

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL CON ÉNFASIS EN GERENCIA DEL DESARROLLO

NORMALIZAR GESTIÓN DE PROYECTOS DE ASOCIACIÓN VIVIENDO PARA SERVIR
SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICA PROFESIONAL

MIRNA LUCRECIA MORÁN CORONADO

CARNET 22866-09

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2014
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL CON ÉNFASIS EN GERENCIA DEL DESARROLLO

NORMALIZAR GESTIÓN DE PROYECTO DE ASOCIACIÓN VIVIENDO PARA SERVIR
SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICA PROFESIONAL

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

POR
MIRNA LUCRECIA MORÁN CORONADO

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE TRABAJADORA SOCIAL CON ÉNFASIS EN GERENCIA DEL DESARROLLO EN EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIADA

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2014
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

DECANO: DR. VICTOR MANUEL GALVEZ BORRELL
VICEDECANO: MGTR. LUIS ANDRES PADILLA VASSAUX
SECRETARIA: MGTR. LOURDES CLAUDETTE BALCONI VILLASEÑOR
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. MIRIAM LUCRECIA COLINDRES W. DE SEGURA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. ELDER EREDY CAAL MACZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. ELDER EREDY CAAL MACZ



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

San Juan Chamelco, A.V. 20 de junio de 2014

Señores:
Consejo de Facultad
Ciencias Políticas y Sociales
Universidad Rafael Landívar
Pte.

Respetables señores:

Por este medio me permito presentar a ustedes el Informe de Práctica Profesional Supervisada Titulado: NORMALIZAR GESTIÓN DE PROYECTOS DE ASOCIACIÓN VIVIENDO PARA SERVIR. Realizado por la estudiante de Licenciatura en Trabajo Social con Énfasis en Gerencia del Desarrollo, Mirna Lucrecia Morán Coronado, Carné No. 228660-9.

El informe presentado contiene actividades y resultados obtenidos durante la ejecución de la PPS I y PPS II.

En calidad de Tutor, emito dictamen favorable, y lo curso a este consejo para los tramites subsiguientes.

Atentamente,

Lic. Elder Eredy Caal Macz
Código 17108
Tutor PPS II



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
No. 04391-2014

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Sistematización de Práctica Profesional de la estudiante MIRNA LUCRECIA MORÁN CORONADO, Carnet 22866-09 en la carrera LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL CON ÉNFASIS EN GERENCIA DEL DESARROLLO, del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 04481-2014 de fecha 8 de noviembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

NORMALIZAR GESTIÓN DE PROYECTOS DE ASOCIACIÓN VIVIENDO PARA SERVIR

Previo a conferírsele el título de TRABAJADORA SOCIAL CON ÉNFASIS EN GERENCIA DEL DESARROLLO en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 21 días del mes de noviembre del año 2014.

MGTR. LOURDES CLAUDETTE BALCONI VILLASEÑOR, SECRETARIA
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
Universidad Rafael Landívar



Secretaría Académica

ACTO QUE DEDICO:

A DIOS: “El señor es mi pastor nada me faltará”, SEÑOR te agradezco por ser mi fortaleza y regalarme la vida e iluminarme con la gracia de tu espíritu, el sacrificio fue grande pero tú me distes sabiduría, entendimiento, paciencia y fuerza para no desmayar, permitiendo que culmine una etapa de mi vida con éxito y en victoria, siendo el único merecedor de este triunfo logrado ya que tú has estado al frente de mis metas, SEÑOR ilumíname siempre mi camino, a Él sea la honra y la gloria.

A MIS PADRES: Alfonso y Regina, por ser quienes han estado a mi lado en todo momento brindándome palabras de aliento y las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día, que mi triunfo sea una mínima recompensa a sus abnegados sacrificios con admiración y respeto. Mil gracias los amo.

A MIS ABUELOS: En memoria de Cristóbal y Chusita (Q.E.P.D.) con mucho amor, Juan y Elvira gracias por ser un ejemplo de entereza.

A MIS HERMANOS: Elder, Sergio, María, Gloria y Cristiane, por el apoyo que me brindaron en momentos de desánimo los quiero mucho, y espero ser un ejemplo a seguir para ustedes.

AMIGOS Y COMPAÑEROS: Les agradezco por su amistad y el apoyo incondicional que me brindaron durante este proceso: Emeline, Sandra, Kedyn, Andrea, Johana, Marvin y en especial a Heidy y Suyapa quienes en algún momento fueron mis consejeras, revisoras, asesoras y sobre todo mis amigas con quienes compartí alegrías, tristezas, enojos y este hermoso triunfo de haber culminado la carrera.

A MIS TIOS Y TIAS: Por los consejos que me brindaron.

A LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR: Por ser mi casa de estudios superiores en donde me forje como profesional, adquiriendo conocimientos y valores de excelencia que me hacen ser mejor persona.

A LA ASOCIACIÓN VIVIENDO PARA SERVIR-AVIS-: Por la oportunidad y confianza brindada durante el proceso de Práctica Profesional Supervisada, integrándome como parte del equipo de trabajo.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE CREEN EN MI: Muchas gracias el éxito que hoy consigo es el mayor premio a su confianza.

INDICE

	Páginas
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCION	ii
CAPITULO I	1
1. Marco organizacional	2
1.1. Antecedentes	2
1.2. Naturaleza	4
1.3. Área de proyección	5
1.4. Ubicación	5
1.5. Tamaño de la organización	5
1.5.1. Recursos	5
1.5.2. Físicos	5
1.5.3. Humanos	5
1.6. Cobertura	6
1.7. Estructura organizativa	6
1.8. Misión	8
1.9. Visión	8
1.10. Valores	8
1.11. Estrategias de trabajo	8
1.12. Programas	9
1.13. Justificación del área de intervención	9
CAPITULO II	11
2. Análisis situacional	12
2.1. Problemas generales	12
2.2. Priorización de problemas	14
2.3. Análisis de causa y efectos	16
2.4. Red de actores	19
2.5. Demandas institucionales y poblacionales	21

2.6. Proyectos futuros o visión proyectiva de la institución	22
CAPITULO III	23
3. Análisis Estratégico	24
3.1. Análisis de FODA	24
3.2. Identificación de estrategias de acción FODAE	30
3.3. Definición del área de intervención	41
3.4. Propuesta de proyecto de intervención	42
3.5. Priorización del proyecto de intervención	43
3.6. Resultados esperados en el periodo de la PPS II	47
3.7. Alcances y limites	47
3.7.1. Alcances	47
3.7.2. Limitantes	47
CAPITULO IV	48
4. Proyecto de intervención	49
4.1. Ficha Técnica	49
4.2. Descripción General del proyecto	50
4.2.1. Ámbito institucional, social, político y cultural en el que se Inserta	51
4.2.1.1. Institucional	51
4.2.1.2. Social	52
4.2.1.3. Político	52
4.2.1.4. Cultural	52
4.2.2. Plan o programa en el que se inserta	53
4.2.3. Justificación del proyecto	53
4.2.4. Objetivo específicos del proyecto	56
4.2.5. Población destinataria	57
4.2.6. Fases del proyecto	57
4.2.7. Matriz del Marco Lógico	60
4.2.8. Cronograma	62

4.3. Entorno externo e interno	65
4.3.1. Posición del proyecto en organización interna	65
4.3.2. Funciones específicas del estudiante y de otros involucrados	65
4.3.3. Coordinación interna	66
4.3.4. Coordinación con red externa	66
4.3.5. Incidencia del proyecto en la región	66
4.3.6. Implicaciones éticas a considerar	67
4.3.7. Identificación de conflictos que el desarrollo del proyecto puede provocar	67
4.4. Recursos y presupuesto	67
4.4.1. Recursos técnicos y humanos	67
4.4.2. Recursos materiales y monetarios	68
4.4.3. Presupuesto	68
4.5. Monitoreo y evaluación del proyecto	69
4.5.1. Indicadores de éxito específicos	69
4.5.2. Indicadores de éxito generales	71
4.5.3. Plan de monitoreo del proyecto	72
CAPITULO V	75
5. Presentación de resultados	76
5. 1. Descripción general	76
5.1.1. Objetivo general	77
5.1.2. Resultados del marco lógico	77
5.2. Fases del proyecto	77
5.2.1. Fase I: Socialización	77
5.2.2. Fase VI: Socializar los resultados obtenidos de la ejecución del proyecto	79
Caratula de la presentación de resultados obtenidos	81
5.2.3. Fase II: Resultado 1 del marco lógico: elaboración y validación de manual para la gestión de proyectos.	82

Índice del resultado	85
1.1. Introducción	87
1.2. Objetivo al que responde la elaboración del manual	87
1.3. Portada del manual	88
1.4. Carta de validación del manual	90
1.5. Índice del manual	91
Presentación	92
Capítulo I aspectos generales	97
Capítulo II características generales del manual	104
Capítulo III conceptos generales	110
Capítulo IV fases constitutivas del ciclo de proyectos	115
Capítulo V aspectos técnicos	121
Capítulo VI aspectos legales, administrativos, financieros y sociales	158
5.2.4. Fase III: Resultado 2 del marco lógico Equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado	165
índice del resultado	168
2.1. Introducción	169
2.2. Objetivos	170
2.3. Descripción del proceso de capacitación	170
2.4. Resultados obtenidos de la evaluación post test	174
2.5. Plan general de capacitación	177
2.6. Anexos	178
5.2.5. Fase IV: Resultado 3 del marco lógico Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso de manual	180
5.2.6. Fase V: Análisis de los datos recopilados	181
Índice del resultado	184
3.1. Introducción	185
3.2. Objetivo al que responde la elaboración de la guía de M&E	185
3.3. Portada de la guía de M&E	186

3.4. Carta de compromiso	188
Capítulo I	189
Capítulo II	190
Capítulo III	191
Capítulo IV	193
CAPÍTULO VI	197
Análisis y discusión de resultados de la PPS	198
6.1. Introducción	198
6.2. Resultado I	199
6.3. Resultado II	204
6.4. Resultado III	208
CAPITULO VII	211
7. Plan de sostenibilidad	212
7.1. Conclusiones	214
7.2. Recomendaciones	215
CAPITULO VIII	217
8. Marco teórico conceptual	218
8.1. ¿Qué es Trabajo Social?	218
8.2. ¿Qué es gerencia?	218
8.2.1. Gerencia para el desarrollo	219
8.2.2. Relación de la gerencia con el trabajo social	219
8.3. Asociación Viviendo para Servir	220
8.4. ¿Qué es una asociación?	220
8.5. ¿Qué es personal técnico?	225
8.6. ¿Qué es fortalecimiento organizacional?	225
8.7. ¿Qué es fortalecimiento técnico?	226
8.8. ¿Qué es desarrollo?	226
8.9. ¿Qué es planificación?	228

8.10. ¿Qué es un Proyecto?	229
8.10.1. Tipos de proyectos	230
8.11. ¿Qué es un Manual?	231
8.12. ¿Qué es diseño de proyectos?	233
8.13. ¿Qué es un diagnostico?	236
8.14. Problemas sociales	238
8.15. Análisis institucional	238
8.16. Análisis situacional	238
8.17. Análisis estratégico	241
CAPITULO IX	242
Fuentes consultadas	243
CAPITULO X	247
10. Anexos	248
10.1. Carta de Notificación	248
10.2. Carta de aceptación y asignación de persona enlace.	249

RESUMEN EJECUTIVO

El informe contiene las diferentes etapas transcurridas durante la intervención en la Asociación Viviendo para Servir- AVIS-, ubicada en el municipio de San Cristóbal Verapaz, Departamento de Alta Verapaz, detallando cada una de las fases desarrolladas como parte de la Práctica Profesional Supervisada de la Licenciatura en Trabajo Social con énfasis en gerencia del desarrollo que impulsa la Universidad Rafael Landívar.

Se inició con una revisión documental que generó información sobre los antecedentes de la Asociación, datos que permiten identificar las acciones y programas que realizan.

Aplicando herramientas de identificación, priorización, análisis de causa y efecto, se detectó el problema central “ausencia de procesos para perfilar proyectos”. Posteriormente se realizó un análisis estratégico por medio de la operativización del F.O.D.A., determinando una cartera de posibles proyectos, que fueron sometidos a un proceso de priorización que evidenció la necesidad del proyecto “Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir”.

El proyecto se ejecutó por medio de la coordinación de acciones con el equipo técnico de AVIS, con el propósito del cumplimiento de los objetivos y resultados planificados para la obtención de los productos entregables:

1. Elaboración y validación del MANUAL PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO.
2. Equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado.
3. Se brindó acompañamiento técnico para la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso de dicho manual.

Contribuyendo al fortalecimiento organizacional y al desarrollo de capacidades en gestión de proyectos.

INTRODUCCIÓN

El Trabajo Social es una disciplina de las Ciencias Sociales y Políticas, los antecedentes son de carácter asistencialista y de beneficiaria, la acción de intervención va encaminado al servicio social como una forma de cumplimiento a la conciencia humana tomando como base el fundamento filosófico “El amor al prójimo” vinculándolo a la caridad y a la filantropía. A lo largo de la historia fue evolucionando sus bases que lo fundamentan, siendo dos tesis las que lo determinan: la tesis endogenista e histórico crítica.

La misión del quehacer de la acción profesional que realizan actualmente los trabajadores sociales está perfilada a contribuir al autodesarrollo humano, desarrollo organizacional y desarrollo social, promoviendo proyectos de cambio social y de bienestar de los sectores vulnerables, incidiendo a través de propuestas estratégicas. La incidencia del Trabajador Social es brindar alternativas de soluciones que respondan a las necesidades reales, de manera que sean: innovadoras, viables, coherentes, pertinentes, factibles y sustentables al contexto local. Insertándose en dimensiones sociales, económicas, políticas y culturales, entre otros complejos de entender, demostrando capacidades de toma de decisión, liderazgo, manejo de recursos humanos y materiales ante las necesidades cambiantes en la estructura social y desafíos de la globalización.

Hoy en día son múltiples las funciones y roles que realiza el Trabajador Social siendo agente de cambio ante las desigualdades, logrando la creación de redes inter-organizacionales, promocionando los principios que rigen la profesión siendo la ética, los Derechos Humanos, Justicia social, igualdad y equidad, etc.

La acción que ejerce el Trabajo Social juega un papel primordial y clave ante los retos de las pequeñas organizaciones sociales locales, promoviendo la gerencia para la gestión de los proyectos, que impulsa el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, para que sean competitivas y brinden un servicio de calidad a la población, asegurando que las acciones vayan en caminadas a los objetivos y a la obtención de resultados deseados, para lograr impactos de cambio en la sociedad, demostrando capacidad de liderazgo e incidencia.

El contenido del capítulo I, aborda el marco organizacional en el que se presenta los antecedentes de la asociación, naturaleza, área de proyección, ubicación, tamaño de la organización, cobertura, estructura organizativa, misión, visión, valores, estrategias de trabajo, programas y la justificación del área de intervención la cual es el área de desarrollo comunitario.

El capítulo II contiene el análisis situacional que es la segunda etapa de la PPS, identificando el problema central que es la “ausencia de procesos para perfilar proyectos”, aplicando las herramientas pertinentes como la matriz de priorización por frecuencia y también el análisis de causa y efecto a través del árbol de problemas, la recolección de información se realizó mediante talleres planificados, con el grupo focal del área de desarrollo comunitario del cual se obtuvo información valiosa realizando un análisis pertinente y exhaustivo.

En el capítulo III con el uso de la técnica de PROIN se realizó la selección del proyecto de intervención siendo: “Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir” en el área de desarrollo comunitario que responde al problema detectado. El proyecto es resultado del análisis estratégico, validado con las herramientas como el FODA y el uso de la herramienta de Mini Max, que muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El capítulo IV contiene los aspectos de la ficha técnica del proyecto, descripción general, justificación, fases del proyecto, jerarquía de objetivos, presupuesto y cronograma de actividades, entre otros aspectos.

En el capítulo V aborda el proceso de presentación de resultados de la ejecución de proyecto de la PPS, la cual se realizó durante el mes de enero a mayo de 2014. Se describe cada uno de las fases de ejecución desde la socialización hasta los resultados no previstos, y los objetivos planteados en la matriz del marco lógico tomando los puntos claves como los resultados previstos, indicador de éxito, y actividades en las que se describen paso a paso de cómo se logró alcanzar cada resultado. En este apartado también se hace la presentación de los tres resultados obtenidos: 1) Elaboración y validación de manual para la gestión de

proyectos, resultado 2) Equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado y resultado 3) Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso del manual. Se presentan cartas y documentos que validan cada etapa.

El análisis y discusión de resultados se presenta en el Capítulo VI, se realiza tomando puntos importantes como el título del resultado alcanzado, análisis del procesos de elaboración de sistematización usando la técnica de evaluación PNI (Positivo, Negativo e Interesante), se enlista las estrategias utilizadas para lograr el resultado, alcances y limitantes que se presentaron durante la ejecución del proyecto de acuerdo al resultado abordado y los hallazgos importantes que cabe recalcarlos.

En el capítulo VII contiene la matriz del plan de sostenibilidad en el que se define los principales resultados logrados y para asegurar el seguimiento del proyecto ejecutado, se establecen a las personas responsables, fechas e indicadores de las acciones para darle continuidad al proceso iniciado en la estructura interna de AVIS. Las conclusiones y recomendaciones están incluidas en este capítulo.

Capítulo VIII se presenta el marco teórico conceptual que valida las definiciones de los términos que contribuyeron al diseño del proyecto de intervención. Las fuentes bibliográficas consultadas que respaldan el proceso realizado y citas textuales se presentan en el capítulo IX para que la información sea veraz.

En el último capítulo X se presentan los anexos las cartas de aprobación y aceptación, entre otros documentos del proceso de ejecución de la PPS.

CAPITULO I

1. Marco organizacional

1.1. Antecedentes

“ASOCIACION VIVIENDO PARA SERVIR –AVIS-”

Desde el 2009 se inicia con el sentir de crear una asociación por Rudy González, quien trabajo para la organización de HELPS internacional por 9 años en la que se dio cuenta que sus metas y crecimiento profesional se estaba estancando por lo que decide separarse de la organización. Dándose cuenta que en el municipio de San Cristóbal Verapaz, A. V. las necesidades de la población son precarias lo que les impide alcanzar un desarrollo comunitario.

La asociación viviendo para servir nace, con la intención a responder un llamado, tomando como base el servir al prójimo en todos los ámbitos que se pueda. AVIS vela por el bienestar de familias de escasos recursos económicos, con programas de Desarrollo comunitario, Educación y salud, para promover un desarrollo integral de las familias de las comunidades donde se interviene. AVIS, nace en el mes de diciembre del año 2011, siendo los fundadores de la asociación el profesor Rudy Gonzales y el Administrador de empresas Carlos Rodríguez, se pone en marcha con fondos de ahorros personales, con esto se cubren los primeros gastos.

Está conformada por una Junta Directiva, apoyados por la municipalidad de San Cristóbal, Alta Verapaz, Viviendo para Servir es una asociación Cristiana inter-denominacional no lucrativa, que se sostiene por medio de donaciones de personas y empresas dispuesta a servir al prójimo, vela por el bienestar de familias de escasos recursos económicos, con programas de salud y educación. Cuentan con el apoyo de alianzas con 6 organizaciones Sew Hope, Salud y paz, Comisión de la cruz, CECEP, Entre mundos, BOMBAGUA, Productos Ecológicos, Semillas de esperanza. (Actualmente ya solo tiene alianza con Sew Hope Peten, CECEP San Cristóbal Verapaz).

En Enero del año 2012 se inicia con la legalización y se formula la razón y el propósito de la asociación. Como toda entidad social debe ser reconocida y legalizada ante las autoridades competentes. Para tal situación se elige a través de una asamblea general a la junta directiva de la asociación.

1. Prof. Rudy Gonzalez (representante legal)
2. Lic. Luis Solares
3. Lic. Darwyn Coy
4. Admon. Carlos Rodriguez
5. Licda. Berta Gonzalez
6. Domingo Gonzalez (Electos en Asamblea General)
7. Telma Loaiza

Febrero de 2012, contacto con primeros financistas originarios de Zacapa, siendo los primeros en brindar aporte económico para la implementación de la organización.

Marzo de 2012, AVIS tiene contacto con médicos extranjeros para sumarse a uno de los apartadores y socios de la asociación. Abril del mismo año, se inicia con una red inter-organizacional, con varias a nivel local e internacional, siendo las siguientes: SewHope, Salud y paz, Comisión de la cruz, CECEP, Entre mundos, BOMBAGUA, Productos Ecológicos, Semillas de esperanza. De igual manera en este mismo mes, son integrados grupos de voluntariado, para iniciar con contactos con las comunidades e iniciar con los primeros proyectos de purificación de agua.

Durante el mes de mayo, es ejecutado el proyecto de Productos Ecológicos, consistentes en estufas mejoradas y ecológicas, cuyo propósito es minimizar accidentes de quemaduras en niños y niñas, y el contribuir a reducir niveles de contaminación en alimentos, basándose en la higiene de alimentos para reducir enfermedades.

Es evidente el crecimiento de la cobertura de la asociación, ya que en el mes de noviembre de este año, fue organizada una Jornada Médica Ginecológica a nivel municipal (San Cristóbal Verapaz), donde fueron atendidas mujeres de todo el municipio con problemas ginecológicos y promoviendo la salud sexual y reproductiva de las familias. La Asociación San Cristobalense Viviendo para servir tiene muchas oportunidades de futuro ya que a pesar de su reciente apertura a tenido altos niveles de aceptación en el medio.

