

**Proyecto de Graduación  
Alonso Luna Alfaro  
ULACIT**

# TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS.....	2
ANTECEDENTES .....	3
INTRODUCCIÓN.....	6
ALCANCE DEL PROYECTO.....	8
ENTREGABLES DEL PROYECTO .....	14
DICCIONARIO DEL WBS.....	15
CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES.....	18
PLAN DE ADQUISICIONES .....	21
PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	26
PLAN DE CALIDAD.....	31
PLAN DE RIESGOS.....	35
BIBLIOGRAFÍA.....	40

## ANTECEDENTES

El Foro de América Central y República Dominicana por la Transparencia es un espacio único de encuentro entre los principales actores estatales y sociales involucrados en la lucha contra la corrupción en los países centroamericanos y República Dominicana, para discutir, intercambiar y concertar medidas específicas orientadas a erradicar la corrupción de la región, que puedan ser adoptadas en cada nación.

La **primera edición** realizada en San Salvador los días 28 y 29 de septiembre de 2010 hizo énfasis en los siguientes aspectos<sup>1</sup>:

- Un **panorama regional en materia de transparencia y lucha contra la corrupción** usando como referencia el grado de avance en el cumplimiento de la Declaración de Guatemala por una Región Libre de Corrupción, y de manera puntual el estado del acceso a la información pública, las entidades oficiales anticorrupción y la transparencia en programas sociales en la región.
- La **relación entre corrupción y la inseguridad**, dada la importancia de estos temas para los gobiernos de la región y la sociedad centroamericana en su conjunto, mediante la presentación de un panorama regional en materia de seguridad y corrupción y tres mesas de trabajo sobre la lucha contra la corrupción y la impunidad en los cuerpos de seguridad del Estado, prevención de la violencia en el ámbito municipal y financiamiento de la política y captura del Estado.

---

<sup>1</sup> Ponencias y documentos disponibles en [http://www.transparency.org/regional\\_pages/recrea/foro\\_de\\_america\\_central](http://www.transparency.org/regional_pages/recrea/foro_de_america_central)

En la primera edición del Foro participaron más de 150 invitados provenientes de gobiernos, parlamentos, poderes judiciales, órganos de control, organizaciones de sociedad civil, sector privado, gobiernos municipales y medios de comunicación de la región. En ese sentido, el Foro obtuvo un **carácter multisectorial** que implica tanto la participación de representantes estatales de cada país de la región, como de todos los sectores involucrados que contribuyan a renovar la agenda centroamericana de transparencia.

En su **Pronunciamiento Final** los participantes acordaron:

1. Reconocer la vigencia de los compromisos asumidos en el año 2006 por los Jefes de Estado y de Gobierno de nuestros países en la “Declaración de Guatemala por una Región Libre de Corrupción”, y su relevancia como instrumento regional de referencia para la transparencia y la lucha contra la corrupción, así como la importancia de su articulación con las convenciones Interamericana y de Naciones Unidas contra la Corrupción.
2. Convenir que el Foro se constituya como un espacio regional permanente de análisis, diálogo, concertación multisectorial y articulación de esfuerzos para promover el cumplimiento efectivo de dichos compromisos internacionales en la materia.
3. Para este fin, promover la implementación de mecanismos, herramientas y medidas de acción que concreten efectivamente la voluntad política y los lineamientos emanados de la Declaración y de las Convenciones.
4. Manifestar nuestra preocupación por la existencia de sistemas políticos e institucionales vulnerables a prácticas corruptas y a marcos de impunidad,

que pueden favorecer la captura del Estado por grupos mafiosos y criminales, así como socavar la capacidad de los estados para formular políticas públicas de largo alcance que garanticen la prevención de la violencia y la seguridad ciudadana.

5. Impulsar desde nuestros respectivos ámbitos los lineamientos y acciones emanados de las reflexiones de las mesas de trabajo resultantes de este Foro.
6. Saludar el interés de la República de Costa Rica manifestado por su delegación para officiar como sede de la segunda edición de este Foro.
7. Encargar a Transparencia Internacional a que, en coordinación con las entidades convocantes y co-convocantes, desarrolle los vínculos, lazos de cooperación y aprendizaje que hagan de la transparencia y la lucha contra la corrupción un factor central de integración regional.

**A partir de este mandato**, se han iniciado esfuerzos por promover la identificación de experiencias y herramientas, así como la generación de conocimiento **en los ámbitos abordados durante la primera edición (cumplimiento de acuerdos internacionales anticorrupción, acceso a la información, políticas nacionales de transparencia, programas sociales), con un énfasis particular en el tema de seguridad y transparencia**, cuyos resultados se darán a conocer en la siguiente edición del Foro.

# **INTRODUCCIÓN**

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

En los últimos años nuestro país se ha visto afectado por sonados casos de corrupción de funcionarios públicos de muy alto nivel. Para todos son conocidos los casos de dos ex presidentes de la República, quienes por diferentes situaciones, se vieron involucrados en procesos judiciales que conllevaron su encarcelamiento y posterior proceso judicial y condena.

Situaciones similares se han presentado en funcionarios de menor rango, lo cual genera un alto nivel de insatisfacción y desconfianza en la ciudadanía, para con las clases políticas y el sistema democrático imperante en nuestro país.

Los eventos acontecidos en los últimos días, donde se ha puesto en entredicho la participación o injerencia entre los poderes de la República, lo que genera es un ambiente de desconfianza entre las autoridades del Ejecutivo, Legislativo y Judicial, lo que le hace un gran daño a nuestra democracia y genera una gran incertidumbre en la opinión pública. Esfuerzos para remediar este serio problema deben ser prioritarios en las agendas de las autoridades de nuestro país.

Además, la imagen de Costa Rica a nivel internacional se ha visto muy afectada, lo cual ha incidido negativamente en cómo la comunidad internacional percibe el desempeño democrático del país.

Por otra parte, los últimos gobiernos han enfocado la política internacional del país priorizando las relaciones con países lejanos a nuestras fronteras, dejando un poco de lado el liderazgo que como nación debemos tener en la región centroamericana y buscando estrechar los lazos de amistad con nuestros vecinos.

El Gobierno de la República de Costa Rica, atendiendo la meta del Plan Nacional de Desarrollo de estrechar y mejorar las relaciones diplomáticas del país con sus pares centroamericanos, y debido al impulso de políticas que vayan encaminadas a combatir la corrupción y dar garantía de transparencia en todas las decisiones y actuaciones del Poder Ejecutivo, se ha comprometido a organizar para el próximo año, el II Foro para Centroamérica y República Dominicana para la Transparencia.

## **ALCANCE DEL PROYECTO**

### **DEFINICIÓN DEL PRODUCTO**

La realización de la segunda edición del Foro de América Central y República Dominicana por la Transparencia **preservará su carácter multisectorial, así como su lógica de proceso de diálogo y concertación.** Para esto, se mantendrá la vinculación de entidades estatales y no estatales, y la articulación con instituciones de integración regional, sector privado, organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación, academia y cooperación internacional.

#### ***Objetivo principal del proyecto***

Coordinar y organizar la realización del **II Foro de América Central y República Dominicana por la Transparencia** en Costa Rica.

