

GUÍA PARA EL CONTROL CIUDADANO DE LO PÚBLICO

¿CÓMO ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN?



Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS)

**Director General
Agustín Escobar Latapí**

Centro de Contraloría Social y Estudios de la Construcción Democrática (CCS)

**Profesor Investigador
Responsable Académico
Ernesto Isunza Vera**

**Directora Ejecutiva
Almudena Ocejo Rojo**

**Coordinación General
Ivonne Patricia Ortuño Martínez**

**Investigación y textos
Claudia Mir, Juan Jesús Estrella Chávez e Ivonne Patricia Ortuño Martínez**

**Coordinación de edición
Lizeth Castillo**

**Diseño
Nancy Monroy / Alfonso Arvizu / Efrén Galaviz (DT GROUP)**

**Esta guía se encuentra disponible en formato electrónico en la página <http://ccs-ciesas.org>
Si está interesado en subir la información de esta guía a su página electrónica,
envíe un correo a iortuno@ccs-ciesas.org**

**Centro de Contraloría Social y Estudios de la Construcción Democrática
Juárez 87, Col. Tlalpan, Del. Tlalpan C.P. 14000, México, D.F.
Tel.: (55) 54 87 36 00, ext. 1142**

<http://ccs-ciesas.org>



1. Introducción

Una vez identificado el problema asociado a la gestión gubernamental pasamos a la elaboración del plan de acción, que es fundamental para que la iniciativa de CCP sea organizada y eficiente. El plan de acción nos ayuda a establecer con precisión las actividades y a repartir las responsabilidades entre los participantes. Los recursos (financieros, materiales y humanos) con los que contamos pueden ser escasos, de ahí la importancia de reflexionar sobre cómo vamos a utilizarlos para obtener mejores resultados. En este documento plantearemos cómo elaborar un plan de acción y cuáles son sus componentes. También presentaremos algunos ejemplos de organizaciones, así como preguntas guía que nos pueden ayudar a reflexionar sobre los contenidos de nuestro plan de acción.

2. Plan de acción

El plan está formado por seis aspectos que se describen a continuación:

1. Establecimiento de objetivos
2. Definición de actividades y tiempos
3. Previsión de los recursos humanos necesarios y asignación de responsabilidades
4. Previsión de los recursos financieros y materiales
5. Autodiagnóstico de capacidad organizacional para el CCP
6. Calendarización de actividades

2.1 Establecimiento de objetivos

Para que la iniciativa tenga resultados concretos es necesario establecer con claridad los ob-

jetivos desde un inicio, es decir, qué es lo que queremos cambiar de la realidad que nos afecta. Los objetivos tienen que ser concretos, realistas y medibles para que los esfuerzos se orienten de manera clara y efectiva al resultado y evitemos que el proceso se convierta en algo vago, sin rumbo y termine en una acción de poca utilidad.

¿Qué cambio queremos lograr?

- Recibir o mejorar la prestación de un servicio
- Detener una obra pública, una acción de gobierno que causa un perjuicio a la comunidad, un acto de abuso de autoridad o corrupción
- Modificar una ley o reglamento
- Mejorar el desempeño del trabajo de los funcionarios electos
- Poner sobre la mesa una problemática no atendida. Adicionalmente a la identificación de los objetivos de nuestra iniciativa de CCP, es importante considerar los posibles medios de verificación para saber si estamos



avanzando en el logro de los objetivos, es decir, cómo vamos a saber si estamos alcanzando nuestros objetivos parciales y finales. Los medios de verificación dependerán de las actividades de nuestra iniciativa.

? PREGUNTAS CLAVE

- ¿Qué buscamos cambiar al involucrarnos en esta iniciativa?
- ¿Que se tendría que lograr para afirmar que se ha tenido “éxito”? (pueden incluirse los logros parciales que abonan al cumplimiento del logro final).
- ¿En qué periodo de tiempo se piensa lograr el cambio?
- ¿Por qué es importante este proyecto? (beneficios para la ciudadanía en general, para la organización, para la democracia, etcétera).

2.2 Definición de actividades y tiempos

Consiste en hacer una lista con las actividades necesarias para alcanzar nuestro objetivo. Con ésta identificaremos que varias actividades tendrán resultados parciales y que se unirán para alcanzar el resultado final. Es importante destinar suficiente tiempo a la planeación, para lo cual será necesario realizar reuniones con el equipo de trabajo, antes de iniciar la ejecución de la iniciativa de CCP. También es relevante identificar nuestra capacidad, es decir, los recursos materiales, financieros y humanos con los que contamos. Esto nos permitirá tomar una decisión acerca de qué tanto puede hacer la organización y si es conveniente dividir el proyecto en etapas.