1.2. Naturaleza

AVIS promueve las estufas mejoradas, filtros de agua, tippi tap, dentro de sus programas en fortalecimiento del eje de salud preventiva, se dan dos charlas al mes en las comunidades, incluyendo temas de hábitos de higiene, seguridad alimentaria, nutrición, importancia de las vitaminas y consumo de verduras, para prevenir enfermedades y el cuidado de pequeñas hortalizas que se están implementando con apoyo de personal voluntariado.

Sus dos ejes de proyección actualmente son salud (jornadas médicas y programas de salud preventiva) y educación (remodelación de escuelas, material didáctico y becas), para incidir en el desarrollo comunitario con el objetivo de promover un desarrollo integral.

Si no se cuenta con una salud óptima desde una buena nutrición, difícilmente se puede rendir académicamente en las escuelas y por la misma razón muchos niños y niñas optan por retirarse quedándose sin estudios, de tal manera que el desarrollo comunitario anhelado será difícil de alcanzar por la misma razón AVIS se centra en estos dos principales ejes.

Rummler, H., Tzul, K., Morán, M., & Tzul Co, S. (2012). Gerencia Social II CONSTRUCCIÓN de Escenarios AVIS, VIII semestre en T. S. URL. San Juan Chamelco, A.V.

1.3. Área de proyección

Ejecutan programas de desarrollo enfocados en educación, se enfoca en transformación de escuelas, becas y apadrinamientos. Salud, enfocadas a jornadas médicas como medicina general, odontología, pediatría, oftalmología, ginecología, dermatología y farmacia. Desarrollo comunitario, apoyándolos con estufas mejoradas, filtros de agua.

1.4. Ubicación

Dirección de la Asociación: 1ra calle 4-70 zona 4 Bo. San Felipe, San Cristóbal Verapaz, Alta Verapaz

Página web: www.livingtoserve.org,

Correo electrónico: rudy81gonzalez@gmail.com, Rudy@livingtoserve.org

Telefax: 502 7950-4385 Cel.: 502 5466-7735

1.5. Tamaño de la organización

1.5.1. Recursos

Cuentan con instalaciones recientemente se ubicaron en un punto más céntrico, las oficinas cuentan con lo necesario desde, computadoras, Telefax, impresoras, les han donado mobiliario y una picop para tener con que transportarse a las comunidades.

1.5.2. Físicos

Oficinas ubicadas en San Cristóbal Verapaz 1ra calle 4-70 zona 4 Bo.

San Felipe

Teléfono, fax, internet

Equipo de cómputo

Una picop tipo Mitsubishi

1.5.3. Humanos

Se cuenta con la junta directiva

Director general quien a la vez es el representante legal

Encargado del área de administración
Voluntarios a nivel local y extranjero.

1.6. Cobertura

El área geográfica de cobertura, actualmente solo es a nivel del municipio San Cristóbal Verapaz A. V. y alianza con Sew Hope Peten. Se está trabajando con 4 comunidades en el municipio, Chiguorrom, La Florida, Santa Ana Pan Kix y Sarax och´ (aunque en esta última la comunidad no se apropió e identifico con los proyectos lo que actualmente está descartado.) se están beneficiando a 21 familias (son integradas todos los miembros de cada una).

1.7. Estructura organizativa

GRAFICA 1



Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013

Funciones de la junta directiva:

- Apoyar en la toma de decisiones
- Planificar y realizar las reuniones trimestralmente
- Promover las acciones que realiza la asociación
- Gestionar nuevos proyectos

Funciones del Departamento de Administración:

- Representar a la asociación en los diferentes eventos.
- Administrar los bienes y recursos de los proyectos con apoyo y trabajo del personal técnico con que se cuenta.
- Supervisar en que se invierten los fondos.
- Relaciones públicas, comunicación y contacto para buscar nuevos donantes.
- Verificar el cumplimiento de los proyectos y asesorar los procesos de finalización, si se están alcanzan los objetivos, etc.
- Mantener la comunicación con las alianzas tanto nivel local como extranjero.

Funciones del área de Administración de Finanzas:

- Encargado del manejo de recursos financieros.
- Manejo de la página web., desde actualización mejoras entre otros.
- Diseño gráfico, publicidad, anuncios, etc.
- Técnico de campo.
- Realizar los pagos de servicios, de limpieza, caja chica, internet, luz, viáticos, etc.

Funciones del voluntariado:

- Los voluntarios realizan trabajo de campo y también se mantienen en oficina días establecidos para realizar sus actividades, hay donantes que

mandan a voluntarios específicos para la ejecución de los proyectos que están financiando.

Área de desarrollo comunitario:

- Es eje transversal para el área de salud y educación para que los programas y proyectos sean de manera integral.
- Los informes, presupuesto, y cotizaciones se coordina entre el departamento de administración y administración de finanzas.

1.8. Misión

Nuestra Misión es: Compartir el amor de Cristo por medio de programas de salud y educación, para contribuir al bienestar de las personas de escasos recursos.

1.9. Visión

Nuestra Visión es: Extender el reino de Dios y alcanzar generaciones con mejor salud y educación provocando un mejor nivel de vida por medio de programas y proyectos que impacten a nuestra sociedad.

1.10. Valores

Cristo-céntricos, Honestidad, Transparencia, Respeto, Compañerismo, Equidad de género.

1.11. Estrategias de trabajo

La filosofía es no dar nada regalado para que valoren los recursos con que se les apoya a la población beneficiaria, la asociación no apoya el paternalismo, siendo esta la principal línea de acción.

Gonzalez, R. Director (23-29 de julio de 2013). Asociación Sirviendo para Vivir "AVIS". (fuentes vivas, entrevista semiestructurada, conversación personal) San Cristóbal Verapaz, A.V.

1.12. Programas

1. Seguimiento a la intervención del área de salud preventiva que beneficia a 21 familias.
2. Nutrición beneficia a 42 niños(as), a los cuales cada mes se les visita para tallar y pesar se les proporciona una ración de productos vitaminados para su consumo, tiene una duración de 6 meses el proyecto.
3. Jornadas medicas enfocado a una sola comunidad.
4. Jornada Quirúrgica Ginecológica.
5. Proyecto de agua.
6. Se está iniciando un proyecto para beneficiar a diez indigentes para brindarles alimentación.
7. Se está por iniciar el proyecto de hortalizas con telesecundarias, con estudio de suelo para que las siembras sea pertinente al área.
8. Cuenta con programa de nutrición y jornadas medicas quirúrgica.

1.13. Justificación del área de intervención

En el área de Desarrollo Comunitario, se relaciona con los ejes de salud y educación de manera integral, por las características de las necesidades de la población se debe interrelacionar estos tres ámbitos de acción social. Las comunidades beneficiadas muestran graves problemas de desnutrición por las carencias de las familias para satisfacer sus necesidades básicas diarias. Los niños y niñas son de baja talla y peso no es acorde a la edad cronológica. Afectando al rendimiento escolar y sin una preparación académica difícilmente se puede alcanzar el desarrollo sostenible.

Como Trabajadora Social es un reto profesional involucrarme en la Asociación Viviendo para Servir para fortalecer y potencializar la intervención social que realizan, contribuyendo a los fines y objetivos para el logro del desarrollo sostenible. De manera eficiente y oportuna brindar los conocimientos obtenidos durante la preparación académica para la Licenciatura en Trabajo Social

con énfasis en la Gerencia para el desarrollo, proyectando los valores de la Universidad Rafael Landívar y la intervención profesional que se realiza con nuevos enfoques rompiendo con el paradigma de ser asistencialista.

La PPS I es un espacio de experiencia personal para proyectar el ejercicio profesional, aprovechando el espacio y la oportunidad que me brinda “AVIS”, demostrando compromiso, confidencialidad, responsabilidad y pertinencia en la inserción, desde diferentes ámbitos como: mapeo social, diagnóstico participativo, investigación, sistematización de experiencias, gerencia social, introducción al manejo y transformación de conflictos, auditoría social, desarrollo y participación social, proyectos sociales, administración de organizaciones sociales y Metodología Cualitativa del T.S. entre otros, aplicando con coherencia las herramientas, métodos y técnicas necesarias de manera dinámica, transmitiendo confianza y credibilidad en lo que se realiza, fundamentándome a través de las bases teóricas y en los registros para la recolección de información. Así mismo promover los valores la profesión del Trabajo Social, justicia social, Derechos Humanos, dignidad humana, equidad de género, secreto profesional (ética), comunicación, etc., mostrando la responsabilidad social.

CAPITULO II

2. Análisis situacional

En este apartado se presenta la situación en la que se encuentra la asociación ante las necesidades, debilidades, obstáculos, problemas y demandas. Para la detección de las principales necesidades de carácter inmediatas, intermedias y estructurales, se aplicó herramientas como, la lluvia de ideas, matriz de priorización de problemas, análisis de causa y efecto y red de actores lo que valida la información recabada. De manera dinámica, participativa e interactiva se logró los espacios de concientización, sensibilización y análisis de cómo se encuentra actualmente la asociación y el interés que mostro el grupo focal exponiendo los puntos de vista y las perspectivas que cada uno aportó, mostrando interés y permitiendo el involucramiento a fondo de las situaciones y problemáticas que están latentes en el área de Desarrollo Comunitario.

2.1. Problemas generales

2.1.1. Herramienta lluvia de ideas

Se inicia el proceso de Diagnostico organizacional con la identificación de necesidades, dificultades, obstáculos y problemas generales que están afectando a la asociación. Aplicando la herramienta lluvia de ideas en la cual se realizó una explicación del procedimiento a seguir, entregándoles papeles de colores en las cuales debían escribir solo un solo problema. La herramienta genero un espacio de dialogo y discusión entre el grupo focal, quienes de manera individual expresaron sus inquietudes, tomando en cuenta los recurso físicos, técnicos y económicos, entre otros.

Los problemas expuestos y detectados por el grupo focal son los siguientes:

1. Existencia de una alta demanda de la población ante escasos recursos económicos
2. Dificil comunicación con el distribuidor de estufas
3. Inexistencia de procesos de sistematización
4. Inexistencia de procesos de monitoreo
5. Ineficiencia en el cumplimiento de las planificaciones de las

capacitaciones

6. Carencia de estrategias
7. Ausencia de procesos para perfilar proyectos

Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013

Uno de los problemas detectados es la existencia de una alta demanda de la población ante escasos recursos económicos, existe la aceptación y el interés de otras comunidades en la intervención que realiza la asociación, para que se les tome en cuenta, sin embargo no se ha logrado una sostenibilidad favorable.

Difícil comunicación con el distribuidor de estufas, a través de donaciones económicas se adquieren los productos de estufas mediante acuerdos entre el distribuidor para que la asociación brinde este servicio y beneficie a la población.

La Inexistencia de procesos de sistematización, por esta necesidad no se ha podido analizar las lecciones aprendidas como parte del desarrollo organizacional, si se ha tenido fracasos y éxitos en la ejecución de los programas y proyectos.

Inexistencia de procesos de monitoreo, no se cuenta con algún proceso para la verificación del cumplimiento de las actividades, objetivos y de las finalidades, la ausencia de herramientas pertinentes para llevar a cabo el monitoreo de las etapas en que se encuentran los programas y proyectos.

Ineficiencia en el cumplimiento de las planificaciones de las capacitaciones, por la falta de personal técnico no se ha podido cubrir todas las áreas para que exista una persona idónea que cubra cada puesto. Por esta razón también surge el problema de la Carencia de estrategias organizacional, no se cuenta con un plan estratégico lo que debilita a la asociación para atraer a nuevos donantes.

Ausencia de procesos para perfilar proyectos, reconocen que algunos programas y proyectos no han sido viables y pertinentes al contexto en el que se han ejecutado.

2.2. Priorización de problemas

TABLA 1

2.2.1. Herramienta Matriz de priorización por frecuencia

Problemas	1	2	3	4	5	6	7
1. Existencia de una alta demanda de la población ante escasos recursos económico.		1	1	4	1	6	1
2. Inexistencia de procesos de monitoreo			3	4	5	6	2
3. Inexistencia de procesos de sistematización				4	3	6	3
4. Ausencia de procesos para perfilar proyectos					4	4	4
5. Ineficiencia en el cumplimiento de las planificaciones de las capacitaciones						6	5
6. Carencia de estrategias							6
7. Difícil comunicación con el distribuidor de estufas.							

Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

TABLA 2

Resultados de la aplicación de la herramienta de la matriz de priorización por frecuencia.

Problema	Frecuencias	Rango
Existencia de una alta demanda de la población ante escasos recursos económicos	4	3
Inexistencia de procesos de monitoreo	1	6
Inexistencia de procesos de sistematización	3	4
Ausencia de procesos para perfilar proyectos	6	1
Ineficiencia en el cumplimiento de las planificaciones de las capacitaciones	2	5

Carencia de estrategias	5	2
Difícil comunicación con el distribuidor de estufas.	0	7

Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

La herramienta de priorización por frecuencia permitió comparar los siete problemas más relevantes identificados con la lluvia de ideas, en un espacio de dialogo con el grupo focal, quienes de manera participativa fueron realizando el análisis pertinente para cada problema por cada fila y columna. También dan a conocer que estas herramientas vienen a innovar sus formas de intervención dentro de las comunidades en las que están capacitando.

El problema de la Ausencia de procesos para perfilar proyectos que fue el que obtuvo mayor frecuencia, priorizándolo como el problema central que afecta directamente al área de Desarrollo Comunitario y a la misma asociación, las evidencias que existen de los procesos que se realizan son los informes bimestrales en las que se describen las actividades y medios por los cuales se llevaron a cabo la inserciones comunitarias y capacitaciones que se realizan, evidenciándolos con fotografías de la población meta beneficiarios.

Reconocen que el poco personal técnico también ha contribuido a que no se realicen de manera pertinente procesos de diseño, Evaluación y monitores, de los programas y proyectos, la ausencia de los planes afecta el área de desarrollo comunitario siendo este eje transversal. Se puede observar en la tabla, que el grupo focal identifico los problemas que mayor relevancia tiene para la asociación y que afecta directamente en general fueron los que obtuvieron los primeros rangos, que dando de la siguiente manera:

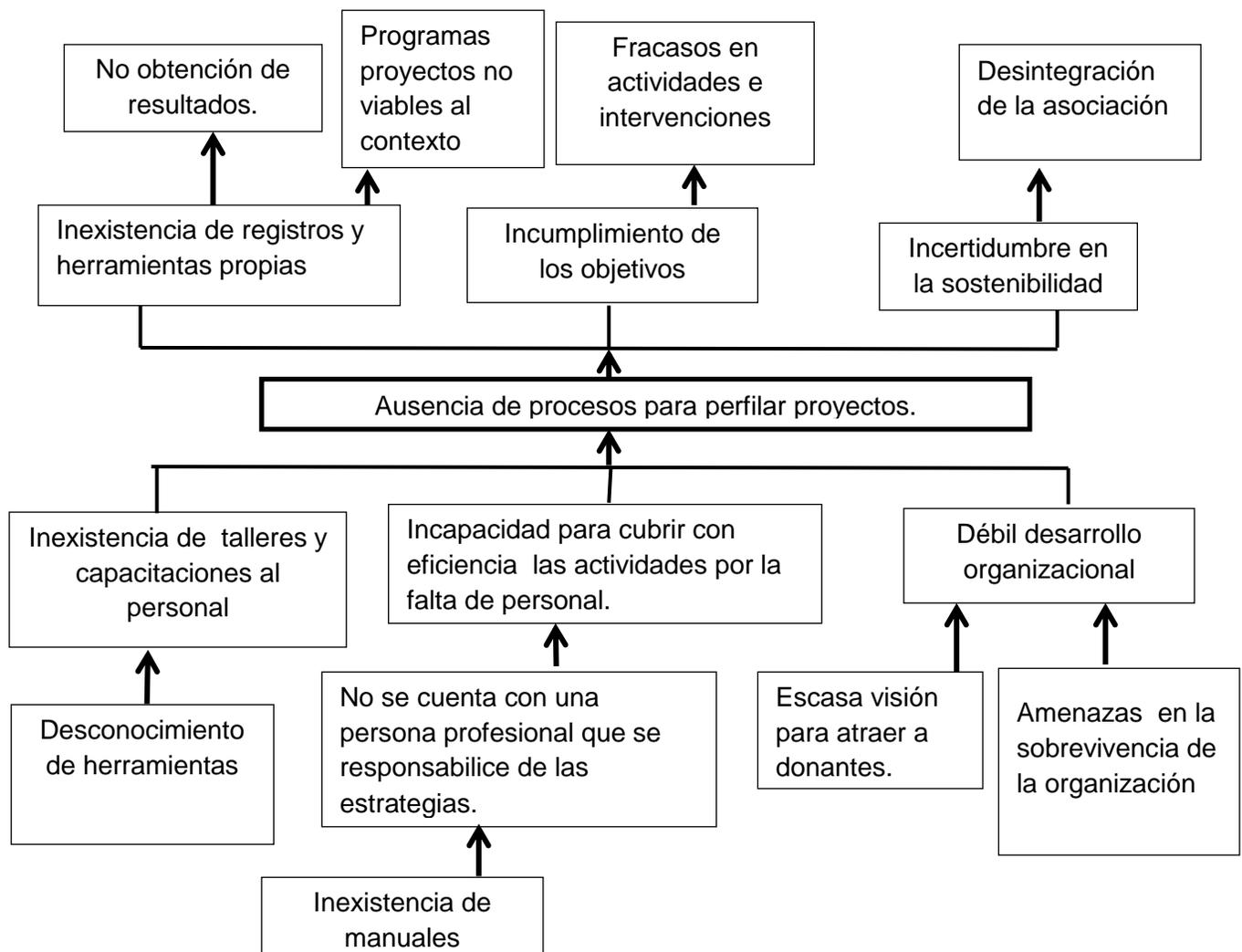
1. Ausencia de procesos para perfilar proyectos
2. Carencia de estrategias
3. Existencia de una alta demanda de la población ante escasos recursos económicos

4. Inexistencia de procesos de sistematización
5. Ineficiencia en el cumplimiento de las planificaciones de las capacitaciones
6. Inexistencia de procesos de monitoreo
7. Dificil comunicación con el distribuidor de estufas.

2.3. Análisis de causa y efectos

Gráfica 2

Árbol de problemas



Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

Análisis:

Este es un punto crucial para el diagnóstico organizacional el análisis de causa y efecto del problema priorizado, tomando en cuenta las causas inmediatas, intermedias y estructurales, como los efectos de mayor relevancia.

Con el grupo focal (equipo técnico) de AVIS se analizó el problema central que es la “ausencia de proceso para perfilar proyectos” en el área de desarrollo comunitario, tomando en cuenta que la asociación está pasando por un momento coyuntural, desde que se creó el equipo técnico no han logrado establecer algún proceso que se aplique para diseñar y perfilar los proyectos que ejecutan, cuentan con informes semestrales en las que describen como han realizado las acciones para la implementación de los programas y proyectos pero no hay una base que fundamente la logística afectando directamente al desarrollo organizacional y amenaza con la sobrevivencia.

Entre las causas principales se encuentra la inexistencia de talleres y capacitaciones al personal que con lleva al personal técnico al desconocimiento de herramientas específicas de intervención para la gestión organizacional, el grupo focal reconoce que de manera empírica han realizado la ejecución de las actividades, programas y proyectos con procesos que han adquirido con experiencias personales y desde la profesión de cada uno, sin seguir un diseño, esta situación ha provoca en el personal desmotivación y frustraciones porque de alguna manera no han podido controlarlos y buscarles soluciones.

La incapacidad para cubrir con eficiencia las actividades por la falta de personal, por esta misma causa es que no se cuenta con personal profesional que se responsabilice únicamente en el área de desarrollo comunitario que es eje principal, para que coordine y plantee estrategias para tener una intervención pertinente. Actualmente es una de las necesidades urgentes de AVIS para que exista una persona competente que se ocupe de las áreas que se han abandonado. Esta situación conlleva a la inexistencia de manuales debilitando los

proyectos y programas que se ejecutan, limitando darles el respectivo seguimiento y continuidad.

El débil desarrollo organizacional que muestra AVIS es por diferentes factores que han incidido y que no ha permitido la contratación de nuevo personal técnico por el insuficiente presupuesto existente y la escasa visión para atraer a donantes comprometidos con la asociación, limitando la cobertura y la cantidad de la población beneficiaria, la asociación no ha logrado sostenibilidad haciéndolo vulnerable ante otras instituciones corriendo el riesgo y amenaza en la sobrevivencia organizacional.