#### ***Objetivos específicos del proyecto***

- Definir fecha del foro.
- Desarrollar una propuesta académica atractiva e innovadora.
- Proponer una agenda dinámica y equilibrada que incluya ponencias especializadas, exposiciones magistrales y eventos sociales.
- Ratificar la colaboración de ponentes de renombre nacional e internacional que garanticen el interés del público meta.



- Concretar el patrocinio y participación de organizaciones privadas y públicas que permitan asegurar la sostenibilidad financiera del evento.
- Generar un planteamiento logístico detallado del manejo de todas las actividades involucradas en el evento.
- Crear una estrategia de difusión y mercadeo acorde a la magnitud y relevancia del evento

## **SUPUESTOS**

- Apoyo de la Presidencia de la República: es primordial para el proyecto contar con el aval y apoyo incondicional de la Presidenta de la República y del Gobierno en general, ya que al ser un Foro Internacional y ante toda la justificación dada previamente, se le debe tomar como un proyecto país.
- Apoyo de Instituciones Cooperantes: Se considera como un factor determinante contar con el apoyo de los patrocinadores del I Foro organizado en El Salvador en 2010, pues a partir de este se generó una relación a largo plazo y de mutuo beneficio, de manera que son entidades que se asume aportarán recursos iguales o mayores a los del ese año y además contribuirán a la obtención de nuevos patrocinios por medio de su nombre.
- Apoyo de Instituciones del Sector Público: Igualmente se considera factor relevante la colaboración y aportes de Instituciones del Sector Público costarricense, sobre todo, tomando en cuenta lo relevante del evento y la participación de la Presidencia de la República de Costa Rica

y la presencia en el país de personalidades de primer orden en el ámbito centroamericano, incluyendo muy posiblemente a algunos Vicepresidentes de la región.

- Posicionamiento en 2010. Se asume contar con la presencia de una mayor cantidad de ponentes profesionales en el evento, pues al considerar el éxito del año anterior se presume una mayor motivación, de manera que se espera una mayor disposición para la creación de las ponencias y por ende de una agenda atractiva.
- Los costos adicionales no contemplados en el presupuesto no serán tomados en cuenta en este proyecto, ya que se prevé que los regalos a visitantes especiales, transportes aeropuerto-hotel-aeropuerto y adicionales serán cubiertos por la Cancillería de la República y el hotel contratado respectivamente.

## **RESTRICCIONES**

- Propuesta programática: Uno de los aspectos clave para el éxito del proyecto es la definición de una propuesta académica que cumpla con las expectativas de los asistentes, los cuales son de muy alto nivel. Esta propuesta consiste básicamente en la definición de ejes temáticos acordes a la magnitud del evento que sean de actualidad e importancia para el desarrollo profesional y laboral de quienes asistan, y que sea de provecho para los países representados en el foro.

- Patrocinios. Este tipo de eventos debe contar con patrocinadores que contribuyan con apoyo financiero, logístico, de recursos, académico; en fin, con aspectos claves para el éxito de la actividad, razón por la cual es indispensable establecer una estrategia de mercadeo y negociación que permita concretar alianzas que aseguren la sostenibilidad del evento. A pesar de que muchas instituciones públicas harán sus aportes en especie, siempre el factor financiero debe tomarse como un elemento que limita la consecución de los objetivos.
  
- Definición de la sede del evento: Debido a limitaciones de índole financiero, se tuvo que elegir la opción que se ajustara más al presupuesto, lo cual no permitió valorar la calidad de instalaciones o facilidades del lugar.
  
- No se cuenta con un manual o guía adecuada de cómo organizar un evento de este tipo, por consiguiente, queda a iniciativa de los organizadores su manejo.

## **¿CÓMO SE VA A EJECUTAR?**

Para efectos de darle un seguimiento y orden a todos los preparativos del Foro, se ha conformado una comisión interinstitucional con representantes de todas las entidades, tanto nacionales como internacionales, que se reúnen

periódicamente para tomar decisiones y evaluar los avances en las metas de organización que el Foro pretende.

Las reuniones se realizarán en Casa Presidencial cada 22 días aproximadamente y se lleva un control de todos los acuerdos tomados. Para darle un carácter más ejecutivo a la Comisión, se ha designado un **comité ejecutivo**, que lleva el pulso y seguimiento constante a dichos acuerdos y a las tareas por hacer.

Además, se han conformado tres comisiones adicionales, que tienen las siguientes responsabilidades:

**Finanzas:** finiquitar y concretar la ayuda financiera de los organismos internacionales y entidades públicas.

**Propuesta Programática:** Preparar y convocar a todas las instituciones participantes en la formulación de la propuesta programática del Foro, para que vaya acorde con las necesidades de la región y especialmente con lo que el país sede pretende. Además, coordinar todo lo referente a ponentes, expositores y facilitadores.

**Logística y otros:** Coordinar todo lo referente al hotel sede del evento y a los salones requeridos para la realización de las exposiciones y reuniones, velar porque, tanto el equipo humano como técnico esté disponible para el encuentro y estar atentos a cualquier imprevisto que surja antes o durante la actividad.

## STAKERHOLDERS

En el Foro se vincularán entidades de distintos sectores, bien sea como **convocantes** o como entidades de **apoyo**.

Las organizaciones **convocantes** asumen un rol protagónico en la organización y coordinación del foro en su totalidad, por lo cual están **encargadas de extender invitaciones oficiales a los participantes, definir la agenda y buscar el respaldo de las organizaciones de apoyo**.

