dentro de un proyecto o fase

Fuente: (PMI, 2017), p. 555

Los cuarenta y nueve procesos están distribuidos en cinco grupos de la siguiente forma:

1. Inicio: dos procesos.
2. Planificación: veinticuatro procesos.
3. Ejecución: diez procesos.
4. Monitoreo y Control: doce procesos.
5. Cierre: un proceso.

2.6.5. Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

Estos cuarenta y nueve procesos que integran los grupos de dirección de proyectos, señalados en el apartado anterior, se organizan en diez áreas de conocimiento.

La figura 16 muestra las áreas del conocimiento que se describen a continuación acorde al PMI 2017 y a la [\(Universidad del País Vasco, 2018\)](#).

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Figura 16: Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

Fuente: (PMI, 2017) , p. 556

1. **Gestión de la integración del proyecto:** Esta área contiene los 5 grupos de procesos de la dirección del proyecto. Durante la integración se desarrolla el plan, se definen los riesgos y se realizan los ajustes a lo largo del proyecto para asegurar una ejecución exitosa.
2. **Gestión del alcance del proyecto:** Incluye los procesos requeridos para garantizar el trabajo requerido. El alcance es definido por las expectativas de los diferentes actores. Definir claramente el alcance es fundamental para alcanzar el éxito.
3. **Gestión del cronograma del proyecto:** Incluye los procesos necesarios para la finalización a tiempo. Para la administración de proyectos exitosa depende de una apropiada administración del tiempo y que defina un cronograma e hitos para poder asignar los recursos.
4. **Gestión de los costos del proyecto:** Incluye los procesos para planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento y realizar el monitoreo apropiado a lo largo del proyecto permitirá al equipo cumplir con lo establecido.
5. **Gestión de la calidad del proyecto:** Es el área que se encarga del aseguramiento de que el producto, el servicio o el resultado se ajuste a las necesidades establecidas por el cliente.
6. **Gestión de los recursos del proyecto:** Incluye los procesos necesarios para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para el proyecto. El director de proyectos debe conformar un equipo con elementos internos o externos a la organización acorde a las necesidades del mismo. Sin importar el tamaño del proyecto, se necesita coordinar y liderar al equipo para finalizar el proyecto en forma exitosa.
7. **Gestión de las comunicaciones del proyecto:** Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información sea oportuna y adecuada.

8. **Gestión de los riesgos del proyecto:** Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación del riesgo, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos del proyecto. Incluso los mejores planes pueden enfrentar problemas, por eso es necesario identificar y evaluar los riesgos para preparar un plan de monitoreo y respuesta que pueda mitigar los atrasos y exceso en los costos.
9. **Gestión de las adquisiciones del proyecto:** Incluye los procesos para la compra y adquisición de productos requeridos. Adicionalmente la planeación de las compras internas y externas y la administración de los contratos para evitar contingencias.
10. **Gestión de los interesados del proyecto:** los interesados son todas las personas u organizaciones que pueden tener interés, alguna expectativa o impacto en el proyecto. Estas relaciones se deben valorar y administrar. Esta área incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto.

En la Figura 16 se describen de manera general los cuarenta y nueve procesos básicos establecidos por el PMI para la dirección de proyecto, distribuidos entre las diez áreas de conocimiento y grupos de procesos.

En el proyecto personal se desarrollará todas las áreas del conocimiento, pero se prevé que en algunos casos que se mencionan a continuación será un apartado breve o con ciertas peculiaridades dadas las características del proyecto. Esos casos son:

- **Gestión de la calidad:** En general el proyecto es un proyecto de planificación de una campaña política que contará con pocas adquisiciones en su fase inicial. Por esta razón, las actividades de control de calidad

serán limitadas en el área de adquisiciones, adicionalmente, algunas de las adquisiciones serán por donación y el control de calidad debe tener un enfoque especial al no poder penalizar al proveedor por atrasos o faltas en la calidad. La gestión de la calidad se circunscribe principalmente a otras áreas del proyecto como las comunicaciones y la elaboración del plan de gobierno.

- Gestión de los recursos: muchos de los recursos se manejan por donaciones y voluntariado, esto debe tomarse en cuenta, sin dejar de lado, que aún sin remuneración, se debe hacer la gestión del recurso humano, lo cual puede considerarse un reto aún mayor que trabajando con personal remunerado.
- Gestión de las adquisiciones: como se mencionó anteriormente, la gestión de las adquisiciones será limitada pues en la etapa I se realizará compra de materiales o equipo limitado.

2.7. Otra teoría propia del tema de interés

2.7.1. Análisis del entorno político municipal

Los cambios en la dinámica de la política en Costa Rica en las últimas elecciones, donde se ha pasado de un tradicional bipartidismo al tripartidismo y donde se ha perdido la confianza en los actores políticos tradicionales, abre la oportunidad para nuevos actores que ofrezcan una posibilidad fresca y que brinde más confianza al elector.

Se ha observado como el abstencionismo se ha ido reduciendo poco a poco y se espera que la tendencia se mantenga atrayendo a las urnas a más votantes para las elecciones municipales de febrero del 2020.

Escazú posee las condiciones que permiten que el partido UPE tenga una posibilidad real de elegir una fórmula municipal si el proyecto se maneja de forma profesional.

Escazú posee el ingreso per-cápita más alto del país (ver figura 17), es un cantón altamente urbanizado y con el potencial de convertirse en un referente de gestión eficiente, de gobierno abierto y transparente, no solo en Costa Rica, sino en la región.

Municipalidad : MUNICIPALIDAD DE ESCAZU 2017		
Institucion	A Transferir	Transferido
COMISION NACIONAL PARA LA GESTION DE LA BIODIVERSIDAD	16,818,738.73	15,213,792.84
COMITE CANTONAL DE DEPORTE Y RECREACION DE ESCAZU	538,813,729.33	538,088,023.80
CONSEJO NACIONAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD (CONAPDIS)	105,003,479.00	105,003,479.00
FIDEICOMISO FONDO DE DESARROLLO MUNICIPAL, LEY 7509	630.93	0.00
FONDO DE PARQUES NACIONALES	105,958,053.99	95,846,894.87
INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORIA MUNICIPAL (IFAM)	236.60	0.00
JUNTA ADMINISTRATIVA DEL REGISTRO NACIONAL	185,551,982.14	152,590,811.47
JUNTAS DE EDUCACION	1,077,702,421.91	513,559,432.78
MINISTERIO DE HACIENDA	67,277,917.73	43,679,883.49
	2,097,127,190.36	1,463,982,318.25

Figura 17: Transferencia de recursos

Fuente: (Contraloría General de la República, 2017)

La CGR ha definido una herramienta para poder medir la gestión municipal. Esto se hace mediante el índice de gestión municipal¹. El índice califica cuatro ejes, que se detallan en las cuatro figuras siguientes:

¹ Este índice expone los resultados de la evaluación realizada a los 81 municipalidades del país, esto con el fin de fortalecer su gestión, la transparencia y rendición de cuentas, así como en procura del mejoramiento de la



Figura 18: Eje 1: Desarrollo y gestión institucional

Fuente: (Contraloría General de la República, 2017)

Eje 2: Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas

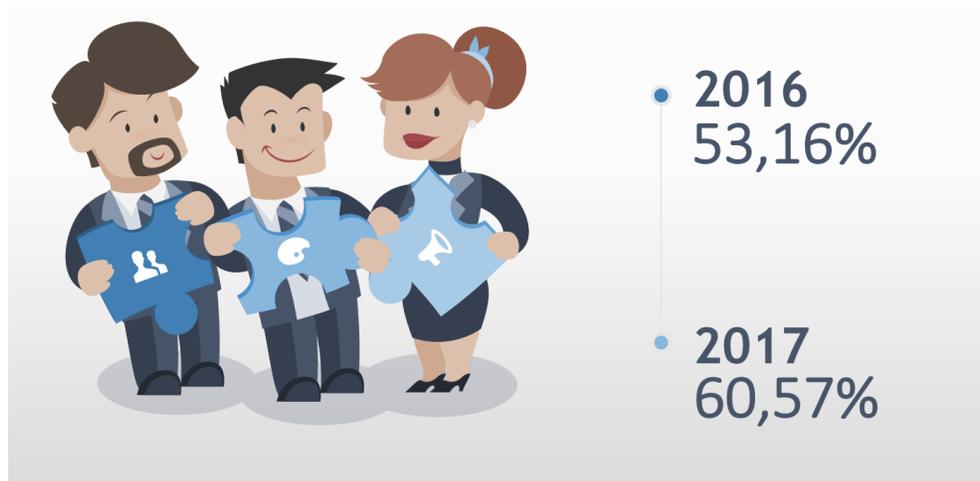


Figura 19: Eje 2: Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas

Fuente: (Contraloría General de la República, 2017)

calidad de vida de los habitantes de cada cantón, mediante la promoción de mejores servicios para las comunidades.



Figura 20: Eje 3: Gestión de desarrollo ambiental

Fuente: (Contraloría General de la República, 2017)

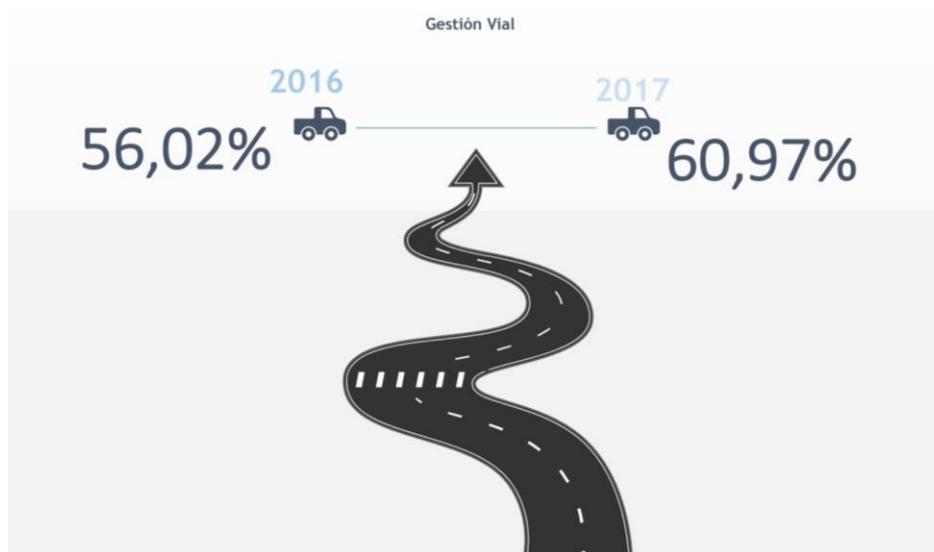


Figura 21: Eje 4: Gestión de servicios económicos

Fuente: (Contraloría General de la República, 2017)



Figura 22: Eje 5: Gestión de servicios sociales

Fuente: (Contraloría General de la República, 2017)

Se analiza el IGM para conocer la situación de Escazú y analizar las oportunidades que presenta el entorno.

El desempeño de Escazú se muestra en la figura 23 y analizando su superávit, se evidencia una mala gestión que presenta una oportunidad para un actor nuevo en la agenda política escazuceña. En días recientes el Gobierno Central anunció que debido a la frágil situación fiscal, se iba a retener los superávit de todas las instituciones, lo cual representaría un golpe fuerte para la credibilidad de la actual administración de YUNTA.



Figura 23: Porcentajes de calificación por eje-Escazú y gestión financiera
Fuente: (Contraloría General de la República, 2017)

El cantón de Escazú colinda con otros tres cantones: San José, Santa Ana y Alajuelita. El cuadro 1 muestra la comparación de los porcentajes de calificación que otorga la CGR a los cuatro cantones acorde al IGM 2017.

Cuadro 1 Comparativo de calificación 2017

	ESCAZÚ	SANTA ANA	SAN JOSE	ALAJUELITA
Eje 1: Desarrollo y gestión municipal	88%	94%	87%	68%
Eje 2: Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas	83%	88%	71%	47%
Eje 3: Gestión de desarrollo ambiental	53%	82%	76%	80%
Eje 4: Gestión de servicios económicos	59%	77%	79%	67%
Eje 5: Gestión de servicios sociales	74%	96%	93%	22%
TOTAL	72,66%	87,59%	80,91%	60,26%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar el cuadro 2 se evidencia la pobre gestión municipal al compararla con la de sus vecinos, en especial si se toma en cuenta el presupuesto y la cantidad de habitantes y se calcula el presupuesto per cápita.

Cuadro 2 Comparativo de presupuesto y población

Cantón	Presupuesto millones de colones	Presupuesto millones de dólares	Población miles de personas	Presupuesto colones per cápita
Alajuelita	2,927	4,8	77,6	37,727
Santa Ana	12,903	21,2	57,4	224,808
Escazú	29,448	48,4	56,5	521,211
San José	83,081	136,7	342,2	242,786

Fuente: Elaboración propia

El análisis previo denota una clara oportunidad para ganar las elecciones si se maneja una campaña eficiente, administrada en forma profesional por medio de la metodología de la administración de proyectos con un alcance y objetivos bien definidos y una gestión de la comunicación asertiva y oportuna.

3. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de la problemática de investigación. En él se definen cuáles son las fuentes, los métodos de investigación y las herramientas que utilizará el proyecto.

En este apartado se define como se logrará llegar a la meta y el método en que se almacenarán y analizarán los datos, de una definición apropiada de estos elementos, dependerá el resultado final.

3.1. Fuentes de información

Según Maranto Rivera, Marisol y González Fernández, María Eugenia, 2015: “Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información.” (Maranto, 2015).

El registro correcto de las fuentes de información en los trabajos académicos, permite sustentar la actividad de la investigación y sirve de base para establecer premisas que argumentan los cuestionamientos de la crítica científica o profesional.

3.1.1. Fuentes primarias

Acorde con (Maranto, 2015), las fuentes de información primarias provienen de información de primera mano e información original resultado del trabajo intelectual.

Wigosdski (2010) menciona la definición de Bounocore (1976) quien define las fuentes primarias como “las que contienen información original no abreviada ni

traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano...” p.229. Incluye la producción documental electrónica de calidad. Buonacore (1976).

Algunos ejemplos de estas fuentes son:

- Documentos originales
- Diarios
- Memorias
- Novelas
- Instrumentos musicales
- Minutas
- Entrevistas
- Manuscritos
- Poesía
- Apuntes de investigación
- Noticias
- Fotografías
- Autografías
- Cartas
- Discursos
- Películas de la época

El proyecto personal utilizará información primaria por la naturaleza del proyecto.

Algunos ejemplos son:

- Entrevistas a municipales,
- Entrevistas a personeros de otras municipalidades,
- Conversatorios para conocer las preocupaciones y posiciones de las

personas del cantón,

- Observación y notas de las sesiones del Consejo Municipal,
- Investigación de los eventos y estadísticas de las pasadas elecciones.

3.1.2. Fuentes secundarias

Según (Maranto, 2015), las fuentes de información secundarias son contenidos procesados de una fuente primaria, también son producto del análisis o interpretación de una fuente de información primaria. “Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria”.

Una fuente se denomina "secundaria" porque no ha sido producida por el mismo investigador y con una finalidad que no tiene por qué ser coincidente con los objetivos de su investigación [...] Pero igual que la investigación primaria, la secundaria puede quedar restringida al análisis de los datos disponibles y no por ello carecer de relevancia. El término "secundaria" no implica nada sobre la importancia de la investigación; sólo que se asienta en datos no generados por el propio investigador” (D'Ancona, 2012).

Algunos ejemplos de estas fuentes son:

- Índices
- Revistas de resúmenes
- Crítica literaria y comentarios
- Enciclopedias
- Bibliografías como libros, revistas y otros
- Fuentes de información citadas en el texto

En el proyecto personal se utilizará las fuentes de información que se muestran en el cuadro 3 sin descartar nuevas que se incluyan durante la investigación.

Cuadro 3 Fuentes de información

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1.2.3.1 Desarrollar un plan de gestión de integración del proyecto con el fin de desarrollar la etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales del partido cantonal UPE en el tiempo deseado.	Comité Ejecutivo Cantonal (CEC): es la fuente primaria y confidencial de información y que puede mantener confidencialidad.	- Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. PMI, 2017. Esta es la fuente por excelencia pues al ser un partido nuevo no existe historial ni precedentes.
1.2.3.2 Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución del proyecto.	Comité Ejecutivo Cantonal (CEC): es la fuente primaria y confidencial de información y que puede mantener confidencialidad.	- Código Electoral. TSE, 2015. - Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. PMI, 2017. Esta es la fuente por excelencia pues al ser un partido nuevo no existe historial ni precedentes. - World Council on City Data, 2018: permitirá definir parámetros a nivel internacional como guía de lo que se espera de una buena gestión municipal.
1.2.3.3 Desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades del proyecto.	Comité Ejecutivo Cantonal (CEC): es la fuente primaria y confidencial de información y que puede mantener confidencialidad.	- Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. PMI, 2017. Esta es la fuente por excelencia pues al ser un partido nuevo no existe historial ni precedentes.
1.2.3.4 Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido por el proyecto.	Comité Ejecutivo Cantonal (CEC): es la fuente primaria y confidencial de información y que puede mantener confidencialidad. Personal del TSE.	- Código Electoral. TSE, 2015 - Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. PMI, 2017. Esta es la fuente por excelencia pues al ser un partido nuevo no existe historial ni precedentes.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
	Posibles donantes.	
1.2.3.5 Desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto .	Comité Ejecutivo Cantonal (CEC): es la fuente primaria y confidencial de información y que puede mantener confidencialidad.	- Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. PMI, 2017. Esta es la fuente por excelencia pues al ser un partido nuevo no existe historial ni precedentes. - World Council on City Data, 2018: permitirá definir parámetros a nivel internacional como guía de lo que se espera de una buena gestión municipal.
1.2.3.6 Desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las limitaciones del personal que participarán en el proyecto.	Comité Ejecutivo Cantonal (CEC): es la fuente primaria y confidencial de información y que puede mantener confidencialidad. Potenciales voluntarios.	- Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. PMI, 2017. Esta es la fuente por excelencia pues al ser un partido nuevo no existe historial ni precedentes.
1.2.3.7 Desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar los canales y los documentos de contacto a utilizar durante el proyecto.	Comité Ejecutivo Cantonal (CEC): es la fuente primaria y confidencial de información y que puede mantener confidencialidad. Representantes y periodistas de medios de comunicación.	- Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. PMI, 2017. Esta es la fuente por excelencia pues al ser un partido nuevo no existe historial ni precedentes. - World Council on City Data, 2018: permitirá definir parámetros a nivel internacional como guía de lo que se espera de una buena gestión municipal.
1.2.3.8 Desarrollar un plan de gestión de riesgos para administrar su identificación y planes de manejo.	Comité Ejecutivo Cantonal (CEC): es la fuente primaria y confidencial de información y que puede mantener confidencialidad.	- Código Electoral. TSE, 2015 - Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. PMI, 2017. Esta es la fuente por excelencia pues al ser un partido nuevo no existe historial ni precedentes.
1.2.3.9 Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los	Comité Ejecutivo Cantonal (CEC): es la	- Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
flujos de los insumos que requiere el proyecto y los niveles de responsabilidad de las partes.	f fuente primaria y confidencial de información y que puede mantener confidencialidad.	PMI, 2017. Esta es la fuente por excelencia pues al ser un partido nuevo no existe historial ni precedentes.
1.2.3.10 Desarrollar plan de gestión de interesados para determinar las necesidades de cada uno.	Comité Ejecutivo Cantonal (CEC): es la fuente primaria y confidencial de información y que puede mantener confidencialidad. Posibles donantes, municipales y voluntarios.	- Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. PMI, 2017. Esta es la fuente por excelencia pues al ser un partido nuevo no existe historial ni precedentes.

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que para el proyecto se utilizará, como recomienda la UCI, las normas APA. Acorde con la Asociación Americana de Psicología, 2018, las normas APA se originan en el año 1929, cuando un grupo de psicólogos, antropólogos y administradores de negocios acordaron establecer un conjunto de estándares o reglas que facilitan a la hora de codificar varios componentes de la escritura científica con el fin de facilitar la comprensión de la lectura.

3.2. Métodos de investigación

Una campaña política es un esfuerzo organizado que se lleva a cabo para influir en la decisión de voto de la población, en este caso, para los representantes municipales en el cantón de Escazú. Hay tres elementos clave para lograr el éxito: el mensaje que se defina, el dinero con el que se cuente y el activismo que se lleve a cabo.

Escoger la metodología adecuada es clave para realizar una investigación exitosa. “El término metodología está compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio, estudio”. (Gestiopolis, 2019)

Metodología se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación. Por otro lado la palabra método se deriva del griego meta: hacia, a lo largo; y odos que significa camino, por lo que podemos deducir que método significa el camino más adecuado para lograr un fin”. Gestiopolis, 2018.

La metodología es entonces, el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.

Acorde con lifeder.com (2018), existen los siguientes ocho métodos de investigación: método cuantitativo, cualitativo, inductivo, deductivo, analítico, sintético, científico y comparativo.

Para efectos de este proyecto hay varias consideraciones que deben tomarse en cuenta, una de ellas es que es primordial conocer al público, en este caso a los votantes escazucoños. Con ese fin se necesita investigar en forma constante a través de métodos cuantitativos y cualitativos para poder definir las personas, en donde están, qué les interesa, cuáles son sus problemas, cuáles son sus gustos, qué tipo de medios emplean, cómo se comunican, sus actividades, hobbies y qué les apasiona.

Se describen a continuación los métodos que se utilizará en el proyecto:

3.2.1. Método cuantitativo

Este método pretende exponer y encontrar el conocimiento ampliado de un caso mediante datos detallados y principios teóricos.

Su uso requiere una comprensión de la conducta humana y el porqué de ella. En este método el objeto de estudio se considera externo, separado de cualquier pensamiento individual para garantizar la mayor objetividad posible.

Su investigación es normativa, apuntando a leyes generales relacionadas al caso de estudio.

La recolección de datos suele constar de pruebas objetivas, instrumentos de medición, la estadística, pruebas, entre otros. Se divide en investigación participativa, de acción y etnográfica.

Para la campaña se utilizará encuestas base, de seguimiento, encuestas cortas “flash” y de salida.

3.2.2. Método cualitativo

Se basa en el principio positivista y neopositivista y tiene como fin el estudio de los valores y fenómenos cuantitativos para establecer y fortalecer una teoría planteada.

Se enfoca en lo subjetivo e individual desde una perspectiva humanística, mediante la interpretación, la observación, entrevistas y relatos.

En este método se usan modelos matemáticos y teorías relacionadas a las situaciones. Se emplea con regularidad en las ciencias naturales, la biología, la física, entre otras.

Para la investigación del proyecto de campaña se usará encuestas a profundidad y grupos focales.

Cuadro 4 Métodos de investigación

Objetivos	Métodos de investigación	
	Cuantitativo	Cualitativo
1.2.3.1 Desarrollar un plan de gestión de integración del proyecto con el fin de desarrollar la etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales del partido cantonal UPE en el tiempo deseado.	No aplica	Se utilizará el método cualitativo para identificar, definir, combinar y unificar los diversos procesos y actividades mediante reuniones del equipo central de campaña.
1.2.3.2 Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución del proyecto.	No aplica	Es necesario asegurar que el proyecto incluya toda la información necesaria, el juicio de experto es crucial y se centrará en discusiones del equipo y el análisis de experiencias anteriores.
1.2.3.3 Desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades del proyecto.	No aplica	Para definir las políticas para elaborar y gestionar el cronograma, las contingencias y los cambios solicitados, se recurrirá nuevamente al juicio de expertos. En reuniones se discutirá y analizará la experiencia de otras campañas para definir el plan de UPE.
1.2.3.4 Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido por el proyecto.	Se utilizará datos históricos para apoyar las decisiones que se tomen en las reuniones.	El costo es un elemento fundamental en una campaña política, el proceso de estimar, asignar y controlar el costo se realizará basado en pasadas experiencias de los miembros del equipo.
1.2.3.5 Desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto .	No aplica	Los procesos y actividades para gestionar la calidad serán principalmente definidos por la gerente de proyecto al ser experta en sistemas de calidad. Adicionalmente se enriquecerá con discusiones con otros miembros del equipo para definir aspectos como la resolución de

Objetivos	Métodos de investigación	
	Cuantitativo	Cualitativo
		problemas durante la ejecución del proyecto.
1.2.3.6 Desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las limitaciones del personal que participarán en el proyecto.	No aplica	En una campaña política y mucho del recurso humano es de naturaleza voluntaria y eso implica un manejo particular. Para organizar, gestionar y conducir al equipo se utilizará nuevamente el juicio de experto del equipo de trabajo que ya ha gestionado campañas políticas anteriormente.
1.2.3.7 Desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar los canales y los documentos de contacto a utilizar durante el proyecto.	Por medio de encuestas y formularios de diversa índole se recopilará información que sustente el plan de gestión de comunicación.	Adicionalmente para garantizar la generación comprensiva del sistema de información, análisis y su almacenamiento, se utilizará métodos cualitativos como encuestas profundas, entrevistas y grupos focales. El uso del conocimiento del equipo de trabajo y de sus habilidades interpersonales se utilizará para la generación de información
1.2.3.8 Desarrollar un plan de gestión de riesgos para administrar su identificación y planes de manejo.	No aplica	El método cualitativo permitirá definir el plan de gestión de riesgos a través de reuniones y discusiones de los expertos del equipo. Esas sesiones permitirán llevar a cabo la planificación, el análisis y la respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control.
1.2.3.9 Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los flujos de los insumos que requiere el proyecto y los niveles de responsabilidad de las partes.	No aplica	El equipo cuenta con abogados, administradores e ingenieros que utilizando el juicio de experto definirán los procesos de compra o adquisición de los productos y servicios. En el caso de la gestión de contratos, puede recurrirse a consultas más profundas por medio de entrevistas a expertos que asesoren en aspectos legales.
1.2.3.10 Desarrollar plan de gestión de interesados para determinar las necesidades de cada uno.	Puede también recopilarse información por medio de formularios en línea o encuestas estructuradas que brinden	En un proyecto político debe conocerse el público y la única forma de hacerlo es investigando sobre sus necesidades e intereses. Esto se puede realizar por

Objetivos	Métodos de investigación	
	Cuantitativo	Cualitativo
	información sobre los interesados en el cantón.	medio de grupos focales y entrevistas personalizadas a grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Herramientas

Las herramientas de gestión de proyectos sirven para proporcionar la estructura, la flexibilidad y el control necesario a los miembros del equipo de trabajo para alcanzar el objetivo a tiempo y dentro del presupuesto.

La figura 24 muestra la relación existente entre las entradas, las herramientas y las salidas en un proyecto.

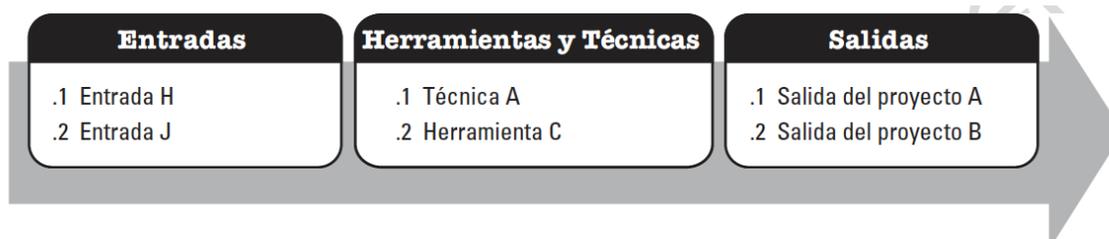


Figura 24: Relación entre entradas, herramientas y salidas en un proyecto

Fuente: (PMI, 2017), p.22

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI,2017) en su página 685 muestra los grupos de herramientas y técnicas utilizados en la administración de proyectos. Puede observarse en la figura 25.

Técnicas de recopilación de datos: Utilizadas para recopilar datos e información de diversas fuentes. Existen nueve herramientas y técnicas de recopilación de datos.
Técnicas de análisis de datos: Utilizadas para organizar, examinar y evaluar datos e información. Existen veintisiete herramientas y técnicas de análisis de datos.
Técnicas de representación de datos: Utilizadas para mostrar representaciones gráficas u

otros métodos utilizados para transmitir datos e información. Existen quince herramientas y técnicas de representación de datos.
Técnicas para la toma de decisiones: Utilizadas para seleccionar un curso acción entre diferentes alternativas. Existen dos herramientas y técnicas para la toma de decisiones.
Técnicas de comunicación: Se utilizan para transferir información entre los interesados. Existen dos herramientas y técnicas para la comunicación.
Técnicas interpersonales y de equipo: Se utilizan para liderar e interactuar de manera efectiva con miembros del equipo y otros interesados. Existen diecisiete herramientas y técnicas de habilidades interpersonales y de equipo.