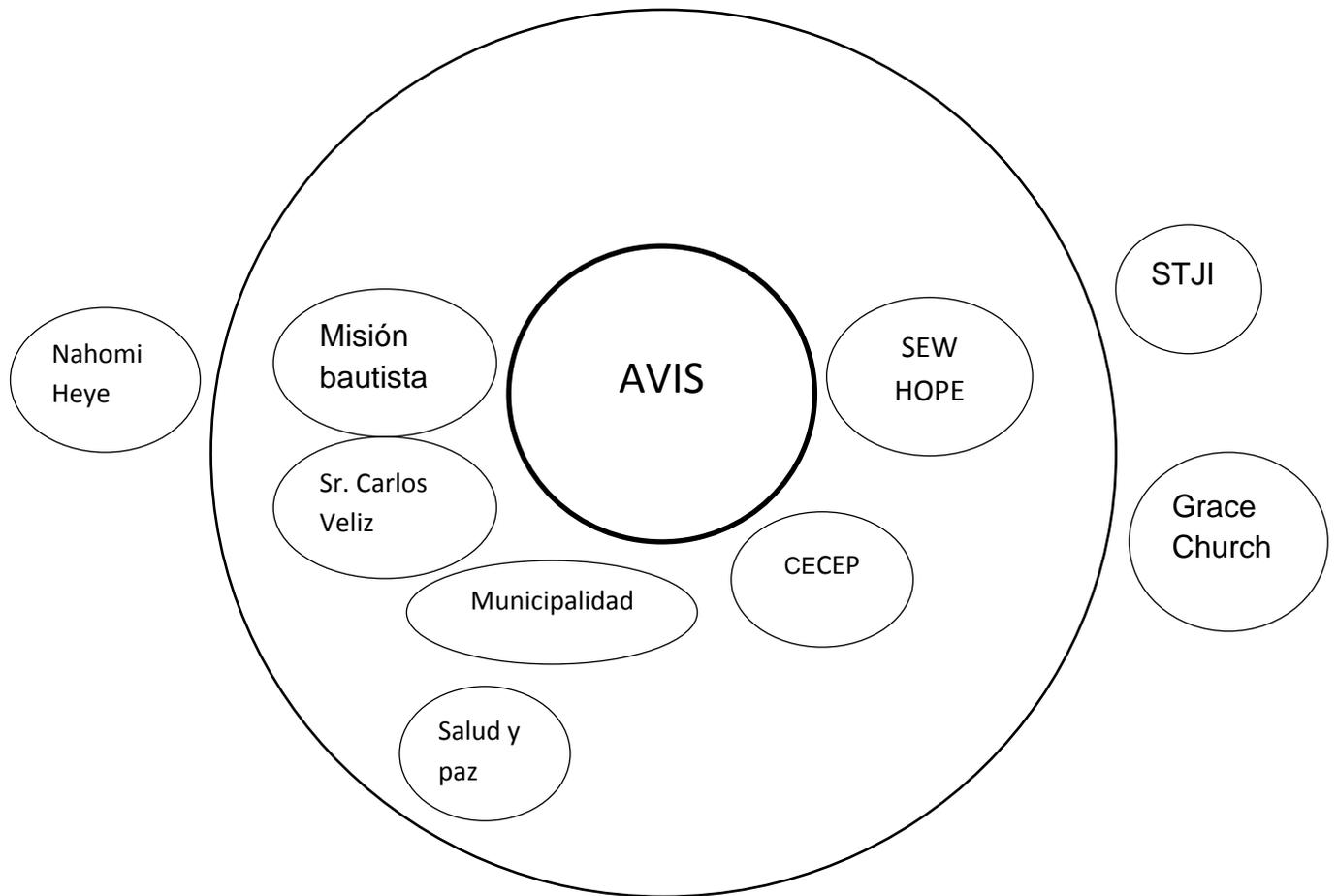
Los efectos inmediatos son el incumplimiento de los objetivos, surgen acciones que desvían la dirección del logro de los objetivos a consecuencia de que no se cuentan con planes y procesos establecidos con claridad, siguiendo una secuencia para su ejecución, duplicando esfuerzos y atribuciones entre el mismo personal técnico, conllevando al fracaso en actividades e intervenciones que no han sido viables al contexto.

La inexistencia de registros y herramientas propias, es un obstáculo para la asociación que ha dificultado brindar información de manera fidedigna y con validez a los interesados en apoyar las acciones sociales que realiza y poder presentar a potenciales donantes documentos que evidencien los resultados que se han obtenido. La incertidumbre en la sostenibilidad es un efecto que amenaza con la desintegración de la asociación por el limitado presupuesto con que se cuenta para dar seguimiento a los programas y para cubrir los gastos administrativos.

2.4. Red de actores

GRAFICA 3

2.4.1. Diagrama de Venn



Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

TABLA 3

2.4.2. Red de actores regionales vinculados al área

Grupos / personas	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
Sr. Carlos Veliz	Brinda ayuda a Homeless y específicamente al programa de los indigentes, apoya a obras sociales que beneficien a la población vulnerable del municipio.	Inseguridad de la donación, temporalmente lo realiza no se ha logrado un compromiso para dar seguimiento a los procesos.	Capacidad de proyección, recursos económicos
STJI	Persiguen los mismos fines, apoyando a programa de salud preventiva con jornadas medicas quirúrgicas, en beneficio de la población más necesitada.	No se tiene la seguridad para seguir apoyando.	Proporcionan voluntarios profesionales para las jornadas médicas con equipos especiales.
Municipalidad de San Cristóbal V.	Contribuir a las organizaciones locales que tiene incidencia en desarrollo comunitario.	Que se involucre la visión de la política partidista.	Participan en actividades que AVIS realiza en las comunidades, apoyan con transporte y combustible en el traslado de materiales y recursos.
CECEP	La promoción de los servicios para un crecimiento organizacional.	No se tiene el compromiso de establecer alianzas.	Contribuyen con la aceptación de la asociación dentro de las instalaciones brindándoles un espacio, alquiler de mobiliario sin ningún costo. También apoyan cuando se tiene necesidades económicas.

SEW HOPE	Contribuir a través de personal especializado para la realización de las jornadas médica, en beneficio de los programas.	Poca oportunidad de fortalecer la alianza por desinterés de enfocar programas y proyectos en el municipio.	Apoyo económico, grupo de voluntarios para ayuda comunitaria.
Grace Church	Envían médicos especializados para apoyar a programas de salud. También contribuyen con el programa de educación.	Solo una vez al año se tiene apoyo, el idioma ha sido una limitante.	Contribuyen a la atención de pacientes proporcionando medicamentos, material didáctico, donaciones económicas y personal profesional capacitado
Nahomi Heye	Ser una cooperante para lograr transformaciones sociales, beneficiando a los programas.	La inseguridad en seguir apoyando, temporalmente se tiene contacto por la poca comunicación.	Brinda donaciones económicas.
Misión Bautista	Su intervención se focaliza en salud.	Poca comunicación para coordinar la logística de las actividades que realizan.	Persiguen los mismos fines.
Salud y paz	Para no duplicar esfuerzos se unieron para el bienestar de un programa específicamente en el área de salud.	Las instalaciones se encuentran en el departamento del Quiché, no tiene presencia en el municipio.	Incluyen dentro de sus jornadas a pacientes brindándoles los servicios necesarios.

Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

2.5. Demandas institucionales y poblacionales

2.5.1. Demandas institucionales

1. Lograr la sostenibilidad de la asociación
2. Instalaciones propias
3. Seguimiento de programas y proyectos.
4. Ampliar área de intervención para que sea departamental siempre y cuando con sede en San Cristóbal Verapaz

5. Beneficiar a más gente.
6. Fortalecer a la asociación con herramientas y métodos de intervención.
7. Crear más alianzas.
8. Implementar proyecto de apadrinamientos y becas a nivel diversificado y universitario.

2.5.2. Demandas poblacionales

1. Construcción de escuelas en comunidades retiradas con poco acceso.
2. Llevar jornadas medicas a las comunidades
3. Becas para seguir con estudios por la falta de recursos y por situaciones de viudez.

2.6. Proyectos futuros o visión proyectiva de la institución

1. La construcción de las instalaciones en predio propio, con los servicios necesarios para brindar un mejor servicio para los beneficiarios como con los voluntarios, desde casa misericordia, asilo de ancianos, albergue temporal de recuperación para niños con desnutrición, área de hospedaje de voluntarios y para los becados, centro clínico para las jornadas médicas.
2. Crear una empresa de café para generar fondos para la asociación.

CAPITULO III

3. Análisis Estratégico

TABLA 4

3.1. Análisis de FODA

	Factores internos	Factores externos
	Fortalezas	Oportunidades
Aspectos positivos	<p>F. 1. Misión y visión presentes en todas las actividades, teniendo fe en Dios como principal ser supremo.</p> <p>F.2. Actitud positiva y entusiasmo se transmite ante las situaciones adversas.</p> <p>F.3. Se cuenta con contacto de donantes locales y extranjeros.</p> <p>F.4. Creación de confianza entre el personal técnico, ha permitido un ambiente laboral saludable.</p> <p>F.5. Trabajo en equipo.</p> <p>F.6. Aprovechamiento de los recursos físicos, (instalaciones y transporte propio.)</p> <p>F.7. Se cuenta actualmente con un predio de la propiedad de AVIS, en las que se tienen planes de construir las instalaciones.</p> <p>F.8. Disponibilidad de tiempo por parte del personal técnico y voluntarios para cumplir con responsabilidades.</p> <p>F.9. Aumento de personas que se interesan en hacer voluntariado.</p> <p>F.10. Aceptación social a nivel del municipio y con alianza de SEW HOPE.</p> <p>F.11. Coordinación inter-organizacionales a nivel local.</p> <p>F.12. Apoyo de la municipalidad proyectando las acciones que realiza la asociación en beneficio del desarrollo comunitario.</p> <p>F.13. Aceptación de AVIS en las comunidades en que se intervienen, demostrando interés y participación activa en las capacitaciones y talleres.</p> <p>F.14. Interés de los practicantes de diferentes entidades en fortalecer a la</p>	<p>O.1. Interés de profesionales en involucrarse.</p> <p>O.2. Nuevas iniciativas ante las demandas de las comunidades con las que actualmente se trabaja.</p> <p>O.3. Red de contactos con personas claves que tiene relaciones públicas a nivel local y extranjero para atraer donantes.</p> <p>O.4. Red entre organizaciones</p>

	<p>asociación con nuevos conocimientos e innovando los procesos.</p> <p>F.15. Disposición del personal técnico para actualizar sus conocimientos</p> <p>F.16. Dominio de idioma de los donantes tanto a nivel local como extranjeros.</p>	
Aspectos negativos	<p>Debilidades</p> <p>D1. Insuficiente recurso humano.</p> <p>D.2. Limitado gasto para la movilización del personal técnico.</p> <p>D.3. No se ha podido aumentar los programas y proyectos.</p> <p>D.4. Poca cantidad de beneficiarios.</p> <p>D.5. Inseguridad financiera.</p> <p>D.6. Carencia de planes estratégicos organizacionales.</p> <p>D.7. Deficiencia en registros de datos que validen los resultados de los procesos de intervención.</p> <p>D.8. Inexistencia de herramientas propias de la asociación para su intervención.</p> <p>D.9. Incumplimiento de las responsabilidades de cada personal técnico.</p> <p>D.10. La elección y cambio de los integrantes de la junta directiva, para que los próximos se involucren y se comprometan en potencializar a la asociación.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A.1. Inestabilidad económica</p> <p>A.2. Inseguridad en la sobrevivencia organizacional</p> <p>A.3. Desinterés de los donantes</p> <p>A.4. Desintegración de la asociación.</p>

Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

3.1.1. Fortalezas

De acuerdo a las fortalezas de la asociación es que la misión y visión están presentes en las actividades y la apropiación del personal técnico lo reflejan a través de las acciones, actitudes y relaciones humanas con las personas que se interesen en la asociación, Nuestra Visión es extender el reino de Dios y alcanzar generaciones con mejor salud y educación provocando un mejor nivel de vida por medio de programas y proyectos que impacten a nuestra sociedad. Nuestra Misión

es compartir el amor de Cristo por medio de programas de Salud y educación, para contribuir al bienestar de las personas de escasos recursos, la fe en Dios, la actitud positiva y entusiasmo los ha mantenido ante las adversidades que se les presenta y seguir luchando para que la asociación no pierda la razón de ser.

A pesar de que AVIS hace poco que se creó a logrado contar con varios donantes a nivel local como extranjero desde personas e instituciones que tiene el interés de apoyar a los programas ya existentes o a la implementación de nuevos tanto en el área de salud y educación fortaleciendo al eje principal que es el área de desarrollo comunitario. Así como algunos ya no siguen apoyando hay otros que se incorporan para coordinar y apoyar en programas específicos como el del agua. La proyección de credibilidad con los donantes se refleja en la aceptación de los fines que persigue la asociación en el municipio.

Una de las principales fortalezas del personal técnico es la creación de confianza que ha permitido un ambiente laboral saludable manteniendo la tranquilidad logrando un clima y cultura organizacional favorable para el desempeño de cada uno, han establecido cada inicio de semana la realización de un devocional y la planificación de las actividades de la semana en la que se da un espacio para que cada uno de su punto de vista para autoevaluarse para que todos aporten para mejorar en lo que se falló, estableciendo compromisos y responsabilidades para que el trabajo sea en equipo desde las comunidades de intervención como en la misma asociación, es el reflejo de la buena comunicación y confianza que existente del director hacia el personal y viceversa.

El aprovechamiento de los recursos físicos instalaciones y transporte propio, ha beneficiado a la asociación ahorrándose el pago de estos servicios, la obtención de una picop fue a través de un donativo realizado desde el extranjero específicamente para transporte con el cual no se contaba, dificultando el acceso a las comunidades beneficiadas que se encuentran retiradas, así mismo el cambio de la ubicación de las instalaciones no ha afectado al contrario ha favorecido es

más céntrico y amplio, así mismo se cuenta con un predio de propiedad de AVIS en la que se tiene planes de construir las instalaciones ya fijas y propias para no estar movilizándose de un lugar a otro, tomando en cuenta las necesidades que se tiene de una clínica de atención para las jornadas medicas quirúrgicas y de ginecología, como un albergue temporal para la rehabilitación de niños con desnutrición, así la asociación tendrá estabilidad en su ubicación.

La flexibilidad y disponibilidad de tiempo por parte del personal técnico y voluntarios para cumplir con las responsabilidades, ha favorecido el trabajo en equipo sabiendo las necesidades de cada uno, brindan tiempo extra más cuando hay que elaborar informes o diligencias tanto en el municipio o fuera de ella (con alianza Peten y a la ciudad capital), o acompañado a los beneficiados de las jornadas medicas remitidas a centros clínicos especializados en Izabal, Quiche y de Peten hacia San Cristóbal V. Esto ha permitido el aumento e involucramiento del voluntariado que en su mayoría son profesionales y contribuyen a mejorar la ejecución de las acciones de la asociación, logrando nuevos espacios y la aceptación social a nivel de municipio y estableciendo alianza con SEW HOPE (Peten).

La visión cristina de la asociación no es un impedimento para la integración de nuevas alianzas , respetando las demás religiones sin distinción alguna ni rechazo, esto ha permitido crear coordinación interorganizacional a nivel local, para no duplicar esfuerzos en áreas de proyección con otras organizaciones que persiguen los mismos fines.

AVIS es una de las pocas asociaciones de San Cristóbal Verapaz que tiene interés de contribuir al desarrollo comunitario beneficiando a las comunidades retiradas que tienen poco acceso a servicios básicos, despertando el interés de la municipalidad para apoyar a las acciones que se realizan, siendo la autoridad máxima el señor alcalde ha participado acompañando al personal técnico al trabajo de campo para que tenga conocimiento de que hace AVIS y que está

logrando para impulsar el desarrollo local. Aclarando que esto no es parte de una estrategia de la política partidista el involucramiento del alcalde municipal sino para fortalecer los esfuerzos para mejorar las condiciones de insalubridad en que se encuentran las comunidades, de esta manera se ha logrado no solo la credibilidad y aceptación de la asociación con los comunitario asistiendo y participando activamente en las capacitaciones y talleres.

La disponibilidad del personal técnico para actualizar sus conocimientos, están dispuestos a dar de su tiempo para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos administrativos y trabajo de campo para que en un futuro cuando se incorpore nuevo personal técnico tenga bases de información sólidas para adaptarse al ambiente laboral.

3.1.2. Debilidades

Al contrario de las fortalezas que benefician, existe menos debilidades sin embargo afectan más los aspectos negativos siendo estos los factores internos no se ha podido intervenir en ellos.

Una de las principales debilidades es el insuficiente recurso humano que ocasiona la ineficiencia en las actividades porque se recarga y duplica el trabajo en el personal existente para cubrir las áreas tanto administrativo como de campo, desatendiendo a algunas, por el mismo bajo presupuesto que no permite contratar a más personal profesional que cubra las áreas en las que se encuentran débiles.

Por ese escaso presupuesto a limitado el gasto en viáticos y para la movilización del personal para salir a realizar trabajo de campo y diligencias, antes se realizaban de dos a tres talleres o capacitaciones al mes, actualmente ya solo una vez de manera integral, afectando severamente a la implementación de nuevos programas y proyectos, lo que desmotiva por la limitada cobertura que se ha alcanzado como la poca cantidad de beneficiarios sigue siendo la misma con lo

que se inició, disminuyéndolas aún más por la finalización de programas y sin darles el seguimiento respectivo.

Aunque se cuente con varios donantes es por temporalidad y no se tiene el compromiso de seguir apoyando económicamente lo que presiona a la asociación con la incertidumbre de la inseguridad financiera, limitando los gastos administrativos y la utilización racional de los recursos existentes. La carencia de planes estratégicos también tiene relación con la limitante del personal que no existe alguno que se encargue específicamente de realizar los procesos de análisis pertinente a la línea de vida de la asociación para ver los pros y contras. Este factor ocasiona la deficiencia en los registros de datos debilitando la validez de los resultados perjudicando la verificación de desarrollo organizacional y el impacto que se genere en medio en el que tiene incidencia, por la misma razón que no existe herramientas propias y pertinentes para llevar un control y registro, afectando al grado de incumplimiento de las responsabilidades de cada personal técnico por desconocimiento de que otras formas pueden desempeñar sus roles laborales.

La elección y cambio de los integrantes de la junta directiva es una oportunidad para que los representantes legales no solo sean por requisito para la validez de AVIS sino se comprometan a participar activamente en beneficio de la asociación y que se involucren en la toma de decisiones y no solo estén en la inauguración de los proyectos.

3.1.3. Oportunidades

Entre los aspectos positivos de los factores externos está el interés de profesionales especializados en involucrarse en las áreas de intervención tanto en salud, educación y desarrollo comunitario, lo que fortalece las acciones para el logro de los objetivos de los programas y proyectos.

Ante las demandas poblacionales de las comunidades se tiene ideas para la formulación de nuevas iniciativas de incidencia, lo que impulsa a seguir luchando para lograr sostenibilidad.

Es una oportunidad la red de contactos con personas claves que tiene proyección social tanto a nivel local como extranjero para atraer a nuevos donantes que estén comprometidos a potencializar a la asociación, y para ello se cuenta como principal herramienta el medio de comunicación las redes sociales, pág. Web, y dominio del idioma inglés, mejorando las relaciones entre la red de organizaciones que persiguen las mismas finalidades.

3.1.4. Amenazas

La inestabilidad económica es uno de los factores que generan la inseguridad para la sobrevivencia organizacional, afectando al bajo presupuesto que limita las acciones, ante el interés de los donantes para seguir apoyando, sin poder tener control ni manejo sobre estos factores negativos y externos, ellos reconocen que los retos a enfrentar cada vez son más difíciles de superar y es la potencial amenaza, de la razón que conlleva a la desintegración de la asociación.

3.2. Identificación de estrategias de acción FODAE

TABLA 5

3.2.1. Fortalezas-Oportunidades (Maxi-Maxi)

Fortalezas	Oportunidades
<p>F. 1. Misión y visión presentes en todas las actividades, teniendo fe en Dios como principal ser supremo.</p> <p>F.2. Actitud positiva y entusiasmo se transmite ante las situaciones adversas.</p> <p>F.3. Se cuenta con contacto de donantes locales y extranjeros.</p> <p>F.4. Creación de confianza entre el personal técnico, ha permitido un ambiente laboral saludable.</p> <p>F.5. Trabajo en equipo.</p>	<p>O.1. Interés de profesionales en involucrarse.</p> <p>O.2. Nuevas iniciativas ante las demandas de las comunidades con las que actualmente se trabaja.</p> <p>O.3. Red de contactos con personas claves que tiene relaciones públicas a nivel local y extranjero para atraer donantes.</p> <p>O.4. Red entre organizaciones</p>

<p>F.6. Aprovechamiento de los recursos físicos, (instalaciones y transporte propio.)</p> <p>F.7. Se cuenta actualmente con un predio de la propiedad de AVIS, en las que se tienen planes de construir las instalaciones.</p> <p>F.8. Disponibilidad de tiempo por parte del personal técnico y voluntarios para cumplir con responsabilidades.</p> <p>F.9. Aumento de personas que se interesan en hacer voluntariado.</p> <p>F.10. Aceptación social a nivel del municipio y con alianza de SEW HOPE.</p> <p>F.11. Coordinación inter-organizacionales a nivel local.</p> <p>F.12. Apoyo de la municipalidad proyectando las acciones que realiza la asociación en beneficio del desarrollo comunitario.</p> <p>F.13. Aceptación de AVIS en las comunidades en que se intervienen, demostrando interés y participación activa en las capacitaciones y talleres.</p> <p>F.14. Interés de los practicantes de diferentes entidades en fortalecer a la asociación con nuevos conocimientos e innovando los procesos.</p> <p>F.15. Disposición del personal técnico para actualizar sus conocimientos</p> <p>F.16. Dominio de idioma de los donantes tanto a nivel local como extranjeros.</p>	
FO (Maxi-Maxi) Estrategias de acción	
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de comunicación para la socialización y proyección de las acciones que realiza AVIS. • Sistematización de experiencias para el aprendizaje organizacional de AVIS. • Capacitación sobre herramientas y técnicas de inserción comunitaria, mapeo social, diagnostico comunitario. • Formulación de plan estratégico organizacional para lograr una sostenibilidad y para atraer a nuevos donantes. 	

Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

Análisis Fortalezas con Oportunidades (Maxi-Maxi)

Con el grupo focal (equipo técnico) de AVIS, desde el inicio se les dio a conocer que las fortalezas identificadas son los aspectos positivos y son las capacidades con que cuentan desde el área administrativa, recursos (humanos, financieros, físicos) y las oportunidades también son aspectos positivos aunque estas son externas pero están a favor de la asociación aunque no se tiene el control para manejarlos se puede aprovechar y potencializar en beneficio de la asociación y para fortalecimiento del área de Desarrollo Comunitario eje principal.