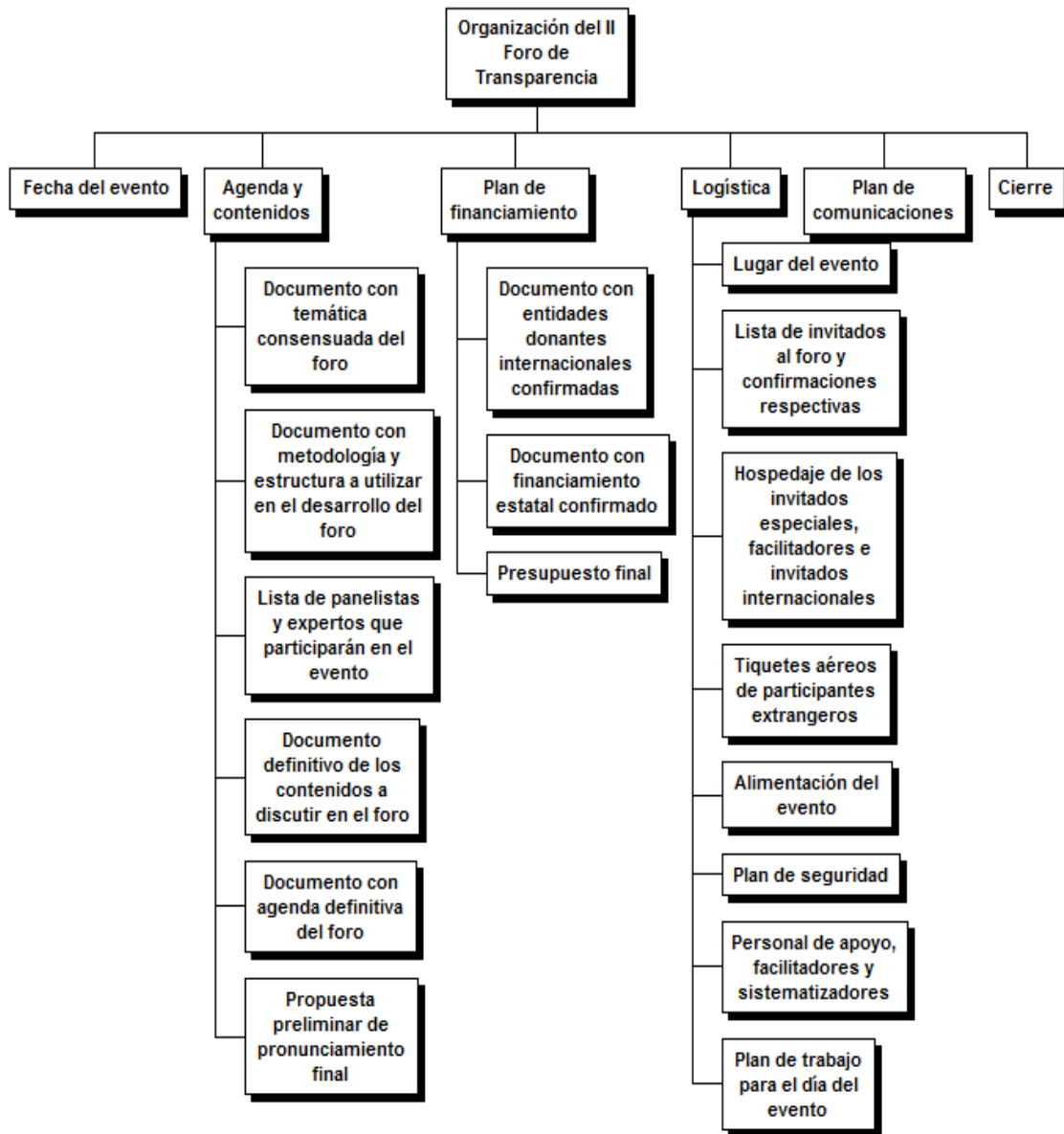
De las organizaciones convocantes harán parte inicialmente la Presidencia y Vicepresidencia de la República de Costa Rica en su calidad de anfitrión de la segunda edición; la Secretaría Técnica del Foro conformada por Transparencia Internacional y sus capítulos nacionales en la región, incluyendo el Grupo Promotor del Capítulo de Transparencia Internacional en Costa Rica (Fundación para la Paz y la Democracia –Funpadem-) y el Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales.

Por su parte, las **entidades de apoyo** ofrecen su **respaldo institucional y/o aportes económicos o en especie, que contribuyan a la realización de mesas de trabajo o del Foro en su totalidad**. Son organizaciones de apoyo a las instituciones estatales, organizaciones sociales, empresas privadas, donantes y cooperación internacional, medios de comunicación, instituciones académicas y otras que están impulsando la realización del Foro.

Se gestaron alianzas con instituciones públicas de Costa Rica que tienen competencia directa en el tema, como la Contraloría General de la República (CGR), la Procuraduría de la Ética, la Defensoría de los Habitantes y/o el Poder Judicial, así como con otras entidades asociadas a los contenidos del Foro y

que apoyan su preparación, por ejemplo SICA, OEA, IDEA Internacional, entre otros.

## ENTREGABLES DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2012.

## DICCIONARIO DEL WBS

TÍTULO DEL PROYECTO: "ORGANIZACIÓN DEL II FORO DE AMÉRICA CENTRAL Y REPÚBLICA DOMINICANA PARA LA TRANSPARENCIA".

<b>1.1</b>	<b>Fecha del evento</b>
<b>Descripción</b>	Se realizan las actividades necesarias para definir una fecha definitiva para realizar el evento y así continuar con el resto de actividades que necesita la organización. Este foro requiere la presencia de la señora Presidenta y de los Vicepresidentes de la región, por lo cual asegurar su asistencia es un requisito indispensable para escoger el día del foro.
<b>1.2</b>	<b>Agenda y Contenidos</b>
<b>Descripción</b>	Este entregable es muy importante para los objetivos del proyecto, ya que refleja el proceso de preparación de los temas a tratar durante el foro y su distribución en el tiempo disponible para dicho evento.
<b>1.2.1</b>	<b>Documento con temática consensuada del foro</b>
<b>Descripción</b>	Este documento refleja las actividades necesarias para generar una temática consensuada, tomando en cuenta los antecedentes de foros previos y los objetivos de los organizadores del evento a realizar.
<b>1.2.2</b>	<b>Documento con metodología y estructura a utilizar en el desarrollo del foro</b>
<b>Descripción</b>	En este entregable se definen, tomando en cuenta la experiencia de los responsables del foro, la metodología óptima para lograr los objetivos iniciales de los organizadores, así como la mejor estructura que facilite el desarrollo de los contenidos.
<b>1.2.3</b>	<b>Lista de panelistas y expertos que participarán en el evento</b>
<b>Descripción</b>	Aquí se definen, después de un proceso de búsqueda y selección, los especialistas en cada una de las áreas de conocimiento a discutir en el foro, para así respaldar a fondo la discusión. Dichos profesionales serán jerarcas de instituciones relevantes en la región, expertos consultores y funcionarios de alto rango de organismos internacionales.
<b>1.2.4</b>	<b>Documento definitivo de los contenidos a discutir en el</b>

	<b>foro</b>
<b>Descripción</b>	Aquí definimos y preparamos todos los contenidos temáticos que se van a utilizar como base de discusión en el foro.
<b>1.2.5</b>	<b>Documento con agenda definitiva del foro</b>
<b>Descripción</b>	Se establece la estructura general de todo el evento, con sus respectivas actividades, horas, contenidos y responsables.
<b>1.2.6</b>	<b>Propuesta preliminar de pronunciamiento final</b>
<b>Descripción</b>	En todo foro de este tipo, al final se presenta un documento con los principales puntos que se discutieron durante el evento y los acuerdos y conclusiones generales a que llegaron los participantes. Este entregable es una propuesta preliminar de documento base para ese pronunciamiento final que recopile los compromisos adquiridos por los asistentes.
<b>1.3</b>	<b>Plan de Financiamiento</b>
<b>Descripción</b>	Este entregable se compone de todos los requerimientos y acciones necesarias para identificar las fuentes de financiamiento, ya sean organismos internacionales, organizaciones de la sociedad civil o financiamiento estatal, y su posterior confirmación y así elaborar un presupuesto definitivo del foro.
<b>1.3.1</b>	<b>Documentos con entidades donantes internacionales confirmadas</b>
<b>Descripción</b>	Se realiza un proceso de identificación de organismos internacionales cooperantes en foros anteriores y con temática similar, además de otros que están muy activos en el ámbito del incentivo de la transparencia, rendición de cuentas y lucha contra la corrupción, lo que permite contar con fondos sanos para la realización del evento y su respectiva confirmación.
<b>1.3.2</b>	<b>Documento con financiamiento estatal confirmado</b>
<b>Descripción</b>	Se realiza un proceso de investigación e identificación de posibles instituciones dentro del aparato estatal que por sus características y objetivos estratégicos, pudieran dentro de su presupuesto destinar partidas para el financiamiento de algunos de los rubros de gasto del foro. Se procede a realizar dichas solicitudes y sus respectivas confirmaciones.
<b>1.3.3</b>	<b>Presupuesto final</b>
<b>Descripción</b>	Se presenta el presupuesto final, después de tener certeza y confirmaciones de las donaciones que se recibirán, ya sea por parte de organismos internacionales o bien, del aporte estatal.
<b>1.4</b>	<b>Logística</b>
<b>Descripción</b>	Este entregable aglutina todo el proceso de búsqueda, selección y contratación de los bienes y servicios necesarios



	para la realización de un evento tan importante.
--	--

<b>1.4.1</b>	<b>Lugar del evento</b>
<b>Descripción</b>	Tomando en cuenta lo limitado de los recursos, la ubicación geográfica, la cantidad y calidad del servicio ofrecido, referencias de eventos anteriores y la disponibilidad; este entregable nos permite disponer del hotel y salones respectivos donde se realizará el evento.