Figura 25: Grupos de herramientas y técnicas
Fuente: (PMI, 2017)

En el cuadro 5 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro 5 Herramientas

Objetivos	Herramientas
1.2.3.1 Desarrollar un plan de gestión de integración del proyecto con el fin de desarrollar la etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales del partido cantonal UPE en el tiempo deseado.	- Juicio de expertos. - Recopilación de datos: tormenta de ideas, grupos focales y entrevistas. - Habilidades interpersonales y de equipo: gestión de reuniones. - Reuniones.
1.2.3.2 Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución del proyecto.	- Juicio de expertos. - Análisis de datos. - Reuniones.
1.2.3.3 Desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades del proyecto.	- Juicio de expertos. - Análisis de datos. - Reuniones.
1.2.3.4 Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido por el proyecto.	- Juicio de expertos. - Análisis de datos. - Reuniones.
1.2.3.5 Desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto	- Recopilación de datos. - Análisis de datos: análisis de alternativas, análisis de causa raíz. - Toma de decisiones. - Representación de datos: diagramas de causa-efecto,

Objetivos	Herramientas
	diagramas de flujo. - Auditorías. - Resolución de problemas. - Métodos de mejora de la calidad.
1.2.3.6 Desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las limitaciones del personal que participarán en el proyecto.	- Juicio de expertos. - Análisis de datos. - Reuniones.
1.2.3.7 Desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar los canales y los documentos de contacto a utilizar durante el proyecto.	- Juicio de expertos. - Sistema de información para la administración de proyectos. - Análisis de datos: matriz de evaluación del involucramiento de los interesados. - Habilidades interpersonales y de equipo: observación/conversación. - Reuniones.
1.2.3.8 Desarrollar un plan de gestión de riesgos para administrar su identificación y planes de manejo.	- Análisis de datos: análisis de desempeño técnico. - Auditorías. - Reuniones.
1.2.3.9 Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los flujos de los insumos que requiere el proyecto y los niveles de responsabilidad de las partes.	- Juicio de expertos. - Administración de reclamaciones. - Análisis de datos: análisis de tendencias. - Inspección. - Auditorías.
1.2.3.10 Desarrollar plan de gestión de interesados para determinar las necesidades de cada uno.	- Análisis de datos: análisis de causa raíz, análisis de interesados. - Toma de decisiones. - Representación de datos: matriz de evaluación del involucramiento de interesados. - Habilidades de comunicación: retroalimentación, presentaciones. - Habilidades interpersonales y de equipo: escuchar de forma activa, conciencia cultural, liderazgo, creación de relaciones de trabajo, conciencia política. - Reuniones.

Fuente: Elaboración propia

3.4. Supuestos y restricciones

Acorde con la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017), un supuesto es un “factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración” (p.725).

Adicionalmente, la misma fuente define una restricción como un “factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso” (p.723).

Los supuestos y restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 6.

Cuadro 6 Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1.2.3.1 Desarrollar un plan de gestión de integración del proyecto con el fin de desarrollar la etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales del partido cantonal UPE en el tiempo deseado.	Se cuenta con miembros del equipo expertos en todas las áreas del proyecto.	No hay.
1.2.3.2 Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución del proyecto.	Hay fundadores y otras personas que se han acercado al partido que como expertos en diversas áreas pueden proveer el detalle de las actividades necesarias para la ejecución del proyecto.	No se prevé tener dinero para contratar expertos.
1.2.3.3 Desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades del proyecto.	Los expertos que se encuentran en el partido pueden proveer la estimación de tiempos.	Las elecciones son en febrero del 2022 y no se puede extender el plazo del proyecto.
1.2.3.4 Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto	Los fondos necesarios para la campaña provendrán únicamente de donaciones.	No hay.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
requerido por el proyecto.		
1.2.3.5 Desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto .	Se presume que la experiencia del equipo en campañas políticas ayudará a garantizar la calidad.	No hay.
1.2.3.6 Desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las limitaciones del personal que participarán en el proyecto.	Se contará con el personal necesario para llevar a cabo el proyecto con éxito.	Las personas que van a trabajar en la campaña serán aportados por el voluntariado por lo que no serán remunerados.
1.2.3.7 Desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar los canales y los documentos de contacto a utilizar durante el proyecto.	Se cuenta con un experto en gestión de comunicaciones que se ha ofrecido para la campaña.	Escazú cuenta con pocos medios de comunicación y el principal está dominado por YUNTA por lo que se limita la comunicación por ese medio. -Escazú cuenta con población rural con limitado acceso a redes sociales y medios digitales por lo que se debe recurrir a otro tipo de canales de contacto.
1.2.3.8 Desarrollar un plan de gestión de riesgos para administrar su identificación y planes de manejo.	Se contará con la experiencia suficiente para anticipar los riesgos del proyecto.	No se prevé tener dinero para contratar expertos.
1.2.3.9 Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los flujos de los insumos que requiere el proyecto y los niveles de responsabilidad de las partes.	Las adquisiciones son simples y se tiene experiencia y una base de datos de proveedores.	No se prevé tener dinero para realizar todas las adquisiciones necesarias para apoyar la campaña por lo que la gestión y las adquisiciones deben enfocarse estratégicamente.
1.2.3.10 Desarrollar plan de gestión de interesados para determinar las necesidades de cada uno.	Los interesados responderán en forma positiva a la oferta del partido.	Es un partido nuevo que debe determinar las necesidades de muchos interesados en poco tiempo, solamente un año.

Fuente: Elaboración propia

3.5. Entregables

El glosario de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017) en su página 708 muestra tres definiciones para entregables como se detalla a continuación:

- Entregable: “cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto”.
- Entregables Aceptados: “productos, resultados o capacidades creados por un proyecto y validados por el cliente o los patrocinadores del proyecto que cumplan con los criterios de aceptación especificados”.
- Entregables Verificados: “entregables completados del proyecto que se han comprobado y confirmado como correctos través del proceso Controlar la Calidad”.

El cuadro 7 detalla los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro 7 Entregables

Objetivos	Entregables
1.2.3.1 Desarrollar un plan de gestión de integración del proyecto con el fin de desarrollar la etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales del partido cantonal UPE en el tiempo deseado.	<ul style="list-style-type: none"> - Acta del proyecto personal: la definición correcta del acta es clave para lograr el objetivo que en una campaña política incluye elementos diferentes a otros proyectos por las condiciones cambiantes del entorno. - Diagrama de flujo de gestión del proyecto: el proyecto contará con muchos voluntarios que ayudarán con la gestión y el diagrama de flujo permitirá una mejor comprensión de la dimensión del mismo. - Proceso del control integrado de cambios: en un proceso electoral los cambios serán parte continua del proyecto y por eso debe definirse con sumo cuidado desde el inicio.
1.2.3.2 Desarrollar un plan de gestión del	- Documentación de los requisitos del proyecto:

Objetivos	Entregables
alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución del proyecto.	<p>esta información provendrá de diversas fuentes y se recopilará utilizando varias herramientas como entrevistas con todos los interesados en el Proyecto, por medio de reuniones de trabajo y facilitación, usando técnicas de creatividad en grupo, técnicas de toma de decisiones en grupo y utilizando observaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matriz de trazabilidad: tiene como propósito asegurar el cumplimiento de los requisitos validados. - Plantilla del alcance del proyecto: esta herramienta permite visualizar la dimensión del proyecto en un solo documento.
1.2.3.3 Desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - EDT del proyecto personal: la planificación de una campaña electoral comprende muchos elementos que se interrelacionan y la adecuada definición de todos los elementos, los entregables y las tareas es clave para el éxito.
1.2.3.4 Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido por el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma: en un proyecto electoral existe poco margen para errores en la estimación del tiempo pues las elecciones no pueden posponerse. - Costos del proyecto: la estimación de costos y la estimación de la recaudación son de particular importancia al tratarse de fondos provenientes de donaciones.
1.2.3.5 Desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto .	<p>Se menciona que este apartado es un área que se mantendrá de forma muy simple por la naturaleza del proyecto. Se generará los entregables que se detallan de forma básica.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuadro de roles y responsabilidades de calidad. - Política de calidad del proyecto. - Parámetros y métricas de calidad. - Criterios de escogencia de proveedores. - Proceso verificación de la calidad. - Proceso acciones correctivas.
1.2.3.6 Desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las limitaciones del personal que participarán en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de manejo de los recursos humanos: es manejo primordialmente de voluntarios, lo cual demanda un manejo diferente a proyectos de otra naturaleza.
1.2.3.7 Desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar los canales y	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de comunicaciones: este apartado es de particular importancia puede determinar el éxito

Objetivos	Entregables
los documentos de contacto a utilizar durante el proyecto.	del proyecto y de las elecciones.
1.2.3.8 Desarrollar un plan de gestión de riesgos para administrar su identificación y planes de manejo.	<p>En un proyecto político hay riesgos de diversa índole y algunos no se pueden predecir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tabla categorización de riesgos. - Tabla de categorización de riesgos. - Matriz de valorización de riesgos. - Plantilla registro de riesgos.
1.2.3.9 Desarrollar un plan de gestión de adquisiciones para identificar los flujos de los insumos que requiere el proyecto y los niveles de responsabilidad de las partes.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan para las adquisiciones: son pocas adquisiciones para la etapa I del proyecto de la campaña electoral.
1.2.3.10 Desarrollar plan de gestión de interesados para determinar las necesidades de cada uno.	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de involucrados en el proyecto: elemento de particular importancia, en especial con el grupo de electores. - Matrices: poder/influencia, poder/interés, poder/impacto. - Relevancia de los involucrados. - Registro de los involucrados. - Estrategia de gestión de los interesados.

Fuente: elaboración propia.

4. DESARROLLO

4.1. Gestión de la Integración del proyecto

4.1.1. Introducción

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

En este apartado inicial se identifica, se define, se combina, se unifica y se coordina los procesos de la administración de un proyecto. En la gestión de la integración se deben tomar decisiones que comprenden la totalidad del proyecto, desde el inicio hasta la culminación. Es una actividad que no puede delegarse y es específica para el director del proyecto quien debe rendir cuentas del proyecto combinando todas las áreas del conocimiento.

Se definen aspectos como la asignación del recurso, el equilibrio de demandas que compiten entre sí, se hace análisis de enfoques alternativos, la adaptación de los procesos para cumplir con los objetivos del proyecto y la gestión entre las interdependencias entre las áreas de conocimiento de la dirección del proyecto.

Acorde con (PMI, 2017), los procesos que incluye son:

- Desarrollar el Acta de constitución del proyecto: es donde se formaliza la existencia del proyecto y es donde se faculta al director de proyecto para el manejo de los recursos.
- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto: se definen, se preparan y se coordinan todos los componentes de la planificación y se consolidan en un plan integral para la dirección del proyecto.
- Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto: es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto.

- Gestionar el conocimiento del proyecto: es el proceso de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Monitorear y controlar el trabajo del proyecto: es el proceso de hacer seguimiento, revisar e informar el avance general de acuerdo con los objetivos.
- Realizar el control integrado de cambios: es el proceso encargado de revisar todas las solicitudes de cambio a entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto, comunicando las respectivas decisiones.
- Cerrar el proyecto o fase: es el proceso de culminación de todas las actividades del proyecto o de alguna de sus fases.

4.1.2. Acta de constitución del proyecto

A continuación se muestra el Acta para el proyecto: Etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales 2020 del partido cantonal UPE.

Cuadro 8 Acta del Proyecto

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha de firma del Acta 15 de diciembre del 2018	Nombre de Proyecto Etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales 2020 del partido cantonal UPE (Unidos por Escazú).
Areas de conocimiento / procesos Grupos de Procesos: Planificación, cierre. Areas de Conocimiento: Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, riesgos, comunicaciones, adquisiciones e interesados.	Area de aplicación (Sector / Actividad) Sector: Político Actividad: Elecciones municipales
Fecha tentativa de inicio del proyecto Noviembre 2018	Fecha tentativa de finalización del proyecto Agosto 2019

Objetivos del proyecto (general y específicos)

Objetivo general:

Planear la etapa I de la campaña electoral para el partido cantonal UPE, con el fin de que sirva de guía para una gestión estructurada de la misma.

Objetivos específicos

- Inscribir el partido UPE ante el TSE antes de la fecha límite del 2 de febrero del 2019 para cumplir con lo establecido en el Código Electoral.
- Diseñar una estrategia de trabajo para la primera etapa de la campaña electoral para permitir a UPE aspirar a ganar las elecciones.
- Elegir a los candidatos de UPE para los puestos de elección popular para las elecciones 2020 acorde a los principios de idoneidad que ha establecido el partido en sus estatutos para proyectar una imagen profesional que atraiga al votante.
- Definir una estrategia de comunicación para identificar los interesados del proyecto y su correcta administración.
- Crear un plan recaudación fondos para realizar las inversiones y actividades planificadas.
- Realizar tres actividades proselitistas y tres sociales para obtener visibilidad en el cantón y reclutar seguidores.
- Desarrollar un plan de gobierno que se centre en los cuatro pilares que se han definido como base de la propuesta de trabajo de UPE para responder a las preocupaciones de los munícipes y atraer su voto.
- Obtener 5,000 adhesiones físicas o en línea antes del 31 de agosto del 2019 para tener más posibilidades de ganar las elecciones 2020.
- Definir la infraestructura logística necesaria para realizar la movilización electoral el 2 de febrero del 2020

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La situación política y frágil situación fiscal en Costa Rica, ha colocado a lo costarricenses frente a un reto y ha generado una perspectiva diferente. Las decisiones que se toman en las urnas son vinculantes y deben tomarse seriamente. Al ejercer el voto se delega el ejercicio de las decisiones del país, excepto en los casos de un referéndum, donde el ciudadano ejerce la democracia directa. De ahí en adelante, se ejerce una democracia indirecta y de ahí la importancia en ejercer un voto educado y responsable.

Hasta el año 2002, la política local en Costa Rica estuvo dominada por las dos fuerzas protagonistas en la política nacional: el Partido Liberación Nacional (PLN) y el Partido Unidad Social Cristiana (PUSC). A partir de ahí han nacido varios partidos políticos, en especial a nivel cantonal.

En 1996 se fundó el Partido la Yunta Progresista Escazuceña (PYPE), y ha sido uno de los partidos cantonales más exitosos en el país en términos electorales. Fue el único partido cantonal por 18 años, hasta la creación de su competidor, Independiente Escazuceño. Y este

año el Partido Unidos por Escazú (UPE).

Se decidió iniciar un nuevo partido cantonal con el propósito de conformar un equipo profesional de alto nivel que pueda ofrecer una opción para una gestión municipal alineada a las expectativas de los habitantes de Escazú y que dirija al cantón hacia una visión de ciudad moderna, sostenible, inclusiva y segura.

Con este plan de proyecto se espera obtener una implementación estructurada según las mejores y actuales prácticas en la dirección de proyectos, recopiladas en el PMBOK 6ta ed, por el PMI (2017). Este documento brindará los pasos a seguir para lograr los objetivos planteados de forma exitosa. El planeamiento de los proyectos permite una ejecución proactiva, anticipándose a la atención de aquellas situaciones que pondrían en peligro el cumplimiento de los objetivos del proyecto y la satisfacción de los fundadores del partido.

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

El producto final es un documento con un plan de proyecto de implementación de la etapa I de la campaña electoral del partido cantonal UPE. Los entregables que lo conforman son los objetivos específicos cuya finalidad será la implementación exitosa del proyecto propuesto. Se contará con la línea base del alcance, del tiempo y del costo del proyecto, el análisis de los involucrados, un plan para las comunicaciones, de los recursos humanos y de los riesgos del proyecto, así como el plan de gestión de las adquisiciones del proyecto, todos integrados en un solo documento, con sus respectivas plantilla y procedimientos para su ejecución.

Supuestos

El plazo propuesto para realizar el plan de proyecto es suficiente para alcanzar los resultados esperados.

La calidad de la información existente es adecuada y suficiente para poder realizar los planes gestión del proyecto.

Las personas involucradas dispondrán de tiempo suficiente para hacer sus aportes al proyecto. Se cumplirá con todos los requisitos y fechas que dispone el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE).

Restricciones

El plazo para finalizar el proyecto termina el 31 de agosto del 2019 pues debe iniciar la segunda etapa en la recta final a las elecciones 2020.

Se debe cumplir con el Código Electoral de Costa Rica y las disposiciones del TSE.

Identificación de riesgos

Si el cronograma del PFG no se cumple, se verían afectados el plazo de entrega del documento.

Si los fundadores del partido solicitan cambios (por adiciones o supresiones), se afectarían el alcance, el plazo y el costo del PFG.

Si la información supuesta y existente no es adecuada para la elaboración de los planes, se pueden ver afectados la calidad, el plazo y el costo del PFG.

El dinero depende de una apropiada gestión de recaudación de fondos y de las donaciones de partidarios que en tiempos de crisis en el país podría verse afectada.

Presupuesto

Recurso	Esfuerzo	Costo
Gastos legales y logísticos para Asambleas		\$ 1200
Página web y promoción redes sociales		\$ 1500
Eventos/actividades: alimentación, música, banners		\$ 4000
Herramientas virtuales (plataforma TI y app)		\$ 2000
Materiales (camisetas, banderas, vallas, otros)		\$ 14000
Total Presupuesto		\$ 22700
Principales hitos y fechas		
Nombre del hito	Fecha	
Inicio del proyecto		
Inscribir UPE ante TSE		7 abril 2019
Hacer estrategia campaña		2 febrero 2019
Definir candidatos UPE para elecciones 2020		4 abril 2019
Definir estrategia comunicación		1ero marzo 2019
Crear plan recaudación fondos		5 agosto 2019
Realizar actividades de partido		3 mayo 2019
Hacer plan de gobierno		26 abril 2019
Obtener 5,000 adhesiones		27 agosto 2019
Crear infraestructura logística para movilización electoral		30 agosto 2019
Fin de proyecto		31 agosto 2019
Información histórica relevante		
<p>Escazú es el cantón con el ingreso per-cápita más alto en el país. Es uno de los pocos cantones que tiene un gobierno local de un partido independiente desde hace dos periodos: YUNTA.</p> <p>Existe descontento en la comunidad por una gestión ineficiente y poco transparente y se ha creado el ambiente para atraer líderes locales de diferentes partidos hacia UPE.</p> <p>Se crean las condiciones para generar una oportunidad que manejada de forma estratégica puede rendir réditos positivos.</p>		
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
Involucrados directos:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fundadores del partido UPE 2. Asesores del partido 3. Donantes 4. Aspirantes a candidatos 		

5. Municipales 6. Negocios y empresarios locales 7. Otros partidos 8. Municipalidad de Escazú. Involucrados indirectos: 1. TSE 2. Municipales 3. Negocios y empresarios locales 4. Otros partidos políticos 5. Municipalidad de Escazú		
Directora de proyecto: Marta Blanco	Firma: 	

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto

A continuación se muestra el Plan de Gestión del Proyecto:

Nombre del proyecto: Etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales 2020 del partido cantonal UPE	Fecha: 15 de diciembre del 2018
---	--

Cuadro 9 Ciclo de vida del proyecto

Procesos	Entregables clave
Inicio del proyecto	Definición del objetivo. Análisis de viabilidad política: análisis del entorno. Inicio de inscripción de UPE acorde a la normativa electoral para la creación de nuevos partidos.
Organización y preparación	Definición de los objetivos del proyecto. Definición de la estrategia de campaña. Definición de presupuesto. Definición de equipo de trabajo.
Ejecución del trabajo	Definición de candidatos a puestos de elección popular.

Procesos	Entregables clave
	Crear plan de gobierno. Definición de la estrategia de comunicación. Crear plan para recaudación de fondos.
Cierre del proyecto	Informe de conclusiones que sirvan para la implementación de la segunda parte del proyecto. Cierre contable para informes al TSE.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 10 Procesos de la administración de proyectos y toma de decisiones

Área del conocimiento	Procesos	Decisiones específicas
Integración	Inicio Planificación Ejecución Monitoreo y control Cierre	Se nombra a Marta Blanco, Presidente de UPE, como Directora del Proyecto.
Alcance	Planificación Monitoreo y control	Se limita el alcance del proyecto a una primera etapa hasta agosto 2019.
Tiempo	Planificación Monitoreo y control	Se ajusta el cronograma a las fechas estipuladas por el TSE.
Costo	Planificación Monitoreo y control	Se ha definido un presupuesto conservador de \$22.000 al depender de donaciones. Se procederá a realizar los cambios que compete si se logra recaudar más dinero.
Calidad	Planificación Ejecución Monitoreo y control	Este proceso se circunscribe a los materiales físicos y virtuales adquiridos para la campaña.
Recursos Humanos	Planificación Ejecución Monitoreo y control	Se administrará el proyecto con personal voluntario.
Comunicaciones	Planificación Ejecución	El equipo de fundadores se involucrará

Área del conocimiento	Procesos	Decisiones específicas
	Monitoreo y control	directamente al ser este elemento de particular importancia. Deberá planificarse, ejecutarse y monitorearse con gran atención.
Riesgos	Planificación Ejecución Monitoreo y control	El nivel de riesgo es bajo en este proyecto al no incluir las elecciones.
Adquisiciones	Planificación Ejecución Monitoreo y control	
Interesados	Inicio Planificación Ejecución Monitoreo y control	El equipo de fundadores se involucrará directamente en la identificación, la planificación de los interesados, la gestión de su participación y el monitoreo de esa participación al ser de crucial importancia en un proyecto electoral.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 11 Herramientas de los procesos y técnicas

Área de conocimiento	Herramientas y técnicas
Integración	Plantillas de Word y Excel
Alcance	Código electoral
Tiempo	Microsoft Project
Costo	Excel
Calidad	Plantillas de Word y Excel
Recursos Humanos	Word
Comunicaciones	Medios tradicionales y virtuales y redes sociales. Constant Contact
Riesgos	Plantillas de Word y Excel
Adquisiciones	Plantillas de Word y Excel

Interesados	Plantillas de Word y Excel
-------------	----------------------------

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 12 Variaciones y administración de la línea base

Variación del alcance	Administración de la línea base
<p>Variación del alcance No se define holgura en el alcance del proyecto, el mismo debe cumplirse.</p>	<p>Administración de la línea base del alcance El Comité Ejecutivo Cantonal del Partido tiene la responsabilidad de vigilar el cumplimiento del alcance. Se realizará por medio de los informes que provea el director del proyecto.</p>
<p>Variación del tiempo Se define una holgura de un mes de atraso en el proyecto. Un retraso de más de 30 días es una señal de alarma y no debe superar 45 de retraso.</p>	<p>Administración de la línea base del cronograma En el momento que se identifique un potencial atraso de 15 días, se notificará inmediatamente al Comité Ejecutivo Cantonal junto con una propuesta de como retomar el cronograma. En el momento que se identifique un potencial atraso de 30 días, se notificará inmediatamente al Comité Ejecutivo Cantonal junto con una propuesta de como retomar el cronograma. En caso de identificar un potencial retraso de 45 días, se procederá a realizar una reunión de emergencia del CEC junto con los miembros fundadores para tomar las acciones correctivas necesarias.</p>
<p>Variación del costo Este proyecto tiene una característica particular y es que un mayor presupuesto no significa un fracaso en el proyecto, sino un éxito en la recaudación de fondos.</p>	<p>Administración de la línea base del costo El CEC es responsable de mantener control del presupuesto. El monitoreo se hará por medio de los reportes mensuales que brinde la Directora del Proyecto. Se realizará las acciones correctivas que correspondan si el presupuesto varía.</p>
<p>Comentarios adicionales: Debe prestarse particular atención en no disminuir el presupuesto pues puede poner en riesgo la parte 2 del proyecto completo de ganar las elecciones cantonales en Escazú.</p>	

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

Para dirigir y gestionar el trabajo del proyecto se ha decidido conformar varios equipos de trabajo que se detallan a continuación:

- Comité de asuntos económicos: para alimentar el programa de gobierno y será el encargado de llevar a cabo el plan que se defina para la efectiva recaudación de fondos.
- Comité de asuntos legales: para alimentar el programa de gobierno.
- Comité de asuntos de sostenibilidad ambiental: para alimentar el programa de gobierno.
- Comité de asuntos urbanos: para alimentar el programa de gobierno.
- Comité de asuntos sociales: para alimentar el programa de gobierno.
- Comité de comunicaciones: estará encargado de llevar a cabo la logística de comunicaciones con las directrices que dicte el CEC.
- Comité de programa de gobierno: será el encargado de elaborar el plan de trabajo del partido UPE.

4.1.5. Gestionar el conocimiento del proyecto

Es el proceso que permite que el conocimiento existente y el que se pueda generar durante la ejecución del proyecto, sean utilizados de la mejor forma para mejorar los resultados del proyecto y alcanzar los objetivos planteados.

El conocimiento debe estar disponible, tanto el implícito como el tácito. El primero se refiere a un conocimiento que puede codificarse fácilmente mediante palabras, números y gráficos. En el caso de este proyecto, se hace uso de las estadísticas de elecciones anteriores, por ejemplo. El conocimiento tácito, se basa en creencias, percepciones y experiencia, que el caso de un proyecto político es de vital importancia. (PMI, 2017)

Para optimizar la generación de conocimiento tácito se realizan reuniones semanales todos los jueves en donde los fundadores trabajan en aspectos de la estrategia e implementación. Esas reuniones son documentadas por medio de una minuta donde se registra la agenda del día, los asistentes, información relevante de la discusión y acuerdos con sus respectivos responsables.

El juicio de experto será una fuente constante durante la ejecución del proyecto. Los diferentes comités de trabajo presentarán informes al menos una vez al mes durante las sesiones semanales del equipo de fundadores y se registrará los aportes relevantes en la minuta que se describió anteriormente.

Adicionalmente, se debe tomar en cuenta las siguientes fuentes de información:

- Las actividades que se realicen como parte de la campaña electoral brindarán información de los interesados que debe registrarse y tomarse en cuenta para optimizar la oferta que se haga a los munícipes.
- Redes sociales.
- Reuniones de grupos de interés, como por ejemplo: empresarios, asociaciones de desarrollo y agricultores, entre otros.
- Talleres.

Los organizadores de las actividades antes mencionadas remitirán reportes sobre información relevante al equipo de fundadores. El formato por utilizar es el siguiente:

Cuadro 13 Reporte de información y hallazgos relevantes

Actividad:			Responsable:
Fuente	Interesado	Fecha evento	Información relevante al proyecto

Fuente: elaboración propia

4.1.6. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto

La Directora del proyecto brindará un reporte mensual al CEC y al grupo fundador con el fin de tomar acción en caso de desviaciones en el alcance, tiempo o costo del proyecto.

El reporte mensual debe tener el siguiente formato para simplificar el análisis de la información y la toma de decisiones y acciones correctivas en caso de ser necesarias.

Adicional al reporte de los tres elementos principales del proyecto: alcance, cronograma y costo, se incluye el monitoreo del plan de comunicaciones por la relevancia del mismo en una campaña política.

Cuadro 14 Reporte mensual

Reporte UPE	
Mes:	
Fecha:	Responsable:
Elemento	Detalles
Alcance	

Reporte UPE	
Mes:	
Fecha:	Responsable:
Elemento	Detalles
Cronograma	
Presupuesto	
Comunicaciones	
Otros	

Fuente: elaboración propia

El inciso 4.1.7 ilustra la forma en se realizará el control integrado de cambios.

4.1.7. Realizar el control integrado de cambios

Un proyecto exitoso es uno capaz de responder con agilidad a los cambios, sin importar si son internos o externos. La eficiencia en la ejecución de los cambios depende en gran forma de una correcta descripción de las metas y objetivos del proyecto.

Adicionalmente la gestión de cambios es una tarea crítica y complicada pues puede desgastar el proceso al enfrentar propuestas constantes de cambio que no responden a una necesidad o exigencia de mercado o en este caso a una necesidad que impone el entorno político, o bien a reducir costos o tiempos del proyecto.

Se propone el procedimiento descrito en la figura 26 y luego se describe el procedimiento correspondiente que asegura una gestión eficaz y eficiente de los cambios en el proyecto.