Dentro de las fortalezas identificadas por el grupo focal se estableció que la actitud positiva y entusiasmo se transmite ante las situaciones adversas, teniendo presente la Misión y Visión mostrados en las actividades que ejecutan con Fe en Dios como ser supremo potencializando el entusiasmo del personal técnico se puede ampliar y crear alianzas entre la red de organizaciones locales que persiguen las mismas finalidades comprometiéndose formalmente, solo con SEW HOPE se cuenta actualmente, se propone de manera estratégica para atraer los intereses de otras organizaciones que en un espacio público (frente a la Municipalidad), se presente un mosaico de fotografías, presentación de diapositivas, trifoliales, revistas, exponiendo los antecedentes, línea histórica, ¿Quiénes somos?, ¿Que queremos hacer?, invitando al cable local a realizar un reportaje de dicha actividad, para que sea reconocido socialmente, aprovechando el apoyo que brinda la Municipalidad a la asociación.

Proyecto:

Estrategia de comunicación para la socialización y proyección de las acciones que realiza AVIS.

Aunque se cuenta con contactos de donantes locales y extranjeros se debe aprovechar el recurso humano que representan el apoyo de los voluntarios y practicantes que va en aumento siendo profesionales Universitarios y de diversificado, de entidades reconocidas en el medio social que aportan nuevos conocimientos e innovan los procesos de la asociación para su fortalecimiento hay que evaluar y sistematizar para crear un documento validándolo a través

herramientas de recolección de información, identificando los avances del desarrollo organizacional

Proyecto:

Sistematización de experiencias para el aprendizaje organizacional de AVIS.

La creación de confianza existente entre el personal técnico permite el reconocimiento de las debilidades que se tiene en los procesos operativos y administrativos aunque mantienen una relación laboral favorable al clima organizacional y al trabajo en equipo mostrando disposición para actualizar sus conocimientos, a lo que se propone llevar a cabo la implementaciones de talleres a nivel interno abordando temas sobre herramientas aplicables en ciertas áreas y momentos.

Proyecto:

Capacitación sobre herramientas y técnicas de inserción comunitaria, mapeo social, diagnostico comunitario.

Aunque se cuente actualmente con un predio de la propiedad de AVIS en la que se tiene planes de construir las instalaciones para un mejor aprovechamiento de recursos físicos, para una permanente ubicación en el municipio, por la misma necesidad de la aceptación que se ha logrado en las comunidades beneficiadas que demuestran interés y participación en los talleres y capacitaciones, en las cuales han surgido nuevas iniciativas ante las demandas de dichas comunidades, la desventaja es que se cuenta con un bajo presupuesto por lo que es necesario la formulación de planes estratégicos organizacionales para atraer a nuevos donantes, maximizando la oportunidad de contar con el personal técnico que domina el idioma de los donantes tanto a nivel local como extranjero.

Proyecto:

Formulación de plan estratégico organizacional para lograr una sostenibilidad y para atraer a nuevos donantes.

TABLA 6
3.2.2. Debilidades-Oportunidades (Mini-Maxi)

Debilidades	Oportunidades
<p>D1. Insuficiente recurso humano.</p> <p>D.2. Limitado gasto para la movilización del personal técnico.</p> <p>D.3. No se ha podido aumentar los programas y proyectos.</p> <p>D.4. Poca cantidad de beneficiarios.</p> <p>D.5. Inseguridad financiera.</p> <p>D.6. Carencia de planes estratégicos organizacionales.</p> <p>D.7. Deficiencia en registros de datos que validen los resultados de los procesos de intervención.</p> <p>D.8. Inexistencia de herramientas propias de la asociación para su intervención.</p> <p>D.9. Incumplimiento de las responsabilidades de cada personal técnico.</p> <p>D.10. La elección y cambio de los integrantes de la junta directiva, para que los próximos se involucren y se comprometan en potencializar a la asociación.</p>	<p>O.1. Interés de profesionales en involucrarse.</p> <p>O.2. Nuevas iniciativas ante las demandas de las comunidades con las que actualmente se trabaja.</p> <p>O.3. Red de contactos con personas claves que tiene relaciones públicas a nivel local y extranjero para atraer donantes.</p> <p>O.4. Red entre organizaciones</p>
DO (Mini-Maxi) Estrategias de acción	
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de los conocimientos del personal técnico a través de capacitaciones para construir una base de datos que permita el análisis coherente para validar la información. • Diseño de Manual de funciones del personal de AVIS. • Manual para la formulación de un plan para gestionar recursos para cubrir gastos administrativos. • Elaboración y validación de reglamento de junta directiva de AVIS. 	

Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

Análisis Debilidades con Oportunidades (Mini-Maxi)

Las debilidades son los obstáculos que están latentes siendo aspectos negativos y son internos a la asociación y que no permiten el cumplimiento de los

objetivos, por lo que hay que minimizarlos y maximizar las oportunidades para el fortalecimiento de la organización.

La deficiencia en registros de datos que validen los resultados de los procesos de intervención es por la misma inexistencia de herramientas propias de la asociación para su intervención para bloquear esta debilidad se debe aprovechar el interés de los profesionales en involucrarse invitándolos a participar para que brinden sus conocimientos en beneficio de la asociación y se pueda fortalecer los procesos.

Proyecto:

Fortalecimiento de los conocimientos del personal técnico a través de capacitaciones para construir una base de datos que permita el análisis coherente para validar la información.

El recurso humano insuficiente ha permitido que se realice trabajo colaborativo, aunque esto ha ocasionado que se falte cayendo al incumplimiento de las responsabilidades de cada personal técnico, es necesario establecer a través de un documento por escrito describiendo las funciones de los cargos y para que tengan conocimiento de los deberes que requiere ocuparlos, sabiendo la disposición que tiene para actualizar sus conocimientos para ser eficientes y eficaces.

Proyecto:

Diseño de Manual de funciones del personal de AVIS.

La inseguridad financiera a limitado el gasto para la movilización del personal técnico y gastos de viáticos, obstaculizando la implementación de nuevas iniciativas ante las demandas de las comunidades, programas, proyectos y para aumentar la poca cantidad de beneficiados que se tiene actualmente, para ello se debe maximizar la red entre los contactos con personas claves para crear alianzas para la sostenibilidad.

Proyecto:

Manual para la formulación de un plan para gestionar recursos para cubrir gastos administrativos.

La elección y cambio de los integrantes de la junta directiva, para que los próximos se involucren y se comprometan en potencializar a la asociación, formulando estrategias y acciones para intervenir desde el nivel local y extranjero sin la limitante del dominio de idiomas, es necesario establecer con claridad y previo a la toma de cargos la responsabilidad que requiere y no solo con mostrar que si se tiene compromiso, de manera escrita entregar un documento a cada uno en la que se describa las funciones de los cargos que ocupan estableciendo sanciones.

Proyecto:

Elaboración y validación de reglamento de junta directiva de AVIS.

Tabla 7

3.2.3. Fortalezas-Amenazas (Maxi-Mini)

Fortalezas	Amenazas
<p>F. 1. Misión y visión presentes en todas las actividades, teniendo fe en Dios como principal ser supremo.</p> <p>F.2. Actitud positiva y entusiasmo se transmite ante las situaciones adversas.</p> <p>F.3. Se cuenta con contacto de donantes locales y extranjeros.</p> <p>F.4. Creación de confianza entre el personal técnico, ha permitido un ambiente laboral saludable.</p> <p>F.5. Trabajo en equipo.</p> <p>F.6. Aprovechamiento de los recursos físicos, (instalaciones y transporte propio.)</p> <p>F.7. Se cuenta actualmente con un predio de la propiedad de AVIS, en las que se tienen planes de construir las instalaciones.</p> <p>F.8. Disponibilidad de tiempo por parte del personal técnico y voluntarios para cumplir con responsabilidades.</p> <p>F.9. Aumento de personas que se</p>	<p>A.1. Inestabilidad económica</p> <p>A.2. Inseguridad en la sobrevivencia organizacional</p> <p>A.3. Desinterés de los donantes</p> <p>A.4. Desintegración de la asociación.</p>

<p>interesan en hacer voluntariado.</p> <p>F.10. Aceptación social a nivel del municipio y con alianza de SEW HOPE.</p> <p>F.11. Coordinación inter-organizacionales a nivel local.</p> <p>F.12. Apoyo de la municipalidad proyectando las acciones que realiza la asociación en beneficio del desarrollo comunitario.</p> <p>F.13. Aceptación de AVIS en las comunidades en que se intervienen, demostrando interés y participación activa en las capacitaciones y talleres.</p> <p>F.14. Interés de los practicantes de diferentes entidades en fortalecer a la asociación con nuevos conocimientos e innovando los procesos.</p> <p>F.15. Disposición del personal técnico para actualizar sus conocimientos</p> <p>F.16. Dominio de idioma de los donantes tanto a nivel local como extranjeros.</p>	
<p>FA (Maxi-Mini) Estrategias de acción</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Taller de sensibilización abordando el tema de clima y cultura organizacional de manera andragógico a través de varias sesiones para motivación y espacio de reflexión. • Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir. • Diseño de guía de monitoreo y evaluación de programas y proyectos de AVIS • Entrega de informe de la recolección de datos de la asociación de manera integral de la evaluación de desarrollo organizacional. 	

Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

Análisis Fortalezas con Amenazas (Maxi-Mini)

Las fortalezas identificadas hay que maximizarlos ante las amenazas que se generan en el entorno externo por los diferentes ámbitos sociales, como socioeconómicos, culturales, políticos, medio ambiente, competitividad interorganizacional, entre otros y en un futuro puede ser devastador para la asociación.

Una de las principales fortalezas con que cuenta AVIS para potencializar el área de Desarrollo Comunitario es la identificación del personal técnico con la Misión y Visión ejecutando acciones con presencia de Dios manteniendo fe en el señor como ser supremo, ha contribuido a tener un ambiente laboral saludable, sin que surjan conflictos internos de la asociación, el personal brinda una atención a través de las relaciones humanas de confianza, actitud positiva y con entusiasmo.

Estos factores positivos se deben impulsar en favor del desarrollo organizacional para minimizar la amenaza de la desintegración de la asociación siendo este un factor externo difícil de manejar, a lo que conlleva a buscar alternativas que siga fortaleciendo el trabajo en equipo.

Proyecto:

Taller de sensibilización abordando el tema de clima y cultura organizacional de manera andragógico a través de varias sesiones para motivación y espacio de reflexión.

AVIS cuenta con donantes a nivel local como extranjero que han contribuido a la obtención de recursos físicos y para cubrir gastos administrativos, aprovechando al máximo para potencializar a la asociación surgiendo planes de que en un futuro se quiere construir las instalaciones ya propias de manera que favorecería a la disminución de la inseguridad de la sobrevivencia organizacional.

Ante esta situación se debe iniciar el fortalecimiento de los conocimientos del personal técnico para que ellos mismos tengan la capacidad de formulación (diagnostico, análisis estratégico, ficha técnica de proyecto, Marco Lógico, etc.), ejecución, monitoreo & evaluación, y finalización de planes de proyectos para presentar a posibles donantes, aprovechando la disposición del personal para actualizar sus conocimientos.

Proyecto:

Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir

Se ha logrado aceptación de AVIS en las comunidades beneficiadas demostrando interés y participación en talleres y capacitaciones, aunque no se cuenta con indicadores o documentos que validen la apropiación de conocimientos que se ha generado, aunque se ha logrado un crecimiento en el espacio de proyección social con el apoyo de la municipalidad y alianza con SEW HOPE en beneficio del desarrollo comunitario, aunque se tiene la amenaza del desinterés de los donantes para dar seguimiento a los programas y proyectos.

Proyecto:

Diseño de guía de monitoreo y evaluación de programas y proyectos de AVIS.

El aumento de personas que se interesan en hacer voluntariado o el aumento de practicantes universitarios y de diversificado de entidades reconocidas se debe aprovechar los aportes de los nuevos conocimientos e innovaciones que realizan en los procesos en beneficio de la asociación. Aunque se encuentran con la limitante de la inestabilidad económica para seguir funcionando. A través de la aplicación de herramientas (octágono o I-star), para la evaluación del desarrollo organizacional que ha logrado la asociación dos años después de haberse creado.

Proyecto:

Entrega de informe de la recolección de datos de la asociación de manera integral de la evaluación de desarrollo organizacional.

TABLA 8

3.2.4. Debilidades-Amenazas (Mini-Mini)

Debilidades	Amenazas
<p>D1. Insuficiente recurso humano. D.2. Limitado gasto para la movilización del personal técnico. D.3. No se ha podido aumentar los programas y proyectos. D.4. Poca cantidad de beneficiarios. D.5. Inseguridad financiera. D.6. Carencia de planes estratégicos organizacionales.</p>	<p>A.1. Inestabilidad económica A. 2. Inseguridad en la sobrevivencia organizacional A.3. Desinterés de los donantes A.4. Desintegración de la asociación.</p>

<p>D.7. Deficiencia en registros de datos que validen los resultados de los procesos de intervención.</p> <p>D.8. Inexistencia de herramientas propias de la asociación para su intervención.</p> <p>D.9. Incumplimiento de las responsabilidades de cada personal técnico.</p> <p>D.10. La elección y cambio de los integrantes de la junta directiva, para que los próximos se involucren y se comprometan en potencializar a la asociación.</p>	
DA (Mini-Mini) Estrategias de acción	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de plan estratégico institucional de AVIS para los próximo 5 años • Generar intereses de alianza de las organizaciones locales y departamentales con la asociación • Fortalecer la comunicación entre el personal de la asociación y los integrantes de la junta a través de talleres de reflexión y motivación. • Diseño de herramientas para la captura, registro y sistematización de datos que generan los proyectos ejecutados por AVIS 	

Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

Análisis Debilidades con Amenazas (Mini-Mini)

Siendo factores negativos ambos cuadrantes la diferencia está en que las debilidades son internas a la asociación mientras que las amenazas son externas lo que dificulta el control, por lo que es necesario minimizarlos para que no afecten y se puedan buscar estrategias que los potencialice en beneficio de la asociación.

Ante la debilidad del insuficiente de recurso humano que ha perjudicado al desarrollo organizacional porque no se ha podido aumentar la cantidad de beneficiarios, programas y proyectos. La misma circunstancia ha provocado el incumplimiento de responsabilidades del personal porque se recarga el trabajo amenazando en un futuro la desintegración de la asociación.

Proyecto:

Elaboración de plan estratégico institucional de AVIS para los próximos 5 años

La inseguridad financiera es a consecuencia de la carencia de planes estratégicos organizacional para atraer a donantes y establecer alianzas con organizaciones locales para el fortalecimiento de incidencia en el municipio.

Proyecto:

Generar intereses de alianza de las organizaciones locales y departamentales con la asociación.

La elección y cambio de los integrantes de la junta directiva, para que los próximos se involucren y se comprometan en la toma de decisiones para potencializar a la asociación para lograr la sobrevivencia organizacional.

Proyecto:

Fortalecer la comunicación entre el personal de la asociación y los integrantes de la junta a través de talleres de reflexión y motivación.

Una de las debilidades más fuertes de AVIS es la deficiencia en registros de datos que validen los resultados de los procesos por la inexistencia de herramientas propias, causando incertidumbre ante la competitividad de las otras organizaciones locales.

Proyecto:

Diseño de herramientas para la captura, registro y sistematización de datos que generan los proyectos ejecutados por AVIS

3.3. Definición del área de intervención

La asociación considera clave y oportuna la inserción que se realiza con la PPS I, reconociendo que el Trabajo Social amplía las alternativas de solución siendo un motor clave que impulsa cambios y transformaciones para el desarrollo de capacidades gerenciales del equipo técnico en el área de desarrollo comunitario.

3.4. Propuesta de proyecto de intervención

1. Estrategia de comunicación para la socialización y proyección de las acciones que realiza AVIS.
2. Sistematización de experiencias para el aprendizaje organizacional de AVIS.
3. Capacitación sobre herramientas y técnicas de inserción comunitaria, mapeo social, diagnóstico comunitario.
4. Formulación de plan estratégico organizacional para lograr una sostenibilidad y para atraer a nuevos donantes.
5. Fortalecimiento de los conocimientos del personal técnico a través de capacitaciones para construir una base de datos que permita el análisis coherente para validar la información.
6. Diseño de Manual de funciones del personal de AVIS.
7. Manual para la formulación de un plan para gestionar recursos para cubrir gastos administrativos.
8. Elaboración y validación de reglamento de junta directiva de AVIS.
9. Taller de sensibilización abordando el tema de clima y cultura organizacional de manera andragógica a través de varias sesiones para motivación y espacio de reflexión.
10. Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir.
11. Diseño de guía de monitoreo y evaluación de programas y proyectos de AVIS.
12. Entrega de informe de la recolección de datos de la asociación de manera integral de la evaluación de desarrollo organizacional.
13. Elaboración de plan estratégico institucional de AVIS para los próximos 5 años.
14. Generar intereses de alianza de las organizaciones locales y departamentales con la asociación.

15. Fortalecer la comunicación entre el personal de la asociación y los integrantes de la junta a través de talleres de reflexión y motivación.

16. Diseño de herramientas para la captura, registro y sistematización de datos que generan los proyectos ejecutados por AVIS.

3.5. Priorización del proyecto de intervención

Tomando en cuenta el problema central del análisis de causa y efecto (árbol de problemas) “ausencia de procesos para perfilar proyectos” y como también una de las principales debilidades que se observa en el FODA que es la inexistencia de herramientas propias de la asociación, lo que determinó que el proyecto que responder a esta necesidad detecta es:

“Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir”

Identificando líneas estratégicas a implementar:

- Diseño de un manual como instrumento para los procesos para perfilar proyectos y una guía de monitoreo y evaluación del uso de dicho manual.
- A través de capacitaciones y talleres que aborden temas como los ciclos de proyectos, diagnóstico, diseño, Marco Lógico, Monitoreo y evaluación.
- Promover espacios de debates entre personal de manera interna para compartir experiencias de las lecciones aprendidas y el uso del manual.

TABLA 9

3.5.1. Uso de la técnica de selección de proyecto “PROIN”

No.	Nombre del Proyecto	Carácter Social	Interés para la Institución	Posibilidad de obtener recursos para la ejecución	Ejecutar en un plazo de 14 semanas	Facilita aprendizaje	Total
1.	Estrategia de comunicación para la socialización y proyección de las acciones que realiza AVIS.	2	2	5	4	1	14

2.	Sistematización de experiencias para el aprendizaje organizacional de AVIS.	3	3	3	4	3	16
3.	Capacitación sobre herramientas y técnicas de inserción comunitaria, mapeo social, diagnóstico comunitario	3	4	3	4	5	19
4.	Formulación de plan estratégico organizacional para lograr una sostenibilidad y para atraer a nuevos donantes	4	5	4	5	4	22
5.	Fortalecimiento de los conocimientos del personal técnico a través de capacitaciones para construir una base de datos que permita el análisis coherente para validar la información.	4	4	4	4	5	21
6.	Diseño de Manual de funciones del personal de AVIS.	4	4	4	4	4	20
7.	Manual para la formulación de un plan para gestionar recursos para cubrir gastos administrativos.	5	5	4	5	5	24
8.	Elaboración y validación de reglamento de junta directiva de AVIS.	4	5	4	5	5	23
9.	Taller de sensibilización abordando el tema de clima y cultura organizacional de manera andragógica a través de varias sesiones para motivación y espacio de reflexión	3	5	4	5	5	22
10.	Normalizar gestión de proyectos de asociación viviendo para servir.	5	5	5	5	5	25

11.	Diseño de guía de monitoreo y evaluación de programas y proyectos de AVIS	5	5	4	5	5	24
12.	Entrega de informe de la recolección de datos de la asociación de manera integral de la evaluación de desarrollo organizacional.	5	5	4	2	5	21
13	Elaboración de plan estratégico institucional de AVIS para los próximos 5 años	4	5	3	4	4	20
14.	Generar intereses de alianza de las organizaciones locales y departamentales con la asociación	5	4	3	5	5	22
15.	Fortalecer la comunicación entre el personal de la asociación y los integrantes de la junta a través de talleres de reflexión y motivación.	5	5	5	5	5	25
16.	Diseño de herramientas para la captura, registro y sistematización de datos que generan los proyectos ejecutados por AVIS	4	5	4	4	4	21

Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

Se les explico al grupo focal de AVIS que a través de la aplicación de la técnica "PROIN" para la selección del proyecto de intervención para la PPS I específicamente en el área de Desarrollo Comunitario en la cual se está realizando la intervención.

Se realizó el análisis de las dieciséis propuestas de proyectos del análisis estratégico en la que se aplicó la herramienta de FODAE, tomando en cuenta los criterios: carácter social, interés de la institución por el proyecto, posibilidad de

obtener recursos para su ejecución, ejecutable y evaluable en un plazo de 14 semanas, es un proyecto que facilita el aprendizaje, colocándole a cada criterio un valor de 5 pts. Máximo y 1 lo mínimo para hacer un total de 25 puntos.

En la primera etapa cuando se realizó el análisis se tuvo un empate de dos proyectos con las mismas ponderaciones, lo que conllevó a aplicar nuevamente la herramienta ya solo tomando en cuenta a los cuatro proyectos con mayor puntaje.

De manera ya exhaustiva en la que se cuestionó más a fondo al grupo focal, lo más importante y urgente para AVIS en este momento, para su fortalecimiento, tomando en cuenta tanto el contexto interno y externo de la asociación.