<b>1.4.2</b>	<b>Lista de invitados al foro y confirmaciones respectivas</b>
<b>Descripción</b>	Aquí se definen los posibles invitados nacionales y extranjeros, tomando en cuenta los criterios de selección previamente definidos. Además se confirman todos y cada uno de esos invitados, para garantizar su asistencia.

<b>1.4.3</b>	<b>Hospedaje de los invitados especiales, facilitadores e invitados internacionales</b>
<b>Descripción</b>	Por ser un foro internacional, con participación de panelistas, expertos e invitados de los países de la región, la organización facilita el hospedaje a todos los extranjeros convocados a la cita. Esto comprende la noche previa al inicio del evento y la noche del mismo día del evento.

<b>1.4.4</b>	<b>Tiquetes aéreos de participantes extranjeros</b>
<b>Descripción</b>	La organización también provee la reservación y cancelación de los tiquetes aéreos de los asistentes extranjeros al foro.

<b>1.4.5</b>	<b>Alimentación del evento</b>
<b>Descripción</b>	Durante los dos días del evento, la organización brinda el servicio de alimentación, específicamente, dos desayunos, cuatro cafés y bocadillos, dos almuerzos y una cena de gala.

<b>1.4.6</b>	<b>Plan de Seguridad</b>
<b>Descripción</b>	Este plan contempla la coordinación con el equipo de seguridad con el que cuenta el hotel, además de una coordinación con el Ministerio de Seguridad para brindar seguridad al hotel durante los días del evento, debido a la presencia de la señora Presidenta y de los Vicepresidentes de la región.

## CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Costo
<b>Cronograma Transparencia</b>	<b>92 días</b>	<b>lun 07/01/13</b>	<b>mar 14/05/13</b>		<b>\$76.465,00</b>
<b>Definición de la fecha del evento</b>	<b>4 días</b>	<b>mar 08/01/13</b>	<b>vie 11/01/13</b>		<b>\$855,00</b>
Investigar fechas disponibles en la agenda de la señora Presidenta	3 días	mar 08/01/13	jue 10/01/13		\$75,00
Asegurar presencia de la señora Presidenta de la República	1 día	vie 11/01/13	vie 11/01/13	2	\$50,00
Investigar fechas disponibles en las agendas de los convocantes / participantes de alto perfil (Vicepresidentes de la región)	2 días	mar 08/01/13	mié 09/01/13	2CC	\$310,00
Asegurar disponibilidad de convocantes/participantes de alto perfil	2 días	jue 10/01/13	vie 11/01/13	4	\$260,00
Revisar calendario de otros eventos	2 días	mar 08/01/13	mié 09/01/13	4CC	\$160,00
<b>Definición de la agenda y preparación de contenidos</b>	<b>67 días</b>	<b>lun 14/01/13</b>	<b>mar 16/04/13</b>		<b>\$6.940,00</b>
Discutir temática del foro teniendo en cuenta los acuerdos y acciones generados por la edición anterior	10 días	lun 14/01/13	vie 25/01/13	5	\$1.400,00
Definir temática del foro	2 horas	lun 28/01/13	lun 28/01/13	8	\$140,00
Discutir metodología y estructura (plenarias, mesas de trabajo, talleres, entre otros)	5 días	lun 14/01/13	vie 18/01/13	8CC	\$1.400,00
Definir metodología y estructura	2 horas	lun 21/01/13	lun 21/01/13	10	\$140,00
Identificar panelistas y expertos	4 días	lun 21/01/13	vie 25/01/13	11	\$1.200,00
Convocar panelistas y expertos	5 días	vie 25/01/13	vie 01/02/13	12	\$400,00
Confirmar panelistas y expertos	3 días	vie 01/02/13	mié 06/02/13	13	\$240,00
Preparar contenidos a discutir en el foro	5 días	mié 06/02/13	mié 13/02/13	13;14	\$1.500,00
Preparar agenda definitiva del foro	2 días	mié 13/02/13	vie 15/02/13	15	\$520,00
Preparar propuesta preliminar de pronunciamiento final del foro.	2 días	lun 15/04/13	mar 16/04/13		\$0,00
<b>Plan de Financiamiento</b>	<b>20 días</b>	<b>mié 13/02/13</b>	<b>mié 13/03/13</b>		<b>\$4.040,00</b>
Preparar el presupuesto del foro	2 días	mié 13/02/13	vie 15/02/13	16CC	\$440,00
Coordinar gestiones ante distintos	10 días	vie 15/02/13	vie 01/03/13	19	\$2.000,00

donantes.					
Confirmar donaciones de organismos internacionales	7,5 días	vie 01/03/13	mar 12/03/13	20	\$600,00
Gestionar aporte de instituciones estatales para la realización del foro	5 días	vie 15/02/13	vie 22/02/13	20CC	\$500,00
Confirmar aporte estatal	5 días	vie 22/02/13	vie 01/03/13	22	\$400,00
Presentación de presupuesto final y entidades donantes definitivas	2 horas	mié 13/03/13	mié 13/03/13	23;21	\$100,00
<b>Logística</b>	<b>87 días</b>	<b>lun 07/01/13</b>	<b>mar 07/05/13</b>		<b>\$31.930,00</b>
Investigar y hacer gestiones para elegir lugar para realizar el evento	10 días	jue 10/01/13	mié 23/01/13	6	\$200,00
Confirmar lugar del evento	2 días	mié 13/03/13	vie 15/03/13	24	\$160,00
Firmar contrato del lugar del evento	2 horas	vie 15/03/13	vie 15/03/13	27	\$50,00
Preparación de lista de invitados, invitaciones y envíos	5 días	lun 18/03/13	vie 22/03/13	28	\$1.220,00
Confirmación de participantes	5 días	lun 25/03/13	vie 29/03/13	29	\$200,00
Compra de tiquetes aéreos y seguros de viaje	5 días	lun 01/04/13	vie 05/04/13	30	\$25.400,00
Confirmación de habitaciones a utilizar por los participantes extranjeros	5 días	lun 08/04/13	vie 12/04/13	31	\$360,00
Firma de contrato para reservar habitaciones	2 horas	lun 15/04/13	lun 15/04/13	32	\$50,00
Identificación y proceso de selección del proveedor de la alimentación para el evento	3 días	mié 17/04/13	vie 19/04/13	31;33	\$240,00
Firma de contrato del servicio de alimentación	4 horas	lun 22/04/13	lun 22/04/13	34	\$50,00
Coordinar dispositivo de seguridad	2 días	lun 18/03/13	mar 19/03/13	29CC	\$160,00
Identificación y confirmación de facilitadores y sistematizadores	5 días	mié 20/03/13	mar 26/03/13	36	\$600,00
Identificación y confirmación de personal de apoyo	7,5 días	mié 27/03/13	vie 05/04/13	37	\$600,00
Contratar servicio de transporte entre el hotel y el lugar determinado para la cena	1 día	vie 05/04/13	lun 08/04/13	38	\$80,00
<b>Reunión de equipo</b>	<b>60,5 días</b>	<b>lun 07/01/13</b>	<b>lun 01/04/13</b>		<b>\$1.280,00</b>
Reunión de equipo 1	2 horas	lun 07/01/13	lun 07/01/13		\$320,00
Reunión de equipo 2	2 horas	lun 04/02/13	lun 04/02/13		\$320,00
Reunión de equipo 3	2 horas	lun 04/03/13	lun 04/03/13		\$320,00