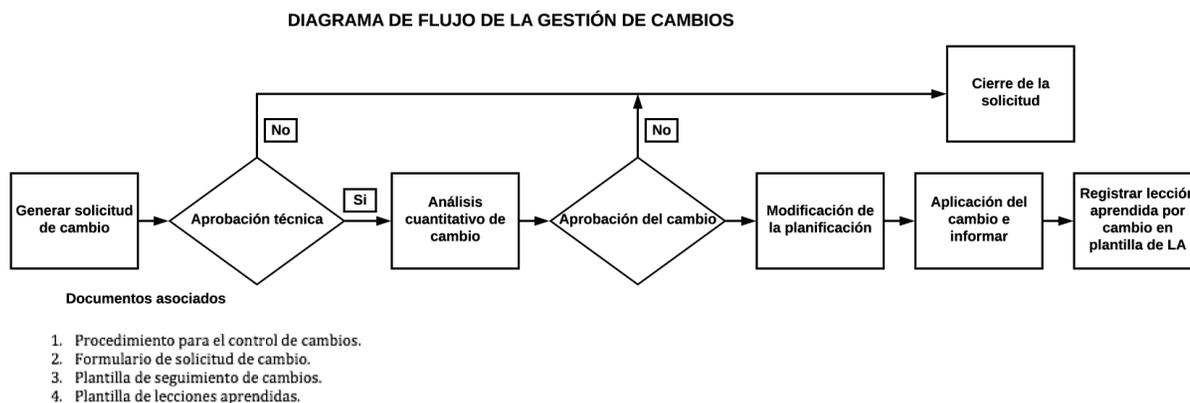


Figura 26: Diagrama de flujo de la Gestión de cambios

Fuente: elaboración propia

Se detalla a continuación el flujo de la gestión de cambios de la figura 26.

Generar solicitud de cambio: la solicitud de cambios contiene una propuesta formal de modificaciones a la línea base o documento de proyecto, que se presenta para aprobación al Comité al que corresponda la competencia. Esta solicitud puede abarcar todo tipo de cambios en el proyecto, como modificaciones de alcance, re-planificaciones en el cronograma, incrementos de presupuesto, cambios en niveles de calidad, procedimientos de trabajo, acciones correctivas, preventivas asignaciones de recursos entre otros.

Aprobación técnica: El Comité pertinente analiza la solicitud y define si se acepta o no. Si no se acepta, se cierra la solicitud, aclarando que siempre puede volver a presentarse si se solventan las objeciones del Comité especialista en el tema. De aprobarse, se procede a pasar al siguiente paso:

Análisis cuantitativo de cambio: Se procede a realizar un análisis del potencial impacto en el alcance, el costo y el tiempo del proyecto.

Aprobación del cambio: Se somete al CEC la solicitud de cambio y sus impactos para la correspondiente aprobación. De no aprobarse, se cierra la solicitud, aclarando que siempre puede volver a presentarse si se solventan las objeciones del CEC.

Modificación de la planificación: Se pasa la solicitud para que se efectúe la correspondiente modificación en la planificación.

Aplicación del cambio e informar: Se aplica el cambio cuando corresponda y es de primordial importancia comunicar el correspondiente cambio.

Registrar lección aprendida: El registro es de vital importancia para que las organizaciones puedan tener una memoria de las lecciones aprendidas y generar un proceso de mejora continua en la entidad.

Cuadro 15 Procedimiento para el control de cambios y lecciones aprendidas

Nombre: Procedimiento para el control de cambios y lecciones aprendidas	Versión 1: 15 de diciembre 2018
Objetivo: Garantizar que los cambios que se generen durante la ejecución del proyecto se deban a cambios del entorno o porque se logrará un ahorro en tiempo o dinero.	
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> • Todo cambio debe ser aprobado en última instancia por el comité de cambios, conformado por la Directora del Proyecto y un miembro del CEC. • Todo cambio debe obedecer a: un cambio en el entorno político o un ahorro de tiempo o dinero. • Todo cambio debe estar alineado a las metas y objetivos del proyecto. • Todo cambio solicitado debe ser justificado con datos y números que respalden la solicitud y sometido al Comité de trabajo que corresponda para la aprobación técnica. • Toda solicitud de cambio debe utilizar el formulario destinado para este fin. • Todo cambio aprobado debe ser documentado. 	
Procedimiento: <ol style="list-style-type: none"> 1. Emitir solicitud de cambio utilizando el formulario “Solicitud de cambio”. Este puede ser realizado por cualquier interesado. 	

2. El Comité de Trabajo que corresponda realiza o no la aprobación técnica.
3. Si no se aprueba, se cierra la solicitud. Se puede volver a presentar si se solventa las observaciones que condujeron a la no aprobación.
4. Al aprobarse, se lleva a cabo un estudio cuantitativo profundo del cambio: en el alcance, el costo y el tiempo antes de presentarse al CEC.
5. Si no se aprueba, se cierra la solicitud. Se puede volver a presentar si se solventa las observaciones que condujeron a la no aprobación.
6. Si se aprueba, se genera la aprobación del cambio.
7. Se documenta en la tabla de "Seguimiento de cambios".
8. Se lleva a cabo la modificación de la planeación.
9. Se aplica el cambio y se informa.
10. En el documento de registro de cambios hay un espacio para agregar comentarios y se debe utilizar para documentar las lecciones aprendidas. Conforme avance el proyecto, se debe registrar las lecciones aprendidas derivadas de cambios realizados. Se realiza el registro en el formulario destinado para este fin.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 16 Formulario de solicitud de cambio

Nombre: Formulario de solicitud de cambio	Versión 1: 15 de diciembre 2018
Objetivo: Garantizar la documentación y adecuado procesamiento de las solicitudes de cambio.	
Persona que solicita el cambio:	
Descripción del cambio solicitado:	
Justificación del cambio:	
Resultado/s esperado/s con la aplicación del cambio-Análisis de impacto:	
Documentos adjuntos que respaldan la necesidad de cambio:	
Impacto sobre líneas base	
Línea base	% variación
Alcance	
Cronograma	
Costo	

Fuente: elaboración propia

4.1.8. Lecciones aprendidas

Para registrar los cambios y lecciones aprendidas se usará las siguientes plantillas:

Cuadro 17 Formulario de cambios aprobados

Proyecto:			Responsable:		
Consecutivo	Elemento del EDT afectado	Descripción del cambio	# Sol. Cambio	Fecha aprobación	Comentarios/lecciones aprendidas

Fuente: elaboración propia

Cuadro 18 Formulario de lecciones aprendidas

Proyecto:			Responsable del registro:		
Referencia de cambio	Descripción de la situación que generó lección aprendida	Descripción efecto en la organización y en el proyecto	Descripción de la lección aprendida	Cambios que se requiere realizar	Departamentos afectados se debe informar

Fuente: elaboración propia

4.1.9. Cerrar el proyecto o fase

Es el proceso de finalizar todas la actividades para el proyecto o la fase. En este proceso la información del proyecto se archiva, el trabajo planificado se completa y los recursos se liberan. (PMI, 2017)

La Directora del Proyecto debe revisar los siguientes elementos que son relevantes para continuar con el proyecto siguiente que continua con la campaña política hasta la culminación con las elecciones cantonales del 2020:

- Confirmar la entrega y aceptación formal por parte del CEC.
- Asegurar que todos los costos fueron asignados al proyecto.
- Cerrar las cuentas del proyecto.
- Elaborar los informes finales del proyecto según se requiera.

4.2. Gestión del alcance

4.2.1. Introducción

El alcance de un proyecto es uno de los aspectos clave en el éxito del mismo, su definición es lo primero que se debe determinar antes de la planificación temporal y el presupuesto.

La definición del alcance tiene sus bases en la identificación de los entregables y en la representación estructurada de los trabajos del proyecto que producen dichos entregables. Es importante tener presente que este documento incluye solamente lo estrictamente necesario para lograr los objetivos del proyecto.

4.2.2. Documentación de los requisitos

Según el PMI (2017), los requisitos de un proyecto pueden dividirse en dos categorías: requerimientos de negocio y requerimientos técnicos. Los primeros definen las necesidades y deseos de la organización en relación a la consecución del proyecto, mientras que los segundos se centran en las soluciones que harán posible la consecución de dichas metas. Todos son igual de importantes de satisfacer y todos imprescindibles para finalizar el proyecto con éxito.

Cuadro 19 Documentación de los requisitos

Nombre del proyecto:			Fecha de preparación:		
Control de versiones					
Versión:	Hecho por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Motivo:

Involucrado	Requisito	Código	Prioridad	Criterio aceptación
Fundadores	Definir la meta de recaudación de fondos	R-01	Alta	Acuerdo de CEC documentado en minutas.

Involucrado	Requisito	Código	Prioridad	Criterio aceptación
Comité de comunicaciones	Definir el votante meta	R-02	Media	Acuerdo de CEC documentado en minutas.
Comité de comunicaciones	Definir los mensajes para la comunicación	R-03	Alta	Acuerdo de CEC documentado en minutas.
Fundadores	Definir lista para potenciales donantes	R-04	Media	Acuerdo de CEC documentado en minutas.
Fundadores	Definir la estrategia de campaña	R-05	Alta	Acuerdo de CEC documentado en minutas.
Especialistas de grupos de trabajo	Definir los proyectos que serán parte del Plan de Gobierno	R-06	Media	Acuerdo de CEC documentado en minutas.
Comité de comunicaciones	Realizar investigación sobre la competencia	R-07	Media	Acuerdo de CEC documentado en minutas.
Comité de comunicaciones	Definir la estrategia de comunicaciones	R-08	Alta	Acuerdo de CEC documentado en minutas.

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Matriz de trazabilidad

La Matriz de Trazabilidad de Requisitos del Proyecto ayuda a realizar el seguimiento de los requisitos. Se busca asegurar que se cumplan de manera eficaz.

Cuadro 20 Matriz de trazabilidad

Nombre del proyecto:			Fecha de preparación:		
Control de versiones					
Versión:	Hecho por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Motivo:

Cod.	Requisito	Prioridad	Categ.	Objetivo	EDT	Verif.	Validación
R-01	Definir la meta de recaudación de fondos	Alta	F	Sostenibilidad		Presentar documento con justificación	Acuerdo de CEC
R-02	Definir el votante meta	Media	E	Control/Estrategia		Presentación a comando de campaña	VB de Comando de campaña
R-03	Definir los mensajes para la comunicación	Alta	E	Estrategia		Presentación a comando de campaña	Acuerdo de CEC
R-04	Definir lista para potenciales donantes	Media	F	Sostenibilidad		Presentar lista a CEC	Dar por recibido en CEC
R-05	Definir la estrategia de campaña	Alta	E	Estrategia		Presentar propuesta ante CEC	VB CEC
R-06	Definir los proyectos que serán parte del Plan de Gobierno	Media	E	Estrategia		Presentar propuestas ante CEC	Acuerdo de CEC
R-07	Realizar investigación sobre la competencia	Media	L	Estrategia		Presentación a comando de campaña	Dar por recibido en CEC
R-08	Definir la estrategia de comunicaciones	Alta	E	Estrategia		Presentar propuesta ante CEC	Acuerdo de CEC

Categorías: F: financiero; E: estratégico; L: logístico/legal

Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Enunciado del alcance

Cuadro 21 Alcance del proyecto

ALCANCE DEL PROYECTO	
Fecha de creación	Nombre de Proyecto
5 de agosto del 2018	Plan de gestión del proyecto de la etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales del partido cantonal UPE (UNIDOS POR ESCAZÚ)
Duración del proyecto: 10 meses	Elaborado por: Marta Blanco
Enunciado del alcance del proyecto	
<p>Establecer los elementos necesarios para desarrollar la primera etapa de la campaña electoral del partido cantonal UPE.</p> <p>Descripción del alcance del producto</p> <p>Se requiere definir los aspectos legales para la inscripción de un partido acorde al Código Electoral.</p> <p>Se concretará la estrategia que definirá la dinámica de la campaña electoral.</p> <p>Se definirá la dinámica para la elección de los candidatos para puestos de elección popular.</p> <p>Se establecerá los parámetros para definir una estrategia de comunicación.</p> <p>Se definirá un plan para la recaudación de fondos.</p> <p>Se definirá seis actividades que tendrán dos objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 actividades recreativas • 3 actividades con fines proselitistas <p>Se conformarán grupos de trabajo con expertos para definir el plan de gobierno.</p> <p>Se definirá la logística para lograr 5,000 adhesiones al partido.</p> <p>Se creará la logística necesaria para el día de las elecciones.</p>	
Principales entregables	
<ul style="list-style-type: none"> • Inscribir UPE ante el TSE • Hacer la estrategia de campaña • Definir los candidatos • Definir estrategia de comunicación 	

<ul style="list-style-type: none"> • Establecer plan de recaudación de fondos • Realizar actividades del partido • Hacer plan de gobierno • Obtener 5,000 adhesiones • Crear infraestructura para movilización electoral
Criterios y elementos de aprobación y aceptación
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del CEC • Aprobación de Comités de trabajo
Requisitos excluidos
<ul style="list-style-type: none"> • La definición de la meta de recaudación para las siguientes etapas de la campaña electoral no se contemplan al ser posterior al alcance de este proyecto.
Limitaciones del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto no incluye el proceso completo hasta las elecciones.

Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Crear la EDT

La administración de proyectos ha evolucionado de forma tal que define un proceso claro y efectivo, parte de este proceso es la elaboración de la Estructura Desglosada del Trabajo (EDT) que es un elemento clave en la administración de un proyecto. Es una herramienta que permite identificar los entregables y trabajos para la ejecución de un proyecto. Es una forma clara y gráfica de comunicar el alcance del proyecto y de dotar al equipo y los interesados con un marco de referencia general.

Para poder elaborar la EDT es necesario identificar claramente el producto final del proyecto y los entregables del producto. Esto a su vez permite descomponer los entregables principales a un nivel de detalle apropiado que permita gestionar con eficacia y eficiencia el proyecto.

Los contenidos de la EDT del proyecto ***Planificación etapa I Campaña UPE*** son:

- 1.1 Inscribir UPE ante TSE
 - 1.1.1 Recolección de 500 firmas
 - 1.1.2 Hacer Asamblea Cantonal
 - 1.1.3 Entregar solicitud inscripción ante TSE
 - 1.1.4 Realizar correcciones solicitadas por TSE
 - 1.1.5 Hacer asamblea para aprobar observaciones TSE
 - 1.1.6 Realizar elecciones internas para puestos elección popular
- 1.2 Diseñar estrategia trabajo
 - 1.2.1 Hacer FODA
 - 1.2.1. 1 Definir acciones derivadas de FODA
 - 1.2.2 Definir objetivos proyecto
 - 1.2.3 Definir cronograma
 - 1.2.4 Definir presupuesto
 - 1.2.5 Definir responsables
- 1.3 Elegir candidatos UPE para elecciones 2020
 - 1.3.1 Definir perfiles puestos elección popular
 - 1.3.2 Definir posibles candidatos
 - 1.3.3 Realizar pruebas a candidatos: psicométricas, otros
 - 1.3.4 Matriz con posibles candidatos
 - 1.3.5 Escoger candidatos para presentar en Asamblea
- 1.4 Definir estrategia comunicación
 - 1.4.1 Definir mensaje
 - 1.4.2 Hacer página web
 - 1.4.3 Definir los medios a utilizar
 - 1.4.4 Definir agenda de publicaciones
 - 1.4.5 Definir manejo de otros partidos
 - 1.4.6 Definir estrategia para atraer abstencionistas
- 1.5 Crear plan recaudación fondos
 - 1.5.1 Definir eventos (carrera canina, bingo)
 - 1.5.2 Identificar intereses
 - 1.5.2.1 Contactar desarrolladores y comerciantes
 - 1.5.3 Identificar potenciales donantes
 - 1.5.4 Hacer desayunos mensuales de temas de interés con cuota
- 1.6 Realizar actividades de partido
 - 1.6.1 Definir casa de campaña
 - 1.6.2 Definir actividad gastronómica
 - 1.6.3 Definir actividad deportiva
 - 1.6.4 Definir actividad cultural
 - 1.6.5 Hacer actividad de "speed dating" para dar a conocer partido e integrantes
 - 1.6.6 Definir agenda de conversatorios
 - 1.6.7 Definir agenda de charlas
- 1.7 Desarrollar plan de gobierno
 - 1.7.1 Definir grupos de trabajo por áreas

- 1.7.2 Reclutar personas para cada trabajo en cada grupo
- 1.7.3 Realizar reuniones para presentar avances
- 1.7.4 Definir plan de gobierno
- 1.8 Obtener 5,000 adhesiones
 - 1.8.1 Definir una plataforma IT para manejo de información
 - 1.8.2 Hacer una app para conectar con el votante
 - 1.8.3 Hacer actividades para motivar afiliación
 - 1.8.4 Comunicación dirigida
- 1.9 Definir infraestructura logística para movilización electoral
 - 1.9.1 Elaborar presupuesto día E
 - 1.9.2 Organizar voluntariado
 - 1.9.3 Plan logística: alimentación y transporte
 - 1.9.4 Definición materiales

4.2.5.1. EDT

La figura 27 muestra la EDT del PFG.

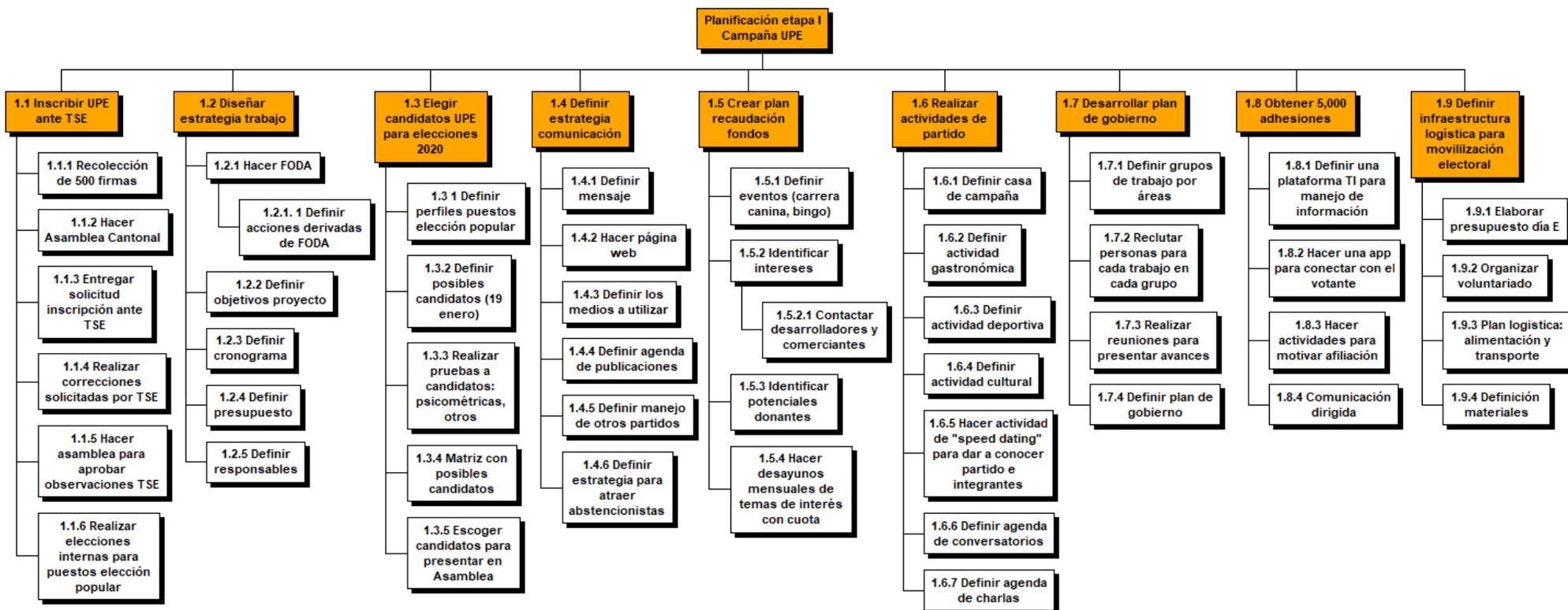


Figura 27: EDT

Fuente: elaboración propia

4.2.6. Diccionario de la EDT

Con el fin que el lector pueda comprender la definición o el alcance de cada paquete de trabajo de la EDT, se elabora un diccionario que se muestra en el cuadro 21:

Cuadro 22 Diccionario de los paquetes de trabajo

DICCIONARIO DE CADA PAQUETE DE TRABAJO	
Información general del paquete	EDT 1.1
Nombre del paquete de trabajo	Inscribir UPE ante TSE
Descripción	Se refiere al proceso que se debe cumplir para la inscripción de un partido acorde a la ley estipulada en el Código electoral.
Responsable	Fundadores del partido
Información general del paquete	EDT 1.2
Nombre del paquete de trabajo	Hacer estrategia de trabajo
Descripción	Se debe definir la estrategia integral que debe incluir la definición del objetivo principal que es ganar las elecciones cantonales y los objetivos específicos.
Responsable	Fundadores del partido
Información general del paquete	EDT 1.3
Nombre del paquete de trabajo	Definir candidatos UPE para elecciones 2020
Descripción	El partido debe realizar elecciones en la Asamblea Cantonal para definir a los candidatos a puestos de elección popular.
Responsable	CEC
Información general del paquete	EDT 1.4
Nombre del paquete de trabajo	Definir estrategia comunicación
Descripción	La estrategia de comunicación es uno de los elementos críticos de una campaña, debe elegirse muy bien el mensaje y los canales a utilizar.
Responsable	Comité de comunicaciones

Información general del paquete	EDT 1.5
Nombre del paquete de trabajo	Crear plan recaudación fondos
Descripción	Los partidos políticos se financian por medio de deuda política y por donaciones de costarricenses. Al ser UPE un partido nuevo, no existe acceso a la deuda política y por ende las donaciones personales cobran una importancia relevante.
Responsable	Comité de finanzas y recaudación de fondos.
Información general del paquete	EDT 1.6
Nombre del paquete de trabajo	Realizar actividades de partido
Descripción	Se planea realizar al menos 3 actividades que permitan recaudar fondos y otras tres actividades grandes de carácter proselitista.
Responsable	Diferentes comités dependiendo de la naturaleza de la actividad.
Información general del paquete	EDT 1.7
Nombre del paquete de trabajo	Hacer plan de gobierno
Descripción	Definir grupos de trabajo sobre temas de interés y que son fuente de preocupación comunal. El trabajo se plasmará en el plan de gobierno.
Responsable	Diferentes equipos de trabajo de expertos.
Información general del paquete	EDT 1.8
Nombre del paquete de trabajo	Obtener 5,000 adhesiones
Descripción	El trabajo de la campaña electoral y de comunicaciones deben plasmarse en adhesiones de personas que piensen votar por UPE.
Responsable	Fundadores del partido
Información general del paquete	EDT 1.9
Nombre del paquete de trabajo	Crear infraestructura logística para movilización electoral
Descripción	Definir las necesidades y las actividades necesarias para el día de las elecciones.
Responsable	Comando de campaña.

Fuente: Elaboración propia

4.2.7. Validación de entregables

La validación de los entregables se llevará a cabo en forma muy sencilla. Se presentará al CEC la documentación pertinente y el CEC en sesión formal, procederá a la revisión y aceptación o rechazo del entregable. Se documentará en las minutas oficiales la decisión. En caso de rechazarse, se realizará una nota con las observaciones para que se corrijan los defectos.

4.3. Gestión del cronograma

4.3.1. Introducción

La gestión del cronograma es una herramienta que permite compilar y visualizar la información necesaria para la toma de decisiones relacionadas con entregar a tiempo los productos, servicios y resultados, así como la entrega de recursos para cumplir con la fecha de entrega final. Sus procesos de planificación, definición de las actividades y su secuenciación, la estimación de la duración y el consecuente desarrollo del cronograma y su control son claves en la gestión de proyectos.

4.3.2. Plan de gestión del cronograma

La figura 28 muestra los elementos que se deben considerar para realizar el plan de la gestión del cronograma del proyecto. Este plan define el método utilizado y el nivel de exactitud junto con otros criterios necesarios para secuenciar las actividades.

Se lleva a cabo la definición de actividades al detalle y luego se utilizará Diagrama de Gantt por ser una herramienta de organización fácil y de rápida visualización. Se establecerá los criterios y actividades para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma.

4.3.3. Desarrollo del modelo de programación del proyecto

Se utilizará el análisis de la red del cronograma, en particular el diagrama de Gantt. Este diagrama permite visualizar fácilmente todas las actividades que se requieren para llevar a cabo el proyecto y además definir las precedencias con lo cual se puede realizar una estimación precisa del tiempo de duración del proyecto, así como su ruta crítica. Para estos efectos se utilizará el programa Microsoft Project. El principal elemento para realizar la programación se basa

en la fecha que establece el TSE para las elecciones municipales, febrero del 2020.

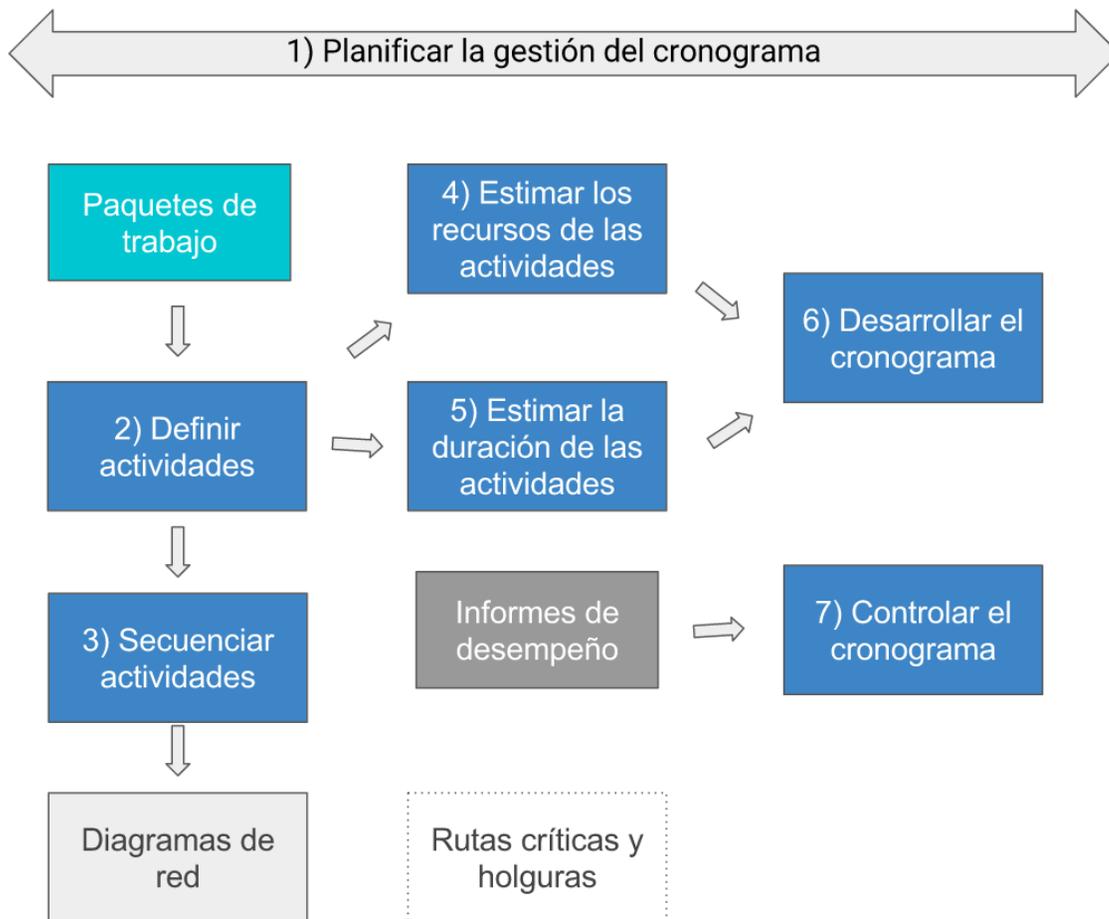


Figura 28: Planificar la gestión del cronograma

Fuente: (Corporation, 2017)

4.3.4. Desarrollo de las liberaciones e iteraciones

Este proyecto consiste en la programación de la primera etapa en la campaña política de UPE. Comprende los preparativos que conducen a la fecha oficial, definida por el TSE, para el inicio de la campaña electoral el 2 de octubre. Ninguna parte del proyecto requiere iteraciones.

Cada cuatro años se establecerá un nuevo proyecto basado en el principio de mejora continua y tomando en cuenta las lecciones aprendidas de los procesos electorales anteriores.

4.3.5. Nivel de exactitud

Acorde con (PMI, 2017), “el nivel de exactitud especifica el rango aceptable utilizado para hacer estimaciones realistas sobre la duración de las actividades y puede contemplar una cantidad para contingencias.”

Acorde con José Esterkin (2017), existen tres niveles de exactitud en las estimaciones de tareas. Conforme más se acerca a la ejecución de las tareas, más se conocerá acerca de sus estimaciones. El autor indica adicionalmente que las tres estimaciones son:

- Estimación a grosso modo, llamada orden de magnitud, con un rango de un 25% hacia abajo y un 75% hacia arriba, que representa un primer acercamiento a los entregables a construir.
- La estimación presupuestal (sobre el EDT) que se utiliza en la planificación y es el primer abordaje para calcular los costos del proyecto, con un -10% y un +25% de rango.
- La estimación definitiva (-5%, +10%) es la que se utiliza en el plan del proyecto.