Tabla No. 10

No.	Nombre del Proyecto	Carácter Social	Interés para la Institución	Posibilidad de obtener recursos para la ejecución	Ejecutar en un plazo de 14 semanas	Facilita Aprendizaje	Total
1	Manual para la formulación de un plan para gestionar recursos para cubrir gastos administrativos.	4	5	4	5	5	23
2	Normalizar gestión de proyectos de asociación viviendo para servir.	5	5	5	5	5	25
3	Diseño de guía de monitoreo y evaluación de programas y proyectos de AVIS	4	4	4	5	5	22
4	Fortalecer la comunicación entre el personal de la asociación y los integrantes de la junta a través de talleres de reflexión y motivación.	5	5	4	5	5	24

Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

3.6. Resultados esperados en el periodo de la PPS II

Resultado 1:

Elaboración y validación de manual para la gestión de proyectos.

Resultado 2:

Equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado

Resultados 3:

Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso del manual.

3.7. Alcances y limites

3.7.1. Alcances

El personal técnico de AVIS teniendo los conocimientos sobre las herramientas, métodos y técnicas que contiene los capítulos del manual para la gestión de proyectos de desarrollo y dándole el uso correspondiente se pretende lograr, atraer a nuevos donantes para generar la sostenibilidad y que los proyectos a futuro tengan validez a través del diseño, perfil y la planificación de ejecución, las acciones vayan encaminados hacia el cumplimiento de los objetivos e indicadores de eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad.

3.7.2. Limitantes

Se corre el riesgo de que depender de la voluntad del personal técnico de la asociación, si se apropia y se empoderan de los conocimientos. Establecer una comisión para que le dé seguimiento a las capacitaciones para la actualización del manual y de los conocimientos del equipo técnico.

CAPITULO IV

4. Proyecto de intervención

4.1. Ficha Técnica

4.1.1. Nombre del proyecto

Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir.

4.1.2. Periodo de Ejecución

Enero a Mayo del 2014.

4.1.3. Institución responsable del proyecto

Personal de AVIS del área de desarrollo comunitario.

4.1.4. Ubicación

1ra calle 5-70 zona 4 Bo. San Felipe, San Cristóbal Verapaz, Alta Verapaz

4.1.5. Persona responsable del proyecto

Estudiante de la PPS de la Licenciatura en Trabajo Social con énfasis en Gerencia del desarrollo, Mirna Lucrecia Morán Coronado de la Universidad Rafael Landívar.

4.1.6. Beneficiarios

Personal técnico de AVIS del área de desarrollo comunitario, San Cristóbal Verapaz, A.V.

4.1.7. Costo total del proyecto

Q. 26,550.00

4.2. Descripción general del proyecto

El proyecto responde al problema priorizado en la etapa de análisis situacional a través del diagnóstico organizacional de la situación actual en la que se encuentra la asociación, mediante talleres planificados se realizó la recolección de información con el grupo focal equipo técnico del área de desarrollo comunitario de la Asociación Viviendo para Servir (AVIS) en San Cristóbal Verapaz, A.V. como parte de la intervención de la PPS I.

Con la aplicación de la herramienta de lluvia de idea se detectaron las necesidades, obstáculos y problemas que están latentes en el área de desarrollo comunitario y que impiden a la asociación el crecimiento, siendo los principales problemas la carencia de estrategias, inexistencia de procesos para sistematización y monitoreo, etc. Con la matriz de priorización por frecuencia se priorizo el problema central del análisis de causa y efecto siendo la “Ausencia de procesos para perfilar proyectos”. Toda la información recabada a través del grupo focal de AVIS, esta validada y es el sentir de la asociación.

El proyecto de “Normalizar gestión de proyecto de Asociación Viviendo para Servir”, es parte de la cartera de proyectos que surge del análisis estratégico, para esta etapa se aplicó la herramienta de F.O.D.A., analizando los cuadrantes a través del FODAE entre los cruces surgen los dieciséis proyectos que responden al problema de análisis de causa y efecto. Con el uso de la técnica de PROIN se realizó la selección de proyecto tomando en cuenta los siguientes aspectos: carácter social, interés de la institución, posibilidad de obtener recursos para su ejecución, ejecutarlo en un plazo de 14 semanas, fácil aprendizaje.

Para que el proyecto sea realizable se establecieron líneas de acción estratégicas:

1. Diseño de un manual como instrumento para los procesos para perfilar proyectos y una guía de monitoreo y evaluación del uso de dicho manual.
2. A través de capacitaciones y talleres que aborden temas como los ciclos de proyectos, diagnóstico, diseño, Marco Lógico, Monitoreo y evaluación.
3. Promover espacios de debates entre personal de manera interna para compartir experiencias de las lecciones aprendidas y el uso del manual.

La finalidad del proyecto es Contribuir al desarrollo de capacidades en la gestión de proyectos del equipo técnico de AVIS, a través de la elaboración de un manual para la gestión de proyectos. El proyecto será ejecutado en seis fases en las cuales se establecen los resultados y actividades que se esperan alcanzar. A través de la matriz del Marco Lógico se establece el propósito “Equipo técnico de AVIS desarrolla capacidades gerenciales y fortalecimiento organizacional sobre la gestión de proyectos”, determinando indicadores objetivamente verificables, medios de verificación y supuestos o hipótesis de las acciones en la ejecución. El costo total del proyecto es de Q.26,550.00 el cual está detallando el costo de las actividades en el presupuesto general y la descripción de las actividades en el cronograma permitiendo una secuencia lógica de la ejecución.

4.2.1. Ámbito institucional, social, político y cultural en el que se inserta

4.2.1.1. Institucional

El proyecto beneficiará al personal de la asociación del área de desarrollo comunitario que es integral con salud preventiva y educación, siendo eje transversal de manera que contar con procesos establecidos para la gestión de proyectos fortalecerá a la asociación ante otras organizaciones locales logrando posicionamiento y competitividad, para que se pueda crear una red de alianzas estratégicas para nuevas iniciativas de intervención.

Con el fortalecimiento de capacidades gerenciales del personal técnico de la asociación se podrá atraer a nuevos donantes y que ellos mismos puedan darle seguimiento a las capacitaciones de manera interna para motivación y actualización de conocimientos del personal.

4.2.1.2. Social

El desarrollo de capacidades gerenciales del personal de AVIS permitirá cambios en la estructura interna para que tengan los suficientes conocimientos para la gestión de proyectos de desarrollo social, beneficiando no solo la proyección de la misma asociación sino que contribuirá al desarrollo local del municipio. Asegurando la viabilidad, factibilidad, pertinencia y coherencia para la ejecución de proyectos a futuro, previniendo fracasos en sus intervenciones, aprovechando los recursos con que se cuenta para el logro de objetivos de la asociación.

4.2.1.3. Político

La asociación se ha desarrollado en un contexto político estable, con el proyecto de Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir, favorecerá para solicitar financiamiento en las embajadas para los proyectos de la población demandante, ampliando las áreas de intervención social, potencializando el desarrollo sustentable local, para lograr el impacto en la calidad de vida de la población. En la estructura interna de la asociación también se considera lograr cambios significativos desde los aspectos legales, administrativos, financieros y sociales.

4.2.1.4. Cultural

El uso del manual favorecerá a la cultura y clima laboral organizacional de la asociación para una óptima comunicación entre el personal, desde el diseño, ejecución, evaluación y monitoreo para que los encargados lleven la secuencia lógica del ciclo de vida de los proyectos dentro de un clima de convivencia armónica, se organizará la unidad de control y seguimiento del

manual para el seguimiento de la gestión de capacitaciones y talleres internas con el objetivo de crear espacios de debates para compartir lecciones aprendidas y experiencia para integrar al personal técnico de la asociación con los integrantes de la junta directiva, quienes están distanciados en la labor que realiza la asociación.

4.2.2. Plan o programa en el que se inserta

Gestión de proyectos del área de desarrollo comunitario de la Asociación Viviendo para Servir en San Cristóbal Verapaz, Alta Verapaz.

4.2.3. Justificación del proyecto

El Trabajo Social es una disciplina de las Ciencias Sociales y Políticas, los antecedentes son de carácter asistencialista y beneficiaria, la acción de intervención va encaminado al servicio social como una forma de cumplimiento a la conciencia humana tomando como base el fundamento filosófico “El amor al prójimo” vinculándolo a la caridad y a la filantropía. A lo largo de la historia fue evolucionando sus bases que lo fundamentan siendo dos tesis las que lo determinan: la tesis endogenista e histórico crítica.

La misión del quehacer de la acción profesional que realizan actualmente los trabajadores sociales está perfilada a contribuir al autodesarrollo humano, desarrollo organizacional y social, promoviendo proyectos de cambio social y bienestar de los sectores vulnerables, incidiendo a través de propuestas estratégicas. La incidencia del Trabajador Social es brindar opciones alternativas de solución que responda a las necesidades reales, de manera que sean: innovadoras, viables, coherentes, pertinentes, factibles y sustentables al contexto local. Insertándose en dimensiones sociales, económicas, políticas y culturales, complejos de entender, demostrando capacidades de toma de decisión, liderazgo, manejo de recursos humanos y materiales entre otros aspectos ante las necesidades cambiantes en la estructura social y desafíos de la globalización.

Entre los objetivos del trabajo social se encuentra la promoción de la participación activa de los individuos, grupos o sectores vulnerables para que ellos mismos sean actores de su propio desarrollo, impulsándolos con herramientas estratégicas novedosas, de fácil aplicación y con bajos costos para la recolección de información de las necesidades reales de los sectores vulnerables.

La acción social que se realiza es de carácter tripartito, surge del involucramiento entre la población demandante, organizaciones aliadas, financistas o donantes y el Trabajador Social como intermediario, quien realiza un análisis crítico interpretativo de la situación.

El proceso de capacitación del recurso humano en las organizaciones es una inversión en beneficio de la misma, se logra crear herramientas intangibles y es necesario para asegurar la sobrevivencia, sostenibilidad y éxitos en la planificación, recolección de datos, identificación, formulación, gestión, ejecución y evaluación de proyectos o programas. De tal manera que la labor que se realiza es de manera integral, aprovechando los recursos existentes inmediatos de manera eficiente y eficaz.

Se potencializa el capital social y capital humano, para que las organizaciones locales sean competitivas ante otras organizaciones desde el nivel municipal, departamento y nacional con el propósito de alcanzar las metas y el cumplimiento de los objetivos que contribuyen a impactar en el cambio social.

La Asociación Viviendo para Servir tiene poco tiempo de haberse creado por la misma razón es que su estructura organizativa es pequeña, teniendo limitantes con el recurso humano, la asociación está pasando por un momento coyuntural en la que se debe empezar a tomar decisiones estratégicas para potencializarlo y fortalecer el desarrollo organizacional. Aunque es de

reconocer que ha logrado atraer el interés de voluntariado a nivel local como extranjero, quienes apoyan en la ejecución de los programas y proyectos que realiza la asociación en las comunidades del municipio San Cristóbal Verapaz, A.V. La acción social que realiza AVIS es apoyar a familias y sectores de escasos recursos promoviendo el desarrollo comunitario del municipio, proyectándose en las áreas de salud y educación con el objetivo de un desarrollo integral.

A través de la oportunidad que está brindando AVIS permitiendo un espacio de inserción del proceso de la Práctica Profesional Supervisada de la Licenciatura en Trabajo Social con énfasis en gerencia del desarrollo, a través del cual se recolectó información valiosa desde la etapa del marco organizacional, análisis situacional a través del diagnóstico participativo con apoyo del grupo focal del área de desarrollo comunitario, se priorizo el problema central siendo la “ausencia de procesos para perfilar proyectos” lo que contribuye a la incapacidad de atraer a nuevos donantes generando incertidumbre de sostenibilidad, por lo que se corre el riesgo de que la asociación no logre sobrevivir, por lo que es de urgencia buscar una estrategia de solución.

A través del análisis estratégico con la aplicación de las herramientas de F.O.D.A. y MINI-MAX, realizando un análisis exhaustivo de cada cuadrante surgiendo como respuesta de solución al problema priorizado y a través de la técnica de PROIN se ha seleccionado el proyecto: “Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir”.

Aplicando la metodología del Marco Lógico siendo una planificación basada en objetivos se establecen tres resultados entregables siendo la principal la elaboración y validación de un MANUAL PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO, con la finalidad de contribuir a la Asociación Viviendo para Servir al desarrollo de capacidades del personal técnico en la

gestión de proyectos, también se tiene la planeación de un proceso de talleres de capacitación sobre el contenido del manual para fortalecer los conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas y habilidades del personal técnico para que esté al servicio de la asociación y de otras organizaciones locales. Y por último se brindará acompañamiento técnico en la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso del manual, para asegurar la sostenibilidad del proyecto, demostrando la capacidad que se puede lograr con el personal técnico y la asociación en la rendición de cuentas ante sus donantes y financistas, aplicando herramientas válidas y con indicadores objetivamente verificables.

Promoviendo el enfoque de la gerencia del desarrollo desde el Trabajo Social, convirtiéndose en el principal motor que motiva los procesos estratégicos en la cultura y clima organizacional, de manera creativa y siendo un plus en la sociedad.

4.2.4. Objetivos del proyecto

4.2.4.1. Objetivo general

Contribuir al desarrollo de capacidades en gestión de proyectos del equipo técnico de AVIS.

4.2.4.2. Objetivos específicos del proyecto

1. Elaboración y validación de manual para la gestión de proyectos.
2. Equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado.
3. Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso del manual.

4.2.5. Población destinataria

4.2.5.1. Beneficiarios directos

Las 6 personas siendo el principal, director de la asociación, 3 voluntarios quienes conforman el personal técnico y dos integrantes de la junta directiva.

4.2.5.2. Beneficiarios indirectos

1. Se contribuye con el desarrollo local sostenible del municipio de San Cristóbal Verapaz, A.V.
2. Se mejora la intervención que realiza AVIS en las 4 comunidades con los que actualmente se trabaja.
3. A las organizaciones e instituciones del panorama organizacional con ellos se trabaja de manera colaborativa o se tiene alianzas.

4.2.6. Fases del proyecto

4.2.6.1. Primera fase: Socialización

El proyecto Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para servir esta dirigido al personal técnico de AVIS surge como alternativa de solución ante el problema detectado en el análisis de causa y efecto en el diagnostico organizacional. A través de una presentación de diapositivas se socializara el proyecto con el equipo técnico y director de la asociación del área de desarrollo comunitario.

También se realizará la entrega de un documento del proyecto de manera impresa para que el personal técnico de la AVIS tenga acceso a verificar las actividades y procesos durante las etapas de ejecución.

Dentro del cronograma de la asociación se incorporaran las actividades del proyecto. La intervención está dirigido directamente equipo técnico del área

de desarrollo comunitario quienes son los participantes en las capacitaciones y el grupo meta.

4.2.6.2. Segunda fase resultado 1

Elaboración y validación de manual para la gestión de proyectos.

Actividades:

Actividad 1.1. Realizar un diagnóstico rápido participativo para la recolección de información.

Actividad 1.2. Establecer los objetivos y funciones del manual a través de la participación del equipo técnico de AVIS.

Actividad 1.3. Elaboración de la propuesta del manual.

Actividad 1.4. Presentación y validación del manual con la participación del equipo técnico de la asociación.

4.2.6.3. Tercera fase resultado 2

Equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado

Actividades:

Actividad 2.1. Elaboración de planes de capacitación.

Actividad 2.2. Proceso de capacitación dirigido al equipo técnico en base al contenido del manual.

Actividad 2.3. Desarrollar una evaluación post test sobre el proceso de capacitación.

4.2.6.4. Cuarta fase resultados 3:

Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso del manual.

Actividades:

Actividad 3.1. Se organizará la unidad de control y seguimiento del manual.

Actividad 3.2. Equipo técnico realiza en campo la puesta en práctica de la guía de monitoreo y evaluación del uso del manual.

Actividad 3.3. Trabajo de gabinete para analizar la información recolectada durante la ejecución del proyecto de la PPS II.

4.2.6.5. Quinta fase

Análisis de los datos recopilados durante el proceso de ejecución, para empezar la elaboración del borrador del informe final de la PPS II, con orientación del tutor para que la presentación del informe sea de acuerdo a las normativas de la Universidad.

4.2.6.6. Sexta fase

Socializar los resultados que se obtuvieron en la ejecución del proyecto y entrega del manual a la asociación, para generar un espacio para compartir lecciones aprendidas durante todo el proceso y los cambios generados en los conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas y habilidades del personal técnico con quien se tuvo la oportunidad de trabajar.

TABLA 11

4.2.7. Matriz del Marco Lógico

Jerarquía de objetivos	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Supuestos o hipótesis
<p>Fin: Contribuir al desarrollo de capacidades en gestión de proyectos del equipo técnico de AVIS.</p>	<p>En un periodo de 14 semanas tiempo para ejecutar el proyecto de la PPS II, se tiene validado y aprobado un manual para la gestión de proyectos de desarrollo.</p> <p>Al finalizar el proyecto se entrega informe final sobre los resultados obtenidos y lecciones aprendidas.</p>	<p>Entrega de informe final de la PPS II</p> <p>Carta extendida por la asociación de la validación y aprobación del manual</p> <p>Informes mensuales</p>	<p>Apropiación y empoderamiento de capacidades en gestión de proyectos del personal de AVIS elaborando informes que validen la intervención que realiza tomando en cuenta la viabilidad, factibilidad, pertinencia y coherencia de las acciones laborales.</p>
<p>Propósito: Equipo técnico de AVIS desarrolla capacidades gerenciales y fortalecimiento organizacional sobre la gestión de proyectos.</p> <p>Contar con procesos establecidos para la gestión de proyectos.</p>	<p>A finales de la tercera fase de ejecución del proyecto el personal técnico de AVIS está capacitado sobre el proceso de gestión de proyectos del contenido del manual elaborado.</p>	<p>Al finalizar el proyecto se realizara una evaluación del % de conocimientos obtenidos.</p> <p>A través de fotografía del proceso de participación.</p> <p>Listado de asistencia</p>	<p>Equipo técnico de AVIS, Alcanza indicadores de eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad en la gestión de futuros proyectos logrando competitividad organizacional en el contexto social de intervención.</p>
<p>Resultados: Resultado 1: Elaboración y validación de manual para la gestión de proyectos.</p> <p>Resultado 2: Equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado.</p> <p>Resultados 3: Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso del manual.</p>	<p>1 manual elaborado para la gestión de proyectos de desarrollo, se presenta al personal técnico de la asociación la propuesta durante el mes de marzo 2014, para el proceso de validación.</p> <p>5 talleres de capacitación dirigidas al personal técnico del área de desarrollo comunitario para fortalecimientos de capacidades, socializando el contenido del manual elaborado</p> <p>1 guía de monitoreo y evaluación presentada sobre el uso del manual a nivel de organizacional durante el mes de mayo de 2014.</p>	<p>Plan de presentación general de la propuesta del manual</p> <p>La carta de validación y aprobación que la asociación redacta.</p> <p>Ficha de monitoreo</p> <p>Listado de asistencia de los participantes en las capacitaciones.</p> <p>Agenda de cada capacitación.</p> <p>Entrega de una guía para monitoreo y evaluación.</p>	<p>Disponibilidad de recursos financieros y tiempo del personal de AVIS para obtener nuevos conocimientos, participando activamente en las capacitaciones y talleres sobre el uso de metodologías para la gestión de proyectos de desarrollo.</p>
<p>Actividades: Actividad 1.1.</p>	<p>1 informe de los resultados obtenidos de la tabulación de datos de la recolección de información sobre el proceso de gestión de</p>	<p>Diario de campo</p>	<p>Propiciar el interés de AVIS</p>

<p>Realizar un diagnóstico rápido participativo para la recolección de información.</p> <p>Actividad 1.2. Establecer los objetivos y funciones del manual a través de la participación del equipo técnico de AVIS.</p> <p>Actividad 1.3. Elaboración de la propuesta del manual.</p> <p>Actividad 1.4. Presentación y validación del manual con la participación del equipo técnico de la asociación.</p> <p>Actividad 2.1. Elaboración de planes de capacitación.</p> <p>Actividad 2.2. Proceso de capacitación dirigido al equipo técnico en base al contenido del manual.</p> <p>Actividad 2.3. Desarrollar una evaluación post test sobre el proceso de capacitación.</p> <p>Actividad 3.1. Se organizará la unidad de control y seguimiento del manual.</p> <p>Actividad 3.2. Equipo técnico realiza en campo la puesta en práctica de la guía de monitoreo y evaluación del uso del manual.</p> <p>Actividad 3.3. Trabajo de gabinete para analizar la información recolectada durante la ejecución del proyecto de la PPS II.</p>	<p>proyectos que la asociación realiza, durante el mes de febrero de 2014.</p> <p>1 taller para establecer los objetivos y funciones del manual con el 90% de asistencia del personal técnico del área de desarrollo comunitario durante la tercera semana del mes de febrero de 2014.</p> <p>Se establece el 90% de la estructura del contenido del manual, VI capítulos que abordan temáticas específicos.</p> <p>95% del personal técnico de la asociación conoce la estructura de del contenido del manual participando activamente en las reuniones y sesiones establecidas en el cronograma de actividades.</p> <p>1 plan general del proceso de capacitaciones y cronograma de actividades, presentado a la persona enlace.</p> <p>5 talleres de capacitación dirigida al personal técnico de AVIS para la socialización del contenido del manual elaborado y validado.</p> <p>100% del personal técnico se evalúa a través de una herramienta de post test para verificar el nivel de conocimientos que se adquirieron durante el proceso de capacitación, durante la última semana de mes de abril del 2014.</p> <p>2 talleres con el equipo técnico para la elaboración de la guía de monitoreo y evaluación del uso del manual. En la primera semana de mayo del 2014.</p> <p>1 sesión con el equipo técnico para presentar las lecciones aprendidas como resultado del trabajo en campo, verificando la aplicación de medios que validan el proceso que se realiza (uso del cuaderno de campo, minutas de las reuniones)</p> <p>100% del personal técnico de AVIS tiene los conocimientos básicos para el seguimiento del fortalecimiento de capacidades de los demás</p>	<p>Minuta de cada sesión o intervención</p> <p>Planificación general de intervención.</p> <p>Cronograma de actividades. Fotografías Agenda de las capacitaciones.</p> <p>Listado de asistencia del equipo técnico de las</p>	<p>para darle seguimiento a las capacitaciones de manera interna, contribuyendo a la apertura de la gerencia estratégica para que sea una organización inteligente.</p>
--	---	--	---

Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

TABLA 12

4.2.8. Cronograma

Actividades	Descripción	Recursos	Medios de verificación	Periodo de ejecución					Responsables												
				enero	febrero	marzo	abril	mayo													
Resultado 1																					
Actividad 1.1. Realizar un diagnóstico rápido participativo para la recolección de información.	<ul style="list-style-type: none"> Selección de herramientas para la recolección de información Elaboración de plan e instrumentos. Coordinar con la persona enlace las reuniones para la recolección de información Realizar la recolección de datos para el DRP. Elaboración del informe del análisis de los resultados obtenidos de la recolección de información. 	Material didáctico Instrumentos de recolección de datos Cámara fotográfica. Cuaderno de campo Equipo de computo Refrigerio Presentación de temas de reflexión Dinámicas o juegos Planes Presentación del manual en PDF.	Herramientas de recolección de información Planes agendas Fotografías Cuaderno de campo Informes mensuales Informes de monitoreo y evaluación Carta de validación y aprobación del manual																Estudiante de la PPS Personal técnico de AVIS		
Actividad 1.2. Establecer los objetivos y funciones del manual a través de la participación del equipo técnico de AVIS.	Un taller con el equipo técnico para establecer los objetivos y función del manual que se está elaborado.																				
Actividad 1.3. Elaboración de la propuesta del manual.	<ul style="list-style-type: none"> El informe del DRP es un puente que justifica y valida la pertinencia del manual en la asociación. Se realiza la estructura del manual capítulos. Se elabora la gráfica del ciclo de vida de proyectos. Se realiza la tabla del proceso de gestión que en el manual se propone. 																				
Actividad 1.4. Presentación y validación del manual con la	<ul style="list-style-type: none"> Se coordina con la persona enlace el proceso de socialización del contenido 																				

<p>puesta en práctica de la guía de monitoreo y evaluación del uso del manual.</p>	<p>inserción comunitaria o diagnóstico participativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo técnico planifica la actividad implementando los formatos establecidos en el manual. • Se lleva a cabo la actividad, finalizando el proceso de ejecución del proyecto. 																												
<p>Actividad 3.3. Trabajo de gabinete para analizar la información recolectada durante la ejecución del proyecto de la PPS II.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta el primer borrador del informe final. 																												

Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

4.3. Entorno externo e interno

El proyecto de intervención a través de la entrega de un manual para la gestión de proyectos de desarrollo que contiene VI capítulos, permitirá construir capacidades en el personal de AVIS, logrando desarrollar capital intelectual que potencializara la intervención de la asociación desde los diferentes ámbitos social, cultural, económico, político, etc. Obteniendo proyección y reconocimiento a nivel local trascendiendo al departamental. Con la guía de monitoreo y evaluación del uso del manual se promueve un cambio en la estructura interna de la asociación para el aprovechamiento de recursos humanos para el cumplimiento de planes, actividades y objetivos.

4.3.1. Posición del proyecto en organización interna

Se tuvo la oportunidad de intervenir en el área de desarrollo comunitario a nivel organizacional, logrando aceptación del personal de AVIS durante el proceso realizado, comprometiéndose a la participación y apoyo para la ejecución del proyecto de Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir.

Respondiendo con el problema central siendo la ausencia de procesos para perfilar proyectos, se fortalecerá las capacidades gerenciales a través del proceso capacitación dirigido al personal técnico de la asociación, dejar establecido un manual propio de la asociación para gestión de proyectos.

4.3.2. Funciones específicas del estudiante y de otros involucrados

4.3.2.1. Funciones específicas de la estudiante

1. Coordinar las actividades para la ejecución del proyecto.
2. Planificar las capacitaciones para lograr el objetivo.
3. Rendir informe de los avances y resultados que se vayan obteniendo durante el proceso.

4. Verificar si realmente se está cumpliendo con la implementación del proyecto.
5. Recopilar datos relevantes de las lecciones aprendidas.

4.3.2.2. Funciones de otros involucrados

1. Apoyo del personal de AVIS del área de desarrollo comunitario.
2. Monitoreo y evaluación de la validación de las etapas de la ejecución del proyecto por la URL
3. Apoyo técnico de capacitadores especializados

4.3.3. Coordinación interna

A través de la socialización del plan de intervención para la ejecución del proyecto se coordina con el director de AVIS y personal para el apoyo y colaboración, comprometiéndose a participar para el logro de los objetivos y el propósito del proyecto, disponiendo de recursos financieros y tiempo para la realización de las capacitaciones y actividades.

4.3.4. Coordinación con red externa

A través de la herramienta de red de actores se pudo establecer cooperación con otras organizaciones que apoyan, facilitando equipo técnico y con material didáctico.

4.3.5. Incidencia del proyecto en la región

La meta es impactar de manera positiva para el fortalecimiento de las organizaciones locales, cada día los requisitos de los financistas y donantes que contribuyen son más exigentes con los planes estratégicos que se basen en indicadores verificables y medibles, de manera que se logre cambios en los conocimientos, actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas del personal para que desde el área en que se encuentre desempeñándose tanto interno o externo a la asociación sean capaces de actuar ante los desafíos, proponiendo alternativas y estrategias de solución. Apoyando al crecimiento personal para

que realicen las actividades con eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión de proyectos de desarrollo, para el logro de la sostenibilidad.

4.3.6. Implicaciones éticas a considerar

La actitud y compromiso social del personal técnico de AVIS trasciende reflejándose en las acciones en las que se demuestra respeto y un ambiente laboral saludable transmitiendo confianza y trabajo en equipo, dando un trato con igualdad de oportunidades sin exclusión. Como estudiante también se tiene el compromiso de reflejar los valores Landivarianos y los valores del quehacer profesional del Trabajo Social con énfasis en la gerencia del desarrollo, permitiendo un perfil académico basado en la ética profesional, lo que implica mantener las relaciones humanas con todos los actores involucrados, manteniendo la confidencialidad del uso de la información recaba en la asociación.

4.3.7. Identificación de conflictos que el desarrollo del proyecto puede provocar

Por las características del proyecto que es normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir se corre con el riesgo de que durante el proceso de ejecución el personal técnico de la asociación pierda interés en la participación del proceso de capacitaciones, o que no dispongan de tiempo suficiente para llevar acabo las acciones planificadas.

4.4. Recursos y presupuesto

4.4.1. Recursos técnicos y humanos

4.4.1.1. Recursos técnicos

Fax, teléfono, equipo técnico (impresora, cañonera y computadora), material didáctico (papelógrafos, marcadores, tarjetas de colores, etc.), cámara digital, salón para las capacitaciones.

4.4.1.2. Recursos humanos

1. Personal de AVIS
2. Capacitadores especializado.
3. Estudiante (PPS) de la Licenciatura en Trabajo Social con énfasis en Gerencia para el desarrollo de la URL

4.4.2. Recursos materiales y monetarios

4.4.2.1. Recursos materiales de oficina

- Equipo de computo
- Material didáctico
- Fax, teléfono e impresora.

4.4.2.2. Recursos monetarios

A través de gestiones con la red de actores y una parte la estudiante de la PPS brindará.

TABLA 13

4.4.3. Presupuesto General

Descripción de la actividad	Recursos / unidad de medida	Costo unidad	Costo total	Financiamiento
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Identificación de capacitador	fax Pasajes	Q.3.00 Q. 15.00	Q. 50.00	Estudiante
Solicitudes e invitaciones para el capacitador	Impresiones	Q. 1.00	Q. 50.00	AVIS
Informe final	Empastado y presentación.	Q. 18.00	Q. 200.00	Estudiante
Uso de teléfono para comunicación	Para identificación de capacitador Llamadas para avisos urgentes	Q. 5.00	Q. 400.00	Estudiante
Impresiones	Para el manual e informes, solicitudes	Q. 1.00	Q. 300.00	AVIS
FUNCIONAMIENTO (CAPACITACIONES)				
Manual de funciones	Impresiones		Q. 500.00	AVIS

impresa	Fotocopias Encuadernados Presentación de manual			
Alimentación	Un total de 12 intervenciones incluyendo talleres, capacitaciones, reuniones y sesiones.	Q. 15.00 por persona	Q 1,500.00	AVIS
Material didáctico	Marcadores Papelógrafo Masquen tape Tarjetas de colores Goma y tijera		Q. 800.00	AVIS
Alquiler de salón	Para las capacitaciones no en todos	Q 450.00	Q. 1,800.00	AVIS y CECEP
Alquiler de mobiliario	Para las capacitaciones	Q. 500.00	Q. 2,000.00	AVIS y CECEP
Equipo de computo	cañonera y computadora	Q.100.00 la hr. Q 400.00 por cada intervención	Q. 4,800.00	AVIS y CECEP
Viáticos y transportes general	Para las capacitaciones	Q. 15.00	Q. 1,500.00	AVIS
SALARIOS				
Capacitador experto	Para las capacitaciones	Q. 100.00 por hr.	Q. 400.00	AVIS
Asesoría técnica que brinda la estudiante	Durante todo el proceso	Q. 3,500.00 al mes	Q. 12,250.00	Estudiante
		TOTAL	Q. 26,550.00	

Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

4.5. Monitoreo y evaluación del proyecto

4.5.1. Indicadores de éxito específicos

Resultado 1:

- 1 informe de los resultados obtenidos de la tabulación de datos de la recolección de información sobre el proceso de gestión de proyectos que la asociación realiza, durante el mes de febrero de 2104.
- 1 taller para establecer los objetivos y funciones del manual con el 90% de asistencia del personal técnico del área de desarrollo

comunitario durante la tercera semana del mes de febrero de 2014.

3. Se establece el 90% de la estructura del contenido del manual, VII capítulos que abordan temáticas específicas.
4. 95% del personal técnico de la asociación conoce la estructura de del contenido del manual participando activamente en las reuniones y sesiones establecidas en el cronograma de actividades.

Resultado 2:

1. 1 plan general del proceso de capacitaciones y cronograma de actividades, presentado a la persona enlace.
2. 5 talleres de capacitación dirigida al personal técnico de AVIS para la socialización del contenido del manual elaborado y validado.
3. 100% del personal técnico se evalúa a través de una herramienta de post test para verificar el nivel de conocimientos que se adquirieron durante el proceso de capacitación, durante la última semana de mes de abril del 2014.

Resultados 3:

1. 2 talleres con el equipo técnico para la elaboración de la guía de monitoreo y evaluación del uso del manual. En la primera semana de mayo del 2014.
2. 1 sesión con el equipo técnico para presentar las lecciones aprendidas como resultado del trabajo en campo, verificando la aplicación de medios que validan el proceso que se realiza (uso del cuaderno de campo, minutas de las reuniones)
3. 100% del personal técnico de AVIS tiene los conocimientos básicos para el seguimiento del fortalecimiento de capacidades de los demás

1.5.2. Indicadores de éxito generales

Resultado 1: 1 manual elaborado para la gestión de proyectos de desarrollo, se presenta al personal técnico de la asociación la propuesta durante el mes de marzo 201, para el proceso de validación.

Resultado 2: 5 talleres de capacitación dirigida al personal técnico del área de desarrollo comunitario para fortalecimientos de capacidades, socializando el contenido del manual elaborado.

Resultado 3: 1 guía de monitoreo y evaluación presentada sobre el uso del manual a nivel de organizacional durante el mes de mayo de 2014.

TABLA 14

4.5.3. Plan de monitoreo del proyecto

Fase/ actividad	Indicadores de cada actividad	Medios de verificación	Fecha de monitoreo	Responsable
<p>Primera fase: Socialización del proyecto</p> <p>El proyecto Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para servir esta dirigido al personal técnico de AVIS surge como alternativa de solución ante el problema detectado en el análisis de causa y efecto en el diagnostico organizacional.</p> <p>A través de una presentación de diapositivas se socializara el proyecto con el equipo técnico y director de la asociación del área de desarrollo comunitario.</p> <p>También se realizará la entrega de un documento del proyecto de manera impresa para que el personal técnico de la AVIS tenga acceso a verificar las actividades y procesos durante las etapas de ejecución.</p> <p>Dentro del cronograma de la asociación se incorporaran las actividades del proyecto. La intervención está dirigido directamente equipo técnico del área de desarrollo comunitario quienes son los participantes en las capacitaciones y el grupo meta.</p>	<p>1 plan para la socialización del proyecto y cronograma de actividades</p> <p>Al finalizar el proyecto se entrega informe final sobre los resultados obtenidos y lecciones aprendidas.</p>	<p>Listado de asistencia de la reunión.</p>	<p>Durante el mes de enero del 2014.</p>	<p>Tutor: Lic. Elder Caal</p> <p>Personal enlace Director: Rudy Gonzalez.</p>
<p>Segunda fase resultado 1: Elaboración y validación de manual para la gestión de proyectos.</p> <p>Actividades:</p> <p>Actividad 1.1. Realizar un diagnóstico rápido participativo para la recolección de información.</p> <p>Actividad 1.2. Establecer los objetivos y funciones del manual a través de la participación del equipo técnico de AVIS.</p> <p>Actividad 1.3. Elaboración de la propuesta del manual.</p> <p>Actividad 1.4. Presentación y validación del manual con la participación del equipo técnico de la asociación.</p>	<p>1 manual elaborado para la gestión de proyectos de desarrollo, se presenta al personal técnico de la asociación la propuesta durante el mes de marzo 2014, para el proceso de validación.</p> <p>1 informe de los resultados obtenidos de la tabulación de datos de la recolección de información sobre el proceso de gestión de proyectos que la asociación realiza, durante el mes de febrero de 2104.</p> <p>1 taller para establecer los objetivos y funciones del manual con el 90% de asistencia del personal técnico del área de desarrollo comunitario durante la tercera semana del mes de febrero de 2014.</p> <p>Se establece el 90% de la estructura del contenido</p>	<p>Entrega de un manual para la gestión de proyectos.</p> <p>Ficha de monitoreo</p> <p>Listado de asistencia de los participantes en las capacitaciones.</p> <p>Agenda de cada capacitación.</p> <p>Entrega de una guía para monitoreo y evaluación.</p>	<p>Durante el mes de febrero y marzo del 2014</p>	<p>Tutor: Lic. Elder Caal</p> <p>Personal enlace Director: Rudy Gonzalez.</p> <p>Estudiante de la PPS: Mirna L. Morán Coronado</p>

	<p>del manual, v capítulos que abordan temáticas específicos.</p> <p>95% del personal técnico de la asociación conoce la estructura de del contenido del manual participando activamente en las reuniones y sesiones establecidas en el cronograma de actividades.</p>			
<p>Tercera fase resultado 2: Equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado</p> <p>Actividades:</p> <p>Actividad 2.1. Elaboración de planes de capacitación.</p> <p>Actividad 2.2. Proceso de capacitación dirigido al equipo técnico en base al contenido del manual.</p> <p>Actividad 2.3. Desarrollar una evaluación post test sobre el proceso de capacitación.</p>	<p>5 talleres de capacitación dirigida al personal técnico del área de desarrollo comunitario para fortalecimientos de capacidades, socializando el contenido del manual elaborado</p> <p>1 plan general del proceso de capacitaciones y cronograma de actividades, presentado a la persona enlace.</p> <p>5 talleres de capacitación dirigida al personal técnico de AVIS para la socialización del contenido del manual elaborado y validado.</p> <p>100% del personal técnico se evalúa a través de una herramienta de post test para verificar el nivel de conocimientos que se adquirieron durante el proceso de capacitación, durante la última semana de mes de abril del 2014.</p>	<p>Diario de campo</p> <p>Minuta de cada sesión o intervención</p> <p>Planificación general de intervención.</p> <p>Cronograma de actividades. Fotografías Agenda de las capacitaciones.</p>	<p>Durante el mes de abril del 2014</p>	<p>Tutor: Lic. Elder Caal</p> <p>Personal enlace Director: Rudy Gonzalez.</p> <p>Estudiante de la PPS: Mirna L. Morán Coronado</p>
<p>Cuarta fase resultados 3: Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso del manual.</p> <p>Actividades:</p> <p>Actividad 3.1. Se organizará la unidad de control y seguimiento del manual.</p> <p>Actividad 3.2. Equipo técnico realiza en campo la puesta en práctica de la guía de monitoreo y evaluación del uso del manual.</p> <p>Actividad 3.3. Trabajo de gabinete para analizar la información recolectada durante la ejecución del proyecto de la PPS II.</p>	<p>1 guía de monitoreo y evaluación presentada sobre el uso del manual a nivel de organización, durante el mes de mayo 2014.</p> <p>2 talleres con el equipo técnico para la elaboración de la guía de monitoreo y evaluación del uso del manual. En la primera semana de mayo del 2014.</p> <p>1 sesión con el equipo técnico para presentar las lecciones aprendidas como resultado del trabajo en campo, verificando la aplicación de medios que validan el proceso que se realiza (uso del cuaderno de campo, minutas de las reuniones)</p> <p>100% del personal técnico de AVIS tiene los conocimientos básicos para el seguimiento del fortalecimiento de capacidades de los demás.</p>	<p>Diario de campo</p> <p>Minuta de cada sesión o intervención</p> <p>Planificación general de intervención.</p> <p>Cronograma de actividades. Fotografías Agenda de las capacitaciones.</p>	<p>Durante el mes de mayo del 2014</p>	<p>Tutor: Lic. Elder Caal</p> <p>Personal enlace Director: Rudy Gonzalez.</p> <p>Estudiante de la PPS: Mirna L. Morán Coronado</p>

<p>Quinta fase Análisis de los datos recopilados durante el proceso de ejecución, para empezar la elaboración del borrador del informe final de la PPS II, con orientación del tutor para que la presentación del informe sea de acuerdo a las normativas de la Universidad.</p>	<p>1 correo enviado al tutor con la información digital del primer borrador, durante la segunda semana del mes de abril del 2014.</p>	<p>Informes mensuales Diario de campo Minutas de cada sesión.</p>	<p>07/04/2014</p>	<p>Tutor: Lic. Elder Caal</p>
<p>Sexta fase Socializar los resultados que se obtuvieron en la ejecución del proyecto y entrega del manual a la asociación, para generar un espacio para compartir lecciones aprendidas durante todo el proceso y los cambios generados en los conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas y habilidades del personal técnico con quien se tuvo la oportunidad de trabajar.</p>	<p>90% del personal de la asociación socializa los conocimientos obtenidos durante el proceso de intervención.</p>	<p>Fichas de monitoreo Diario de campo Minutas de cada sesión.</p>	<p>30/04/2014</p>	<p>Tutor: Lic. Elder Caal Personal enlace Director: Rudy Gonzalez. Estudiante de la PPS: Mirna L. Morán Coronado</p>

Fuente: Moran Mirna, PPS I TS/URL 2013.

CAPITULO V

5 Presentación de resultados

5.1. Descripción general

La elaboración del “Manual para la gestión de proyectos de desarrollo” para la Asociación Viviendo para Servir (AVIS, Guatemala) del municipio de San Cristóbal Verapaz, A.V.; es una herramienta que contribuye al fortalecimiento organizacional y a las capacidades gerenciales del clima y cultura laboral del personal técnico. El proyecto “Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir”, es una propuesta que surge del proceso de la PPS I en respuesta como alternativa de solución viable al diagnóstico situacional realizado en la asociación y que se respalda con el análisis estratégico aplicando herramientas en la que se detectó los problemas, necesidades y obstáculos del personal técnico del área de desarrollo comunitario, indago a fondo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la asociación, permitiendo la priorización del problema central siendo “ ausencia de procesos para perfilar proyecto“ del cual se realizó el análisis de causa y efecto (herramienta árbol de problema).

El proyecto mencionado anteriormente tiene como principal resultado la Elaboración y Validación del manual para la gestión de proyectos, luego realizar con el equipo técnico de la asociación se realizó el proceso de capacitación sobre el contenido del manual elaborado con el propósito de socializar, validar y aprobar el manual respondiendo a la necesidad de la asociación. También se brindó acompañamiento técnico para la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso del manual.

El período de ejecución del proyecto es de 14 semanas iniciando en el mes de enero a mayo del 2014, es el tiempo establecido en el perfil y cronograma de actividades, aunque en este se tuvo imprevistos que a trazo la ejecución de algunas actividades en las fechas previstas.

Para asegurar la sostenibilidad del manual elaborado, se realizó a través de la participación del equipo técnico de la asociación la propuesta y elección del responsable de darle seguimiento a la gestión de capacitaciones internas para la actualización del manual y para monitorear el uso, se firmó una carta de compromiso de parte de la persona electa y se establecieron fechas para el monitoreo.

A nivel interno se logró generar avances significativos para la asociación para que brinden un servicio de calidad a la población demandante y la rendición de informes ante los donantes sea de manera eficaz y eficiente.