Reunión de equipo 4	2 horas	lun 01/04/13	lun 01/04/13		\$320,00
Reconfirmación telefónica de asistentes nacionales al evento	1 día	jue 02/05/13	jue 02/05/13		\$80,00
Reunión extra para ver correcciones en agenda	2 horas	mié 01/05/13	mié 01/05/13		\$320,00
Asistencia durante el Foro: recepción de invitados, oficinas de registro, comunicaciones y reuniones, traslados, itinerarios	2 días	lun 06/05/13	mar 07/05/13	35FC+9 días;45;46CC	\$880,00
<b>Comunicaciones</b>	<b>12 días</b>	<b>lun 08/04/13</b>	<b>mié 24/04/13</b>		<b>\$1.000,00</b>
Gestionar coordinación entre los diferentes departamentos de comunicación de las entidades participantes del foro	10 días	lun 08/04/13	lun 22/04/13	38FC+1 día	\$800,00
Revisar y aprobar comunicado de prensa preparado por comisión de comunicación	2 días	lun 22/04/13	mié 24/04/13	49	\$200,00
<b>Cierre</b>	<b>4 días</b>	<b>jue 09/05/13</b>	<b>mar 14/05/13</b>		<b>\$31.700,00</b>
Coordinar transferencias de entidades públicas y privadas donantes	2 días	jue 09/05/13	vie 10/05/13	47FC+1 día	\$200,00
Pagar y finiquitar contratos firmados previamente	2 días	lun 13/05/13	mar 14/05/13	52	\$31.500,00

Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2012.

Este proyecto es una iniciativa gubernamental con la participación y aportes de varias instituciones del sector público, y aportes y patrocinios de entidades internacionales que incentivan en los gobiernos de la región la participación democrática, la promoción de la transparencia y la eliminación de prácticas que vayan relacionadas con la corrupción. Parte importante del esfuerzo de los organizadores fue la identificación y búsqueda de recursos sanos para el patrocinio de las diferentes actividades del foro y la confirmación de los aportes de cada uno de las instituciones que promueven el evento.

Al ser un evento declarado de interés público por el Gobierno de la República, facilita la movilización de recursos por parte de las entidades estatales y la disponibilidad de funcionarios públicos para que conformen todo el equipo organizador.

Es así como el rubro de gastos del evento se divide principalmente en dos componentes, los recursos destinados al pago de servicios y compra de insumos para el evento y el aporte en horas hombre que las instituciones facilitan a través de la disponibilidad de sus funcionarios de planta.

## **PLAN DE ADQUISICIONES**

**EVENTO:** II FORO DE AMÉRICA CENTRAL Y REPÚBLICA DOMINICANA POR LA TRANSPARENCIA

**FECHA:** \_\_\_\_\_

### **I. JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto cuenta con un importante apartado de adquisiciones en su estructura general, por cuanto un porcentaje importante de los recursos invertidos en la consecución de sus objetivos va dirigido a la firma de contratos para proveer bienes y servicios que los responsables del proyecto no pueden ejecutar por su cuenta.

## II. OBJETO

El tipo de evento que estamos realizando conlleva la adquisición y contratación de los siguientes servicios y productos:

- Compra de los tiquetes aéreos de los participantes extranjeros.
- Contratar un hotel que atienda la logística necesaria para el normal desarrollo del foro, para lo cual deberá proveer los *servicios de alimentación (desayunos, almuerzos, cenas y refrigerios), alojamiento y auditorio.*

## III. ESPECIFICACIONES DE LOS SERVICIOS A SOLICITAR

Para el adecuado desarrollo del evento se requiere lo siguiente:

<b>Tipo de servicio</b>	<b>Número de servicios</b>
Tiquetes aéreos	60
Desayuno	2 días
Refrigerio (mañana)	2 días
Almuerzo	2 días
Refrigerio (tarde)	2 días
Cena	1 día
Alojamiento	2 noches

**Transporte aéreo:**

El servicio de transporte aéreo se contratará en la medida de la disponibilidad ofrecida con una sola aerolínea (para disminuir costos). Incluye el pago de impuestos de los tiquetes; sin embargo, los participantes deben cubrir los costos de impuestos de salida.

En los casos que sea posible se ofrecen dos opciones de itinerario para el día antes del evento o a primera hora del día e. Se solicitará confirmación días antes de la actividad.

La organización no se hace responsable por cambios de última hora en los itinerarios realizados sin previa consulta con los facilitadores del evento.

**Servicio de alimentación:**

Los servicios deberán prestarse a 200 personas, a partir del jueves 02 de mayo de 2013 con el desayuno y hasta la finalización del evento, el viernes 03 de mayo con el refrigerio de la tarde.

Se solicitarán las opciones de menú disponibles y los criterios para seleccionar son: referencias, precio y prueba de alimentos previa.

**Servicio de alojamiento:**

Participantes: se solicita la distribución de habitaciones dobles y triples, con baño privado y buena ventilación.

Ponentes: se solicita la distribución de habitaciones individuales, con baño privado y buena ventilación.

Comité organizador: se solicita la distribución de habitaciones dobles y triples, con baño privado y buena ventilación.

**Servicio de auditorio:**

Solicitamos tres auditorios con capacidad para 75 personas. Para el normal desarrollo del evento se requieren mesas de trabajo con la opción de reacomodarlas fácilmente para posibilitar el desarrollo de grupos pequeños, dado que la metodología del evento combina las conferencias o charlas con los talleres grupales. También se requiere de papelógrafos para papel periódico y tablero en acrílico, así como el servicio de proyector de multimedia. Este conjunto de servicios se necesita permanentemente para los días 02 y 03 de mayo, desde las 8:00 a.m. y ocasionalmente durante las noches hasta máximo las 9:00 p.m.

**IV. OBLIGACIONES DE LOS CONTRATISTAS**

- Prestar el servicio oportunamente previa coordinación de horarios con el responsable del evento.
- Brindar productos alimenticios de excelente calidad y preparados conforme a las normas de higiene y manipulación de alimentos.
- Sujetarse en el servicio de alimentación a los requerimientos de composición de los menús señalados en los términos.
- Garantizar el aseo y dotación adecuada en las habitaciones y el auditorio.