Siendo este un proyecto nuevo para el partido, se basa el nivel de exactitud en el criterio de experto y utilizando la estimación Grosso modo.

4.3.6. Unidad de medida

Con el propósito de monitorear el proyecto, es importante definir las unidades de medida a utilizar. Existe gran cantidad de unidades utilizadas dependiendo de la

naturaleza del proyecto. En el caso de este proyecto, el cumplimiento de fechas será el parámetro principal de medición. En cuanto al éxito del proyecto, el mismo dependerá de la cantidad de seguidores con intención de voto que se logre reclutar y del dinero que se logre recaudar.

Las unidades que se utilizarán en este proyecto son:

- Por unidad/persona: para cuantificar los afiliados al partido.
- Por tiempo de ejecución: para tareas específicas en un proyecto que depende del tiempo por razones legales acorde con el código electoral.
- Por colones o dólares: el costo del proyecto debe controlarse pues en su totalidad el presupuesto depende de la recaudación de dinero.

4.3.7. Enlaces con los procedimientos de la organización

En el caso de este proyecto no existen procedimientos en la organización pues es un partido político nuevo que está en proceso de inscripción.

4.3.8. Mantenimiento del modelo de programación del proyecto

“Se define como el proceso que se utilizará para actualizar el estado y registrar el avance del proyecto en el modelo de programación a lo largo de la ejecución del mismo”. (PMI, 2017)

Velar por la correcta ejecución de la programación debe ser una tarea que ocupe en forma continua al Director del Proyecto. Estas tareas deben ser parte del día a día del proyecto utilizando los sistemas de documentación y control de cambios para reaccionar en forma expedita a las inconformidades o atrasos en que se incurra.

El control del cronograma consiste en dar seguimiento al grado de cumplimiento del cronograma del proyecto y en controlar los cambios en la línea base del cronograma. El control del cronograma implicará:

- Determinar el estado actual del cronograma del proyecto
- Influir sobre los factores que crean cambios en el cronograma con el objetivo de estabilizarlos y controlarlos
- Determinar qué elementos del cronograma del proyecto han cambiado y cuantificar su impacto
- Gestionar e implementar los cambios, a medida que suceden (Gbenedji, 2017)

4.3.9. Umbrales de control

Los umbrales de control son los valores fuera de los cuales se debe tomar una acción correctiva y/o registrar una lección aprendida.

Acorde con el cronograma electoral del TSE (2019) para las elecciones municipales 2020, la fecha límite para presentar solicitudes de inscripción de candidaturas (artículo 148 del Código Electoral) es el viernes 18 de octubre del 2019. Este proyecto ha definido la fecha límite de finalización el 31 de agosto del 2019, lo cual otorga al proyecto una holgura de mes y medio.

Se define que cualquier atraso mayor a 15 días naturales en cualquier tarea de la ruta crítica, requiere de una acción correctiva para evitar sobrepasar las fechas establecidas por el TSE.

4.3.10. Reglas para la medición del desempeño

Existe una pauta que dicta que lo que no se mide, no se puede mejorar. Es responsabilidad de todo administrador de proyectos el medir en forma sistemática el cumplimiento del cronograma. De no hacerse, las consecuencias en el costo o incluso en el incumplimiento del proyecto pueden ser desastrosas.

El control es básicamente el proceso de comparar el desempeño tangible con lo planificado e identificar las desviaciones para llevar a cabo acciones correctivas que correspondan.

4.3.11. Formato de los informes

El cuadro 22 muestra el formato del reporte de desempeño del cronograma que se realizará para informar sobre el desempeño del cronograma. En la tabla se anotará únicamente las tareas que correspondan a la quincena del reporte, haciendo de la tabla una herramienta ágil y útil.

Cuadro 23 Reporte de desempeño del cronograma

REPORTE DE DESEMPEÑO DEL CRONOGRAMA					
Nombre del Proyecto:			Fecha:		
Versión: 01	Realizado por: Marta Blanco	Aprobado por:			
Item	Descripción	Fecha finalización	Fecha real	Diferencia	Responsable

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, en forma quincenal, dos veces al mes, el segundo y último viernes del mes, el director del proyecto llevará a cabo un reporte, usando como referencia la plantilla indicada en el cuadro 23. Este reporte debe indicar si se está cumpliendo con el cronograma y con el costo y reportar las razones de cualquier desviación y la propuesta para devolver el proyecto a la ruta planificada.

Cuadro 24 Reporte quincenal sobre el cronograma y costos

REPORTE QUINCENAL				
Nombre del Proyecto:			Fecha:	
Versión: 01	Realizado por: Marta Blanco	Aprobado por:		
Entregable	A tiempo	Cumple	Observaciones	Sol. propuesta

			costo			
	SI	NO	SI	NO		

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 24 muestra el resumen de actividades, el secuenciamiento, duración y otras características, así como los recursos, tanto de personas como financieros que se requieren. La última columna muestra la forma de verificar que la actividad se lleve a cabo.

Cuadro 25 Resumen de actividades, su secuenciamiento y duraciones

Código EDT	Entregable	Cuenta de control	Paquete de trabajo	Actividad de tiempo	Duración (días)	Predecesora	Responsable de ejecución	Resumen de recursos		Elemento control
								RH	\$	
	Planificación etapa I Campaña UPE									
	Inicio									
1.1	Inscribir UPE ante TSE	X		X		INICIO				
1.1.1	Recolección de 500 firmas		X	X		INICIO	Fundadores UPE			Lista
1.1.2	Hacer Asamblea Cantonal		X	X		1.1.1	CEC	CEC	\$300	Acta
1.1.3	Entregar solicitud inscripción ante TSE		X	X		1.1.2	CEC	CEC		Formulario + Acta
1.1.4	Realizar correcciones solicitadas por TSE		X	X		1.1.3	CEC	CEC		Estatutos corregidos
1.1.5	Hacer asamblea para aprobar observaciones TSE		X	X		1.1.4	CEC	CEC	\$300	Acta
1.1.6	Hacer asamblea para elección de		X	X		1.3	CEC	CEC	\$300	Acta

Código EDT	Entregable	Cuenta de control	Paquete de trabajo	Actividad de tiempo	Duración (días)	Predecesora	Responsable de ejecución	Resumen de recursos		Elemento control
								RH	\$	
	puestos de elección popular									
1.2	Diseñar estrategia trabajo			X		3				
1.2.1	Hacer FODA		X	X		INICIO	Fundadores	MB		Diagrama
1.2.1.1	Definir acciones derivadas de FODA		X	X		1.2.1	Fundadores	MB		Documento trabajo
1.2.2	Definir objetivos proyecto		X	X		1.2.1, 1.2.1.1	Fundadores	MB		Documento trabajo
1.2.3	Definir cronograma		X	X		1.2.2	Fundadores	MB		Diagrama
1.2.4	Definir presupuesto		X	X		1.2.3	Fundadores	MB		Presupuesto
1.2.5	Definir responsables		X	X		1.2.4	Fundadores	MB		Documento trabajo
1.3	Elegir candidatos UPE para elecciones 2020			X		INICIO				
1.3.1	Definir perfiles puestos elección popular		X	X		1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.2.4, 1.2.5	Fundadores			Documento trabajo
1.3.2	Definir posibles		X	X		1.3.1	Fundadores	CEC		Lista

Código EDT	Entregable	Cuenta de control	Paquete de trabajo	Actividad de tiempo	Duración (días)	Predecesora	Responsable de ejecución	Resumen de recursos		Elemento control
								RH	\$	
	candidatos									
1.3.3	Realizar pruebas a candidatos: psicométricas, otros	X	X	X		1.3.2	Fundadores	MB	\$300	Reportes
1.3.4	Matriz con posibles candidatos		X	X		1.3.3	Fundadores	MB		Matriz
1.3.5	Escoger candidatos para presentar en Asamblea		X	X		1.3.4	Fundadores			Acta
1.4	Definir estrategia comunicación	X		X		INICIO				
1.4.1	Definir mensaje		X	X		1.2.2	Fundadores	CC		Documento trabajo
1.4.2	Hacer página web	X	X	X		1.4.1	Roger Petersen	CC	\$500	Página web
1.4.3	Definir los medios a utilizar		X	X		1.4.2	Fundadores	CC		Documento trabajo
1.4.4	Definir agenda de publicaciones		X	X		1.4.3	CC	CC	\$1500	Cronograma
1.4.5	Definir manejo de otros partidos		X	X		1.4.2	Fundadores	CC		Documento trabajo
1.4.6	Definir estrategia		X	X		1.4.5	Fundadores	CC		Documento

Código EDT	Entregable	Cuenta de control	Paquete de trabajo	Actividad de tiempo	Duración (días)	Predecesora	Responsable de ejecución	Resumen de recursos		Elemento control
								RH	\$	
	para atraer abstencionistas									trabajo
1.5	Crear plan recaudación fondos			X		1.3, 1.4	Fundadores			
1.5.1	Definir eventos (carrera canina, bingo)		X	X		1.4.6	CRF	CRF		Documento trabajo
1.5.2	Identificar intereses		X	X		1.5.1	Fundadores	CC		Documento trabajo
1.5.2.1	Contactar desarrolladores y comerciantes		X	X		1.5.2	Fundadores	CEC		Documento trabajo
1.5.3	Identificar potenciales donantes		X	X		1.5.1, 1.5.2.1	Fundadores	CEC		Documento trabajo
1.5.4	Hacer desayunos mensuales de temas de interés con cuota	X	X	X		1.5.3	CRF	CRF		Cronograma
1.6	Realizar actividades de partido	X		X		1.5			\$4,000	
1.6.1	Definir casa de campaña		X	X		INICIO		CEC		Contrato
1.6.2	Definir actividad		X	X		1.6.1	CRF	CRF		Cronograma

Código EDT	Entregable	Cuenta de control	Paquete de trabajo	Actividad de tiempo	Duración (días)	Predecesora	Responsable de ejecución	Resumen de recursos		Elemento control
								RH	\$	
	gastronómica									
1.6.3	Definir actividad deportiva		X	X		1.6.2	CRF	CRF		Cronograma
1.6.4	Definir actividad cultural		X	X		1.6.3	CRF	CRF		Cronograma
1.6.5	Hacer actividad de "speed dating" para dar a conocer partido e integrantes	X	X	X		1.6.4	CRF	CRF		Cronograma
1.6.6	Definir agenda de conversatorios	X	X	X		1.6.5	CRF	CRF		Cronograma
1.6.7	Definir agenda de charlas	X	X	X		1.6.6	CRF	CRF		Cronograma
1.7	Desarrollar plan de gobierno			X		1.2.2				
1.7.1	Definir grupos de trabajo por áreas		X	X		1.2.2	Fundadores	MB		Documento de trabajo
1.7.2	Reclutar personas para cada trabajo en cada grupo		X	X		1.7.1	Fundadores	MB		Documento de trabajo
1.7.3	Realizar reuniones para presentar avances		X	X		1.7.2	Marta Blanco	MB		Documento de trabajo

Código EDT	Entregable	Cuenta de control	Paquete de trabajo	Actividad de tiempo	Duración (días)	Predecesora	Responsable de ejecución	Resumen de recursos		Elemento control
								RH	\$	
1.7.4	Definir plan de gobierno		X	X		1.7.3				Documento de trabajo
1.8	Obtener 5,000 adhesiones			X		1.4.2	Fundadores			
1.8.1	Definir una plataforma TI para manejo de información	X	X	X		1.4.6	Consultor	C	\$1000	Plataforma implementada
1.8.2	Hacer una app para conectar con el votante	X	X	X		1.8.1	Consultor	C	\$1000	App implementada
1.8.3	Hacer actividades para motivar afiliación	X	X	X		1.8.2	CRF	CRF		Cronograma
1.8.4	Comunicación dirigida	X	X	X		1.8.3	CC	CC		Documento de trabajo
1.9	Definir infraestructura logística para movilización electoral			X		1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8				
1.9.1	Elaborar presupuesto día E		X	X		1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8	CDE	CDE	\$14,000	Presupuesto
1.9.2	Organizar		X	X		1.9.1	CDE	CDE		Documento

Código EDT	Entregable	Cuenta de control	Paquete de trabajo	Actividad de tiempo	Duración (días)	Predecesora	Responsable de ejecución	Resumen de recursos		Elemento control
								RH	\$	
	voluntariado									de trabajo
1.9.3	Plan logística: alimentación y transporte	X	X	X		1.9.2	CDE	CDE		Documento de trabajo
1.9.4	Definición materiales	X	X	X		1.9.3	CC	CDE		Documento de trabajo
	FIN									

Simbología: MB: Marta Blanco, CC: Comité comunicaciones, CRF: Comité de recaudación de fondos, C: consultor, CDE: Comité día elecciones.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 26 Cronograma del proyecto

Nombre de tarea	Duración prevista	Comienzo previsto	Fin de línea base	Responsable
INICIO	0 días	jue 1/11/18	jue 1/11/18	
Fase I campaña Electoral UPE	207,2 días	jue 1/11/18	lun 23/9/19	
1.1 Inscribir UPE ante TSE	103,7 días	jue 1/11/18	dom 7/4/19	
1.1.1 Recolección de 500 firmas	10 días	jue 1/11/18	jue 15/11/18	Fundadores
1.1.2 Hacer Asamblea Cantonal	0,5 días	dom 18/11/18	dom 18/11/18	CEC
1.1.3 Entregar solicitud inscripción ante TSE	1 día	lun 19/11/18	mar 20/11/18	CEC
1.1.4 Realizar correcciones solicitadas por TSE	9,9 días	lun 21/1/19	lun 4/2/19	CEC
1.1.5 Hacer asamblea para aprobar observaciones TSE	0,5 días	mar 5/2/19	mar 5/2/19	CEC
1.1.6 Realizar elecciones internas para puestos elección popular	0,5 días	dom 7/4/19	dom 7/4/19	CEC
1.2 Diseñar estrategia trabajo	69,9 días	sáb 3/11/18	vie 15/2/19	
1.2.1 Hacer FODA	0,5 días	sáb 3/11/18	sáb 3/11/18	Fundadores
1.2.1. 1 Definir acciones derivadas de FODA	4,5 días	lun 5/11/18	vie 9/11/18	Fundadores
1.2.2 Definir objetivos proyecto	4,5 días	lun 12/11/18	vie 16/11/18	Fundadores
1.2.3 Definir cronograma	4,5 días	lun 26/11/18	vie 30/11/18	Fundadores
1.2.4 Definir presupuesto	4,5 días	lun 14/1/19	vie 18/1/19	Fundadores
1.2.5 Definir responsables	4,5 días	lun 11/2/19	vie 15/2/19	Fundadores
1.3 Elegir candidatos UPE para elecciones 2020	36,5 días	lun 18/2/19	vie 12/4/19	
1.3.1 Definir perfiles puestos elección popular	4,5 días	lun 18/2/19	vie 22/2/19	
1.3.2 Definir posibles candidatos	10 días	vie 1/3/19	lun 18/3/19	Fundadores
1.3.3 Realizar pruebas a candidatos: psicométricas, otros	4 días	lun 18/3/19	vie 22/3/19	Fundadores
1.3.4 Matriz con posibles candidatos	4 días	lun 25/3/19	vie 29/3/19	Fundadores
1.3.5 Escoger candidatos para presentar en Asamblea	4,5 días	dom 7/4/19	vie 12/4/19	Fundadores
1.4 Definir estrategia comunicación	63,8 días	lun 26/11/18	vie 1/3/19	
1.4.1 Definir mensaje	4,5 días	lun 26/11/18	vie 30/11/18	Fundadores
1.4.2 Hacer página web	4,5 días	lun 3/12/18	vie 7/12/18	Roger Petersen
1.4.3 Definir los medios a utilizar	4,5 días	lun 14/1/19	vie 18/1/19	Fundadores
1.4.4 Definir agenda de publicaciones	4,5 días	lun 25/2/19	vie 1/3/19	CC
1.4.5 Definir manejo de otros partidos	9 días	lun 14/1/19	vie 25/1/19	Fundadores
1.4.6 Definir estrategia para atraer abstencionistas	1 día	lun 28/1/19	mar 29/1/19	Fundadores
1.5 Crear plan recaudación fondos	92,5 días	lun 4/3/19	mié 31/7/19	
1.5.1 Definir eventos (carrera canina, bingo)	4,5 días	lun 4/3/19	vie 8/3/19	Comité Recaudación fondos

Nombre de tarea	Duración prevista	Comienzo previsto	Fin de línea base	Responsable
1.5.2 Identificar intereses	16,9 días	lun 1/4/19	mar 30/4/19	
1.5.2.1 Contactar desarrolladores y comerciantes	16,9 días	lun 1/4/19	mar 30/4/19	Fundadores
1.5.3 Identificar potenciales donantes	1 día	jue 30/5/19	vie 31/5/19	Fundadores
1.5.4 Hacer desayunos mensuales de temas de interés con cuota	21,6 días	jue 27/6/19	mié 31/7/19	Fundadores
1.6 Realizar actividades de partido	18 días	jue 1/8/19	vie 30/8/19	
1.6.1 Definir casa de campaña	15,3 días	jue 1/8/19	mar 27/8/19	Comité Recaudación fondos
1.6.2 Definir actividad gastronómica	9 días	jue 1/8/19	vie 16/8/19	Comité Recaudación fondos
1.6.3 Definir actividad deportiva	9 días	jue 1/8/19	vie 16/8/19	Comité Recaudación fondos
1.6.4 Definir actividad cultural	8,1 días	lun 5/8/19	vie 16/8/19	Comité Recaudación fondos
1.6.5 Hacer actividad de "speed dating" para dar a conocer partido e integrantes	0,5 días	sáb 24/8/19	sáb 24/8/19	Comité Recaudación fondos
1.6.6 Definir agenda de conversatorios	4,5 días	sáb 24/8/19	vie 30/8/19	Comité Recaudación fondos
1.6.7 Definir agenda de charlas	4,5 días	sáb 24/8/19	vie 30/8/19	Comité Recaudación fondos
1.7 Desarrollar plan de gobierno	51,9 días	sáb 2/2/19	vie 26/4/19	
1.7.1 Definir grupos de trabajo por áreas	0,5 días	sáb 2/2/19	sáb 2/2/19	Fundadores
1.7.2 Reclutar personas para cada trabajo en cada grupo	17,1 días	lun 4/2/19	jue 28/2/19	Fundadores
1.7.3 Realizar reuniones para presentar avances	18 días	lun 4/3/19	vie 29/3/19	AP
1.7.4 Definir plan de gobierno	1 día	jue 25/4/19	vie 26/4/19	CEC, Fundadores
1.8 Obtener 5,000 adhesiones	9 días	vie 30/8/19	jue 12/9/19	
1.8.1 Definir una plataforma TI para manejo de información	9 días	vie 30/8/19	jue 12/9/19	Consultor
1.8.2 Hacer una app para conectar con el votante	5 días	vie 30/8/19	jue 5/9/19	Consultor
1.8.3 Hacer actividades para motivar afiliación	5 días	vie 30/8/19	jue 5/9/19	Comité Comunicaciones
1.8.4 Comunicación dirigida	5 días	vie 30/8/19	jue 5/9/19	Comité Comunicaciones
1.9 Definir infraestructura logística para movilización electoral	15,2 días	sáb 31/8/19	lun 23/9/19	
1.9.1 Elaborar presupuesto día E	4,5 días	jue 5/9/19	jue 12/9/19	Comité Día E
1.9.2 Organizar voluntariado	1 día	jue 12/9/19	vie 13/9/19	Comité Día E
1.9.3 Plan logística: alimentación y transporte	4,5 días	vie 13/9/19	vie 20/9/19	Comité Día E
Materiales Día E	1 día	vie 20/9/19	lun 23/9/19	Comité Comunicaciones
FIN	0 días	sáb 31/8/19	sáb 31/8/19	

Fuente: elaboración propia

4.3.12. Análisis de ruta crítica

Según el (PMI, 2017), el método de la ruta crítica se usa para estimar la mínima duración del proyecto y determinar el nivel de flexibilidad en la programación. La ruta crítica es la secuencia de actividades que representa el camino más largo a través de un proyecto, lo cual determina su menor duración posible. La ruta más larga tiene la menor holgura total, la cual es siempre 0.

“El método de la ruta crítica se utiliza para calcular la(s) ruta(s) crítica(s) y el nivel de holgura total y libre o flexibilidad de la programación en los caminos de red lógicos dentro del modelo de programación. (PMI, 2017)

En el caso de este proyecto, se observa la ruta crítica en la fase final del proyecto en el cuadro 25.

4.3.12.1. Técnica de comprimir 10% el proyecto

La compresión de un proyecto es una técnica utilizada en la administración de proyectos con el objetivo de disminuir la duración de un proyecto. Se lleva a cabo mediante el aumento de la cantidad de los recursos para disminuir el tiempo de duración de las tareas. El objetivo se logra al analizar las actividades de la ruta crítica, con base en el menor costo por unidad de tiempo, para identificar las actividades que podrían ser objeto de compresión al menor costo incremental. Al aplicar este tipo de técnica, es importante controlar que los requisitos de calidad se cumplan cuando se aplica la técnica, pero no siempre es posible y generalmente implica un incremento en el costo del proyecto y no necesariamente se obtiene el máximo nivel de eficiencia.

En éste caso particular, la estimación del tiempo que se realizó fue conservadora en cuanto a la disponibilidad de tiempo de los fundadores del proyecto. Si se requiere comprimir el tiempo, se podría utilizar el “fast tracking”. Este concepto

busca realizar en paralelo algunas actividades que originalmente se tenía planeadas de realizar de manera secuencial. Muchas de las tareas no requieren la finalización de una para su inicio y esa situación puede aprovecharse.

Un ejemplo de tareas que podrían adelantarse son:

- Definición de las estrategias de comunicación y recaudación de fondos.
- Definir actividades que se pueden realizar.

En general el proyecto cuenta con suficiente tiempo al tratarse de la Etapa I del proceso de la campaña electoral.

4.3.13. Reglas para la medición del desempeño

Se realizan reuniones semanales, todos los viernes, para dar seguimiento a la programación definida, con los controles establecidos y se verifica si existen los documentos que verifican el acato del cronograma y presupuesto.

Se utilizará el Análisis del Valor Ganado para controlar el alcance, el costo y el tiempo.

4.3.13.1. Desviación del cronograma

Si se desea averiguar la desviación del cronograma del Proyecto (SV), se hará la resta entre EV (valor ganado) y PV (valor planeado) (SV (variación programada) = EV –PV), obteniendo de esa forma una desviación en cifras (\$).

$$SV = EV - PV$$

Si $SV < 0$ Significa que hay retraso a la planificación.

Si $SV > 0$ Significa que hay adelanto en la programación.

4.3.13.2. Desempeño del Cronograma

Si se desea hacer el índice de desempeño del cronograma del Proyecto (SPI), se tendrá como indicador un porcentaje y se hará una división (SPI= EV/PV)

$$\text{SPI} = \text{EV/PV}$$

Si SPI < 0 No se hace uso eficiente del tiempo.

Si SPI > 0 Se hace uso eficiente del tiempo.

Se preparará el reporte que se muestra en el cuadro 26 en el que se informa si el cronograma y los costos se están cumpliendo.

Cuadro 27 Reporte Semanal sobre cronograma y costos

REPORTE SEMANAL						
Nombre del Proyecto:				Fecha:		
Versión:	Realizado por:		Aprobado por:			
01	Marta Blanco					
Entregable	A tiempo		Cumple costo		Observaciones	Sol. propuesta
	SI	NO	SI	NO		

Fuente: Elaboración propia

4.3.14. Riesgos

Si el cronograma del PFG no se cumple, se vería afectado el plazo de entrega del documento.

Si los fundadores del partido no logran realizar las asambleas y los cambios y observaciones solicitados por el TSE, no se cumpliría con el plazo de inscripción del partido poniendo en riesgo la posibilidad de presentarse en las elecciones de febrero 2020.

4.4. Gestión de los costos

4.4.1. Unidades de medida

Se utiliza como principal unidad de medida la moneda dólares. La razón de utilizar dólares en lugar de colones es porque los materiales como camisetas y banderas se importarán de China. En el caso de productos específicos como una página web, se utiliza la unidad como referencia.

Para los montos se utiliza dólares como moneda de referencia.

4.4.2. Nivel de precisión (grado de redondeo para estimación de costo).

No se utiliza decimales pues no tiene relevancia.

4.4.3. Nivel de exactitud

Se trabaja con un nivel de exactitud del 10%, evidentemente si es por debajo, no hay conflicto, si se supera, se debe documentar y proponer soluciones. Es posible que el incremento sea consecuencia de un aumento en la recaudación de fondos para la campaña, en cuyo caso se ajusta el presupuesto para incrementar los materiales y esfuerzos de comunicación.

4.4.4. Enlaces con los procedimientos de la organización

Como se mencionó en el plan de gestión del cronograma. El proyecto es un nuevo partido y no existe una organización previa. El proyecto facilitará ir creando políticas y estándares para la continuidad del partido y las subsecuentes elecciones.

4.4.5. Umbrales de control (% de desviación)

Los umbrales de control son los valores fuera de los cuales se debe tomar una acción correctiva y/o registrar una lección aprendida. Para el presupuesto, el mismo no debe incrementarse en más de un 10% del costo estimado en la

programación. La excepción es si las expectativas de recaudación se incrementan lo cual permitirá expandir e intensificar los planes de propaganda y materiales.

4.4.6. Reglas para la medición del desempeño (costos)

4.4.6.1. Coste del Proyecto

Si se desea analizar el costo del Proyecto, se hará el Cost Value (CV).

Se calcula restando entre el Valor Ganado (EV) y el Actual Costs (AC) ($CV = EV - AC$).

Esto dará la diferencia, la desviación del costo del Proyecto.

$$CV = EV - AC$$

Si $CV < 0$ Se está por encima del presupuesto.

Si $CV > 0$ Se está por debajo del presupuesto.

4.4.6.2. Desempeño del Costo

Si se quiere sacar el Índice de Desempeño del Coste (CPI).

Haremos la división $CPI = EV/AC$.

Obtendremos como indicador un porcentaje.

$$CPI = EV/AC$$

Si $CPI < 1$ Se hace uso ineficiente de recursos.

Si $CPI > 1$ Se hace uso eficiente de recursos.

Se utilizará el cuadro 27 para efectos de dar seguimiento al control de costos y se presentará en la reunión semanal del CEC y los fundadores.

Cuadro 28 Reporte de desempeño de costos

REPORTE DE DESEMPEÑO DE COSTOS					
Nombre del Proyecto:			Fecha:		
Versión: 01	Realizado por: Marta Blanco	Aprobado por:			
Item	Descripción	Costo presupuestado	Costo real	Diferencia	Responsable

Fuente: Elaboración propia

4.4.7. Financiamiento

Este proyecto es un evento político y el dinero que se usará en la campaña proviene de donaciones que se logren gestionar por personas físicas costarricenses como lo estipula el Código Electoral costarricense.

4.4.8. Procedimiento para fluctuaciones de tipo de cambio

Los presupuestos se han realizado en dólares pues algunos de los insumos se importarán para beneficiarse de los precios en el extranjero, incluido China. La fragilidad de la economía puede generar un aumento del tipo de cambio en los próximos meses, sin embargo, las cantidades definidas de los materiales a comprar puede ajustarse al presupuesto con el que se cuente.

4.4.9. Procedimiento para registro de costos

El procedimiento es muy sencillo, se incluirá en una hoja de cálculo de Excel todos los ingresos y egresos para llevar control de las finanzas que requiere el TSE.

El Tesorero general del CEC es contador, por lo que la gestión será realizada por un profesional.

4.4.10. Determinar el presupuesto

El cuadro 28 presenta el presupuesto, se incluye un 10% de margen de contingencia. No se incluye contingencia de gestión pues el proyecto lo llevaran a cabo los fundadores del partido sin incurrir en gastos financieros asociados.