Las actividades debemos alinearlas con los objetivos de control y con los resultados que esperamos obtener con esa actividad.

EJEMPLO

DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS

1. Monitorear el contenido de las páginas electrónicas de los entes públicos para evaluar la transparencia de la información presentada a usuarios referentes al Programa de Mejoramiento Barrial (PCMB).
2. Solicitar y recabar información de los entes públicos encargados del programa en particular de los recursos financieros asignados.
3. Solicitar y recabar información de la SEDESOL acerca de cada una de las etapas contempladas en el programa que permitió a los planes comunitarios ser elegidos.
4. Reuniones de coordinación interinstitucional para obtener información del PCMB y dar seguimiento a los procesos de evaluación del PCMB 2010.
5. Seguimiento al desarrollo de los programas presentados para participar en el ejercicio 2010.
6. Aplicar 200 encuestas para evaluar el impacto de programa en colonias donde fueron ejecutados.
7. Realizar entrevistas a los integrantes de los Comités de Administración y seguimiento, así como habitantes y usuarios de los proyectos desarrollados durante 2007, 2008 y 2009.
8. Recorrido de campo para verificar las obras ejecutadas.
9. Taller de CCP a vecinos/as de la delegación Álvaro Obregón.

Proyecto de CCP de Evaluación del cumplimiento de los objetivos del programa de Mejoramiento Barrial en la delegación Álvaro Obregón, transparencia de los procesos de selección de proyectos y aplicación de recursos, realizado por Visión Solidaria A. C.



EJEMPLO

FORMATO

Objetivos	Actividades	Resultados esperados
OBJETIVO A Crear procesos participativos (uno por cada municipio abordado) para el encuentro e intercambio y el análisis de políticas públicas y programas enfocados a atender la salud materna en cuatro municipios con alta y muy alta marginación de la Sierra Norte de Puebla con la participación de autoridades municipales y locales, tanto gubernamentales como tradicionales, organizaciones de la sociedad civil, especialistas y ciudadanía, especialmente mujeres.	ACTIVIDAD 1: Desarrollar la metodología para el diagnóstico participativo de políticas públicas y programas enfocados a atender la salud materna en cuatro municipios de la región analizando la calidad de los servicios, la cobertura, la accesibilidad de los servicios, la sensibilidad a las especificidades culturales y la promoción y respeto de los derechos humanos de las mujeres usuarias de los servicios.	Una metodología adecuada y pertinente para el proceso de un diagnóstico participativo y para la elaboración de una guía incluyente para la elaboración y difusión de información.
	ACTIVIDAD 2: Formar los grupos multisectoriales para trabajar en el diagnóstico participativo.	Cuatro grupos multisectoriales (autoridades, servidores públicos, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía) conformados, uno por cada municipio.
	ACTIVIDAD 3: Llevar a cabo las sesiones de trabajo del diagnóstico desde la fase de capacitación de las y los participantes, la recolección de datos y hasta el análisis de los mismos.	Grupos multisectoriales con la capacidad y el interés para realizar la compilación de información sobre la situación de las políticas públicas y programas de atención a la salud materna (calidad de los servicios, cobertura, accesibilidad de los servicios, sensibilidad a las especificidades culturales y promoción y respeto a los derechos humanos de las mujeres usuarias de los servicios) en cuatro municipios de la región.
OBJETIVO B Desarrollar y consensuar con instituciones, organizaciones civiles, autoridades y ciudadanía mecanismos para elaborar y difundir información sobre las políticas públicas y programas relativos a la promoción de la salud materna en la región, información relacionada con sus obligaciones, responsabilidades y competencias y resultados logrados.	ACTIVIDAD 4: Llevar a cabo reuniones para la elaboración de propuestas de acción relacionadas con la mejora de las políticas públicas y programas de prevención de la mortalidad materna.	Un documento que recupere las propuestas de acción surgidas de las y los participantes tras el análisis del proceso de diagnóstico participativo.
	ACTIVIDAD 1: Llevar a cabo reuniones para el desarrollo de una guía para elaborar y difundir información.	Un grupo con capacidad e interés en traducir las observaciones realizadas en propuestas de acción.
	ACTIVIDAD 2: Elaborar y distribuir la guía final de mecanismos para la elaboración y distribución de información.	Un documento consensuado por y distribuido entre todas partes involucradas en el proceso (autoridades, servidores públicos, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía) que sirva como guía para la compilación y difusión de información relativa a políticas públicas y programas de atención de salud materna.
OBJETIVO C Elaborar y difundir un informe sobre los resultados del estudio diagnóstico que incluya los mecanismos consensuados y recomendaciones elaboradas.	ACTIVIDAD 1: Editar y realizar la síntesis del informe en formato impreso y el informe completo en formato digital.	Un documento sobre la situación de políticas públicas y programas de atención a la salud materna (calidad de los servicios, cobertura, accesibilidad de los servicios, sensibilidad a las especificidades culturales y promoción y respeto a los derechos humanos de las mujeres usuarias de los servicios) en cuatro municipios de la región.
	ACTIVIDAD 2: Presentar y difundir el informe en dos reuniones públicas organizadas con este propósito y en reuniones con agentes de desarrollo en los cuatro municipios abordados.	La difusión masiva de los resultados del proceso para la población en general en dos cabeceras municipales.