## **V. LUGAR DE EJECUCIÓN DEL CONTRATO**

En el caso de los tiquetes aéreos, se adquieren de manera electrónica.  
En las otras contrataciones, se ejecuta el contrato en el lugar determinado para el evento.

## **VI. VALOR DEL CONTRATO (excepto los tiquetes aéreos)**

Valor presupuestado \$ 31,500.00

Forma de pago: en un solo tracto después del evento

Valor: \$ 31,500.00

Pagos

Un solo pago, 10 días hábiles después del evento

## **VII. PERFIL DE LOS PROPONENTES**

### **Requisitos:**

Capacidad real de alojamiento

Capacidad de atender el servicio de alimentación

Contar con auditorio

### **Criterios de evaluación:**

Experiencia y calidad en la prestación del servicio

Servicios adicionales

Propuesta económica

## **PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

La participación del recurso humano en el proyecto es de alta relevancia en la consecución de sus objetivos.

Se presentan a continuación dos imágenes que reflejan quiénes integran el proyecto, primero a nivel institucional y posteriormente a nivel funcional.

Algo muy interesante para dejar en claro, son las características de las personas que están inmersas en este proyecto; todo el personal, desde el Director de Proyecto hasta los asistentes tienen sus trabajos respectivos, ya sea en el sector público o en organizaciones de la sociedad civil; debido a este hecho, el tiempo con el que cuentan para el proyecto es limitado, por eso una característica importante de esta iniciativa es el tiempo de trabajo, porque el día laboral para este es de 4 horas, específicamente de 01:00 p.m. a 05:00 p.m., ya que así se negoció con cada una de las instituciones para las que trabajan todos los integrantes del proyecto.

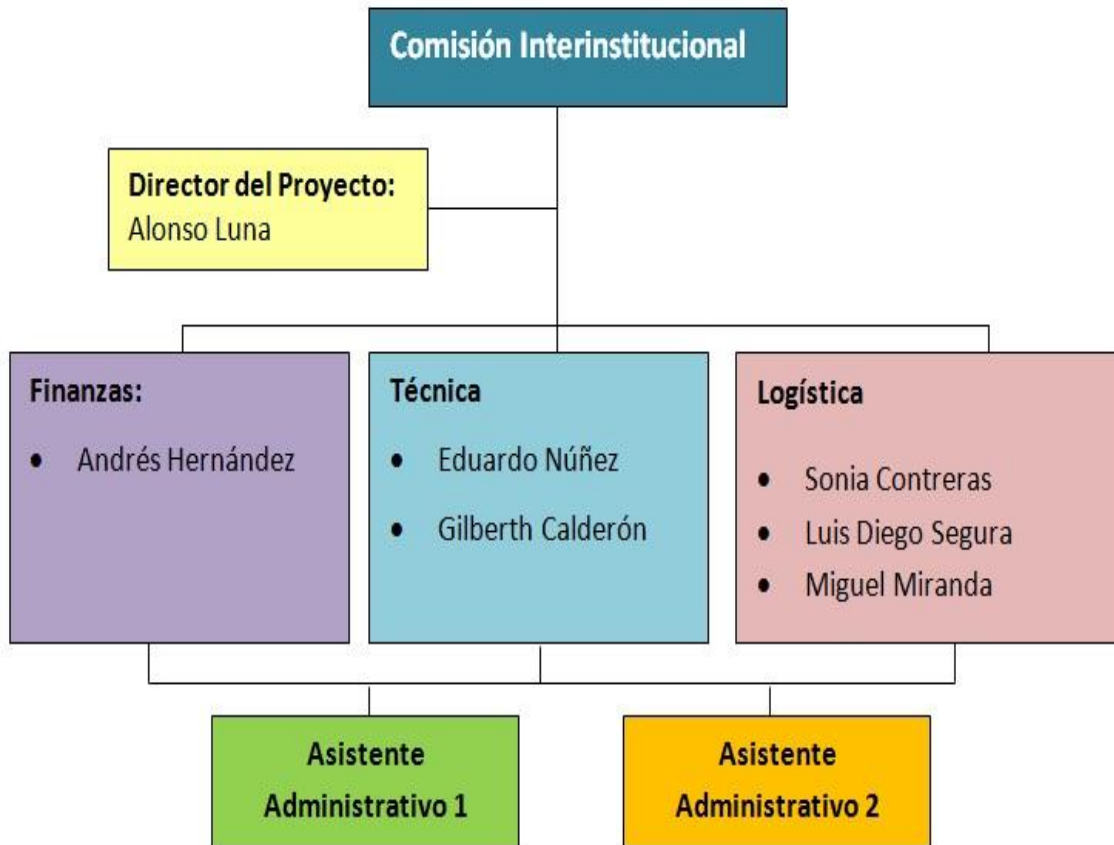
Presentamos además a todo el recurso humano que participa en el proyecto con el respectivo costo. Aquí es importante aclarar que el costo se estima por el costo por hora hombre multiplicado por la cantidad de tiempo que incurre cada persona en concretar las actividades designadas.

## Equipo Principal del Proyecto



Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2012.

## Líderes Funcionales del Proyecto



<b>Costo Recursos</b>	<b>Total</b>
Alonso Luna	\$2.575,00
Miguel Miranda	\$1.360,00
Sonia Contreras	\$1.620,00
Luis Diego Segura	\$2.280,00
Eduardo Núñez	\$2.650,00
Gilberth Calderón	\$1.650,00
Andrés Hernández	\$3.050,00
Asistente Adm. 1	\$1.340,00
Asistente Adm. 2	\$1.220,00
<b>Total general</b>	<b>\$17.745,00</b>

Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2012.

## **PROJECT MANAGER**

### *Funciones:*

Revisar estándares, revisar entregables, aceptar entregables o disponer su reproceso, deliberar para generar acciones correctivas, aplicar acciones correctivas.

### *Nivel de autoridad:*

Exigir cumplimiento de entregables al equipo de proyecto.

### *Reporta a:*

Sponsor

### *Supervisa a:*

Equipo de Proyecto

### *Requisitos de conocimientos:*

Gestión de Proyectos

### *Requisitos de habilidades:*

Liderazgo, comunicación, negociación, motivación y solución de conflictos

### *Requisitos de experiencia:*

3 años de experiencia en el cargo

## **MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTO**

### *Objetivos:*

Elaborar los entregables con la calidad requerida y según estándares.

### *Funciones:*

Elaborar los entregables

### *Niveles de autoridad:*

Aplicar los recursos que se le han asignado

### *Reporta a:*

Project Manager

### *Supervisa a:*

### *Requisitos de conocimientos:*

Gestión de Proyectos y las especialidades que le corresponden según sus entregables asignados.

### *Requisitos de habilidades:*

Específicas según los entregables

### *Requisitos de experiencia:*

Específicas según los entregables

## **PLAN DE CALIDAD**

Este proyecto debe cumplir con altos estándares de calidad que en la medida de lo posible se ajuste a los estándares internacionales para iniciativas de este tipo.

El proyecto debe en primera instancia terminar en el tiempo determinado inicialmente, ya que a pesar de existir un margen de algunos días entre la última actividad previa al día del evento y el día del foro como tal, es primordial cumplir con los tiempos trazados originalmente.