Cuadro 29 Cuadro de costos

Código	Nombre del proyecto	Costo	% Reserva de contingencia	\$ Reserva de contingencia	Costo total
		\$22,700	10%	\$2,270	\$24,970
	INICIO	\$0			
	Planificación etapa I Campaña UPE	\$0			
	Inicio	\$0			
1.1	Inscribir UPE ante TSE	\$0			
1.1.1	Recolección de 500 firmas	\$0			
1.1.2	Hacer Asamblea Cantonal	\$300	10%	\$30	\$330
1.1.3	Entregar solicitud inscripción ante TSE	\$0			
1.1.4	Realizar correcciones solicitadas por TSE	\$0			
1.1.5	Hacer asamblea para aprobar observaciones TSE	\$300	10%	\$30	\$330
1.1.6	Hacer asamblea para elección de puestos de elección popular	\$300	10%	\$30	\$330
1.2	Diseñar estrategia trabajo	\$0			
1.2.1	Hacer FODA	\$0			

Código	Nombre del proyecto	Costo	% Reserva de contingencia	\$ Reserva de contingencia	Costo total
1.2.1.1	Definir acciones derivadas de FODA	\$0			
1.2.2	Definir objetivos proyecto	\$0			
1.2.3	Definir cronograma	\$0			
1.2.4	Definir presupuesto	\$0			
1.2.5	Definir responsables	\$0			
1.3	Elegir candidatos UPE para elecciones 2020	\$0			
1.3.1	Definir perfiles puestos elección popular	\$0			
1.3.2	Definir posibles candidatos	\$0			
1.3.3	Realizar pruebas a candidatos: psicométricas, otros	\$300	10%	\$30	\$330
1.3.4	Matriz con posibles candidatos	\$0			
1.3.5	Escoger candidatos para presentar en Asamblea	\$0			
1.4	Definir estrategia comunicación	\$0			
1.4.1	Definir mensaje	\$0			
1.4.2	Hacer página web	\$500	10%	\$50	\$550
1.4.3	Definir los medios a utilizar	\$0			
1.4.4	Definir agenda de publicaciones	\$1000	10%	\$100	\$1100
1.4.5	Definir manejo de otros partidos	\$0			
1.4.6	Definir estrategia para atraer abstencionistas	\$0			

Código	Nombre del proyecto	Costo	% Reserva de contingencia	\$ Reserva de contingencia	Costo total
1.5	Crear plan recaudación fondos	\$0			
1.5.1	Definir eventos (carrera canina, bingo)	\$0			
1.5.2	Identificar intereses	\$0			
1.5.2.1	Contactar desarrolladores y comerciantes	\$0			
1.5.3	Identificar potenciales donantes	\$0			
1.5.4	Hacer desayunos mensuales de temas de interés-con cuota	\$0			
1.6	Realizar actividades de partido	\$4000	10%	\$400	\$4400
1.6.1	Definir casa de campaña	\$0			
1.6.2	Definir actividad gastronómica	\$0			
1.6.3	Definir actividad deportiva	\$0			
1.6.4	Definir actividad cultural	\$0			
1.6.5	Hacer actividad de "speed dating" para dar a conocer partido e integrantes	\$0			
1.6.6	Definir agenda de conversatorios	\$0			
1.6.7	Definir agenda de charlas	\$0			
1.7	Desarrollar plan de gobierno	\$0			
1.7.1	Definir grupos de trabajo por áreas	\$0			

Código	Nombre del proyecto	Costo	% Reserva de contingencia	\$ Reserva de contingencia	Costo total
1.7.2	Reclutar personas para cada trabajo en cada grupo	\$0			
1.7.3	Realizar reuniones para presentar avances	\$0			
1.7.4	Definir plan de gobierno	\$0			
1.8	Obtener 5,000 adhesiones	\$0			
1.8.1	Definir una plataforma IT para manejo de información	\$1000	10%	\$100	\$1100
1.8.2	Hacer una app para conectar con el votante	\$1000	10%	\$100	\$1100
1.8.3	Hacer actividades para motivar afiliación	\$0			
1.8.4	Comunicación dirigida	\$0			
1.9	Definir infraestructura logística para movilización electoral	\$0			
1.9.1	Elaborar presupuesto día E				
1.9.2	Organizar voluntariado				
1.9.3	Plan logística: alimentación y transporte	\$7000	10%	\$700	\$7700
1.9.4	Materiales varios (camisetas, banderas, vallas)	\$7000	10%	\$700	\$7700
	FIN	\$0			

Fuente: Elaboración propia

4.4.11. Línea base

Determinar el presupuesto es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer la línea base de costos autorizada. El beneficio es que determina la línea base con la que se puede monitorear y controlar el desempeño del proyecto.

La figura 29, se denomina la curva S o línea base del costo del proyecto y se obtiene directamente del MS Project, se aclara que los montos son en dólares. En el eje "X" está la línea de tiempo de ejecución del proyecto y en el eje "Y", su costo acumulado.

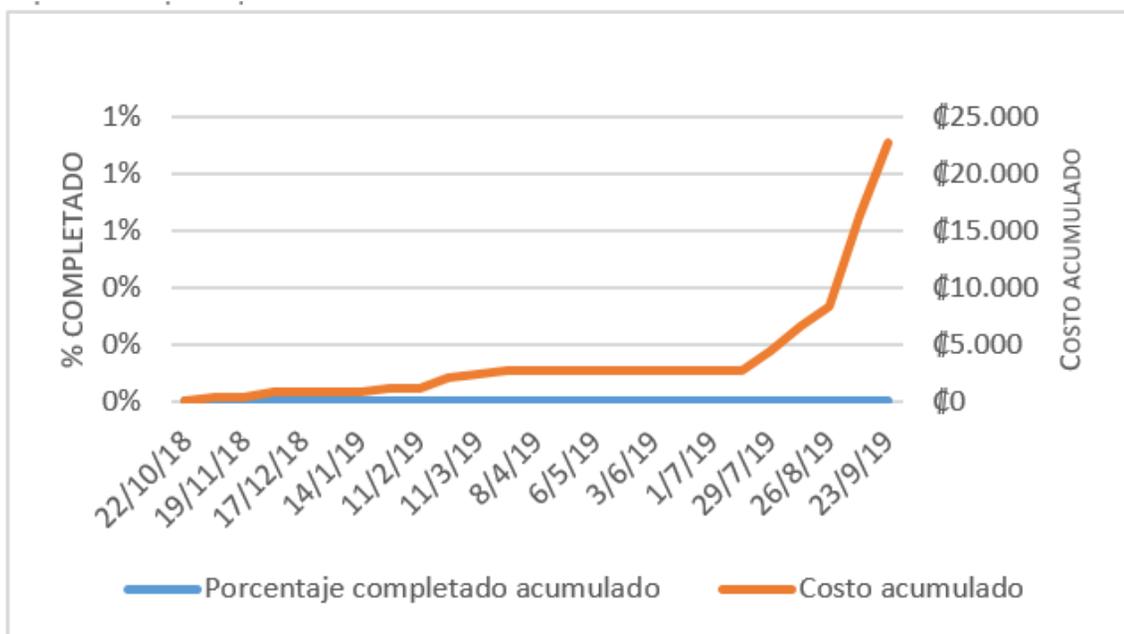


Figura 29: Curva S

Fuente: Elaboración propia

4.4.12. Importancia

Las definiciones, el seguimiento y la gestión del cronograma y de los costos son dos de las tareas más importantes dentro de la gestión de proyectos pues

garantizarán que el proyecto se mantenga dentro de los parámetros especificados de tiempo y costo establecidos.

Se propone realizar reuniones todos los viernes del mes para valorar el avance y las variaciones en el cronograma y la línea base de costo establecidas.

Para llevar a cabo el control de forma adecuada se utilizará los formularios que se presentaron anteriormente y poder reaccionar en caso que se identifique una desviación mayor a 15 días que fue el parámetro que se definió como la tolerancia máxima.

En caso de encontrar una inconformidad acorde con los parámetros establecidos, se debe documentar y realizar la acción correctiva que corresponda y corregir la programación cuando así proceda.

Se utilizará también el “Valor Ganado”, que consiste en un gráfico donde el eje “x” representa en tiempo y el eje “y” el dinero, se llama por sus siglas en inglés EVM (Earned value management).

Este gráfico se muestra en la figura 30 y ofrece visualización sobre el panorama estimado en la programación y el panorama real de los costos asignados durante el desarrollo del proyecto.

Será una herramienta valiosa para responder a varias interrogantes clave como: si se terminará en el plazo establecido, si se está aprovechando el tiempo al máximo, si la ejecución está adelantada o retrasada, si el presupuesto se ajusta lo planeado y cuál será el sobre costo o ahorro.

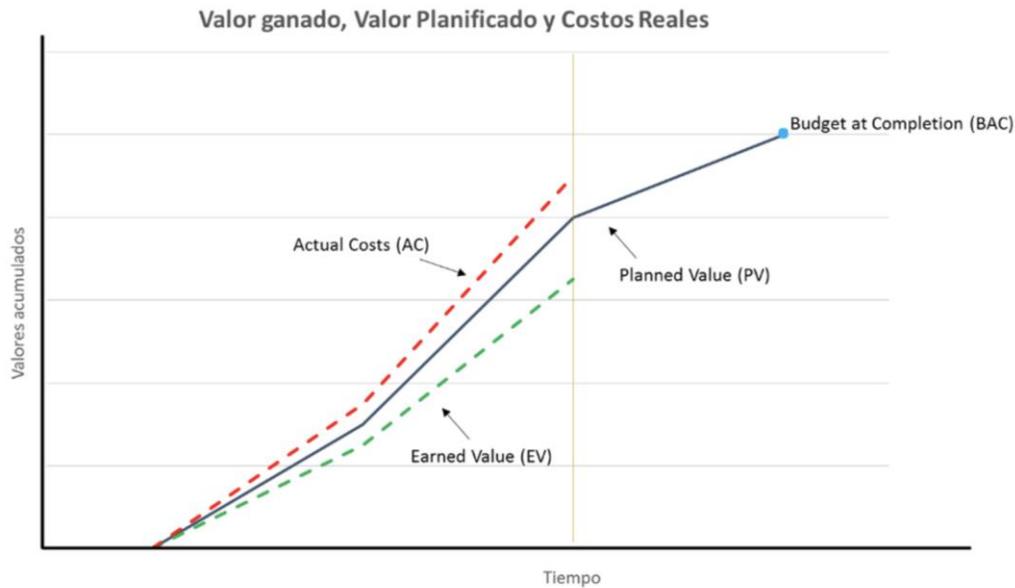


Figura 30: Valor ganado

Fuente: (Sinnaps, 2018)

4.5. Gestión de la calidad

4.5.1. Introducción

Acorde al (PMI, 2017), la gestión de la calidad comprende tres procesos:

- Planificar la gestión de la calidad: el proceso de identificar los requisitos y estándares de calidad para el proyecto y sus entregables.
- Gestionar la calidad: el proceso de convertir el plan de gestión en actividades ejecutables.
- Controlar la calidad: el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad para evaluar el desempeño y satisfacer las necesidades del cliente.

Según (Management, 2015), los requisitos de calidad se pueden dividir en dos:

- **Requisitos del proyecto:** Son aquellos requisitos relativos a procesos de trabajo, normativa interna, o forma de gestionar el proyecto. Generalmente es la misma organización que los determina, y se usan de forma estándar en todos los proyectos. Es responsabilidad del director del proyecto averiguar y cumplir con esos requisitos.
- **Requisitos del producto:** Son aquellas características que debe cumplir el producto resultante del proyecto, tanto en lo referente a la solicitud del cliente/usuario, como en referencia a la normativa aplicable. Cuando se habla de los requisitos del producto en referencia a la solicitud del cliente/usuario, se refiere a la definición del alcance, ya que es imposible satisfacer las necesidades del cliente/usuario si estas no están correctamente definidas. Por tanto la gestión de la calidad empieza por definir correctamente el alcance.

Existen dos estrategias que no son excluyentes:

- **Calidad preventiva.** Son las acciones encaminadas a evitar que se produzcan problemas de calidad, como su nombre lo indica, se basa en la prevención. Es imperativo entender las causas que pueden generar un problema y definir acciones encaminadas a evitar o detectar de forma prematura esas causas.

En lo referente a los requisitos organizativos, las causas más comunes son las relacionadas a la falta de comunicación, falta de formación, o falta de compromiso del equipo con los procesos de la organización. En el primer y segundo caso, es necesario planificar acciones de comunicación y/o formación para explicar los requisitos. En el segundo caso las acciones a tomar van a depender del rol que asuma el director del proyecto y de si se refiere a requisitos específicos del proyecto en cuestión o generales de la

organización, siendo en muchos casos necesario escalar el problema al CEC.

- **Control de la calidad.** Son aquellas acciones encaminadas a comprobar la calidad del entregable una vez este se ha ejecutado. Como acciones básicas en este grupo estarían las auditorías, los ensayos, o los controles de calidad. Las auditorías se usan principalmente para chequear si el proyecto está siguiendo los procesos y requerimientos organizativos, y son llevadas a cabo por los auditores de calidad. Los ensayos y controles de calidad suelen hacerse para verificar determinadas características relacionadas con el entregable o componentes de este.

En cualquiera de las estrategias utilizadas, se debe considerar varios aspectos como:

- Costo de las acciones preventivas.
- Costo de los controles de calidad.
- Costo de ejecución del entregable.
- Consecuencias de un fallo de calidad.

4.5.2. Roles y responsabilidades

Es importante para el aseguramiento de la calidad, definir los roles y responsabilidades. El cuadro 29 muestra el rol de los involucrados y su respectiva responsabilidad.

4.5.3. Política de calidad del proyecto

La creación de un partido político y la aspiración a gobernar implican una gran responsabilidad. En el caso de la municipalidad de Escazú, en el año 2018 la Contraloría General de la República aprobó para el municipio, un presupuesto de 23,707 millones de colones. (Contraloría General de la República, 2017)

Brindar y mantener la más alta calidad en los materiales físicos y virtuales que se utilicen en el partido. Toda persona involucrada en el proyecto debe asumir su responsabilidad en el aseguramiento, en la planeación y en el control de la calidad.

4.5.4. Línea base de calidad

La línea base es la que define los entregables El proyecto de la primera etapa de la campaña política de UPE es un proyecto con características particulares a un proyecto de construcción por ejemplo. Si bien es cierto, se puede anticipar y planear la calidad, en su mayoría para este caso en particular, puede verificarse luego de la adquisición de los materiales. Por supuesto se pueden tomar medidas para verificación de proveedores que puede ayudar a controlar la calidad.

El factor de éxito más importante del proyecto es contar con una campaña estructurada, respetuosa y profesional que refleje los valores y principios del partido.

Cuadro 30 Parámetros y métricas

Objetivo de calidad	Métrica	Método	Resultado esperado	Frecuencia	Responsable
Nombre del proyecto:			Director proyecto: Marta Blanco	Versión: 01	
Garantizar la adecuada escogencia de los proveedores	Escoger al menos una terna para valorar la	La valoración es cualitativa, no cuantitativa. Es de	Contar con materiales con buenas imágenes y	Se proyecta realizar una sola compra para cada	Directora de proyecto.

Objetivo de calidad	Métrica	Método	Resultado esperado	Frecuencia	Responsable
de productos publicitarios.	calidad de los bienes.	percepción. Se realizará 3 verificaciones de referencias. Las páginas de compras generalmente cuentan con valoraciones de los clientes que ya han comprado. Si se encuentra una inconformidad, se debe hacer el reporte del caso para no volver a comprar a ese proveedor.	buenos materiales. Contar con los materiales en el momento que se necesiten acorde al cronograma del TSE.	material. Esta situación solamente variaría si se logra recaudar más dinero del presupuestado.	
Validar y negociar espacios publicitarios estratégicos.	Que los espacios físicos se encuentren en lugares de alto tránsito ya sea peatonal o vehicular.	Valoración cualitativa de las ubicaciones. Realizar un registro de los lugares para ser tomado en cuenta en otras campañas.	Contar con varias vallas publicitarias de UPE en lugares estratégicos.	Se realiza una sola vez por ubicación.	Directora de proyecto.
Garantizar que los contratos con proveedores estén alineados a las necesidades de UPE.	Visto bueno de uno de los abogados fundadores o miembros activos del partido.	Criterio de experto.	Contratos eficientes y que logren la satisfacción de ambas partes.	Una vez antes de su firma.	CEC
Asegurar que los perfiles que se	Tabla comparativa	Por comparación.	Una papeleta conformada	Una vez antes de	Tribunal de ética de UPE.

Objetivo de calidad	Métrica	Método	Resultado esperado	Frecuencia	Responsable
definan para los candidatos a puestos de elección popular sean respetados en la escogencia de candidatos.	de requisitos vs perfiles de pre-candidatos.		por personas profesionales con las competencias para administrar el municipio de Escazú.	presentar candidatos a elecciones.	
Asegurar que los mensajes para los munícipes sean interesantes, dinámicos y alineados a sus necesidades y expectativas.	Por valoración de lectura.	Se editará el contenido y se registra la versión original y la editada. Si se encuentra una no conformidad, se debe hacer el reporte del caso.	Un guión atractivo y que motive el interés en el programa.	-Una vez en la etapa de planeación.	Directora de Proyecto.
Validar y alinear los contenidos publicitarios.	Verificación de alineación con objetivos de UPE.	Por observación.	Contenidos con mensajes claros y alineados a los pilares de UPE.	Para cada patrocinador en etapa de pre-producción.	Comité de comunicaciones
Garantizar que el programa de gobierno esté alineado con los valores, principios y pilares de UPE y que reflejen una organización con capacidad.	Juicio de experto.	Por observación.	Calidad percibida por el munícipe en el programa de gobierno.	Durante la planeación. Antes de la primera emisión.	CEC

Fuente: elaboración propia

4.5.5. Plan de aseguramiento de la calidad y control

En esta sección se establecen las actividades orientadas a asegurar que se cumplan los objetivos y métricas de calidad, y por tanto, los requisitos del proyecto.

El cuadro 30 muestra los entregables con sus requisitos y sus respectivas actividades para el aseguramiento y control de la calidad.

Cuadro 31 Factores de éxito para la calidad

Entregable	Requisito	Actividades de aseguramiento y control	Frecuencia/ elemento EDT	Responsable
Terna analizada de proveedores de materiales y servicios.	Documento de escogencia de proveedores.	Aseguramiento: Entrega documento con tres proveedores	1 vez 1.9	Tesorero General y suplente
		Control: Se escoge proveedor de la terna.	1 vez 1.4	Abogado fundador
Perfiles de candidatos a puestos de elección popular.	Documento con perfiles.	Aseguramiento: Revisión en CEC	1 vez 1.3.1	Fundadores
		Control: El CEC verifica la alineación de perfiles acorde al planeamiento estratégico de UPE.	1 vez 1.3.1	Fiscal
Lista de candidatos a puestos de elección popular.	Documento convalidación de perfil vs candidatos.	Aseguramiento: Ejercicio comparativo de brecha.	1 vez 1.3.4	Tribunal de ética
		Control: El CEC verifica el comparativo.	1 vez 1.3.4	Fiscal
Plan de comunicaciones	Planeamiento	Aseguramiento: Entrega al CEC	1 vez 1.4	CEC
		Control: VB del CEC	1 vez 1.4	CEC
Contenidos	Revisión de	Aseguramiento:	1 vez	Comité de

Entregable	Requisito	Actividades de aseguramiento y control	Frecuencia/ elemento EDT	Responsable
publicitarios finales.	materiales.	Plantilla de revisión.	1.4 y 1.9	comunicaciones.
		Control: Revisión previa a publicación.	1 vez 1.4 y 1.9	CEC
Plan de gobierno	Documento.	Aseguramiento: Revisión de documentos para verificar alineación con estrategia y pilares.	1 vez 1.2.1	Fundadores
		Control: Aprobación de documento de revisión antes de publicación.	1 vez 1.4.2	CEC

Fuente: elaboración propia.

4.5.6. Documentos para la calidad

La calidad de un producto es directamente proporcional a los insumos que se utilicen para ejecutarlo. La escogencia de los proveedores es importante para lograr materiales que atraigan al votante.

El cuadro 31 muestra el formulario que facilitará la valoración y escogencia de los proveedores. Para asignar la calificación, 1 es el nivel más bajo de cumplimiento y 5 el más alto.

Cuadro 32 Escogencia de proveedores

Nombre del proyecto:	Directora proyecto: Marta Blanco	Versión: 01
Proveedor 1:	Observaciones:	Calificación 1-5
Calidad técnica (verificación visual)		
Años de experiencia		
Verificación de 3 referencias		
Precio		
Proveedor 2:	Observaciones:	Calificación 1-5

Nombre del proyecto:	Directora proyecto: Marta Blanco	Versión: 01
Calidad técnica (verificación visual)		
Años de experiencia		
Verificación de 3 referencias		
Precio		
Proveedor 3:	Observaciones:	Calificación 1-5
Calidad técnica (verificación visual)		
Años de experiencia		
Verificación de 3 referencias		
Precio		
Escogencia:		Aprobado por:

Fuente: elaboración propia

El cuadro 32 se utilizará para que los diferentes comités de trabajo puedan sintetizar el trabajo de las diferentes componentes del Programa de Gobierno y manteniendo la alineación con los pilares de UPE que se muestran en la figura 31.



Figura 31: Pilares de UPE

Fuente: elaboración propia

Cuadro 33 Sintetización de proyectos y elementos del Programa de Gobierno

Sintetización de proyectos y elementos del Programa de Gobierno	
Fecha de elaboración	Sector/área
Equipo de trabajo	Nombre de proyecto propuesto
Fecha tentativa de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo general:	
Objetivos específicos:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto	
Supuestos	
Restricciones	
Identificación de riesgos/retos	

Presupuesto		
Recurso	Esfuerzo	Costo
Observaciones:		
Tareas y fechas		
Tareas	Fecha inicio	Fecha final
Información histórica relevante		
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
Involucrados directos:		
Involucrados indirectos:		

Fuente: elaboración propia

4.5.7. Plan de mejora (generación de valor a los procesos)

4.5.7.1. Enfoque para la mejora

El proyecto actual culmina previo al inicio oficial de la campaña política para las elecciones municipales 2020.

No son parte del alcance los procesos para la mejora de próximas campañas políticas de UPE, pero las experiencias que se deriven del proceso de planeación y ejecución de la primera campaña derivaran en experiencias que pueden enriquecer un segundo proyecto de continuidad del partido en futuras campañas.

La valoración y documentación de las experiencias deben ser tomadas en cuenta con un enfoque de mejora continua en mente.

4.5.7.2. Temas foco para la mejora

El éxito del partido en el largo plazo se basa en la capacidad de aprender de las experiencias. Una forma de documentar la primera campaña política es responder algunas preguntas:

- ¿Cuán fluidas fueron las comunicaciones entre los miembros de los diferentes entes del partido?
- ¿Qué tan pronto se respondió a las necesidades del proyecto?
- ¿Es fácil trabajar con el equipo?
- ¿Qué destrezas adicionales aportó cada comité al proyecto?

La respuesta a estas simples preguntas ayudará a valorar si para el siguiente proyecto se requiere hacer ajustes.

4.5.7.3. Procesos clave para la mejora

Este capítulo del proceso de la administración de proyectos evidencia la importancia de tener la calidad como un eje transversal en el proceso total.

Si bien es cierto, existen soluciones a errores cometidos, es bien reconocido que lo mejor es prevenir y no incurrir en errores costosos y que pueden retrasar un proyecto.

El cuadro 33 muestra el proceso de verificación de la calidad y el cuadro 40 un ejemplo de cómo se puede definir procesos clave para contribuir con la gestión de la calidad.

Cuadro 34 Descripción del proceso de verificación de la calidad

Descripción del proceso	
1. Identificar la actividad de seguimiento y control	
2. Utilizar el formato de control que corresponde (ejemplo: escogencia de proveedores)	
3. Si existe inconformidades, se debe identificar y documentar.	
4. Asignar responsable para las acciones correctivas.	
5. Comprobación de acción correctiva finalizada-firma de formularios.	
6. Aprobación de actividad o de acción correctiva.	
Inicio del proceso	Finalización del proceso
Con actividad de seguimiento y control	Aprobación de actividad o de acción correctiva.
Entradas del proceso	Salidas del proceso
Formulario de verificación. Ej. terna de proveedores	Formulario con información verificada.
Dueño del proceso	Otros interesados relacionados
Director de Proyecto	Productor audiovisual, patrocinadores
Métricas relacionadas	
Verificación visual, tiempo, iluminación, sonido.	

Cuadro 35 Ejemplo de verificación

Descripción del proceso: Programa de gobierno	
1. Definición de comités de trabajo	
2. Establecimiento de fechas específicas de trabajo	
3. Definición de revisión de los elementos básicos de cada capítulo	
4. Coordinación de los comités de trabajo	
5. Recopilación de información del cantón y de otros partidos	
6. Análisis de información existente	
7. Mapeo de oportunidades de mejora	
8. Establecimiento de propuestas de intervención	
9. Observaciones para el próximo Programa de Gobierno	
Inicio del proceso	Finalización del proceso
Entradas del proceso	Salidas del proceso
Plantillas llenas	Procesamiento de datos colectados Plan de Gobierno
Dueño del proceso	Otros interesados relacionados:
Comité de Programa de Gobierno	Habitantes de la zona/Fundadores
Métricas relacionadas:	
(Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones, Interesados)	
Se debe considerar y alinear con la reglamentación y normativa existente.	

Fuente: elaboración propia

4.5.7.4. Procedimientos para la toma de acciones correctivas/preventivas

Al realizar el seguimiento de la calidad acorde a los parámetros descritos con anterioridad, debe también realizarse las acciones correctivas del caso. El diagrama 32 muestra el diagrama de flujo para realizar este proceso y el cuadro 35 muestra el proceso con el mismo propósito.

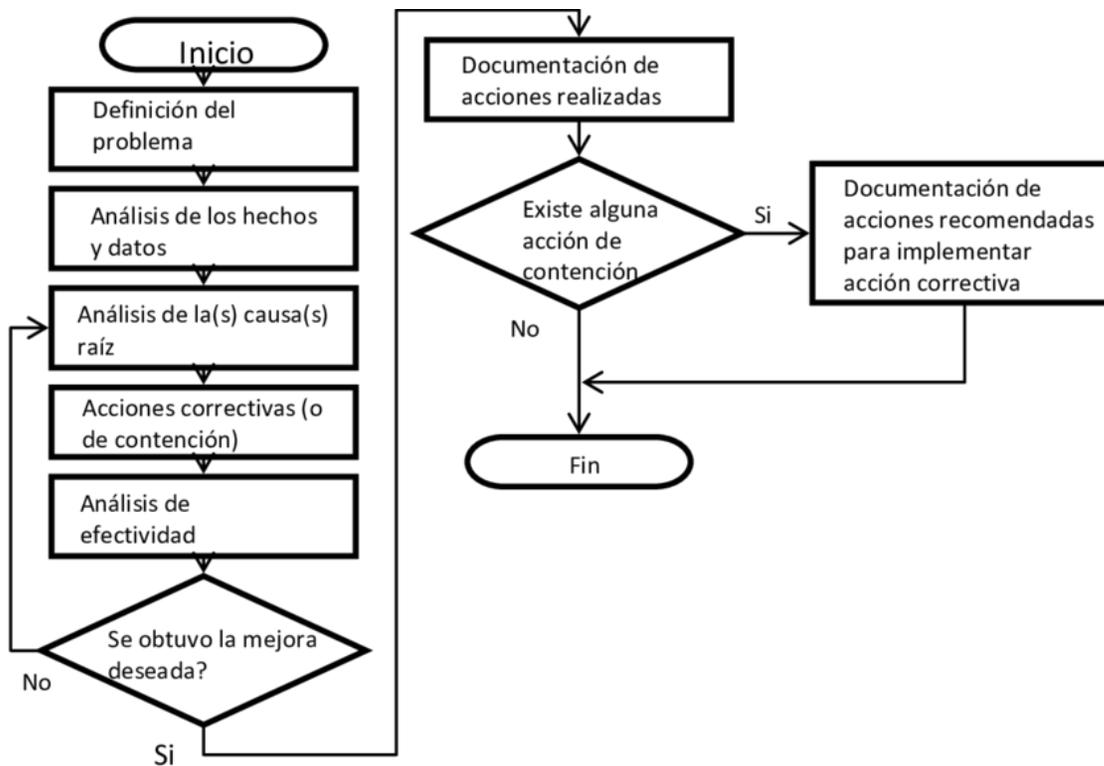


Figura 32: Diagrama de flujo de acciones correctivas

Fuente: (Gómez-Bull, 2015)

Cuadro 36 Proceso de acciones correctivas

Paso	Responsable
1 Se identifica los elementos clave para el proyecto	Directora de Proyecto
2 Se analiza la alineación de lo programado con la evidencia en las diferentes etapas	Directora de Proyecto
3 Se debe identificar las causas en caso de incumplimiento	Directora de Proyecto
4 Identificar y proponer acciones correctivas	
5 Se debe valorar si la acción cumplió con su cometido	

Fuente: elaboración propia

Finalmente, el cuadro 36 muestra el formulario que se utilizará para la identificación de las acciones correctivas y su registro.

Cuadro 37 Identificación de acciones correctivas y registro

Identificación de acciones correctivas		
Propuesta por:		Fecha
Autorizada por:		Responsable de implementación:
Descripción de acción/es correctiva/s:		
Fecha prevista de implementación:		
Descripción de acciones correctivas		
No.	Acción propuesta	Implementación
	Acción	Responsable
		Fecha prevista:
Control de la inconformidad/acción correctiva		
Responsable:		
Firma del responsable/s:		

Fuente: elaboración propia

4.6. Gestión de los recursos

4.6.1. Introducción

Acorde al (PMI, 2017), la gestión de los recursos del proyecto comprende los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. Estos procesos facilitan garantizar que los recursos adecuados estarán disponibles para el director del proyecto y el equipo del proyecto en el momento y lugar adecuados.