Proyecto de CCP Diagnóstico participativo de los servicios de Salud Materna disponibles (calidad, cobertura, accesibilidad, sensibilidad a las especificidades culturales y promoción y respeto de los derechos humanos de las mujeres usuarias) en cuatro municipios con alto o muy alto índice de marginación de la Sierra Norte de Puebla, efectuado por Espacio Espiral A.C.



? PREGUNTAS CLAVE

- ¿Qué actividades necesitamos para alcanzar los objetivos y cuáles son los resultados esperados?
- ¿Cómo vamos a realizar esas actividades?
- ¿Quién las hará?
- ¿Cuándo se harán?
- ¿Para qué hacerlas? (pertinencia de la actividad propuesta para alcanzar el objetivo)
- ¿Cómo mediremos y monitorearemos los avances y resultados?

2.3 Previsión de los recursos humanos y asignación de responsabilidades

Frente a una acción gubernamental que causa perjuicio individual o colectivo, se agrupan personas con diferentes conocimientos y habilidades: es el capital humano. Es muy importante tener claridad sobre el perfil de cada integrante, así como sobre sus posibilidades reales de participación, tiempos y actividades. Una vez identificadas las habilidades y capacidades es necesario confrontarlas con las que se requieren para conocer a fondo el problema en cuestión. Uno de los recursos más importantes que se adquieren en el proceso son los recursos “técnicos”, es decir, el conocimiento y las habilidades para hacer control ciudadano. Si bien se adquiere y afina una parte de ese conocimiento con la práctica, es imprescindible contar previamente con ciertas capacidades.

a) Experiencia previa en la temática de interés. Es fundamental tener conocimiento previo del

tema sobre el cual se desea realizar control ciudadano, los problemas asociados a éste y las manifestaciones concretas (efectos) de este problema en determinada población.

b) Investigación y análisis. Las denuncias y propuestas de mejora provenientes de las organizaciones y grupos ciudadanos deben estar sustentadas en evidencia sólida, para ello, es fundamental desarrollar capacidades de investigación y análisis sobre cómo sucede la acción gubernamental.

c) Diálogo y deliberación. Para que la labor de CCP tenga incidencia, debemos detectar y utilizar los canales formales de interacción existentes entre la ciudadanía y el gobierno, así como crear y consolidar nuevos canales, formales e informales. Para ello, es necesario desarrollar conocimientos y capacidades en materia de identificación de actores públicos con capacidad de decisión, establecimiento de alianzas y estrategias efectivas de comunicación y negociación.

d) Orientación de la acción hacia resultados. Para poder aprender de nuestra experiencia en materia de CCP debemos ser capaces de evaluar el resultado de nuestras actividades y sistematizar las lecciones aprendidas, tanto para fortalecer nuestra organización, como para compartir nuestra experiencia con otras organizaciones.

Idealmente tendría que conformarse un equipo de personas con el perfil y la experiencia como investigadores sociales (con capacidad para obtener y analizar la información necesaria para la formulación de conclusiones y recomendaciones), así como de personas con habilidades de negociación y olfato político (susceptibles de movilizar a grupos e individuos para incidir en la acción pública).