El presupuesto es muy ajustado, por consiguiente, se debe cumplir a la perfección con los planeamientos de gastos aprobados inicialmente y no exceder esas erogaciones.

Además, es de primordial importancia para los organizadores obtener un alto nivel de satisfacción por parte de todos los participantes en el foro, primero porque es importante para Costa Rica generar una muy buena impresión como país organizador; y para la organización Transparencia Internacional es indispensable generar esas opiniones positivas que le permitan continuar con eventos similares en otros países en el futuro.

A continuación, los estándares de calidad que se aplicarán a los entregables del presente proyecto:

- **Fecha del evento**

La fecha del evento se define dependiendo exclusivamente de tres elementos:

- 1- Disponibilidad en la agenda de la señora Presidenta de la República, lo que le da una gran proyección al evento.
- 2- Disponibilidad en las agendas de los señores Vicepresidentes de la región, lo que le da un carácter de evento internacional y facilita la consecución de recursos.
- 3- Se revisa y compara el calendario de actividades públicas y relevantes a nivel nacional, para no chocar con la organización de eventos similares y puedan desviar la atención del público meta.

- **Agenda y Contenidos:**

Conferencias Magistrales:

- Tendrán una duración de una hora.
- En cada sesión de conferencia magistral se contará con una breve introducción por parte de las entidades convocantes al foro que transmita las principales razones por las cuales se aborda el tema.
- Se realizarán dos presentaciones principales relacionadas con el panorama regional del tema, las cuales buscarán establecer los principales referentes a tomar en cuenta durante las mesas de trabajo.
- Se realizará una breve interacción con los asistentes para resolver preguntas e inquietudes planteadas por los panelistas.

Mesas de trabajo:

- Cada mesa contará con dos panelistas invitados que harán una presentación introductoria, un(a) facilitador que guiará la discusión y un(a)



relator encargado de recoger los acuerdos de la discusión. Se espera que en cada mesa de trabajo los participantes tengan un rol activo mediante sus intervenciones calificadas.

- Los resultados esperados de cada mesa son:
  - a. Identificación de conclusiones sobre la situación actual de cada uno de los temas que abordarán. Las conclusiones deberán estar relacionadas con la situación actual del tema discutido, en concreto avances logrados y retos por abordar; pueden hacer referencias a países en particular, pero se quiere privilegiar la identificación de elementos comunes para todos los países del tema discutido. Podrán acordarse tantas conclusiones como la mesa de trabajo así lo decida; no obstante, se deberá priorizar de 3 a 5 conclusiones por mesa, que serán consideradas como los elementos centrales para un plan de acción que emerja del foro.
  - b. Recomendaciones de acciones a desarrollar por parte de distintos actores en los países de Centroamérica y República Dominicana y mecanismos sugeridos de seguimiento para lograr avances concretos en materia de transparencia y lucha contra la corrupción en la región. Las recomendaciones deberán estar claramente relacionadas con las conclusiones priorizadas y dirigidas en lo posible a identificar responsables para su implementación.
  
- Se invitará a que los participantes se distribuyan voluntariamente en cada mesa teniendo en cuenta su interés y conocimiento sobre el tema, y se

buscará que cada mesa tenga una presencia balanceada de representantes de cada país de la región.

- No es necesario lograr consensos en todos los aspectos discutidos en las mesas de trabajo. En caso de haber perspectivas opuestas, serán recogidas y registradas por el relator.

Sesiones plenarias:

- Al finalizar cada sesión de mesas de trabajo, se realizarán sesiones plenarias en las cuales se presentarán los resultados de cada una de ellas.
- Se contará con un moderador representante de las entidades convocantes para guiar las presentaciones y la sesión de discusión, preguntas y respuestas.
- Cada relator contará con 20 minutos para presentar las conclusiones y recomendaciones de la mesa respectiva.
- Se abrirá un espacio de 30 minutos para reacciones, preguntas y respuestas.
- Se culminará con un cierre de reflexiones y conclusiones de cada jornada.

## PLAN DE RIESGOS

A continuación se detalla el plan de riesgos del proyecto. Se ha tratado de determinar e identificar algunos de las posibles situaciones a los que un proyecto de este tipo se enfrenta y que pueden dar al traste con la intención de cumplir con sus objetivos.

Nos encontramos con diversas situaciones que pueden enfrentarse de manera distinta y con efectos que pueden alterar las actividades trazadas originalmente en el proyecto.

Dependiendo del riesgo y el efecto alcanzado en el caso de que se materialice, podemos **asumirlo o aceptarlo**; es decir, que la organización le hace frente a las consecuencias si el riesgo se convierte en un hecho. Podemos **mitigarlo** si tomamos medidas adicionales que nos permitan disminuir las consecuencias negativas del evento. También podemos **transferir** el riesgo si dentro de nuestras negociaciones iniciales logramos que otro(s) asuman la responsabilidad por este riesgo si se vuelve una realidad. Y por último, podemos **evitar** el riesgo, si dentro de nuestra planeación tomamos las medidas necesarias para que nunca se vuelva una amenaza.

En nuestro plan de riesgo hemos seleccionado 10 situaciones ligadas directamente a los objetivos del proyecto y que tienen distinta importancia relativa, que las convierte en potenciales amenazas y que enfrentamos de manera individualizada dependiendo de la estrategia más adecuada.

A continuación un cuadro detallado con la explicación de cada uno de esos riesgos potenciales detectados, su importancia relativa en la consecución de los objetivos y la probabilidad de que ocurran. Además, los hemos ligado

con los objetivos del proyecto que afectan y por último y más importante, el tipo de estrategia a seguir para minimizar sus efectos y las actividades debidamente identificadas en el cronograma del proyecto para los riesgos que estimamos fue necesario incluir.