5.1.1. Objetivo general: contribuir al desarrollo de capacidades en gestión de proyectos del equipo técnico de AVIS

5.1.2. Resultados del marco lógico

- Resultado 1: Elaboración y validación de manual para la gestión de proyectos.
- Resultado 2: Equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado.
- Resultado 3: Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso del manual.

5.2. Fases del proyecto

5.2.1. Fase I: Socialización del proyecto

El proyecto de Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir” surge como alternativa de solución ante el problema detectado en el análisis de causa y efecto en el diagnóstico organizacional

Resultados previstos:

- Durante el mes de enero se tuvo contacto con la persona enlace de AVIS, para coordinar la reunión para la socialización de la ejecución del proyecto seleccionado que responde al análisis estratégico en la PPS I.
- Se realiza con la participación de equipo técnico de la asociación la presentación del proceso de la ejecución del proyecto, se presenta el cronograma general, perfil de proyecto, marco lógico y el presupuesto para ir visualizando el proceso de gestión de recursos.
- Para que el proyecto fuera realizable se establecieron líneas de acción estratégicas siendo las siguientes:
 1. Diseño de un manual como instrumento para los procesos para perfilar proyectos y una guía de monitoreo y evaluación del uso de dicho manual.
 2. A través de capacitaciones y talleres que aborden temas como los ciclos de proyectos, diagnóstico, diseño, Marco Lógico, Monitoreo y evaluación.
 3. Promover espacios de debates entre personal de manera interna para compartir experiencias de las lecciones aprendidas y el uso del manual

Indicadores de éxitos:

1 reunión con la asistencia del 90% del personal técnico quienes se comprometen a participar activamente durante el periodo de ejecución del proyecto.

Resultados no previstos:

- Durante la reunión con la persona enlace me informa que estaban en proceso de reestructuración, por lo cual se había

tomado la decisión de recorte de personal técnico, aunque ya se tenía planes de contratar a nuevo personal, ante esta situación la presentación realizada para la socialización de la ejecución del proyecto se realizó abordando etapas importantes de la PPS I con la finalidad de involucrar y que tengan conocimiento de donde surge el proyecto y a que responde, para que los informantes claves (grupo focal) estén comprometidos.

Actividades

Se realizaron diversas actividades para esta fase siendo las siguientes:

- Se tiene contacto con el director de AVIS durante la primera semana del mes de enero para informarle y coordinar la fecha de la reunión con el equipo técnico de la asociación.
- Se realiza el plan y elaboración de material para la reunión de socialización.
- Se lleva a cabo la reunión con el personal técnico de la asociación en la que se hace énfasis en la presentación del cronograma de actividades para las siguientes 14 semanas siendo este el periodo de ejecución del proyecto.
- Se presenta por impreso el perfil del proyecto y la matriz del marco lógico y cronograma de actividades para que ellos estén enterados de los resultados que se deben alcanzar durante este tiempo.

5.2.2. Fase VI: Socializar los resultados obtenidos de la ejecución del proyecto

Socializar los resultados que se obtuvieron en la ejecución del proyecto y entrega del manual a la asociación, para generar un espacio para compartir lecciones aprendidas durante todo el proceso y los cambios generados en los

conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas y habilidades del equipo técnico con quien se tuvo la oportunidad de trabajar.

Resultados previstos:

- Dentro del cronograma general de actividades de la ejecución del proyecto se tiene como plan de salida esta fase, por lo cual se va a realizar después de entregado el informe final de la PPS II a la Universidad.
- En agradecimiento a la oportunidad y al tiempo brindando por la asociación se realiza la clausura de la intervención realiza, en dicha actividad se incluye la entrega del manual de manera impreso y la socialización del informe final de la PPS, de manera general.

Indicador de éxito:

Se entrega de manera impreso del informe final de la PPS I y PPS II que refleja el trabajo realizado en la asociación, como plan estratégico de salida de la finalización de ejecución del proyecto, durante el mes de Junio del 2014.

Resultados no previstos:

- Esta fase del proyecto aún no se ha realizado sino que hasta que se haga la entrega del informe final en la Universidad.

Actividades:

- Es importante devolver a la población la información recolectada y el proceso de intervención que se realizó en AVIS, para que exista muestra del trabajo realizado, para que sirva de base de fuente para consulta para otras personas que tengan interés de involucrarse en la asociación.
- Se realiza un plan para la clausura en agradecimiento por la oportunidad y el tiempo brindado durante el proceso de la PPS I Y PPS II.

Presentación de resultados obtenidos

5.2.3. Fase II: Resultado 1 del marco lógico: Elaboración y validación del manual para la gestión de proyectos

Resultados previstos:

- Realizar un diagnóstico rápido participativo para la recolección de información.
- Establecer los objetivos y funciones del manual a través de la participación del equipo técnico de AVIS.
- Elaboración de la propuesta del manual.
- Presentación y validación del manual con la participación del equipo técnico de la asociación.

Indicador de éxito:

1 informe elaborado de los resultados del diagnóstico rápido participativo para indagar a fondo el proceso de gestión de proyectos que la asociación realiza, para las bases que sustenta y justifica la elaboración del manual con la participación 90% de los informantes claves.

95% del personal técnico, conoce la estructura y contenido del manual, valida y aprueba el documento para el proceso de gestión de proyecto de AVIS.

Resultados no previstos:

- Durante esta etapa surge situaciones que dificultan la aprobación de la PPS I, lo que atraso las actividades de se tenía contemplado en el cronograma.
- Se acompañó al personal técnico para realizar trabajo de campo.
- Se tiene la oportunidad y planes para realizar un taller de charla motivación para compartir experiencia dirigida al personal de ADICAY-AVIS.
- Se integra para la presentación general de la propuesta del manual personal de la junta directiva de la asociación, quienes realizan observaciones importantes para la validación del manual.
- Que este es el resultado es el que más tiempo abarco y realmente el proceso de validación y aprobación se integró con el resultado 2 del marco lógico.

- Se apoya a la asociación brindando acompañamiento técnico para que se elabore una propuesta de proyecto.

Actividades:

- Durante la primera semana del mes de febrero se inicia con la recolección de información para el diseño del manual, los antecedentes y estructura organizativa de la asociación ya se tenía parte de esta información en la PPS I se procedió a revisar y corroborar su validez con la persona enlace.
- Se reorganiza el cronograma para que este actualizado adaptándolo al tiempo que el personal dispone para la recolección de datos del diagnóstico.
- Se elabora instrumentos para la recolección de datos para el diagnóstico rápido participativo, una guía de entrevista semi-estructurada y el FODA.
- La persona enlace revisa los herramientas de recolección de información.
- Se coordina y confirma la reunión con los informantes claves.
- Se elabora el informe del diagnóstico rápido participativo que se presenta al tutor con la finalidad de obtener orientación para iniciar la elaboración del manual.
- Tutor recomienda que el informe de los resultados del diagnóstico rápido participativo se incluya en el manual al inicio.
- Se presenta la estructura del contenido del manual y los capítulos que abarcara ciertas temáticas específicas a la persona enlace.
- Se elabora el 75% del manual para la presentación de la propuesta.

Resultado 1: Elaboración y validación de manual para la gestión de proyectos



Índice del resultado

	Páginas
1.1. Introducción	87
1.2. Objetivo al que responde la elaboración del manual	87
1.3. Portada del manual	88
1.4. Carta de validación	90
1.5. Índice del manual	91
Presentación	92
CAPITULO I aspectos generales	97
1. Antecedentes de la asociación	98
2. Diagnóstico Rápido Participativo (DRP)	98
2.1. Objetivo del DRP	99
2.2. Resultados obtenidos de la recolección de datos	99
3. Conclusiones	101
4. Recomendaciones	102
5. Referencias bibliográficas del capitulo	103
CAPITULO II Características generales del manual	104
1. Justificación	105
2. Objetivos del manual de gestión de proyectos	106
3. Alcances	106
4. Metodologías de trabajo del manual	107
5. Anexos del capítulo I	108
CAPÍTULO III conceptos generales	110
1. ¿Qué es un manual?	111
2. ¿Qué es un proyecto?	111
3. ¿Qué son los proyectos de desarrollo?	112
4. ¿Qué se entiende por gestión de proyectos?	113
5. ¿Qué es un manual para la gestión de proyectos?	114
6. Referencias bibliográficas	114
CAPÍTULO IV fases constitutivas del ciclo de proyectos	115
1. Fases constitutivas del ciclo de proyecto	116
1.1. Fase de pre-inversión	116
1.2. Fase de inversión	117
1.3. Fase de administración, operación y mantenimiento	118
2. Las evaluaciones durante el ciclo de vida del proyecto	119
3. Referencias bibliográficas	119

4. Anexos del capitulo	120
CAPÍTULO V aspectos técnicos, metodologías y herramientas para el proceso de gestión	121
1. Fase de pre-inversión	122
1.1. Etapa de identificación (paso 1)	122
1.1.1. Plan para la inserción comunitaria	123
a1. Tipos de herramientas participativas	124
a2. Medios de verificación	125
1.1.2. Elaboración de plan para un Diagnostico Comunitario Participativo (DCP)	125
b1. Pasos metodológicos para el DCP	126
1.2. Etapa de estudio de pre-factibilidad (paso 2)	129
1.2.1. Análisis situacional	129
1.2.2. Análisis estratégico	130
1.3. Etapa de formulación (paso 3)	131
1.3.1. Importancia de la planificación	131
1.3.2. Diseño del proyecto	131
1.3.2.1. Estructura del marco lógico	132
2. Fase de inversión	136
2.1. Etapa de ejecución (paso 4)	
3. Fase de administración, operación y mantenimiento	137
3.1. Etapa de seguimiento y evaluación (paso 5)	
4. Referencias bibliográficas	138
5. Anexos del capitulo	138
CAPÍTULO VI aspectos legales, administrativos, financieros y sociales	158
1. Objetivos	159
2. Concepto	159
3. Aspectos por cada área	160
a. Aspectos legales	160
b. Aspectos administrativos	160
c. Aspectos financieros	162
d. Aspectos sociales	162
4. Bibliografía	163
5. Anexos	164

1.1. Introducción

La elaboración del manual es producto de la ejecución del proyecto Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir, que responde a la necesidad detectada en el diagnóstico organizacional realizado durante la Práctica Profesional Supervisada I siendo el problema central la ausencia de procesos para perfil proyectos.

Las bases organizacionales de la asociación son débiles y no existen documentos en los que se establezca un proceso sistemático del ciclo de gestión de proyectos, sino que es meramente empírico este proceso, esta situación pone en riesgo la sobrevivencia organizacional. La validez y credibilidad de las acciones de AVIS realizadas pone en juicio su transparencia, no se ha documentado los procesos de gestión de proyectos que han realizado desde que se creó en el 2011. Lo que dificulta obtener información de las lecciones aprendidas así como se ha logrado proyectos exitosos y aceptación social también ha surgido fracasos en algunos proyectos que no responden al contexto en el que se implementaron. Por estas circunstancias desfavorables al desarrollo organizacional es que se realiza la propuesta de la intervención de la PPS II, como parte de la mística y el que hacer de la profesión del Trabajo Social se toma el reto de contribuir a la potencialización de las organizaciones pequeñas locales, para integrar en la cultura organizacional alternativas de soluciones estratégicas y sostenibles. Y como parte de la mística y el quehacer de la profesión del Trabajo Social se toma el reto de contribuir a la potencialización de las organizaciones pequeñas locales siendo esta AVIS.

1.2. Objetivo al que responde la elaboración del manual

- Equipo técnico de AVIS desarrolla capacidades gerenciales y fortalecimiento organizacional sobre la gestión de proyectos
- Contar con procesos establecidos para la gestión de proyectos.

1.3. Portada del manual



Manual para la gestión de proyectos de desarrollo

Asociación Viviendo para Servir



1.4. Carta de validación y aprobación extendida por Asociación Viviendo para Servir



VIVIENDO PARA SERVIR

COMPARTIENDO BENDICIONES

San Cristóbal Alta Verapaz 18 de mayo de 2014.

Srita. Mirna Lucrecia Moran Coronado
Estudiante de la PPS II de Licenciatura en TS.
Con énfasis en gerencia del desarrollo.
URL sede de la Verapaz San Juan Chamelco.

El motivo de la presente es para VALIDAR Y APROBAR el manual Para La Gestión de Proyectos de Desarrollo, que usted ha estado realizando para fortalecer el desarrollo organizacional de la Asociación Viviendo para Servir "AVIS Guatemala" A través de un proceso de capacitación se realizó la socialización del contenido del manual con la participación del personal técnico quienes consideran que este manual es una herramienta que beneficiará a nuestra asociación para gestionar proyectos, validándolos con herramientas y metodologías en la intervención que se viene realizando, ya que de manera empírica hemos realizado este proceso.

Atentamente.



Prof. Ruddy A. González.
Presidente.
Avis Guatemala



Lic. Luis Solares Marroquín.
Vice presidente.
AVIS Guatemala



Asociación Viviendo Para Servir "AVIS"

1a. Calle 5-70 Zona 4, San Cristóbal Verapaz, Alta Verapaz, Guatemala, C.A. Telefax: 502- 7950-4006, Cel: 502- 5466-7735,
www.livingtoserve.org

1.5. Índice del manual

	Páginas
Presentación	92
CAPÍTULO I aspectos generales	97
CAPITULO II Características generales del manual	104
CAPITULO III conceptos generales	110
CAPÍTULO IV fases constitutivas del ciclo de proyectos	115
CAPÍTULO V aspectos técnicos, metodologías y herramientas para el proceso de gestión	121
CAPÍTULO VI aspectos legales, administrativos, financieros y sociales	158

1. Presentación

AVIS, Guatemala es una asociación de reciente apertura por la misma razón es que su base organizacional es débil, considerando que está pasando por un momento coyuntural con la finalidad de potencializarlo se realizó la elaboración del MANUAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO siendo el primer documento que se realiza para normalizar, coordinar, reorganizar y sistematizar la labor que realiza la asociación.

El presente manual responde a los resultados obtenidos del Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) que se realizó con la finalidad de recabar datos sobre el proceso de gestión que el personal técnico de la asociación realiza. De manera dinámica y participativa del personal técnico se elabora, valida y aprueba el documento con la finalidad de contribuir al fortalecimiento organizacional de AVIS, para contribuir a la cultura laboral organizacional consolidando el desarrollo del ciclo de vida del proyecto siendo la fase de PRE-INVERSION, INVERSION y ADMINISTRACION, OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO.

El manual está estructurado por capítulos abordando temáticas específicas, cuenta con su apartado de referencias bibliográficas consultadas y anexos, llevando un orden y secuencia para facilitar la consulta y uso del personal técnico de AVIS, al momento que necesiten realizar las diferentes etapas de las fases de gestión desde la identificación, formulación, ejecución, evaluación y seguimiento, entre otros aspectos puedan ubicarse en los capítulos y revisar los procesos establecidos.

El manual es una herramienta que está elaborado para orientar y guiar la labor que realiza el personal técnico con el objetivo de contribuir a la eficiencia y eficacia del uso de los recursos tanto humano como materiales existentes en la asociación.

La portada: se diseñó tomando como base la inclusión de la fotografía del municipio de San Cristóbal Verapaz, área geográfica de intervención de AVIS, predomina el color celeste, azul y turquesa siendo este la base del color del logo de la asociación. En la parte superior se coloca el logo de la Universidad y de la asociación. Los colores y formas agregadas es parte de la innovación que se quiere introducir en la cultura y clima laboral de la asociación.

Capítulo I: aspectos generales

Contiene los antecedentes de la asociación, es importante incluirlo en el documento para que se tenga conocimiento sobre que es AVIS, cuál es su área de proyección, su naturaleza, su misión, visión, valores que promueve, su estructura organizativa y desde hace cuánto que nace la organización. En este capítulo se incluye el proceso de DRP, siendo este el puente que valida la razón de ser de la elaboración del manual. Se realiza las conclusiones y recomendaciones que van dirigido a la asociación de los problemas detectados de los resultados del DRP. Cuenta con el apartado de bibliografía y anexos para que la información sea fidedigna y veraz.

Una de las recomendaciones principales que sustenta la razón de ser del manual es: Es necesario fortalecer el proceso de gestión de proyectos de la Asociación Viviendo para Servir, no cuentan actualmente con una manual que los guíe con herramientas y métodos lo que pone en una posición débil ante otras. La finalidad es consolidar un manual para la gestión de proyectos de desarrollo que responda a las necesidades de AVIS, que sea un plus para la asociación, innovando el proceso de gestión de proyectos, para que fortalezcan alianzas con otras entidades, y que se pueda lograr sostenibilidad y empoderamiento en las áreas de proyección.

Capítulo II: características generales del manual

Se presenta la justificación, los objetivos, alcances, metodologías de trabajo y el modelo del proceso de gestión de proyectos de la Asociación Viviendo para Servir. El propósito es consolidar un manual que responda a las necesidades de la Asociación Viviendo para Servir con la finalidad de normalizar el proceso de gestión de proyectos de desarrollo, para fortalecer el desarrollo organizacional y que la asociación sea competitiva en el contexto social, cultural, económico y político.

El principal objetivo del manual para la gestión de proyectos: Contribuir al fortalecimiento organizacional a través del manual para la gestión de proyectos para que la intervención que realiza AVIS sea pertinente, viable, factible, coherente y sostenible tomando en cuenta las áreas de proyección siendo el área de desarrollo comunitario, educación y salud.

Los cambios e impactos que se pretenden alcanzar con la elaboración del manual es: de manera oportuna y como estrategias de la asociación, aprobar y validar el manual de gestión de proyectos beneficia al personal técnico con que se cuenta actualmente como para futuras contrataciones, para que sea una guía útil que facilite la inducción de personal nuevo para que se integre al proceso laboral que se realiza en la asociación.

Capítulo III: conceptos generales

En este apartado tenemos bases que fundamenta que es un manual, Según Duhalt Kraus Miguel A., un manual es: “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales viene a ser las rutas por las cuales opera

todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

También se abordan las temáticas: ¿Qué es un proyecto?, ¿Qué son los proyectos de desarrollo?, ¿Qué se entiende por gestión de proyectos?, El proceso de gestión de los proyectos permite la organización y coordinación entre el personal de la asociación, de manera que se optimice el uso de los recursos humanos y materiales con que se cuenta. El proceso de gestión de proyectos es un mapa de ruta para la asociación viviendo para servir que beneficia ampliando los conocimientos, herramientas, metodologías, etc.; que relativamente lleva una secuencia lógica y está dirigido para alcanzar resultados y objetivos verificables. Al finalizar el capítulo se presenta las referencias bibliográficas consultadas.

Capítulos IV: fases constitutivas del ciclo de proyectos

Se elabora este capítulo con la finalidad de presentar el ciclo de vida del proyecto de la asociación, que de manera empírico realizan, se presenta el ciclo de vida de proyectos a través de una gráfica que facilita la visualización. Se describe en que consiste cada fase y sus etapas. También se incluye un apartado para el ciclo de evaluación de proyectos.

Capítulo V: aspectos técnicos

En este apartado se presenta por cada fase y etapa las metodologías y herramientas para el proceso de gestión de proyectos, iniciando con la aceptación y recibimiento de la solicitud demandante dirigido a la asociación, exponiendo sus necesidad e intereses.

Se propone técnicas, herramientas y métodos que son realizables para garantizar la sostenibilidad del proyecto, a través de una inserción comunitaria y diagnostico participativo, el equipo técnico de la asociación pueda conocer, saber, entender, interpretar, verificar, indagar a la

comunidad donde va a trabajar, estas formas de inserción permiten tener contacto directo con la población demandante, para que el proyecto que se diseñe responda a la realidad, que no se imponga a la cultura, creencias y costumbres que son temas controvertibles y difíciles de entender.