? PREGUNTAS CLAVE

En función de las capacidades con las que contamos y las que necesitamos adquirir pueden tomarse decisiones operativas que serán de gran relevancia para el avance adecuado de la iniciativa hacia los objetivos planteados. Se recomienda que personas o grupos con estas competencias complementarias trabajen en coordinación, para asegurar la coherencia entre sus distintas actividades y se ajuste a medida que se va avanzando en el proyecto.

- ¿Qué actividades necesitamos para alcanzar los objetivos y cuáles son los resultados esperados?
- ¿Cómo vamos a realizar esas actividades?
- ¿Quién las hará?
- ¿Cuándo se harán?
- ¿Para qué hacerlas? (pertinencia de la actividad propuesta para alcanzar el objetivo)
- ¿Cómo mediremos y monitorearemos los avances y resultados?

EJEMPLO

EQUIPO PROPUESTO

Nombre	Tiempo que lleva trabajando en la organización	Área de experiencia	Puesto dentro del proyecto	Principales responsabilidades (enlistar sólo las más importantes)
David Molina Rodríguez	8 años	Promoción de la conformación y consolidación de organizaciones de la sociedad civil	Director General	Comunicación y concertación con OSC, organización de mesas de trabajo y talleres
Gustavo Herrera Puente	8 años	Periodismo	Coordinador de Comunicación	Coordinar conferencias de prensa, difusión de información y documentos producto
Celene Ramírez Pérez	4 años	Promoción de actividades culturales y comunitarias	Coordinadora General	Coordinar las actividades en cada una de las etapas del proyecto, moderar mesas de trabajo y talleres
Verónica Cobos Palacios	3 años	Investigación y realización de proyectos sociales	Coordinadora de investigación	Realización de diagnóstico, sistematización de información, coordinación de la construcción de los modelos de gestión de incidencia
Diego Alberto Vázquez Sánchez	1 año	Investigación de campo	Enlace territorial	Realización de diagnóstico y apoyo logístico

Ejercicio de monitoreo e incidencia en la gestión del gobierno delegacional de Iztacalco, realizado por la Asociación para la Construcción Ciudadana



EJEMPLO

PREVISIÓN DE LOS RECURSOS

Se requiere de un previo conocimiento del tema para garantizar que los resultados apunten hacia aspectos débiles de la acción de gobierno susceptibles de ser modificados. [...] Para abarcar todos estos campos y sus especificidades formamos un grupo interdisciplinario integrado por miembros de tres organizaciones civiles. Para este proyecto el grupo realizó las siguientes actividades:

- Entrevistas a intelectuales indígenas mujeres y hombres de diferentes pueblos originarios, ligados orgánicamente a sus comunidades.
- Diagnóstico de la red de servicios de salud en la región de trabajo. Aplicación de cuestionarios a personal médico y de salud de unidades médicas familiares y hospitalarias; entrevistas a funcionarios regionales de la Secretaría de Salud y del IMSS; entrevistas abiertas a usuarios y usuarias, autoridades y líderes locales; información estadística sobre las intervenciones en salud materna y salud infantil por clínica y a nivel regional.
- Investigación sobre el marco jurídico. [...]
- Identificación de las áreas de la Secretaría de Salud que se ocupan de la calidad de la atención a nivel estatal y federal.
- Identificación de distintos actores, estatales, nacionales e internacionales en el tema.

Caso de CCP de los servicios públicos de salud materna para la comunidad indígena en el municipio de Santa María Tlahuitoltepec, Oaxaca, realizada por el Centro para los Derechos de la Mujer Nääxwiin A. C., GAEM, Seminario de gestión de recursos para el desarrollo rural IIS-UNAM

? PREGUNTAS CLAVE

2.4 Previsión de los recursos financieros y materiales

El presupuesto es una parte fundamental del plan de acción y es un error común no sentir la necesidad de elaborarlo. Un presupuesto detallado debe considerar el trabajo voluntario, el uso de recursos personales y también tomar conciencia e identificar los costos de nuestro trabajo y hacer una revisión de gastos realista que permita prever cómo serán obtenidos los recursos financieros necesarios para implementar el plan de acción.

- ¿Cuáles son los recursos materiales y financieros necesarios para la realización de nuestro proyecto?
- ¿Con cuáles de estos recursos contamos?
- ¿Cómo vamos a obtener los recursos que no tenemos? (actividades para conseguirlos)



Ejemplo de un presupuesto en ANEXO 1.