ID	Evento	Desc. del Impacto	Categoría	Probabilidad	Impacto 1	Impacto2	Pxl	Objetivos afectados	Tipo Respuesta	Estrategia	Actividad extra
1	La señora Presidenta de la República no asiste ni a la inauguración ni a ninguno de los eventos programados en el foro	La Presidenta suspende su participación en el foro, lo que incide negativamente en las expectativas de los asistentes y en la imagen de la actividad.	Logístico	50%	alto	60%	0.30	- Definir fecha del foro - Crear una estrategia de difusión y mercadeo acorde a la magnitud y relevancia del evento	Mitigar	El señor Primer Vicepresidente asume el rol de la señora Presidenta en todo el evento	
2	La agenda y contenidos del foro no son del agrado de los patrocinadores	Las expectativas de los patrocinadores del evento no son satisfechas en cuanto a la agenda y contenidos consensuados por los organizadores	Técnico	50%	muy alto	80%	0.40	Desarrollar una propuesta académica atractiva e innovadora	Mitigar	Programar reunión extra entre organizadores y patrocinadores para corregir posibles inconsistencias de la agenda	Se procede a programar una actividad adicional (46) llamada "Reunión Extra" para ver correcciones en
3	Uno o varios de los ponentes o especialistas del foro confirmados no asiste al evento	A pesar de estar debidamente confirmados, con tickets comprados y hospedaje listo, uno o varios de los ponentes no asiste al foro	Técnico	50%	medio	40%	0.20	Ratificar la colaboración de ponentes de renombre nacional e internacional que garanticen el interés del público meta	Mitigar	Se conforma un equipo técnico integrado por algunos de los miembros con mayores conocimientos de las temáticas a tratar, los cuales están capacitados para suplir cualquiera de las ausencias de los ponentes	
4	Los gastos del evento superan los ingresos	Los ingresos por aportes estatales y de organizaciones internacionales no abarcan la totalidad de los gastos	Financiero	30%	muy alto	80%	0.24	Concretar el patrocinio y participación de organizaciones privadas y públicas que permitan asegurar la sostenibilidad financiera del evento	Evitar	Todos los gastos aprobados para el foro cuentan con respaldo financiero, además se especifica en los contratos un número adicional de servicios previendo un mayor número de asistentes al evento	
5	El maestro de ceremonias no llega el día de la apertura del foro	Por motivos fuera del control de los organizadores, el maestro de ceremonias del acto de inauguración no llega a dicho evento, sin avisar previamente su ausencia	Logístico	30%	medio	40%	0.12	Generar un planteamiento logístico detallado del manejo de todas las actividades involucradas en el evento.	Aceptar	El Director del Proyecto y dos miembros adicionales de la organización cuentan con toda la preparación e información necesaria para cubrir la ausencia del maestro de ceremonias, lo que no genera gastos o actividades adicionales	
6	Número de asistentes al evento son menores de los invitados originalmente	Algunos de los invitados confirmados no asisten al acto de inauguración	Logístico	50%	muy alto	80%	0.4	Crear una estrategia de difusión y mercadeo acorde a la magnitud y relevancia del evento	Mitigar	Realizar dos días previos al evento, una segunda confirmación de los asistentes nacionales	Actividad adicional (45) Reconfirmación telefónica de asistentes nacionales al evento
7	La prensa no le da la cobertura deseada al evento	La prensa no se interesa mucho en el evento y apenas se hacen presentes algunos medios escritos	Comunicaciones	70%	medio	40%	0.28	Crear una estrategia de difusión y mercadeo acorde a la magnitud y relevancia del evento	Aceptar	Se establecen mecanismos de comunicación tanto previos como posteriores al evento; además, se tiene garantizado la presencia de los medios de prensa del SINART para cubrir y grabar la totalidad del foro	
8	Se da un atraso en algunos de los conversatorios del foro	Por motivos fuera de control de la organización, se dan algunos atrasos en algunos de los conversatorios del foro, lo que provoca atrasos en la programación aprobada inicialmente	Técnico	90%	bajo	20%	0.18	Proponer una agenda dinámica y equilibrada que incluya ponencias especializadas, exposiciones magistrales, y eventos sociales	Aceptar	En foros de este tipo siempre nos exponemos al riesgo de que algunas de las actividades duren más de lo estipulado originalmente; sin embargo, la agenda programada conlleva algunas holguras de tiempos que permiten flexibilizar los horarios y permite atrasos de este tipo, sin que se alteren en demasia los objetivos principales del evento	

<b>Probabilidad</b>	
Muy probable	90
Bastante probable	70
Probable	50
Poco probable	30
Improbable	10
<b>Impacto</b>	
Muy alto	80
Alto	60
Medio	40
Bajo	20
Muy bajo	5

Fuente: Elaboración propia, diciembre de 2012.

## CONCLUSIONES

Este proyecto ha sido un esfuerzo por generar un valor agregado a las organizaciones, en este caso al Gobierno de la República de Costa Rica, de dejar por escrito y con una secuencia relativamente lógica, los diferentes pasos que se deben seguir a la hora de organizar un evento internacional.

Al ser un proyecto de planeación tenemos una delimitación a la hora de explicar todos los detalles de ejecución del foro, pero hemos pretendido explicar paso a paso qué elementos debemos tomar en cuenta y cómo funcionarios públicos pueden tomar parte de una organización de este tipo.

Esta iniciativa no cuenta con un fuerte análisis financiero, ya que al ser un proyecto gubernamental que genera un beneficio no medible cuantitativamente, debe fundamentarse más cualitativamente para asegurar su aprobación.

En este sentido, el desgaste en el que encontramos a la sociedad costarricense, principalmente por la desconfianza y poca credibilidad en las autoridades políticas, carcome nuestro sistema democrático y podría incidir en una crisis de gobernabilidad en todas las esferas del aparato estatal.

Nuestros gobernantes tienen la obligación de generar mecanismos de discusión con todos los otros poderes de la República, la sociedad civil y la prensa e incidir positivamente en generar este tipo de políticas en la región.

Es muy probable que en los análisis que se realicen posterior a la conclusión del foro, se resaltara el carácter participativo, generador de procesos de trabajo compartido y se reconocerá la intención de las autoridades nacionales en generar confianza en la población costarricense. No solo basta

trabajar con transparencia y honestidad, también hay que demostrar que existen los mecanismos de comprobación y revisión de esas políticas públicas.

En cuanto al mecanismo de trabajo para la aplicación de mejores prácticas de proyectos es importantísimo que toda iniciativa gubernamental pueda ser desarrollada con este modelo, ya que permite perfeccionar y así lograr un mayor éxito en los objetivos trazados originalmente.

El análisis de calidad y de riesgos facilita en gran medida incidir de manera positiva en la etapa de ejecución del proyecto, ya que 3to nos permite prever mecanismos de prevención para contrarrestar o mitigar el impacto.

Para finalizar, es importante recordar que en la gran mayoría de los proyectos gubernamentales que no salen como se esperaba, se puede inferir que las fallas vienen desde el proceso de formulación, ya que no se detectan las posibles inconsistencias a futuro y sobre todo, no se asignan las responsabilidades debidas; de tal forma que un proyecto exitoso debe contener al menos una buena delimitación de todas las tareas a realizar, con objetivos claros y limitados, un cronograma sencillo de entender por todos, con tiempos y asignaciones de recursos idóneos.

## BIBLIOGRAFÍA

Programa Estado de la Nación. 2011. **Informe Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible**. Capítulo 10. Consultado en octubre de 2012 en la siguiente dirección: <http://www.estadonacion.or.cr/index.php/biblioteca-virtual/centroamerica/informe-actual/informe-por-tema/aspectos-politicos-actual/informe-iv-c-10-actual>

Project Management Institute, Inc. 2008. **Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)**. 4ª Ed. Newton Square, Pennsylvania.

Transparency International. 2009. **Ponencias y documentos**. Consultado en noviembre de 2012 en la siguiente dirección: [http://www.transparency.org/regional\\_pages/recrea/foro de america central](http://www.transparency.org/regional_pages/recrea/foro_de_america_central)

Transparency International. 2009. **Índice de Percepciones de Corrupción**. Consultado en octubre de 2012 en la siguiente dirección: [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

Transparency International. 2008. **Informe del Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible**. Consultado en noviembre de 2012 en la siguiente dirección: [www.transparency.org/recrea](http://www.transparency.org/recrea)



Transparency International. 2011. Foro de América Central. Consultado en octubre de 2012 en la siguiente dirección:

[http://www.transparency.org/regional\\_pages/recrea/foro\\_de\\_america\\_central/mas\\_informacion](http://www.transparency.org/regional_pages/recrea/foro_de_america_central/mas_informacion)