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza.

Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa. La intervención y la participación tempranas de los miembros del equipo les aportan su experiencia profesional durante el proceso de planificación y fortalecen su compromiso con el proyecto. (PMI, 2017)

4.6.2. Estimación de los recursos de las actividades

En el caso específico del presente proyecto, como se ha mencionado en varias ocasiones, se trabaja con voluntarios del partido, los cuales no reciben ninguna remuneración y su manejo es diferente a un proyecto donde se cuenta con personal dedicado.

La figura 33 muestra el organigrama del partido acorde al Código Electoral y a la organización interna que se ha definido.

Se ha definido los comités de trabajo de temas específicos para efectos de la construcción del Programa de Gobierno:

- 1- Gestión cultural
- 2- Deportes y recreación 21
- 3- Bienestar animal
- 4- Eficiencia municipal y transparencia
- 5- Tecnología
- 6- Urbanismo, ambiente, movilidad
- 7- Social y vivienda
- 8- Seguridad
- 9- Educación
- 10- Emprendedurismo
- 11- Vecinos interesados

Los comités estarán conformados por al menos 3 personas y no existe límite máximo. Se realizará actividades para convocar interesados que se quieran integrar en los grupos de trabajo. Los comités se organizarán por si solos y cubrirán los costos de las reuniones de trabajo.

Mediante el reporte mensual que presenta la Directora de Proyecto al CEC se llevará el control de los diferentes entregables del Programa de Gobierno.

El cuadro 37 muestra los roles, sus responsabilidades y la correspondiente autoridad dentro del contexto del proyecto.

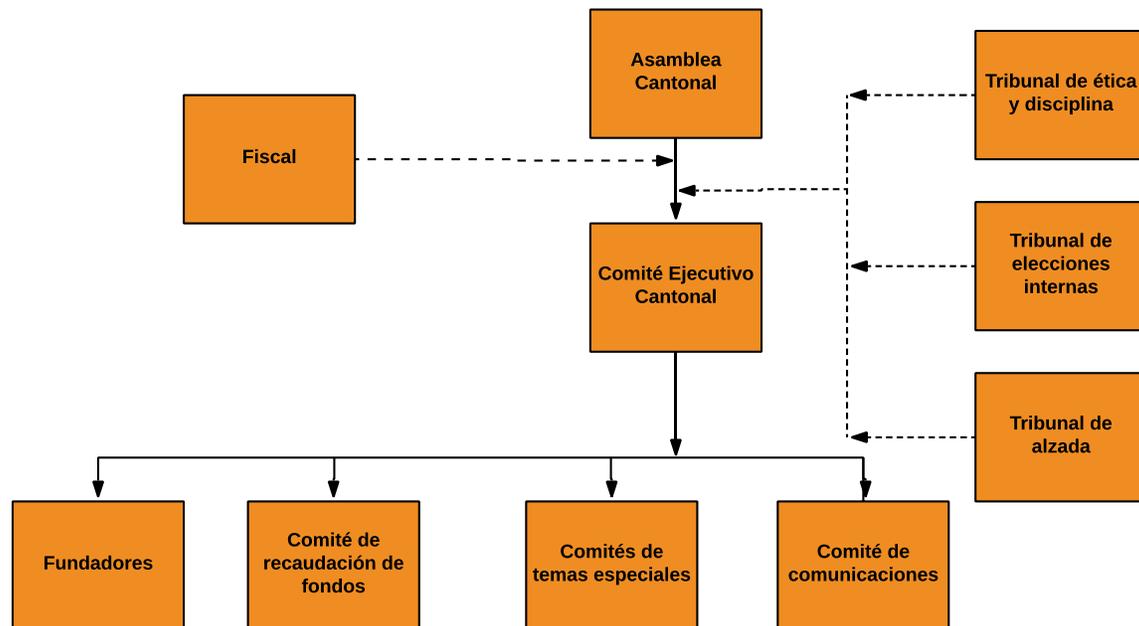


Figura 33: Organigrama del partido

Fuente: elaboración propia

Cuadro 38 Roles, responsabilidad y autoridad

Rol	Responsabilidad	Autoridad
Directora proyecto	Controlar el proyecto	Toma de decisiones
CEC	Recibir reportes y aprobar los entregables	Toma de decisiones
Fundadores	Trabajar en la definición de la estrategia del partido. Participar en la creación del Programa de Gobierno de UPE	Toma de decisiones
Coordinador de los diferentes comités	Dirigir el trabajo de los comités para cumplir con los plazos establecidos	Crear los documentos asignados

Fuente: elaboración propia

4.6.3. Propuesta de desarrollo del equipo

Si bien es cierto el equipo del proyecto no es personal dedicado o remunerado, el desarrollo es importante. Por esa razón se aprovechan todos los cursos que ofrece el TSE para apoyar y desarrollar la capacidad de las personas involucradas en la gestión de partidos políticos.

Adicionalmente se solicita a los fundadores a asistir a las sesiones de Concejo Municipal para mantenerse actualizados de los eventos y proyectos que se gestionan en la municipalidad.

4.7. Gestión de las comunicaciones

4.7.1. Introducción

Gestionar las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos para gestionar la generación, recolección, almacenamiento y disposición de cualquier información sobre el Proyecto. No concluye con la finalización del Proyecto, se prolonga en virtud de las lecciones aprendidas.

La gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para conseguir un intercambio eficaz de información. La gestión de las comunicaciones del proyecto consta de dos partes. Durante la primera parte se desarrolla una estrategia para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados. La segunda parte consiste en llevar a cabo las actividades necesarias para implementar la estrategia de comunicación. (PMI, 2017)

“La comunicación es el intercambio intencionado o involuntario de información. La información intercambiada puede ser en forma de ideas, instrucciones o emociones.” (PMI, 2017)

4.7.2. Restricciones y premisas

En una campaña política las comunicaciones son cruciales, un mensaje erróneo puede poner en riesgo la totalidad del proyecto y al mismo partido.

UPE se ha conformado con personas provenientes de partidos políticos diferentes y por lo tanto con ideologías diferentes y es parte de su riqueza. La dinámica, características y preocupaciones de las elecciones nacionales es diferente a las elecciones municipales. El ex presidente Ejecutivo del IFAM, Juan José

Echeverría, dice “no hay forma social-demócrata o social-cristiana de recoger la basura, la misma debe recogerse y punto”.

Se dice popularmente que no hay que discutir de religión, política o fútbol para evitar perder amigos. Dentro del partido ya ha habido discusiones por opiniones expresadas públicamente en redes sociales, por ejemplo criticando o defendiendo al gobierno o Presidente de la República de turno. Por esa razón se ha llegado a un acuerdo donde se insta a los fundadores y miembros de los órganos del partido a mantener una posición neutral en cuanto a pronunciarse a favor o en contra de políticos o partidos políticos específicos, lo anterior sin coartar la libre expresión.

4.7.1. Plan de comunicaciones

Es importante por la naturaleza del proyecto mantener una comunicación fluida y transparente lo cual requiere de mecanismos ágiles, eficientes y oportunos. Se llevará a cabo reuniones semanales ya sea físicas o remotas que permitan que la información fluya en forma eficaz.

Para el fin especificado anteriormente, se crea una lista de contactos de los involucrados más cercanos del proyecto para poder realizar una comunicación fluida. La lista y su mantenimiento es responsabilidad de la Directora del Proyecto, pero por razones de confidencialidad no se reproduce en este documento.

Adicionalmente, se utiliza la herramienta de Constant Contact por medio de la página web para registrar los correos electrónicos de las personas afiliadas al partido y de esa forma facilitar el envío de información.

El cuadro 38 muestra el Plan de Comunicación del Proyecto que muestra varios elementos que se detallan a continuación:

- Reuniones semanales de los fundadores.

Responsable: la convocatoria es responsabilidad de la Directora del Proyecto. Dicha reunión debe contener una agenda donde se define el alcance y su duración. Se debe contar con el material que sea necesario para desarrollar la actividad: ayuda visual, pizarra, marcadores, documentación impresa, entre otros. Las reuniones se realizarán en la oficina de uno de los fundadores en San Rafael de Escazú.

Involucrados: Deben asistir los socios fundadores o los invitados por la Directora de Proyectos.

Herramientas: normalmente serán reuniones presenciales, a menos que se requiera una reunión con personas que no puedan asistir físicamente, para lo que se utilizará una reunión remota utilizando el teléfono o una herramienta digital para tal efecto.

Reglas: todos los participantes deben recibir con anterioridad la agenda de la reunión y cualquier otra indicación adicional.

- Reuniones mensuales de definición de estrategia.

Responsable: la convocatoria es responsabilidad de la Directora del Proyecto. Dicha reunión debe contener una agenda donde se define el alcance y su duración. Se debe contar con el material que sea necesario para desarrollar la actividad: ayuda visual, pizarra, marcadores, documentación impresa, entre otros. Las reuniones se llevarán a cabo los días sábado y se realizarán en un lugar aislado para limitar las interrupciones.

Involucrados: Deben asistir los socios fundadores, el CEC y los invitados por la Directora de Proyectos acorde a los temas a discutir.

Herramientas: normalmente serán reuniones presenciales, a menos que se requiera una reunión con personas que no puedan asistir físicamente, para lo que se utilizará una reunión remota utilizando el teléfono o una herramienta digital para tal efecto.

Reglas: todos los participantes deben recibir con anterioridad la agenda de la sesión y cualquier otra indicación adicional.

- Informes de avance y minutas de reuniones.

Responsable: hacer y distribuir los informes y minutas son responsabilidad de la Directora de Proyecto.

Involucrados: Deben recibir los informes todos los fundadores y el CEC.

Herramientas: los informes se realizarán utilizando herramientas de uso común como MS Word, MS Excel y MS Power Point para que todos los involucrados puedan abrir los archivos.

Reglas: los informes serán enviados vía correo electrónico máximo una semana natural luego de la sesión.

- Comunicación externa.

Responsable: se ha conformado un Comité de Comunicaciones y es el Comité quien debe designar voceros oficiales del partido con la venia del CEC. Algunas de las actividades pueden ser, sin limitarlo:

- Asistencia a programas de radio y televisión.
- Entrevistas a prensa escrita.
- Vocero para eventos de partidarios.
- Declaraciones a la prensa en general.

Involucrados: los involucrados directos o indirectos del proyecto.

Herramientas: toda información del partido que sea de carácter público y que requiera ser comunicada al país o al cantón de forma general, utilizará los medios de comunicación oral, escrita o televisiva disponible.

Reglas: toda la información debe ser valorada por el Comité de Comunicaciones antes de su publicación.

- Comunicación informal.

En el proyecto también se debe contemplar las comunicaciones informales, las cuales se identifican como: llamadas telefónicas, correos electrónicos, chats telefónicos como whatsapp o telegram y conversaciones informales en general.

Cuadro 39 Plan de comunicaciones

Plan de comunicaciones					
Elaborado por:		Aprobado por:		Rige a partir de:	
Nombre del proyecto: Etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales 2020 del partido cantonal UPE				Directora de proyecto: Marta Blanco	
Interesados	Tipo de información solicitada	Responsable de generar información	Frecuencia	Medio de comunicación	Observaciones
Directora de Proyecto	Informes de avance de los Comités de trabajo	Coordinador de Comité	Mensual	Documentos Word, Excel y Power Point enviados vía correo electrónico	Los reportes se envían una semana antes de la siguiente sesión mensual.
CEC	Minutas Informes de avance	Dir. Proyecto	Semanal y mensual	Documentos Word, Excel y Power Point enviados vía correo electrónico	Las minutas se envían luego de las sesiones semanales y antes de la siguiente sesión. Los reportes de igual forma antes de la siguiente sesión mensual.
Fundadores del Partido	Minutas Informes de avance	Dir. Proyecto	Semanal y mensual	Documentos Word, Excel y Power Point enviados vía correo electrónico	Las minutas se envían luego de las sesiones semanales y antes de la siguiente sesión.

Plan de comunicaciones					
Elaborado por:		Aprobado por:		Rige a partir de:	
Nombre del proyecto: Etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales 2020 del partido cantonal UPE				Directora de proyecto: Marta Blanco	
Interesados	Tipo de información solicitada	Responsable de generar información	Frecuencia	Medio de comunicación	Observaciones
					Los reportes de igual forma antes de la siguiente sesión mensual.
Asamblea Cantonal	Reportes de avance ante el TSE. Decisiones relevantes del CEC	CEC	Al menos una vez por trimestre previo a las elecciones	Presencial durante la asamblea cantonal	Las sesiones pueden ser más frecuentes si se requiere reformas a los estatutos.
Asesores en diferentes temas	Informes de sesiones de conversatorios	Coordinador de sesiones	Al menos una vez al mes	Correo electrónico	Los informes deben presentarse previo a las sesiones de trabajo.
Munícipes	Propuestas de UPE	Comité de comunicaciones	Redes sociales: al menos tres veces a la semana	Virtual por redes sociales y correo electrónico a las bases de datos Material impreso	
Emprendedores	Propuestas de UPE	CEC Comité de	Al menos una vez al mes	Presencial y material digital e	La comunicación es de dos vías,

Plan de comunicaciones					
Elaborado por:		Aprobado por:		Rige a partir de:	
Nombre del proyecto: Etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales 2020 del partido cantonal UPE				Directora de proyecto: Marta Blanco	
Interesados	Tipo de información solicitada	Responsable de generar información	Frecuencia	Medio de comunicación	Observaciones
		comunicaciones		impreso	una para entender las necesidades del sector y otra para informar sobre las propuestas
Empresarios	Propuestas de UPE	CEC Comité de comunicaciones	Al menos una vez al mes	Presencial y material digital e impreso	La comunicación es de dos vías, una para entender las necesidades del sector y otra para informar sobre las propuestas
Medios de comunicación	Propuestas de UPE	CEC Comité de comunicaciones Candidatos a alcaldía y vice-alcaldías	Cada vez que se presente la oportunidad	Presencial, audio, correo electrónico	Se cuenta con un experto en manejo de medios quien promueve continuamente
Otras municipalidades	Propuestas de UPE	CEC Comité de comunicaciones	Cada vez que se presente la oportunidad	Presencial, audio, correo electrónico	

Plan de comunicaciones					
Elaborado por:		Aprobado por:		Rige a partir de:	
Nombre del proyecto: Etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales 2020 del partido cantonal UPE				Directora de proyecto: Marta Blanco	
Interesados	Tipo de información solicitada	Responsable de generar información	Frecuencia	Medio de comunicación	Observaciones
		Candidatos a alcaldía y vice-alcaldías			
Donantes	Propuestas de UPE	CEC Comité de comunicaciones Candidatos a alcaldía y vice-alcaldías	En forma activa	Presencial, teléfono, correo electrónico	La comunicación con potenciales donantes debe ser un proceso continuo
Gobierno de la República	Legal de parte del TSE	CEC	Cuando se requiera	Presencial, teléfono, correo electrónico	

Fuente: elaboración propia

4.8. Gestión de los riesgos

4.8.1. Introducción

Los riesgos son implícitos en cualquier actividad o negocio. La gestión de los riesgos consiste en identificarlos, detectando posibles peligros y anticipando las acciones y medidas para evitar o al menos minimizar el impacto de los riesgos.

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto. (PMI, 2017)

Se debe dar a esta gestión la importancia que se merece pues se pueden afectar las operaciones diarias y traducirse en pérdidas. Un porcentaje muy elevado de los riesgos negativos (amenazas) de un proyecto pueden ser eliminados con una buena planificación.

Algunos elementos de riesgo que debe considerarse son:

- Relacionados con personas
- Los productos
- Maquinaria y tecnología (Ciberriesgos)
- Bancos y operaciones financieras
- Competencia
- Suplidores
- Clima

4.8.2. Planificación de los riesgos

Planificar la Gestión de Riesgos es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto. Este proceso se lleva a cabo una sola vez o en puntos predefinidos del proyecto. El proceso Planificar la Gestión de Riesgos debe iniciarse tan pronto como se concibe el proyecto y debe completarse en las fases tempranas de su planificación.

4.8.3. Identificación de los riesgos

Los riesgos negativos son aquellos que pueden ocasionar sobrecostos o atrasos en el proyecto, por lo que las acciones que se deben tomar frente a ellos irán encaminadas a evitarlos, traspasarlos, mitigarlos o aceptarlos.

Los riesgos positivos son los que pueden causar reducciones en el costo o el tiempo. Las acciones en este caso deben ir encaminadas a potenciar que ocurran y/o incrementar su impacto.

Se debe considerar acciones encaminadas a incluir en el proyecto aquel elemento (paquete de trabajo, persona, etc.) que pueda originar la oportunidad de ocurrencia.

Los impactos de un riesgo que se concrete está relacionado al costo, al cronograma, al alcance o a la calidad y por esa razón su clasificación se relaciona con esos elementos.

RC: riesgo que afecta el costo	RCr: riesgo que afecta el cronograma
RA: riesgo que afecta el alcance	RQ: riesgo que afecta la calidad

Cuadro 40 Identificación de riesgos

Código	Causa	Impacto	Tipo
RA	Falta de quórum en las asambleas cantonales	No cumplir a tiempo con los requisitos de inscripción del TSE	Negativo
RQ	No definir de forma adecuada los requisitos No cumplir con el perfil definido	Realizar una escogencia equivocada de candidatos	Negativo
RQ	No atender las expectativas de los munícipes Utilizar los medios de comunicación equivocados Inhabilidad de transmitir el mensaje de UPE	Equivocarse con la estrategia de comunicación	Negativo
RC	Deficiente estrategia de recaudación de fondos Utilizar a voceros inadecuados para la recaudación	No recaudar los fondos suficientes para ejecutar el proyecto	Negativo
RA	Mala definición de eventos Mala difusión de los eventos	Que las actividades organizadas no tengan la asistencia esperada	Negativo
RQ	Falta de información de las necesidades de los votantes Mala conformación de los comités de trabajo de temas específicos	Que el plan de gobierno no responda a las preocupaciones de los escazuceños	Negativo
RA	Mala plataforma digital Mala gestión de las afiliaciones Deficiente comunicación	No lograr alcanzar las 5,000 afiliaciones esperadas	Negativo
RQ	Falta de verificación de proveedores Mal diseño	Mala calidad de los materiales publicitarios	Negativo
RQ	Mala planificación de la publicidad	No encontrar buenos espacios para las vallas publicitarias	Negativo
RA/RC	Recaudar más dinero del previsto para el proyecto	Poder ampliar el alcance del proyecto mejorando así las posibilidades de éxito en las elecciones municipales 2020	Positivo

Fuente: elaboración propia

4.8.4. Priorización de riesgos

Para realizar el análisis cualitativo se definieron 5 categorías para evaluar la probabilidad de ocurrencia del riesgo. Para evaluar el impacto, se definieron también 5 categorías en el cuadro 40.

Cuadro 41 Parámetros para cuantificar el riesgo

Probabilidad de riesgo		Impacto del riesgo	
Descripción	Puntaje	Descripción	Puntaje
Muy alta	0,9	Muy alto	0,9
Muy probable	0,7	Crítico	0,7
Probable	0,5	Moderado	0,5
Improbable	0,3	Bajo	0,3
Muy improbable	0,1	Despreciable	0,1

Fuente: elaboración propia

La figura 34 tomada del (PMI, 2017), muestra un ejemplo de matriz de probabilidad e impacto con el mismo esquema de puntuación utilizado en este proyecto en el cuadro 40. Este cuadro facilita el análisis que se realiza en los cuadros 41 y 43.

		Amenazas					Oportunidades						
Probabilidad	Muy alta 0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05	Probabilidad	Muy alta 0,90
	Alta 0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04		Alta 0,70
	Mediana 0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03		Mediana 0,50
	Baja 0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02		Baja 0,30
	Muy baja 0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01		Muy baja 0,10
		Muy bajo 0,05	Bajo 0,10	Moderado 0,20	Alto 0,40	Muy alto 0,80	Muy alto 0,80	Alto 0,40	Moderado 0,20	Bajo 0,10	Muy bajo 0,05		
		Impacto negativo					Impacto positivo						

Figura 34: Matriz de probabilidad

Fuente: (PMI, 2017)

Se procede a evaluar las probabilidades e impacto para cada riesgo, a calcular la combinación de ambos y ordenar en orden descendente los riesgos, como se puede observar en el cuadro 41.

En el cuadro 42 se prioriza los riesgos con un código de colores. Los riesgos altos se consideran aquellos que se encuentren en el rango $> O = a 0.40$. En el caso de este proyecto, solamente un riesgo califica dentro de ese rango.

Los riesgos moderados son los que se encuentran en el rango < 0.40 y mayor o igual a 0.20) y se identifican con una celda en amarillo.

Finalmente los riesgos bajos son los que se encuentran en el rango menor a 0.20 y se identifican con el color verde.

Cuadro 42 Evaluación de probabilidad de impacto

CÓDIGO	IDENTIF.	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROB	IMPACTO	TOTAL
RC	R1	No recaudar los fondos suficientes para ejecutar el proyecto	0,7	0,7	0,49
RQ	R2	Equivocarse con la estrategia de comunicación	0,5	0,7	0,35
RA	R3	No cumplir a tiempo con los requisitos de inscripción del TSE	0,3	0,9	0,27
RQ	R4	Realizar una escogencia equivocada de candidatos	0,3	0,9	0,27
RA/RC	R5	Recaudar más fondos de los presupuestados	0,3	0,9	0,27
RQ	R6	Que el plan de gobierno no responda a las preocupaciones de los escazuceños	0,3	0,7	0,21
RA	R7	No lograr alcanzar las 5,000 afiliaciones esperadas	0,7	0,3	0,21
RA	R8	Que las actividades organizadas no tengan la asistencia esperada	0,5	0,3	0,15
RQ	R9	No encontrar buenos espacios para las vallas publicitarias	0,5	0,3	0,15
RQ	R10	Mala calidad de los materiales publicitarios	0,1	0,1	0,01

Fuente: elaboración propia

El cuadro 43 muestra los riesgos con colores según se describió anteriormente. Se observa que hay una celda en rojo, denotando que solo hay un solo riesgo alto. Hay 4 riesgos moderados (amarillo) y cinco de bajo riesgo (verde).

Se asignará una estrategia de mitigación a los riesgos con un Pxl superior a 0,30 pues su probabilidad de ocurrencia es la más alta del proyecto y analizando los elementos que caen en esta categoría podrían poner en peligro el alcance del proyecto. Los riesgos con un valor menor se colocan en un “watchlist” que permite

monitorearlos y si la probabilidad de ocurrencia aumenta, se procede a asignar una estrategia para disminuirlos o controlarlos.

El hacer frente a los riesgos requiere en ocasiones el asignar más tiempo o recursos. Observando el cuadro 41, se deriva que hay necesidad de asignar tiempo para incrementar el esfuerzo dedicado a recaudar fondos siendo ese el riesgo con mayor probabilidad e impacto. No se requiere la asignación de presupuesto pues son labores de carácter voluntario.

En el cuadro 42, se resume la asignación de fondos de contingencia. Para el primer riesgo se asigna un monto de \$3,000 que corresponde al pago de una consultoría en publicidad para crear una nueva estrategia de comunicación. En el caso del segundo riesgo, se asigna \$3,000 que corresponde a \$500 por evento para pagar publicidad que permita atraer a más asistentes.

Finalmente, los \$1,500 de la reserva de contingencia se asignan para el tercer riesgo, que corresponde a reimprimir la mitad de los materiales que hayan sido defectuosos.

Cuadro 43 Priorización y planificación de respuesta de los riesgos

Riesgo	Reserva de contingencia
Equivocarse con la estrategia de comunicación	\$3,000
Que las actividades organizadas no tengan la asistencia esperada.	\$3,000
Mala calidad de los materiales publicitarios.	\$1,500

Fuente: elaboración propia

El cuadro 43 muestra la estrategia y acciones y los planes de contingencia con referencia a los riesgos.

En caso que un riesgo se materialice, se procede a aplicar la estrategia y las acciones descritas en la columna 3 de la tabla 43 y a implementar el plan de contingencia evidenciado en la columna 4.

En caso que los fondos de contingencia no sean utilizados, se puede reasignar el dinero ya sea para publicidad o guardarlo para el siguiente proyecto de la recta final a las elecciones 2020.

Es importante mencionar que ninguno de los riesgos tiene un impacto en el cronograma que ponga en riesgo el proyecto.

Cuadro 44 Priorización y planificación de respuesta de los riesgos

Código	Descripción del riesgo	Estrategia y acciones	Plan Contingencia	Pxl	Reservas		Responsable
					Tiempo días	Costos \$	
RC	No recaudar los fondos suficientes para ejecutar el proyecto. Esta situación es muy sensible pues si bien es cierto quedan varios meses para las elecciones municipales, no se cumpliría con las actividades propuestas y el alcance de este proyecto.	Mitigar- Replanteamiento del discurso para recaudar fondos. Aumentar la cantidad de personas que se dediquen a buscar donaciones.	Asignación de horas adicionales y de más personas para recaudar más fondos. Aumento de las comunicaciones y relación con los potenciales donantes y voluntarios.	0,49	20	N/A	CEC

Código	Descripción del riesgo	Estrategia y acciones	Plan Contingencia	Pxl	Reservas		Responsable
					Tiempo días	Costos \$	
RQ	Equivocarse con la estrategia de comunicación que conduciría a no atraer a suficientes votantes a UPE y no lograr el alcance planeado.	Mitigar-Pagar a un publicista para replantear la estrategia	Replantear estrategia	0,35	N/A	\$3 000	AP
RQ	Realizar una escogencia equivocada de candidatos. Existe a nivel nacional una gran desconfianza en cuanto a los políticos que dirigen al país y no acertar con las expectativas de los votantes pondría en peligro el alcance y éxito del proyecto.	"Watchlist". Si los fundadores proponen personas cuyos perfiles se desvían de los definidos por el partido, como perfiles idóneos para los puestos de elección popular, se debe acudir al CEC y las instancias de fiscalía y los Comités para solicitar acogerse	Realizar una campaña interna que permita encausar las postulaciones a lo establecido por UPE. En caso de escogerse candidatos inadecuados acorde al perfil definido, la Asamblea Cantonal debe decidir si seguir el	0,27	N/A	N/A	AP

Código	Descripción del riesgo	Estrategia y acciones	Plan Contingencia	Pxl	Reservas		Responsable
					Tiempo días	Costos \$	
		a lo establecido.	esfuerzo hacia las elecciones o suspender la postulación del partido.				
RA/RC	Recaudar más dinero del previsto lo cual permitiría ampliar el alcance del proyecto mejorando así las posibilidades de éxito en las elecciones municipales 2020	"Watchlist". Se debe realizar un análisis que permita asignar el dinero excedente a las acciones que sean más pertinentes en el momento. Es posible que sea destinado a pagar por más publicidad física y en redes sociales.	Ajustar el alcance, el plan de adquisiciones y el presupuesto.	0,27	N/A	N/A	CEC/AP

Código	Descripción del riesgo	Estrategia y acciones	Plan Contingencia	Pxl	Reservas		Responsable
					Tiempo días	Costos \$	
RA	No cumplir a tiempo con los requisitos de inscripción del TSE. Esta situación pondría en peligro el partido en miras a las elecciones 2020. Como el proyecto ha ido avanzando para cumplir con las fechas de ley impuestas por el TSE, la probabilidad de este riesgo se ha disminuido al haber ya pasado las fechas más críticas de cumplimiento.	Aceptar. Si no se cumple con los requisitos de ley a tiempo, no hay nada que se pueda hacer.	Los fundadores deben decidir si negociar una alianza con otro partido es una posibilidad.	0,27	N/A	N/A	AP

Código	Descripción del riesgo	Estrategia y acciones	Plan Contingencia	Pxl	Reservas		Responsable
					Tiempo días	Costos \$	
RQ	Que el plan de gobierno no responda a las preocupaciones de los escazuceños. Si se concreta este riesgo, es posible que no se logre convencer a los votantes de unirse a UPE al no ofrecer una opción de cambio y soluciones concretas.	"Watchlist". El CEC, los fundadores y los diferentes comités deben analizar las falencias del Plan de Gobierno y realizar los ajustes que sea necesarios, así como proponer proyectos que los escazuceños esperen y necesiten.	Modificar el alcance incluyendo proyectos específicos que respondan a las expectativas que no se contemplaron en el plan de gobierno.	0,21	N/A	N/A	AP
RA	No lograr alcanzar las 5,000 afiliaciones esperadas. Este riesgo está ligado a dos elementos antes mencionados: la estrategia de comunicaciones y el plan de gobierno y si bien no compromete el	"Watchlist". Si se evidencia que la proyección no cumplirá con la meta, se debe reforzar acciones en publicidad.	Dependiendo del presupuesto, se puede reforzar acciones publicitarias complementarias para lo que habría que modificar el alcance, presupuesto y cronograma. Si no hubiese	0,21	N/A	N/A	AP

Código	Descripción del riesgo	Estrategia y acciones	Plan Contingencia	Pxl	Reservas		Responsable
					Tiempo días	Costos \$	
	éxito del proyecto, puede poner en peligro el éxito del partido en las elecciones 2020.		presupuesto, se debe registrar el no alcanzar la meta para la etapa siguiente del proyecto.				
RA	Que las actividades organizadas no tengan la asistencia esperada. Este riesgo tiene la ventaja que son 6 actividades, lo que permite tomar acciones correctivas desde la primera incidencia.	"Watchlist". Si la primera actividad no cumple con las expectativas, se debe realizar una reunión del Comité de Comunicaciones y proponer los cambios que se requiere hacer para las subsiguientes 5 actividades.	Son 6 actividades, si la primera no logra la asistencia esperada, se debe plantear diferentes formas de promoción y pagar publicidad (\$500/evento).	0,15	N/A	\$3 000	AP

Código	Descripción del riesgo	Estrategia y acciones	Plan Contingencia	Pxl	Reservas		Responsable
					Tiempo días	Costos \$	
RQ	No encontrar buenos espacios para las vallas publicitarias. El impacto es que se usaría el dinero pero con menor impacto en la exposición del partido y sus propuestas.	Aceptar	Buscar alternativas de ubicaciones no comerciales como casas de habitación.	0,15	N/A	N/A	AP
RQ	Mala calidad de los materiales publicitarios. El impacto se debe evaluar dependiendo del defecto y el impacto puede ser tener que recurrir a hacer los materiales nuevamente con el consecuente desembolso.	"Watchlist". Llevar a cabo una revisión del plan de gestión de la calidad.	Dependiendo del defecto, se debe considerar hacer el material nuevamente. Registrar la no-conformidad para no utilizar los proveedores que no cumplan con los estándares de calidad.	0,01	N/A	\$1 500	AP
TOTAL					0	\$7 500	

Fuente: Elaboración propia

4.9. Gestión de las adquisiciones

4.9.1. Introducción

Acorde con (PMI, 2017), la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.