3. Autodiagnóstico de capacidad organizacional para CCP

Una vez identificado el contexto en el que se desarrollará la iniciativa, los fines a alcanzar (objetivos y resultados) y los medios más adecuados (metodología, actividades y recursos), es importante identificar las capacidades técnicas, de tiempo, de presupuesto, de logística y de recursos humanos disponibles en la organización o grupo ciudadano. Esto es particularmente relevante, pues el alcance de la iniciativa también estará limitado por los recursos disponibles. En este sentido, quizá sea necesario acotar el alcance de la iniciativa para poder efectuar un trabajo que dé resultados; es mejor privilegiar la calidad y la profundidad del trabajo, sobre su escala y alcance.

Es necesario, por lo tanto, realizar un ejercicio de autodiagnóstico organizacional que evalúe nuestra capacidad como grupo para enfrentar los obstáculos y aprovechar las oportunidades, considerando los recursos que se requieren para llevar la iniciativa a buen término. Un primer aspecto a considerar es cómo se relaciona la problemática sobre la que se pretende realizar el CCP con la misión y el trabajo de la organización o grupo. Esto permitirá identificar si tiene sentido realizar la iniciativa porque contribuye a generar un valor adicional para la organización y los grupos con o por los que trabaja, o si es una carga de trabajo extra que desviaría a la organización de sus objetivos centrales como actor social.

Adicionalmente, es necesario considerar un segundo aspecto: las consecuencias,

tanto negativas como positivas, de la acción gubernamental que es nuestro objeto de control. Esto permitirá al grupo tener más claridad sobre la relevancia de su trabajo y le permitirá una argumentación más sólida al momento de avanzar hacia la etapa de incidencia. Algunas herramientas adicionales que permiten la realización de un autodiagnóstico adecuado incluyen el análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

El análisis FODA consiste en detectar las características tanto positivas como negativas que pueden afectar el éxito de la iniciativa. Estas características pueden derivar tanto de nuestra organización (fuerzas y debilidades) como del contexto en el que se está desarrollando el trabajo (oportunidades y amenazas). Se deben prever estrategias para aprovechar las fuerzas y oportunidades y superar las debilidades y amenazas. A continuación se propone un modelo de formato para la realización de un diagnóstico de capacidad institucional.

Con base en los resultados del análisis FODA, quizá sea necesario redimensionar el alcance de la iniciativa en función de las dificultades previstas y de nuestras capacidades para superarlas. En este caso, sería necesario volver a los pasos uno y dos para ajustar el diseño y la planeación de nuestra iniciativa. Quizá después de la revisión el proyecto se reduzca, o bien, surja la necesidad de incluir actividades de capacitación para nuestro grupo en las que puede solicitarse el apoyo de otras organizaciones.



MODELO

FORMATO PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Fortalezas	Estrategias para aprovechar las fortalezas
Oportunidades	Estrategias para aprovechar las oportunidades
Debilidades	Estrategias para aprovechar las debilidades
Amenazas	Estrategias para aprovechar las amenazas

? PREGUNTAS CLAVE

- ¿Qué fortalezas tenemos para el proyecto?
- ¿Qué le hace falta a nuestra organización para realizar el proyecto?
- ¿Qué factores podrían poner en riesgo nuestra iniciativa? Incluir internos (a nivel organización) y externos (contexto sociopolítico)
- ¿Qué podemos hacer para minimizar los riesgos?
- ¿Qué otras organizaciones o individuos comparten nuestros objetivos?
- ¿Cuáles son las actividades que están realizando para lograrlos?
- ¿Qué grupos tienen experiencia en la política que estamos buscando modificar y podrían asesorarnos?
- ¿Qué grupos tienen relación o inciden con más frecuencia e impacto en los tomadores de decisiones en relación con el tema de nuestro proyecto?
- ¿Qué grupos movilizan a la mayor cantidad de gente que será necesaria para implementar nuestra estrategia de incidencia?
- ¿Cuáles son los grupos más susceptibles de, al sumarse a nuestro esfuerzo, atraer la atención de otros actores?



EJEMPLO

TESTIMONIO DE RIESGOS Y ACCIONES PARA MINIMIZARLOS

- ¿Qué puede impedir el desarrollo de las actividades propuestas? Que se presenten condiciones medio-ambientales (huracanes, inundaciones, deslaves...) que dificulten el acceso a las zonas consideradas y minimicen el interés de la ciudadanía por participar en el proceso.