La buena gestión de las adquisiciones es un factor clave de éxito en los proyectos, y debe llevar un proceso de planificación adecuado a la situación particular del proyecto que se administre. Implica planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto, documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales.

4.9.2. Gestión de las adquisiciones

Para realizar compras, se requiere tiempo, dinero, esfuerzo, etc. y por esa razón es que se debe realizar una gestión eficiente y efectiva que garantice una óptima utilización de los valiosos y limitados recursos del proyecto.

En el caso de la primera etapa de la campaña electoral de UPE, la principal adquisición que se realizará es de materiales publicitarios, los cuales son de gran ayuda para la promoción del partido y sus candidatos.

A pesar de que las adquisiciones son pocas para este proyecto, se planifican de forma que se cuente con los materiales necesarios, en el momento apropiado para apoyar los esfuerzos por cautivar votantes para las elecciones cantonales en Escazú.

4.9.3. Planificar las adquisiciones

La falta de planificación deja abiertas mayores oportunidades de tener sorpresas y resultados inesperados, aumentando de esa forma los riesgos.

En este apartado se busca resolver las principales necesidades para el proyecto. Qué es lo que se va a comprar, cómo, cuánto y a quién comprar. Se necesita elaborar diferentes contratos que deben contemplar el precio, el pago de anticipos, pagos contra entrega, entre otros.

4.9.4. Estrategia de las adquisiciones

Para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, es necesario proveer bienes y servicios de forma eficiente y efectiva, motivo por el cual las adquisiciones son una función estratégica fundamental para la obtención de resultados y el alcanzar las metas. Los criterios/políticas que se utilizarán son:

- Enfoque en calidad comprobada e innovación.
- Alineación con la visión y los valores de UPE.
- Validar las credenciales y experiencia de los proveedores, luego se realiza la comparación de precios.
- Apoyarse en las plantillas, procedimientos, políticas, guías del partido, tipos de contrato.

- Considerar el enunciado del alcance del trabajo, donde se definen los límites, requisitos, restricciones y supuestos del proyecto, necesidades y estrategias del proyecto, requerimientos de los recursos según la EDT y su diccionario.
- Basarse en el plan de gestión del proyecto como un todo, sobre todo los registros de riesgos, acuerdos contractuales, cronogramas, requisitos de los recursos, estimaciones de costos y su línea base.

4.9.5. Tipos de contratos a utilizar

Se utilizará dos tipos de contratos, el primero es un contrato de arrendamiento, según (Apraiz, 2018), “El arrendamiento es un acto de administración no de propiedad, por ello solamente se transmite el uso, el disfrute de una cosa pero la propiedad sigue siendo del que cede (propietario, u otro titular con derecho a ceder el goce y disfrute)”.

El segundo tipo es un contrato de prestación de servicios profesionales, Es el contrato mediante el cual una persona, normalmente un profesional, se obliga con respecto a otra a realizar una serie de servicios a cambio de un precio acordado. Es importante señalar que el pago del contrato es dirigido al cumplimiento de metas, horas, objetivos o proyectos. (Apraiz, 2018)

Se describe a continuación en que consiste cada tipo de contrato en el contexto del proyecto.

- **Contrato que regule el alquiler de espacios para la colocación de vallas publicitarias (CVP).** En este caso, se estipulan todos los detalles que corresponden a la colocación de vallas publicitarias. Es posible contratar espacios dedicados para este fin, pero adicionalmente podría

utilizarse casas de habitación, lotes baldíos o negocios. Se define el costo y duración de los espacios así como las indemnizaciones derivadas de los incumplimientos de cada parte.

- **Contrato para la contratación de servicios (CS).** Se planea trabajar con voluntarios, pero es posible que sea necesaria la contratación de personal profesional para algunas actividades. Este es un tipo de contrato mercantil donde se especifican los servicios que se llevarán a cabo y se debe estipular con detalle cual es el producto de la contratación de los servicios, cuáles son las obligaciones y responsabilidades de cada parte, el costo y las amonestaciones en caso de incumplimiento e indemnizaciones de los términos de referencia que ambas partes firman, incluyendo un potencial arbitraje.

4.9.6. Matriz de roles y responsabilidades

Se presenta a continuación el cuadro 44 que muestra los roles y responsabilidades para las adquisiciones del proyecto.

Nomenclatura utilizada:

Roles **Responsabilidades**

E: Ejecuta **C:** Coordina

P: Participa **A:** Autoriza

R: Revisa

Cuadro 45 Roles y responsabilidades para las adquisiciones

Actividades	Dir. Proyecto	Miembro del Comité Ejecutivo	Miembro del Comité de Comunicaciones	Abogado fundador
Estrategia de las adquisiciones	E, P, Revisa, C	P, A		R
Elaboración de	E. C	P, A		R

Actividades	Dir. Proyecto	Miembro del Comité Ejecutivo	Miembro del Comité de Comunicaciones	Abogado fundador
contratos por servicios				
Contratos de espacios de vallas	E, P, C	R, A	P	R
Compra de materiales publicitarios	E, P, C	R, A	P, R	R

Fuente: elaboración propia

4.9.7. Supuestos y restricciones

Es importante considerar que los supuestos traen oportunidades y las restricciones límites.

Se supone que existen varias posibilidades de espacios para la colocación de vallas publicitarias y que personas particulares están anuentes a alquilar espacios en sus viviendas, lotes o locales comerciales.

Una restricción es que se cuenta con tiempo limitado, el proyecto debe ejecutarse en los tiempos de ley especificados por el TSE.

4.9.8. Diagrama de flujo de compras

La figura 34 muestra el diagrama de flujo que se ha definido para las compras. El proceso inicia con la solicitud de compra y se analiza si la misma se encuentra contemplada en el presupuesto. Luego se procede con la búsqueda de proveedores, a validar sus credenciales y experiencia, luego se realiza la comparación de precios y luego a firmar el contrato en caso de asesorías o servicios o la orden de compra para bienes, finalmente se realiza la compra.



Figura 35: Flujo de proceso de adquisiciones
Fuente: elaboración propia

4.9.9. Matriz de adquisiciones

Las adquisiciones deben vincularse con el plan de gestión del costo, la línea base del costo y el cronograma del proyecto, para así poder prever cuánto dinero se requiere, cuándo se necesita según la anticipación de las compras lo cual se puede incorporar en el cronograma. En la matriz de adquisiciones se indica la modalidad de adquisición de los recursos para las actividades del proyecto, sea si se trata de compra, alquiler o contrato; las cantidades y los precios por actividad se pueden ver en el presupuesto del proyecto y las fechas de ejecución se presentan en el cronograma. El cuadro 45 muestra estas vinculaciones.

Cuadro 46 Matriz de adquisiciones

Matriz de adquisiciones del proyecto							
Adquisición	Código EDT	Tipo de adquisición	Procedimiento contratación	Forma de contactar proveedor	Resp. compra	Fechas estimadas	
						Inicio	Fin
Consultorías y asesorías	1.1.2, 1.1.5, 1.1.6	Contratación directa	Por relaciones de confianza y afinidad al partido	Se trabajará con personas conocidas de los miembros del CEC por lo que el contacto será vía telefónica	CEC	19/11/2018	8/04/2019
Página web	1.4.2	Contratación directa	Orden de compra	Virtual, proveedor en el extranjero	CEC	3/12/2018	7/12/2018

Matriz de adquisiciones del proyecto							
Adquisición	Código EDT	Tipo de adquisición	Procedimiento contratación	Forma de contactar proveedor	Resp. compra	Fechas estimadas	
						Inicio	Fin
Actas de Asambleas	1.1.2, 1.1.4, 1.1.6	Contrato de servicios	Por referencia	Por medio de fundadores	CEC	01/11/1018	07/04/2019
Pruebas psicométricas	1.3.3	Contratación directa	Orden de compra	Virtual, proveedor en el extranjero	CEC	18/3/2019	22/3/2019
Materiales o preparación de eventos	1.6.2, 1.6.3	Contrato de servicios/ materiales	Se solicitará tres cotizaciones/ valoraciones	Por referencias	AP	22/07/2019	22/09/2019
Publicaciones redes sociales	1.4.4	Compra directa	Por experiencia previa.	Virtual, redes sociales	Comité de comunicaciones	26/04/2019	31/08/2019
Programa de administración de afiliados o potenciales seguidores	1.8.1	Contrato de servicios	Por comparación de ofertas	Por referencias Por investigación	Comité de comunicaciones	30/08/2019	5/09/2019
App	1.8.2	Contrato de servicios	Por comparación de ofertas	Por referencias Por investigación	Comité de comunicaciones	30/08/2019	5/09/2019
Materiales publicitarios	1.9.4	Compra directa	Por experiencia previa Por referencia	Llamada telefónica en caso de proveedores locales Virtual para	Comité de comunicaciones	26/04/2019	31/08/2019

Matriz de adquisiciones del proyecto							
Adquisición	Código EDT	Tipo de adquisición	Procedimiento contratación	Forma de contactar proveedor	Resp. compra	Fechas estimadas	
						Inicio	Fin
				proveedores en el extranjero			

Fuente: Elaboración propia

4.9.10. Documentos de la adquisición

Para la adecuada gestión de las adquisiciones, se requiere contar con documentos que permitan registrar y controlar las actividades.

Los partidos políticos, acorde con el Código Electoral, deben entregar estados financieros al TSE y justificar el uso del dinero que se utiliza y las donaciones. Se debe llevar a cabo el control cuidadoso de los fondos del proyecto.

Cuadro 47 Documentos para las adquisiciones

Documento	Utilidad
Contrato de compra de servicios.	Asegurar que los servicios contratados sean los que se necesitan y exista seguridad de cumplir con lo contratado.
Solicitud de cotización.	Para asegurar que los términos de referencia de todos los proveedores sean consistentes.
Orden de compra.	Para asegurar la alineación de los requisitos con el producto o servicio.
Solicitud de cambio / extra al contrato.	Alineación de las necesidades reales.
Control de contratos.	Asegurar el cumplimiento y realizar ajustes cuando sea necesario.
Cierre de contrato.	Llevar control y asegurar que se han cumplido los objetivos de la contratación.

Fuente: elaboración propia.

4.9.11. Ponderación de ofertas y adjudicación de adquisición (Sistema Multicriterio)

Acorde con la figura 35, se debe realizar una ponderación de los proveedores para poder elegir. Se utiliza el cuadro 47 para realizar el ejercicio. En este caso se presenta llena la tabla con datos supuestos para ilustración del ejercicio.

Cuadro 48 Ponderación de ofertas

Criterios	Ponderación	Proveedor A		Proveedor B		Proveedor C	
		Calif	Pts	Calif	Pts	Calif	Pts
Tiempo de entrega	30	2	0,6	2	0,3	4	1,2
Calidad material/servicio	30	5	1,5	5	1,5	5	1,5
Facilidad comunicación	10	1	0,1	3	0,3	4	0,4
Precio	20	3	0,6	5	1	3	0,6
Facilidad de pago	10	2	0,2	2	0,2	1	0,1
TOTAL	100		3		3,3		3,8

Nota: se utiliza calificación de 1-5, siendo 5 el más alto

Fuente: elaboración propia

En el caso expuesto se elige el proveedor C.

4.9.12. Criterios para la administración de contratos

Cuando los contratos están en ejecución, es importante monitorearlos, hacer reportes de avance y de los controles realizados.

Algunas actividades son:

- Reporte de inspección. Ver cuadro 48.
- Los cambios al contrato seguirán lo establecido en el procedimiento respectivo del Control Integrado de Cambios,
- Llenar la fórmula de Solicitud de cambio / extra al contrato y dando seguimiento al proceso hasta obtener una respuesta.

Se presenta un formato a utilizar para la administración de contratos.

Cuadro 49 Administración de contratos

Proveedor:		Fecha:	Responsable:	
Elementos	Desviación Cronograma	Desviación Presupuesto	Observaciones	Solicitud de cambio
Actas de asambleas				
Página web				
Programa administración seguidores				
App				
Pruebas psicométricas				

Fuente: Elaboración propia

Además de dar seguimiento a los vendedores y contratistas con respecto a lo contratado, el AP o el responsable hará una evaluación de su desempeño para considerarlo en futuras contrataciones. Además, los contratos deberán cerrarse para darse por finiquitada la relación comercial y aceptados los objetivos del contrato.

Los contratos que se generará no son montos altos y no serán protocolizados. En caso de incumplimiento, los abogados voluntarios del grupo de fundadores pueden realizar gestiones para asegurar el cumplimiento, pero el periodo limitado con el que se trabaja para una campaña política no permite el realizar una gestión legal que se solucione en menos de un año por lo que esta gestión no se contempla.

4.10. Gestión de los involucrados

El éxito de una campaña electoral depende de los votantes que logre cautivar. A mayor audiencia que se logre atraer, mayor la facilidad de mantener y aumentar la cantidad de votos. Este proyecto inicia con un proceso de análisis del comportamiento del voto en las elecciones municipales y su desarrollo a través de los años. Las elecciones 2016 fueron las primeras que estaban totalmente desligadas del voto por la presidencia y diputados por lo que no puede realmente definirse una tendencia con tan solo unas elecciones. Las redes sociales serán una herramienta muy útil para captar las percepciones de los votantes y realizar los ajustes que permitan un proceso de mejora continua y aumento del caudal de seguidores.

Se espera que el proyecto genere interés en el cantón que ya ha probado su interés en partidos locales en lugar de los partidos tradicionales.

Se pretende entender las necesidades y carencias del escazuceño con una política de puertas abiertas, como lo indica su lema, que permita integrar y dar soluciones a esos elementos en el programa de gobierno. UPE aspira a ser un partido centrado en la gente y desde su conceptualización y planeamiento estratégico desea mostrar ese valor.

4.10.1. Análisis de involucrados

A continuación se muestra el desarrollo del análisis de los involucrados, inicialmente con el cuadro 49 que muestra la lista de los involucrados por rol.

Cuadro 50 Lista de involucrados por rol en el proyecto

Control de versiones					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	Marta Blanco			15 diciembre 2018	
Nombre del Proyecto			Código		
Rol General			Nombre Involucrado		
Directora de Proyecto			Marta Blanco		
CEC			Marta Blanco Mark Petersen Jerome Pollock		
Fundadores del Partido			Marta Blanco Alejandra González Marielos Echeverría Roxana Kop Ricardo López Wilberth Nuñez Luzmilda Matamoros Irma Morice Mark Petersen Roger Petersen Jerome Pollock		
Asamblea Cantonal			76 miembros		
Asesores en diferentes temas			Confidencial		
Municipes			Indefinido		
Emprendedores			Indefinido		
Empresarios			Indefinido		
Medios de comunicación			Por definir		
Otras municipalidades			Por definir		
Donantes			Por definir		
Gobierno de la República					

Fuente: elaboración propia

4.10.2. Clasificación de los involucrados

Se procede a clasificar a los involucrados. La primera matriz, la figura 36 muestra la relación de cada interesado en cuanto al poder y la influencia que tienen en el proyecto.

En este caso. Los involucrados con más poder e influencia son los que se pueden observar en el cuadrante superior derecho:

- CEC
- Fundadores del partido
- Asamblea Cantonal
- Directora proyecto

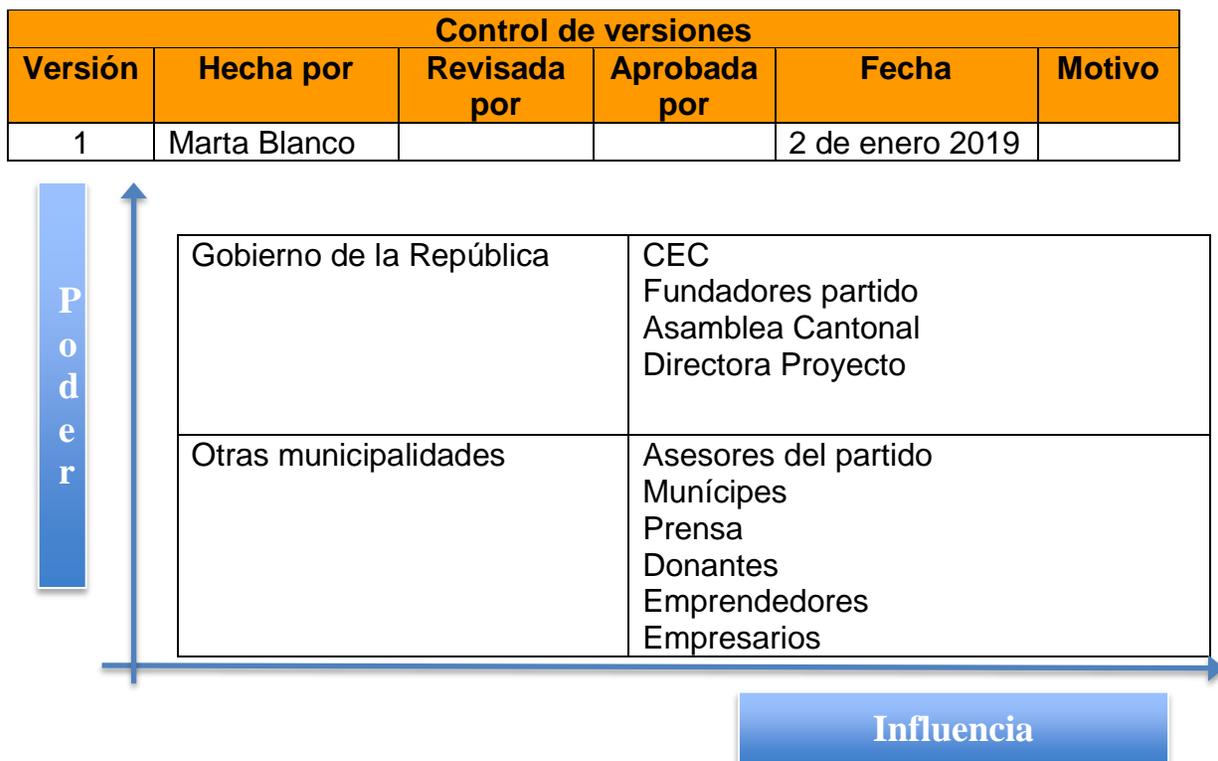


Figura 36: Matriz poder-influencia

Fuente: elaboración propia

Con referencia al poder y al interés, los involucrados con mayor grado son nuevamente los que se encuentran en el cuadrante superior derecho:

- CEC
- Fundadores partido
- Directora Proyecto

Control de versiones					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	Marta Blanco			2 de enero 2019	

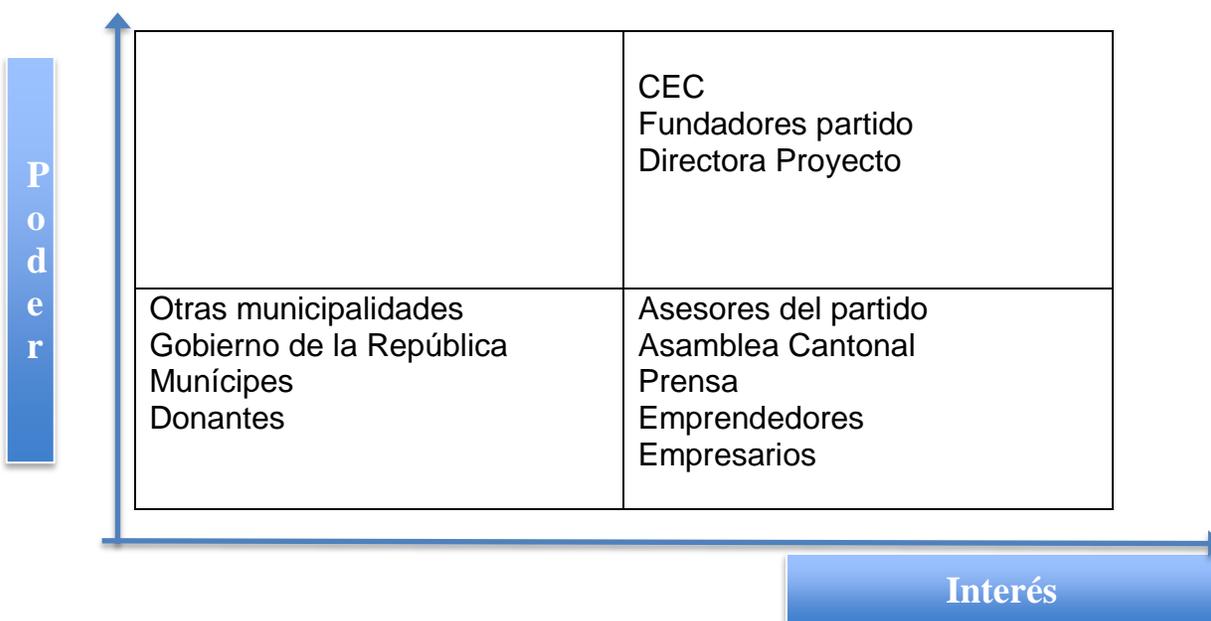


Figura 37: Matriz poder-interés

Fuente: elaboración propia

Finalmente, la matriz de influencia e impacto se muestra en la figura 38 y los más relevantes actores son:

- CEC
- Fundadores partido
- Asamblea Cantonal
- Directora Proyecto
- Asesores del Partido

Control de versiones					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	Marta Blanco			2 de enero 2019	

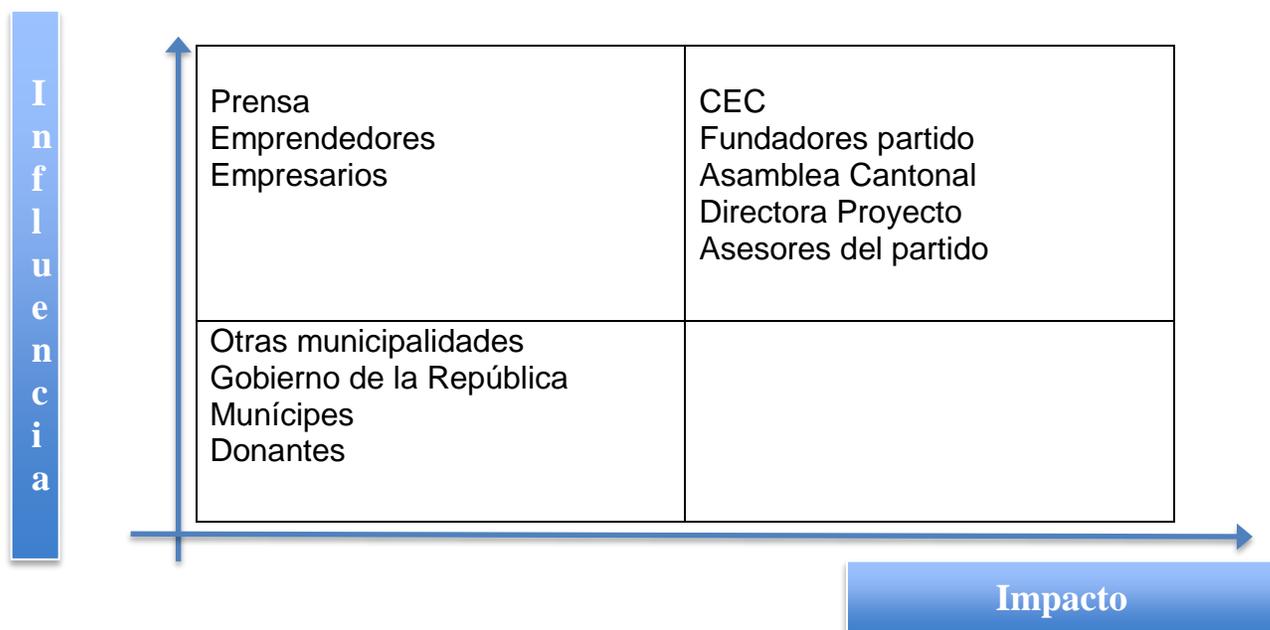


Figura 38: Matriz influencia-impacto

Fuente: elaboración propia

Las relaciones pueden visualizarse en la figura 39, llamado modelo de relevancia.

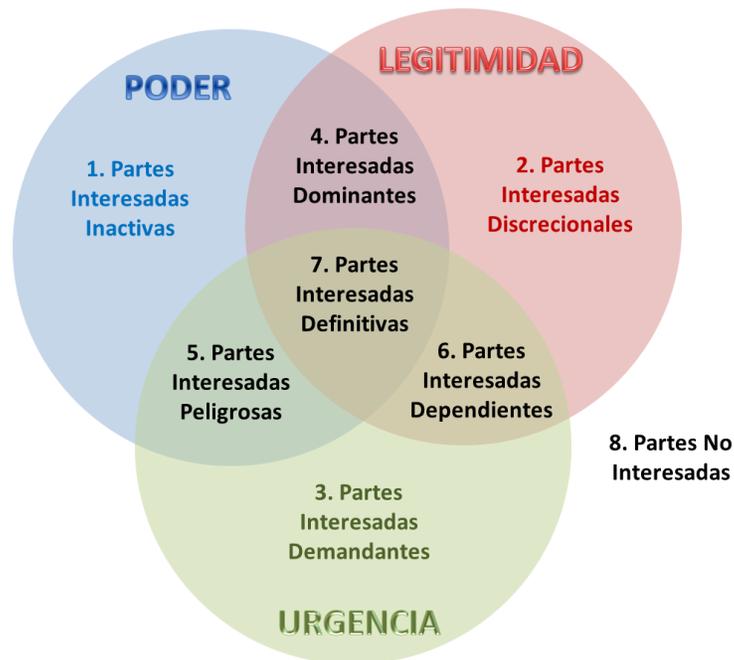


Figura 39: Modelo de prominencia o relevancia (saliency model)
Fuente: (Steve, 2018)

De la figura 39 se perfilan 7 tipos de involucrados:

- Inactivos
- Discrecionales
- Demandantes
- Dominantes
- Peligrosos
- Dependientes
- Definitivos

Luego acorde con la figura 39 y los cruces que se den entre las dimensiones de poder, legitimidad e influencia, se pueden hacer tres clasificaciones, mostrados en la figura 39, según (Steve, 2018).

- Involucrados Latentes: Partes interesadas que tienen solamente una de las tres características(números 1, 2, 3).

- Involucrados Expectantes: Partes interesadas que muestran dos de las tres características(números 4, 5, 6). Se subclasifican en: Dominantes, Peligrosos o Dependientes.
- Involucrados Definitivos: Partes interesadas

El cuadro 50 muestra el análisis de la relevancia de los involucrados. La relevancia, (tercera columna) indica la capacidad de imponer su criterio o interés. Es interesante resaltar, que si bien es cierto como colectivo los municipios tienen gran poder a la hora de las elecciones, tienen poco poder en forma individual.

Cuadro 50 Clasificación de los involucrados

Estatus según atributo que posea	
Latentes	Adormecidos: Su interés más inmediato es adquirir un segundo atributo.
	Discrecionales: Su relación con la organización se mueve en un ámbito filantrópico, no cuentan con poder ni demandas urgentes que satisfacer.
	Exigentes: Poseen una demanda planteada pero no disponen de fuerza suficiente ni reconocimiento social a su demanda.
Expectantes	Dominantes: Los intereses expectativas y demandas de estas personas o grupos son importantes para la organización.
	Peligrosos: Sus demandas por carecer de legitimidad puede ser impuesta mediante el uso del poder o la fuerza, incluso bajo formas coercitivas.
	Dependientes: Al carecer de poder se hacen dependientes de otros involucrado internos o externos para lograr que sus demandas sean atendidas por la organización.
Definitivos	Pasan a ser un involucrado prioritario para la organización y exigirán la satisfacción de sus demandas a la brevedad.

Fuente: (Steve, 2018)

Cuadro 51 Relevancia de los involucrados

Código	Involucrado	Relevancia	Tipo involucrado
101	Directora de Proyecto	Poder/legitimidad/urgencia	Definitivo
102	CEC	Poder/legitimidad/urgencia	Definitivo
103	Fundadores del Partido	Poder/legitimidad/urgencia	Definitivo
104	Asamblea Cantonal	Poder/legitimidad/urgencia	Definitivo
105	Asesores en diferentes temas	Legitimidad/urgencia	Dominantes
106	Munícipes	Legitimidad/urgencia	Dependientes
107	Emprendedores	Legitimidad	Discrecional
108	Empresarios	Legitimidad	Discrecional
109	Medios de comunicación	Legitimidad/poder	Dominantes
110	Otras municipalidades	Legitimidad	Adormecidos
111	Donantes	Poder/urgencia	Discrecional
112	Gobierno de la República	Poder/legitimidad	Latente

Fuente: elaboración propia

El cuadro 52 muestra la síntesis de los involucrados y sus diferentes características. A, significa alto, M, medio y B, bajo.

Cuadro 52 Registro de involucrados

Control de versiones					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	Marta Blanco			2 enero 2019	

Código	Puesto	Rol en Proyecto	Inf. de contacto	Principales Requerimientos	Principales Expectativas	Influencia	Poder	Interés	Fase de mayor Interés	Interno/ Externo	Apoya/ Neutral/ Opositor
101	Pres. CEC	DP	8330 7333	Dedica- ción PMI	Lideraz- go, atraer votos	A	A	A	Todo	In- terno	Apoya
102	CEC	Legal	Confiden- cial	Dedica- ción	Trabajo, iniciativ a	A	A	A	Todo	In- terno	Apoya
103	Volunta- rios	Patroci- nador	Confiden- cial	Patroci-nio en especie	Trabajo, iniciativ a	A	A	A	Todo	In- terno	Apoya
104	AC	Legal	Confiden- cial	Dedica- ción	Trabajo, iniciativ a	M	M	M	Todo	Ext	Apoya
105	Volunta- rios	Patroci- nador	Confiden- cial	Patroci-nio en especie	Trabajo, iniciativ a, conoci- mientos	A	M	A	Todo	Int.	Apoya
106	Exter- nos	Votante	Confiden- cial	Votar	Publici- dad	A	M	A	Cierre	Ext	Apoyo/ opositor
107	Exter- nos	Patroci- nador	Confiden- cial	Patrocinio en especie	Publici- dad	B	M	M	Cierre	Ext	Apoya
108	Exter- nos	Patroci- nador	Confiden- cial	Patroci-nio en ¢ o especie	Entreten Informa- ción	B	M	M	Cierre	Ext	Apoyo/ opositor
109	Exter- nos	Prensa	Confiden- cial	Interés	Noticias	B	B	B	Todo	Ext	Neutral
110	Exter- nos	Alianzas	Confiden- cial	Colabora	Noticias	B	B	B	Todo	Ext	Neutral

Código	Puesto	Rol en Proyecto	Inf. de contacto	Principales Requerimientos	Principales Expectativas	Influencia	Poder	Interés	Fase de mayor Interés	Interno/ Externo	Apoya/ Neutral/ Opositor
111	Externos	Patrocinador	Confidencial	Patrocinio	Publicidad	M	B	A	Todo	Ext	Apoya
112	Externos	Alianzas	Confidencial	Cumplimiento legal	Desarrollo local	M	M	M	Todo	Ext	Neutral

Fuente: elaboración propia

4.10.3. Estrategia de gestión

Al analizar los diferentes involucrados y sus características, debe definirse cual será la estrategia de gestión de cada uno. Se plasma esta información en el cuadro 53.

Cuadro 53 Estrategias de gestión

Control de versiones					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	Marta Blanco			27 de julio 2018	

Involucrado	Interés en el Proyecto	Evaluación del Impacto	Estrategia de gestión	Observaciones o comentarios
101: Directora de Proyecto	Como presidente del partido, se involucra completamente en la campaña electoral.	Cumplimiento con cronograma.	Comunicación constante con otros actores al ejecutar el proyecto. Se brindan informes mensuales al CEC.	El éxito del programa se dará al mantener un cercano monitoreo y administración de los diferentes actores y en especial de los munícipes y ser capaces de

Involucrado	Interés en el Proyecto	Evaluación del Impacto	Estrategia de gestión	Observaciones o comentarios
				plasmear sus intereses dentro del plan de gobierno.
102: CEC	Elegir un gobierno eficiente y eficaz en Escazú.	Cumplimiento con estrategia del proyecto.	Comunicación constante con los fundadores, donantes CEC, por medio de reuniones.	Todos los avances y reportes del proyecto deben ser presentados al CEC.
103: Fundadores del Partido	Elegir un gobierno eficiente y eficaz en Escazú.	Cumplimiento con estrategia del proyecto.	Reportes, reuniones	Se realizará un esfuerzo por seguir integrando a más actores en el grupo de acción.
104: Asamblea Cantonal	Elegir un gobierno eficiente y eficaz en Escazú.	Cumplir con requisitos legales y estatutos del partido.	Asambleas cantonales	Asegurar que la información y avances fluyan hacia los miembros de la AC
105: Asesores en diferentes temas	Contribuir con conocimiento para un plan de gobierno eficiente y eficaz en Escazú.	Contar con un plan de gobierno al finalizar el proyecto.	Reuniones semanales, presentación informes al CEC.	El Administrador del proyecto junto con el CEC son los que darán guía a los diferentes equipos de asesores.
106: Municipales	Mejorar las condiciones y servicios en el cantón.	Audiencia	Retroalimentación de sus programas	Este es el segmento más importante del proyecto y se debe prestar constante atención a los intereses de los votantes.
107: Emprendedo-	Mejorar las condiciones	Audiencia	Retroalimentación de sus programas	Conforman un grupo de

Involucrados	Interés en el Proyecto	Evaluación del Impacto	Estrategia de gestión	Observaciones o comentarios
res	para hacer negocios en el cantón.			interesados muy importante al poder asesorar en procesos de simplificación de trámites y a la vez atraer a más emprendedores.
108: Empresarios	Mejorar las condiciones para hacer negocios en el cantón.	Audiencia	Encuestas	Conforman un grupo de interesados muy importante al poder asesorar en procesos de simplificación de trámites y a la vez atraer a más empresarios que podrían ser potenciales donantes.
109: Medios de comunicación	Nacionales: monitoreo de elecciones. Locales: informar sobre nuevas propuestas.	Pago puntual	Reuniones	Realizar una gestión que genere información que los medios encuentren interesante e innovadora para potenciar la visibilidad del partido.
110: Otras municipalidades	Potenciales alianzas	Menciones que se hagan	Reuniones	Las alianzas y la creatividad son clave en poder concretar una propuesta innovadora.
111: Donantes	Participación ciudadana	Audiencia	Reportes, reuniones	La comunicación con los donantes será

Involucrado	Interés en el Proyecto	Evaluación del Impacto	Estrategia de gestión	Observaciones o comentarios
				un proceso continuo durante todo el proyecto.
112: Gobierno de la República	Potenciales alianzas			Las alianzas y la creatividad son clave en poder concretar una propuesta innovadora.

Fuente: elaboración propia

4.10.4. Resumen del análisis de los involucrados

Se determina luego de realizar el análisis de los interesados en el proyecto que los municipios son clave en el éxito y eventual gane de UPE para el gobierno local. Se debe realizar una gestión de seguimiento cercano para aprender de la retroalimentación y realizar los ajustes que corresponda.

Este proyecto y UPE pretenden generar un nuevo concepto de innovación y gestión eficiente y eficaz en el país y de sus primeros pasos y la interacción con los diferentes involucrados depende el éxito y la permanencia del partido en la agenda política por lo que la cuidadosa planeación y ejecución del proyecto será crucial.

Se recomienda realizar todos los esfuerzos para un reclutamiento apropiado de los asesores y colaboradores, su trabajo conformará el plan de gobierno que tendrá los elementos que inspiren a los votantes.

La gestión de los donantes requerirá también un esfuerzo sostenido para recaudar y superar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto.

5. CONCLUSIONES

Este proyecto nace inspirado en la visión de un mejor Escazú, de una nueva forma de administrar municipios en Costa Rica. De gestar un proceso de cambios y reformas en el país, a través de una transformación desde los gobiernos locales, y que tenga incidencia en la forma de hacer gestión pública, por medio de buena comunicación, de procesos creativos, transparentes y eficientes.

Trabajar la etapa I de la campaña electoral del partido UPE, utilizando la administración de proyectos, es una muestra de la visión que se propone imponer para la agenda cantonal. Al finalizar el presente proyecto se tienen las siguientes conclusiones:

- Es habitual no ver el panorama general y enfocarse en problemas o tareas particulares. Haber desarrollado el plan de gestión de integración y realizar el Acta del Proyecto permitió tener esa visión completa que muestra la magnitud del proyecto y la trascendencia de los trámites de inscripción ante el TSE, las comunicaciones y el plan de recaudación de fondos.
- Los movimientos políticos no han sido históricamente vistos como proyectos y se puede sucumbir ante la presión de iniciar actividades sin ningún tipo de planeación. Haber llevado a cabo un plan de gestión del alcance permitió establecer los objetivos del proyecto y la definición de lo que se incluye y lo que no y de esa forma permite planear antes de actuar.
- El control del tiempo es crítico para un partido político nuevo pues se debe cumplir con muchos requerimientos legales, todos con fechas inamovibles. Haber desarrollado un plan de gestión del cronograma, permitió establecer los criterios y actividades que se deberá desarrollar, monitorear y controlar en el proyecto.
- Existe una terrible dificultad para los nuevos partidos en buscar financiamiento para las campañas políticas, es un gran reto que enfrenta la

democracia y el fomento del pluralismo en Costa Rica. Haber desarrollado un plan de gestión de costos permite a los fundadores y al CEC de UPE contar con una meta concreta de recaudación que permita el alcanzar los objetivos propuestos.

- Liderar un cantón desde el gobierno local, requiere de destrezas administrativas, de negociación, de manejo de personal y una política de comunicación. La campaña política es la oportunidad de tener una vitrina para que el votante pueda visualizar la gestión que puede ofrecer UPE. Asegurar la calidad mediante un plan de gestión de la calidad es de gran relevancia para proyectar una imagen que se pueda traducir en votos.
- La administración de recursos humanos es uno de los elementos más importantes en una organización, el producto que se genere es directamente proporcional a la calidad de la gente que labora en el proyecto. Las personas pueden realizar una labor más eficiente si se tiene absoluta claridad en sus roles y responsabilidades y esto es algo que se logra al desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos.
- Una campaña política implica vender un intangible, vender ideas y propuestas. Las comunicaciones eficientes y efectivas son la clave para atraer votantes en especial en los tiempos actuales donde las personas han perdido la fe en los políticos. El haber definido los canales de comunicación y los procesos requeridos en una era altamente digitalizada mediante el desarrollo de la gestión de las comunicaciones, permitirá ampliar las oportunidades que tiene el partido para las elecciones del 2020.
- Desarrollar un plan de gestión de riesgos presentó la oportunidad para realizar un ejercicio de prospección en el grupo de fundadores que reveló riesgos que no son visibles a simple vista y con los planes de manejo definidos, permitirá tomar acciones en especial con el tema de los recursos.
- Se identifica que para este proyecto, las adquisiciones son pocas y el diseñar un plan para gestionarlas permitió definir parámetros, métricas y

procedimientos para una gestión eficiente para concretar las compras del proyecto.

- Un partido político está conformado por personas, la identificación de los interesados ha permitido hacer un mapeo de los que tienen algún tipo de relación o impacto con este proyecto, sus intereses y las estrategias con que se administrará las relaciones.

6. RECOMENDACIONES

- Se insta al Comité de Programa de Gobierno a asegurar que las preocupaciones de los munícipes se vean reflejadas en los proyectos y propuestas que plantea UPE.
- Se recomienda al Comité de Comunicaciones a realizar una labor activa de difusión de los proyectos y propuestas de UPE antes las principales preocupaciones de los escazucoños tales como: inseguridad, acceso a vivienda de clase media y el desempleo.
- Dado que el riesgo más alto se refiere a no cumplir con la meta de alcanzar el presupuesto propuesto, se recomienda al CEC iniciar las actividades de recaudación de fondos a la mayor brevedad para asegurar contar con los fondos que se requieren para llevar a cabo el proyecto con éxito. Si bien es cierto el partido no está aún inscrito se pueden iniciar las visitas y adelantar la presentación del partido para ir comprometiendo donaciones.
- Se recomienda al CEC presentar a la Asamblea Cantonal solamente precandidatos que cumplan con los perfiles establecidos para cumplir con el compromiso que se hace a los votantes de presentar a la comunidad las personas con las actitudes y aptitudes necesarias para dirigir la Municipalidad de Escazú.
- Una vez definidos los perfiles de los candidatos para los puestos de elección popular, se recomienda a la Asamblea Cantonal elegir personas que cumplan con las características personales y profesionales previamente definidas.

- Se recomienda al CEC utilizar la metodología de la administración de proyectos para la etapa II de la campaña política.

7. Bibliografía

- Alfaro Redondo, R. (2012). *Noveno informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. Obtenido de https://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/009/elecciones_locales.pdf.
- Aguilar, A. Y. (2016). Obtenido de <https://amprensa.com/2016/06/domingoconozca-origen-del-nombre-del-canton-escazu/>.
- Apraiz, V. &. (2018). *Tu abogado defensor*. Obtenido de <https://www.tuabogadodefensor.com/derecho-inmobiliario/arrendamientos/>
- Asociación Americana de Psicología. (2018). Obtenido de <http://normasapa.com/que-son-las-normas-apa/>
- Buonacore, D. (1976). *Diccionario de Bibliotecología*. Obtenido de <http://www.bnm.me.gov.ar/catalogo/Record/000065979>
- Cascante, M. J. (2016). : . Obtenido de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/74034/Version%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Centro de Estudios Javeriano. (2018). *Normas APA (Sexta Edición ed.)*. Colombia.
- Conozca Escazú. (Diciembre de 2015). *Historia del Cantón de Escazú*. Obtenido de <http://conozcaescazu.com/nuestro-canton/historia-del-canton-de-escazu-4643/>
- Contraloría General de la República. (2017). Obtenido de <https://sites.google.com/cgr.go.cr/igm>
- Contraloría General de la República. (2017). Obtenido de https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/rev_dig/inf_opinion/2017/igm-2017.pdf
- Contraloría General de la República. (2017). Obtenido de <https://www.cgr.go.cr/>
- Corporation, M. (Mayo de 2017). Obtenido de Medium Corporation: <https://medium.com/administrador-de-proyectos/planificar-la-gesti%C3%B3n-del-cronograma-390fac9bfeeb>
- D'Ancona, M. A. (2012). Obtenido de <http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/72%20-%20CEA-D-ANCONA- Metodologia-cuantitativa-Estrategias-y-tecnicas-de-investigacion-social-pdf.pdf>
- Diccionario Definición. (2018). Obtenido de Recuperado de: <https://definicion.de>
- elmundo.cr. (2018). Obtenido de <https://www.elmundo.cr/escazu-y-naranja-defienden-eficiencia-en-ejecucion-de-prestamos-del-ifam/>
- Esterkin, J. (2017). *Mejores proyectos*. Obtenido de <https://iaap.wordpress.com/2007/08/13/los-tres-niveles-de-exactitud-en-las-estimaciones-de-tareas/>
- Fernández Sanabria, A. (febrero de 2016). Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/se-acelera-la-caida-del-abstencionismo-en-elecciones-municipales/5CYN3VTEEBBTJD34AN4RHRCE6M/story/>
- Fernández, A. (2016). Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/se-acelera-la-caida-del-abstencionismo-en-elecciones-municipales/5CYN3VTEEBBTJD34AN4RHRCE6M/story/>

- Frajman, E. (2016). Obtenido de <http://www.scielo.sa.cr/pdf/aec/v43/2215-4175-aec-43-373.pdf>
- Gbegnedji, G. (2017). *Project Management*. Obtenido de <https://www.gladysgbegnedji.com/controlar-el-cronograma-del-proyecto/>
- Gestiopolis. (2018). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Gestiopolis. (2019). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Goldberg, D. (2011). Obtenido de <https://www.nacion.com/puro-deporte/futbol-nacional/auditoria-liga-a-tesorero-de-unafut-con-presunto-desfalco/OVVBCU55VBFVNQQ6LZHG4QDHM/story/>
- Gómez-Bull, K. (2015). *Researchgate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Diagrama-de-flujo-de-metodologia_fig1_311494334.
- IFAM. (2017). Obtenido de <http://www.ifam.go.cr/?p=3263>
- INEC. (2017). Obtenido de <http://www.inec.go.cr/poblacion/temas-especiales-de-poblacion>
- Jiménez Freitez, W. (2012). Obtenido de <https://es.slideshare.net/4066684/definitivo-como-hacer-un-trabajo-de-grado-por-proyecto-factible-2>
- LIFEDER. (2018). Obtenido de <https://www.lifeder.com/tipos-metodos-de-investigacion/>
- Management, R. e. (2015). *Recursos en Project Management*. Obtenido de <https://www.recursosenprojectmanagement.com/plan-de-calidad-de-un-proyecto/>.
- Mapas del mundo. (2018). Obtenido de <https://espanol.mapsofworld.com/continentes/norte-america/costa-rica/provincias/san-jose.html>
- Maranto, M. y. (2015). Obtenido de <http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Mata, A. (2017). *EDT del proyecto*. Obtenido de <http://www.ucipfg.com/gspm/moodle3/login/index.php>
- Microsoft 2018. (2018). Obtenido de <https://support.office.com/en-us/article/history-of-project-management-a2e0b717-094b-4d1e-878a-fcd0978891cd?ui=en-US&rs=en-US&ad=US>
- Municipalidad de Escazú. (2018). Obtenido de <http://www.escazu.go.cr/es/el-canton/resena-historica>
- Partido Unidos por Escazú. (noviembre de 2018). Estatutos Partido Unidos por Escazú.
- Pereira, J. L. (1996). Obtenido de <http://w2.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/thstype/trabajo-de-ascenso.html>
- Pignataro, A. (2014). Obtenido de http://www.tse.go.cr/revista/art/17/adrian_pignataro.pdf
- PMI. (2017). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos* (Sexta Edición ed.). PA, Estados Unidos: Newtown Square.
- Popper, K. (1945). *La sociedad abierta y sus enemigos*. Londres: Routledge.
- República, P. d. (2017). <https://presidencia.go.cr/comunicados/2017/05/rio-cuarto-se-convierte-en-el-canton-numero-82-de-costa-rica/>.

- Sibaja, L. F. (1970). Obtenido de Sibaja Luis Fernando (1970). Los orígenes de Escazú. Revista de la Universidad de Costa Rica. Recuperado de:
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/ucr/article/download/22224/22389>
- Sinnaps. (2018). *VALOR GANADO, ¿CÓMO USARLO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS?* Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/valor-ganado>
- Steve, A. (2018). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/372503560/Modelo-de-Prominencia>
- Tribunal Supremo de Elecciones. (2015). *Código Electoral*. San José, Costa Rica.
- Tribunal Supremo de Elecciones. (2016). Obtenido de http://www.tse.go.cr/pdf/ficheros_municipal2016/fichero_completo.pdf
- Tribunal Supremo de Elecciones. (2016). Obtenido de http://www.tse.go.cr/nuestros_gobernantes.htm
- Tribunal Supremo de Elecciones. (2018). Obtenido de http://www.tse.go.cr/partidos_inscritos.htm
- TSE. (2019). *Cronograma electoral 2020*. Obtenido de <http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/cronogramaelectoral2020.pdf>
- UCI. (2018). Seminario de gradicaicón: Preparación para proyecto final de graduación. Universidad del País Vasco. (2018). Obtenido de <http://www.ehu.eus/asignaturaskO/PM/organizacion/temasPMBOK/GuiaIntroduccionPM.pdf>
- Wigodski, J. (2010). Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>
- YUNTA. (2018). Obtenido de <https://sites.google.com/site/yuntaescazucena/>
- Zamora, E. M. (2015). Obtenido de http://www.tse.go.cr/revista/art/21/zamora_chavarria.pdf

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1: Acta del PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha de firma del Acta	Nombre de Proyecto
7 de octubre del 2018	Plan de gestión del proyecto de la etapa I de la campaña electoral para las elecciones municipales 2020 del partido cantonal UPE (Unidos por Escazú).
Áreas de conocimiento / procesos	Área de aplicación (Sector / Actividad)
Grupos de Procesos: Planificación, cierre. Áreas de Conocimiento: Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, riesgos, comunicaciones, adquisiciones e interesados.	Sector: Político Actividad: Elecciones municipales
Fecha tentativa de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Noviembre 2018	Abril 2019
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>Planear la etapa I de la campaña electoral para el partido cantonal UPE, para generar el plan gestión para las elecciones del año 2020.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar el plan de gestión de integración del proyecto con el fin de desarrollar el Proyecto Final de Graduación en el tiempo deseado. 2. Desarrollar un plan de gestión del alcance para identificar las actividades necesarias de ejecución del proyecto. 3. Desarrollar un plan de gestión del cronograma para controlar las actividades del proyecto. 4. Desarrollar un plan de gestión de costos para determinar el presupuesto requerido por el proyecto. 5. Desarrollar un plan de gestión de la calidad para identificar el grado y el nivel de exigencia que ofrecerá el proyecto. 6. Desarrollar un plan de gestión de los recursos humanos para identificar los aportes y las limitaciones del personal que participarán en el proyecto. 7. Desarrollar un plan de gestión de comunicación para identificar los canales y los documentos de contacto a utilizar durante el proyecto. 8. Desarrollar un plan de gestión de riesgos para administrar su identificación y planes de manejo. 	

9. Desarrollar un plan de gestión de las adquisiciones para identificar los flujos de los insumos que requiere el proyecto y los niveles de responsabilidad de las partes.
10. Desarrollar plan de gestión de los interesados para determinar las necesidades de cada uno.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La situación política y frágil situación fiscal en Costa Rica, ha colocado a lo costarricenses frente a un reto y ha generado una perspectiva diferente. Las decisiones que se toman en las urnas son vinculantes y deben tomarse seriamente. Al ejercer el voto se delega el ejercicio de las decisiones del país, excepto en los casos de un referéndum, donde el ciudadano ejerce la democracia directa. De ahí en adelante, se ejerce una democracia indirecta y de ahí la importancia en ejercer un voto educado y responsable.

Hasta el año 2002, la política local en Costa Rica estuvo dominada por las dos fuerzas protagonistas en la política nacional: el Partido Liberación Nacional (PLN) y el Partido Unidad Social Cristiana (PUSC). A partir de ahí han nacido varios partidos políticos, en especial a nivel cantonal.

En 1996 se fundó el Partido la Yunta Progresista Escazuceña (PYPE), y ha sido uno de los partidos cantonales más exitosos en el país en términos electorales. Fue el único partido cantonal por 18 años, hasta la creación de su competidor, Independiente Escazuceño. Y este año el Partido Unidos por Escazú (UPE).

Se decidió iniciar un nuevo partido cantonal con el propósito de conformar un equipo profesional de alto nivel que pueda ofrecer una opción para una gestión municipal alineada a las expectativas de los habitantes de Escazú y que dirija al cantón hacia una visión de ciudad moderna, sostenible, inclusiva y segura.

Con este plan de proyecto se espera obtener una implementación estructurada según las mejores y actuales prácticas en la dirección de proyectos, recopiladas en el PMBOK 6ta ed, por el PMI (2017). Este documento brindará los pasos a seguir para lograr los objetivos planteados de forma exitosa. El planeamiento de los proyectos permite una ejecución proactiva, anticipándose a la atención de aquellas situaciones que pondrían en peligro el cumplimiento de los objetivos del proyecto y la satisfacción de los fundadores del partido.

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

El producto final es un documento con un plan de proyecto de implementación de la etapa I de la campaña electoral del partido cantonal UPE. Los entregables que lo conforman son los planes de gestión de las 10 áreas de conocimiento cuya finalidad será la implementación exitosa del sistema propuesto. Por lo que se contará con la línea base del alcance, del tiempo y del costo del proyecto, el análisis de los involucrados, un plan para las comunicaciones, de los recursos humanos y de los riesgos del proyecto, así como el plan de gestión de las adquisiciones del proyecto, todos integrados en un solo documento, con sus respectivas plantilla y procedimientos para su ejecución.

Supuestos		
<p>El plazo propuesto para realizar el plan de proyecto es suficiente para alcanzar los resultados esperados.</p> <p>La calidad de la información existente es adecuada y suficiente para poder realizar los planes gestión del proyecto.</p> <p>Las personas involucradas dispondrán de tiempo suficiente para hacer sus aportes al proyecto.</p> <p>Se cumplirá con todos los requisitos y fechas que dispone el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE).</p>		
Restricciones		
<p>El plazo para finalizar el proyecto termina el 31 de agosto del 2019.</p> <p>El partido político es completamente nuevo y no existe historial electoral.</p> <p>Se debe cumplir con el código electoral de Costa Rica y las disposiciones del TSE.</p>		
Identificación de riesgos		
<p>Si el cronograma del PFG no se cumple, se verían afectados el plazo de entrega del documento.</p> <p>Si los fundadores del partido solicitan cambios (por adiciones o supreciones), se afectarían el alcance, el plazo y el costo del PFG.</p> <p>Si la información supuesta y existente no es adecuada para la elaboración de los planes, se pueden ver afectados la calidad, el plazo y el costo del PFG.</p>		
Presupuesto		
Solamente se destina el pago del curso de Seminario de Graduación.		
Recurso	Esfuerzo	Costo
Costo curso UCI		\$ 350
Total Presupuesto		\$ 350
Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Presentación del Acta y EDT del PFG.	8 octubre 2018	14 octubre 2018
Elaboración de la Introducción y Cronograma del PFG.	15 octubre 2018	21 octubre 2018
Redacción de Marco Teórico.	22 octubre 2018	28 octubre 2018
Redacción de Marco Metodológico	29 octubre 2018	4 noviembre 2018
Resumen Ejecutivo, Bibliografía, Chárter firmado.	5 noviembre 2018	11 noviembre 2018
Desarrollo de PFG con tutor	14 noviembre 2018	28 febrero 2019
Revisión de PFG-Lectores	28 febrero 2019	25 marzo 2019
Correcciones a PFG	25 marzo 2019	29 marzo 2019
Defensa PFG	29 marzo 2019	1ero abril 2019
Información histórica relevante		

Escazú es el cantón con el ingreso per cápita más alto en el país. Es uno de los pocos cantones que tiene un gobierno local de un partido independiente desde hace dos periodos: YUNTA.

Existe descontento en la comunidad por una gestión ineficiente y poco transparente y se ha creado el ambiente para atraer líderes locales de diferentes partidos hacia UPE.

Se crean las condiciones para generar una oportunidad que manejada de forma estratégica puede rendir réditos positivos.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados directos:

1. Profesor del Seminario de Graduación: Alvaro Mata
2. Tutor tesis.
3. Lectores.
4. Comité estratégico de UPE-socios fundadores.
5. Aspirantes a candidatos.
6. Munícipes.
7. Negocios y empresarios locales.
8. Otros partidos.
9. Municipalidad de Escazú.
10. Estudiante: Marta Blanco

Involucrados indirectos:

1. TSE.
2. Munícipes
3. Negocios y empresarios locales
4. Otros partidos políticos
5. Municipalidad de Escazú

Director de proyecto:
Marta Blanco

Firma:



Autorización de:
Alvaro Mata

Firma:
APROBADO

8.2. Anexo 2: EDT