POSIBLES SOLUCIONES: Elaborar una compilación de rutas alternativas para trasladarse dentro de las zonas trabajadas, fortalecer las relaciones con las organizaciones y grupos con los que se trabaja en dichas regiones para fomentar el interés de la población.

- ¿Qué puede impedir el logro de los objetivos? La falta de participación comunitaria, el desinterés de las instancias involucradas.

POSIBLES SOLUCIONES: se implementará una estrategia de difusión de información y sensibilización sobre la importancia y beneficios de la contraloría social (sic) y la rendición de cuentas en los municipios abordados; dicha estrategia considerará acciones específicas para cada sector que se desea involucrar.

- ¿Puede afectar al proyecto el contexto socio-político? ¿De qué manera? En el Estado de Puebla no habrá elecciones en el 2009 lo cual hace más propicio el ambiente para este tipo de intervenciones. Ciertamente existen municipios donde la relación entre autoridades y ciudadanía es de confrontación y donde la existencia de grupos con intereses específicos afecta el interés de la población por las prácticas democráticas.

POSIBLES SOLUCIONES: realizar un mapeo sociopolítico desde Espacio Espiral A.C. y con el apoyo de las organizaciones de la sociedad civil de los municipios donde se desea trabajar para garantizar que cuentan con las condiciones socio-políticas necesarias para poder llevar a cabo la intervención planeada.

Proyecto de CCP de Diagnóstico participativo de los servicios de Salud Materna disponibles (calidad, cobertura, accesibilidad, sensibilidad a las especificidades culturales y promoción y respeto de los derechos humanos de las mujeres usuarias) en cuatro municipios con alto o muy alto índice de marginación de la Sierra Norte de Puebla, realizado por Espacio Espiral A.C.



4. Calendarización de actividades

Además de definir las actividades, es necesario incluir un calendario o cronograma en el que se determine la fecha límite para concluir la iniciativa, así como las fases intermedias para cumplir con la ejecución de cada una de las acciones planeadas. Es importante recordar que si bien debemos fijar un plazo determinado para cumplir los pasos del CCP, el proceso es continuo.

En ocasiones, el objetivo mismo de la estrategia impone la fecha límite para acabar el proyecto. Por ejemplo, si se trata de monitorear la construcción de una obra pública, el tiempo con el que contaremos estará limitado por la fecha de su construcción. En caso de que por su naturaleza el servicio, programa o política pública no imponga un plazo para la conclusión, es necesario definir el periodo más pertinente para realizar la fase de documentación y monitoreo, y tener

argumentos para justificar nuestra decisión. Imponerse un plazo para esta labor nos obligará a rendir cuentas sobre las actividades de CCP que estamos realizando y nos permitirá enfocar nuestros esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de manera más eficiente.

? PREGUNTAS CLAVE

- ¿Cuánto tiempo en total se necesitaría para lograr el objetivo deseado?
- ¿Cuánto tiempo se estima que puede durar la estrategia de CCP?
- ¿Tiene posibilidad y está dispuesta nuestra organización o grupo ciudadano a sostener su intervención durante ese tiempo?



ANEXO 1

EJEMPLO DE PRESUPUESTO

	Cantidad	Costo unitario	Costo total
PERSONAL		SUBTOTAL: \$102,000.00	
Coordinador de proyecto	\$6,000.00 – nueve meses	\$6,000.00 – nueve meses	\$54,000.00
Asistente de proyecto	\$6,000.00 – ocho meses	\$6,000.00 – ocho meses	\$48,000.00
Asistente de administración			
GASTOS OPERATIVOS		SUBTOTAL: \$55,400.00	
Materiales y papelería	\$600.00	Nueve meses	\$5,400.00
Comunicaciones	Uno	\$5,000.00	\$5,000.00
Mensajería			
Transporte local			
Viajes (hospedaje y viáticos)	Tres		\$25,000.00
Difusión	Cuatro		\$20,000.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		SUBTOTAL: \$4,500.00	
Renta			
Luz			
Otros	Nueve meses	\$500.00	\$4,500.00
OTROS		SUBTOTAL: \$3,000.00	
Impresora	Una	\$2,800.00	\$3,000.00

Proyecto sobre el proceso de designación del ombudsman e intervención de la sociedad civil organizada en Hidalgo, realizado por la Academia Hidalguense de Educación y Derechos Humanos A.C.

**Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social
(CIESAS)**

**Centro de Contraloría Social y Estudios de la Construcción Democrática
(CCS)**