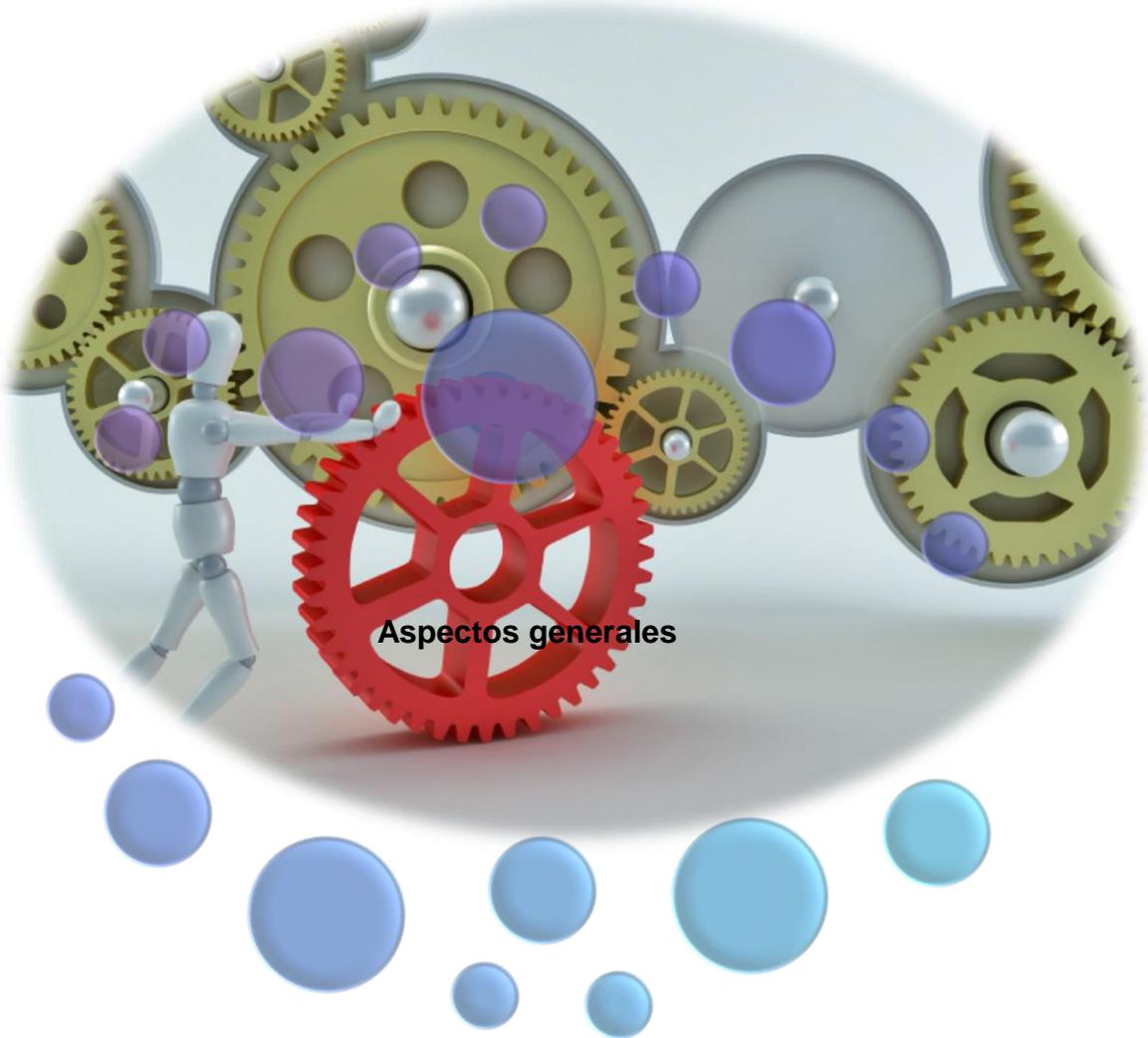
Contiene las bases fundamentales y referencias bibliográficas consultadas, en anexos se presenta formularios de cada área de intervención, cada herramienta y metodología para la recolección de información se presenta en tablas estableciendo el objetivo, tiempo, recursos y procedimiento de ejecución. Se presentan formatos para redactar los planes de inserción, cronograma de actividades, presupuesto, plan de monitoreo y evaluación, etc. y como redactar los informes para las propuestas financieras de los proyectos. Se incluyen los convenios y acuerdo que elabora la asociación aunque está en constante cambio.

Capítulo VI: aspectos legales, administrativos, financieros y sociales

Se este apartado se establece las fuentes de verificación de los procesos que se realizan desde la identificación, formulación, ejecución y evaluación y monitoreo que son las bases legales que le dan validez a la intervención que la asociación realiza a través de elaboraciones de informes, panes, cartas, convenios, etc.

Solo se describe de manera que se tengan presentes estas cuatro áreas que se debe cubrir para fortalecer el proceso de gestión de proyecto. En el aspecto social, se describen los temas transversales que se incluyen en los proyectos, la promoción de capacitaciones, asistencia técnica y no perder de vista que el objetivo de AVIS es apoyar a las familias, sectores y poblaciones de escasos recursos y que están vulnerables, brindándoles apoyo para la gestión de proyectos.

CAPITULO I:



1. Antecedentes de la asociación

La asociación viviendo para servir nace, con la intención a responder un llamando, tomando como base el servir al prójimo en todos los ámbitos que se pueda. AVIS vela por el bienestar de familias de escasos recursos económicos, con programas de desarrollo comunitario, educación y salud, para promover un desarrollo integral de las familias y comunidades donde se intervienen. Cuenta con la naturaleza de la asociación, áreas de proyección, ubicación, tamaño de la organización, estructura organizativa, misión, visión y valores. Viviendo para Servir es una asociación cristiana inter-denominacional no lucrativa, que se sostiene por medio de donaciones de personas y empresas dispuestas a servir al prójimo.

2. Diagnóstico Rápido Participativo (DRP)

El DRP es una herramienta que nos facilita la recolección de información, enfocándonos en un determinado grupo poblacional, en este caso se llevó a cabo con el personal técnico de AVIS, para recolectar datos sobre el proceso de gestión de proyectos de desarrollo que realizan. Se realizó el proceso de análisis de los resultados de la información recolectada, para detectar las limitaciones, capacidades, oportunidades y desarrollo organizacional sobre el proceso de gestión de proyectos de desarrollo que realiza AVIS.

Con la finalidad de asegurar la sostenibilidad del proyecto seleccionado, se inició la ejecución del proyecto “Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir” con un DRP, para garantizar si realmente el proyecto responde a los intereses de la asociación, si contribuye al fortalecimiento de las capacidades gerenciales. De manera participativa y dinámica se procedió a realizar la recolección de información sobre el proceso de gestión de proyectos que actualmente la asociación realiza, utilizando como herramienta la técnica de la entrevista semi-estructurada, con informantes claves siendo el mismo personal técnico de la asociación.

2.1. Objetivo del DRP

- Recolectar información para garantizar la viabilidad, pertinencia, coherencia, factibilidad y sostenibilidad del proyecto “Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir”.
- Verificar a través del DRP, los problemas, obstáculos y necesidades de la asociación que han impedido la creación de un manual para el proceso de gestión de proyectos.
- Identificar las herramientas propias que el personal técnico de la asociación aplican para la realización del proceso de gestión de proyectos.
- Analizar los datos recolectados como parte de un estudio de pre-factibilidad previo al proceso de la elaboración del manual como herramienta propia para la gestión de proyectos de desarrollo para que sea una guía y oriente al personal técnico para que sus intervenciones futuras sea de manera sistemática.

2.2. Resultados obtenidos de la recolección de información sobre el proceso de gestión de proyectos de desarrollo AVIS.

CUADRO NO. 1

AREAS DE INTERVENCION	PROCESOS	ACTORES INVOLUCRADOS	RESPONSABLES
SALUD: 1. Jornadas medicas 2. Jornadas de ginecología 3. Jornadas de medicina general 4. Jornadas de odontologías Farmacia	1. La solicitud la presenta la organización que quiere tener alianzas con AVIS, para coordinar el proceso de logística. 2. AVIS realiza una propuesta sobre la jornada que se pretende realizar y el proceso de ejecución. 3. Presenta un presupuesto y plan a la organización aliada, mas no maneja el dinero. 4. Firma de convenio 5. AVIS realiza el proceso de publicidad para las jornadas y coordina la logística de ejecución. 6. Presentan un pequeño informe del proceso realizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de salud • Colegio de médicos • Sharitgh journey • Iglesia grace church 	AVIS, voluntarios y otras instituciones aliadas

Fuente: Moran Mirna, PPS II TS/URL 2014.

CUADRO NO. 2

AREAS DE INTERVENCION	PROCESOS	ACTORES INVOLUCRADOS	RESPONSA-BLES
EDUCACIÓN: 1. Transformación de escuelas Apadrinamientos y becas	1. Solicitud del director del centro educativo con la firma del COCODE.	<ul style="list-style-type: none"> • Directores de los establecimientos educativos • COCODES • Comunidades 	AVIS, voluntarios y otras instituciones como alianzas

Fuente: Moran Mirna, PPS II TS/URL 2014.

CUADRO NO. 3

AREAS DE INTERVENCION	PROCESOS	ACTORES INVOLUCRADOS	RESPONSA-BLES
DESARROLLO COMUNITARIO: 1. Estufas ecológicas 2. Filtros de agua 3. Tratamientos de agua 4. Tippi tapp Capacitaciones sobre salud preventiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de la comunidad de lo que quiere realizar. 2. Visitas comunitarias 3. Creación del proyecto, es una descripción. 4. Aprobación del proyecto de los financistas, para lograr este paso, lo que se realiza es que se mandan varios correos a las casas financistas y el que responde con el compromiso de realizar una donación del 50% o el total del costo del proyecto. 5. Luego se realiza el presupuesto general detallando los gastos y se manda el correo al financista. 6. Para la ejecución se realiza una asamblea general con la comunidad en la cual se firma el convenio. 7. Luego se realiza la cotización de los productos. 8. Capacitación de voluntarios y personal sobre la instalación de los productos. 9. Instalación de las estufas ecológicas u otros productos 10. Se realiza un proceso de capacitación sobre el uso del producto, a esta fase se le integra las capacitaciones sobre salud preventiva. 11. Entrega e inauguración del proyecto. Un mes después de finalizado el proyecto se realiza el primer monitoreo durante los 3 años siguientes, son dos monitoreos por año. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitadores comunitarios 2. COCODES 3. Comunidades 4. Voluntarios extranjeros y locales 5. Bombagua 6. Productos ecológicos 	AVIS, voluntarios y otras instituciones como alianzas

Fuente: Moran Mirna, PPS II TS/URL 2014.

La asociación Viviendo para Servir, de manera empírica realiza el proceso de gestión de proyectos, una de las debilidades principales es que no cuentan con herramientas adecuadas y establecidas para la recolección de datos, tabulación, análisis y de cómo formular las propuestas financieras, Monitoreo y Evaluación, lo que ha perjudicado para atraer a nuevos donantes que se interesen en involucrarse con la asociación, no han podido aumentar la cantidad de la población destinataria de los proyectos que ejecutan, aun es limitada la cobertura de los proyectos. La asociación no cuenta con un plan estratégico, lo que amenaza en un futuro que pueda ser factor determinante para la sobrevivencia de la asociación.

Para cada área de proyección se tienen establecidos los actores involucrados con quienes se coordinan las acciones. Los proyectos que mejor impacto y aceptación se tienen el municipio de San Cristóbal Verapaz, son las jornadas médicas, transformación de escuelas, becas y apadrinamientos, estufas ecológicas.

3 Conclusiones

- AVIS nace con la intención de servir al prójimo, tomando en cuenta las necesidades actuales de la población, vela por el bienestar de las familias de escasos recursos económicos, contribuyendo con la promoción del desarrollo comunitario, educación y salud, promoviendo proyectos de desarrollo integral.
- Viviendo para Servir es una asociación de reciente creación, por la misma razón es que no tiene bases sólidas en los procesos que realiza, sin embargo la aceptación social que ha logrado permite que en un futuro se pueda potencializar.
- La asociación está pasando por un momento coyuntural, se tiene oportunidades de nuevos proyectos para este año, por lo que es oportuno un proceso para el fortalecimiento organizacional y desarrollar capacidades

gerenciales en el personal técnico, para que sus acciones vayan encaminadas a la obtención de resultados y responda a los objetivos, tomando como base el proceso de gestión de proyectos existente en la asociación, aunque es de manera empírico lo que ha dificultado el seguimiento y verificación de lecciones aprendidas.

- Se carece de un plan estratégico, lo que ha perjudicado y contribuye en la debilidad de la asociación, se desconocen herramientas y metodologías para la planificación, diseño, ejecución y evaluación de los proyectos, no se cuentan con fichas técnicas de los perfiles de proyectos anteriores, afectando en la credibilidad de las acciones que ejecuta la asociación, también es un obstáculo para atraer a nuevos donantes que se interesen en involucrarse o aliarse, limitando drásticamente el crecimiento organizacional tanto en la cantidad de la población beneficiada, como en la cantidad del personal técnico con que cuenta AVIS.

4 Recomendaciones

- Una de las principales debilidades es que no se cuenta con un plan estratégico. Sería oportuno y necesario que AVIS realice como iniciativa ya propiamente, un proceso para la creación de un plan estratégico que va a ser un mapa de ruta para los próximos años, con la finalidad de asegurar el éxito y la sostenibilidad de los proyectos a futuro.
- También se sugiere que AVIS fortalezca alianzas con redes inter-organizacionales a nivel local, departamental y nacional para aperturar nuevos espacios de incidencia para que se involucren en participaciones sociales logrando alianzas estratégicas.
- Es necesario fortalecer el proceso de gestión de proyectos de la Asociación Viviendo para Servir, no cuentan actualmente con una manual que los guie con herramientas y métodos lo que pone en una posición débil ante otras.

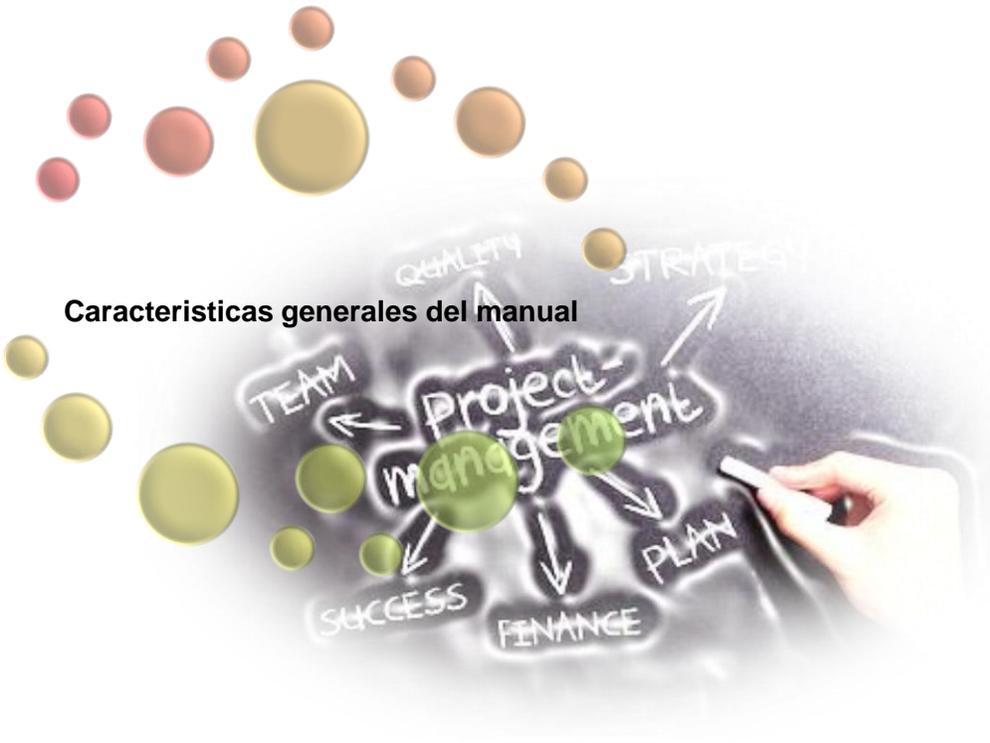
La finalidad es consolidar un manual para la gestión de proyectos de desarrollo que responda a las necesidades de AVIS, que sea un plus para la asociación, innovando el proceso de gestión de proyectos, para que fortalezcan alianzas con otras entidades, y que se pueda lograr sostenibilidad y empoderamiento en las áreas de proyección.

- Es importante realizar procesos de capacitación al personal, para que estén motivados y tengan las herramientas necesarias que les facilite el trabajo que realizan para que sea con eficiencia y eficacia. Con el objetivo que desarrollen capacidades gerenciales como la toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, que tengan capacidad para negociación, análisis del entorno y para que puedan optimizar el tiempo y los recursos tanto humanos como materiales.

5 Bibliografía:

En este capítulo las bases bibliográficas son fuentes vivas, son los informantes claves siendo el personal de la asociación, persona enlace con quienes se recolectó los datos a través de reuniones, talleres y sesiones, aplicando herramientas cualitativas (entrevistas). Durante los meses de enero y febrero del 2014.

CAPITULO II:



1. Justificación

El propósito es consolidar un manual que responda a las necesidades de la Asociación Viviendo para Servir como parte de los resultados de la ejecución del proyecto “Normalizar el proceso de gestión de proyectos de desarrollo” para fortalecer el desarrollo organizacional y que la asociación sea competitiva en el contexto social, cultural, económico y político. Se propone nuevas metodologías que aportarán mejoras a la intervención que se realiza, desde las diferentes áreas de intervención siendo el área de desarrollo comunitario el eje transversal al cual se integran el área de educación y salud.

La necesidad de diseñar, elaborar, validar y aprobar el manual para la gestión de proyectos responde a los resultados obtenidos en la recolección de información del DRP que valida la razón por la cual surge el manual, estos datos se encuentran en el primer capítulo que es el anterior.

El manual orienta y es una guía para el personal técnico de la asociación para que realice un trabajo con eficiencia y eficacia en la gestión de proyectos, estableciendo herramientas y metodologías que permita realizar propuestas financieras de los proyectos.

La metodología que se propone va dirigida hacia el logro de resultados con la finalidad de que la asociación logre sostenibilidad los proyectos que realiza, describiendo con claridad la lógica del ciclo del proyecto, fijando lineamientos para coordinar la gestión financiera y que estén en documentos impresos y en digital las fichas técnicas (perfil de proyectos) de los proyectos. Es una necesidad el diseño del manual para que la asociación pueda sistematizar las lecciones aprendidas y que la intervención ya no sea de manera empírica sino que a través de herramientas que validen la calidad de información.

2. Objetivos del Manual de gestión de proyectos

- Contribuir al fortalecimiento organizacional a través del manual para la gestión de proyectos para que la intervención que realiza AVIS sea pertinente, viable, factible, coherente y sostenible tomando en cuenta las áreas de proyección siendo el área de desarrollo comunitario, educación y salud.
- Desarrollar capacidades gerenciales en el personal de la asociación, para que tomen decisiones oportunas y puedan generar nuevos proyectos.
- Potencializar y canalizar el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la asociación en beneficio del crecimiento organizacional.

3. Alcances

a. Internos

De manera oportuna y como estrategias de la asociación, aprobar y validar el manual de gestión de proyectos beneficia al personal técnico con que se cuenta actualmente como para futuras contrataciones, para que sea una guía útil que facilite la inducción de personal nuevo para que se integre al proceso laboral que se realiza en la asociación.

Con el propósito de realizar una mejor gestión de los proyectos de desarrollo que promueve AVIS, tomando en cuenta que las exigencias globales actuales y ante la competitividad con otras organizaciones sociales, es necesario establecer un proceso sistemático e institucionalizado con la finalidad de brindar un mejor servicio a la población demandante o sectores vulnerables.

b. Externos

AVIS, es una asociación de reciente creación, por lo que es pequeña, sin embargo la aceptación social que se ha logrado estos años ocasiona constantes crecimientos, tanto en los proyectos que realiza como en mejorar su intervención

social, por lo que es necesario potencializarlo para que sea parte de los recursos sociales con que cuente el Municipio de San Cristóbal Verapaz, de tal manera que los proyectos que se promueve logren un impacto a nivel local, municipal, departamental y nacional.

4. Metodología de trabajo del manual

- Promoción de proyectos integrales tomando como base y eje transversal el desarrollo comunitario con la promoción de las estufas ecológicas, filtros y tratamientos de agua, integrando al área de salud: salud preventiva a través de jornadas médicas y capacitaciones, y el área de educación con apadrinamientos, entre otros.
- La ejecución de los proyectos se realizan de manera tripartito, el ente ejecutor en esta caso es la asociación con participación de alianzas de otras entidades no gubernamentales, gubernamentales, comunitarios y empresas que tengan la voluntad de donar recursos económicos o productos para las familias de escasos recursos.
- La asociación formula las condiciones técnicas del convenio de la ejecución de los proyecto como requisito básico es que se deben firmar el convenio antes de iniciar el proceso de implementación, sino se logra este proceso no se puede realizar la ejecución del proyecto aunque se tenga asegurado el financiamiento de los donantes. La elaboración del convenio se va actualizando en base a las necesidades requeridas por la asociación o por las entidades aliadas y por el área de intervención del proyecto.
- Los proyectos se deben ejecutar mediante metodologías participativas con el objetivo de garantizar el involucramiento y empoderamiento de las comunidades con el propósito de lograr la organización comunitaria, que ellos sean los actores de su mismo desarrollo, que logren desarrollar capacidades de liderazgo y autogestión. Los proyectos son sostenibles cuando la población beneficiaria se interesa y siendo ellos mismos quienes le dan el seguimiento oportuno y adecuado después de que la asociación termina la ejecución.

- La asociación brinda asistencia técnica a la población demandante del uso adecuado de los productos que adquieren, para que después de finalizado la ejecución del proyecto no se hace responsable de los daños que sufran los productos que promueve, siempre y cuando que no sea daño de fábrica sino por el mal uso que se le pueda dar.
- Los proyectos que se ejecuten de ahora en adelante deben realizarse los procesos que se presenta en este manual, cumpliendo con las normativas establecidas y los lineamientos de validación y aprobación para que se logren los resultados esperados.
- Quienes realizan la recolección de información (inserción comunitaria, y diagnostico participativo), formulación y diseño de los proyectos son la responsabilidad del personal técnico con que cuenta la asociación.
- Se debe ir archivando los expedientes de los proyectos desde su identificación, formulación, ejecución y evaluación y monitoreo, a través de los medios de verificación aplicando el cuaderno o diario de campo, minutas y planes de los talleres o inserciones comunitarios, que contribuyen a la sistematización de experiencias de éxitos o fracasos de la asociación.
- Viviendo para Servir es una asociación cristiana inter-denominacional la cual no discrimina, no excluye su objetivo es apoyar al bienestar de las familias, comunidades y sectores de escasos recursos que el propósito de impactar en una mejor calidad de vida.
- Que la asociación realice planes novedosos y estratégicos de los proyectos a futuro, que se incluyan temas de eje transversal como lo que es la equidad de género, empoderamiento del gobierno local, participación comunitaria, interculturalidad y sostenibilidad.

5. Anexos del capítulo I

5.1. Modelo del proceso de gestión de proyectos Asociación viviendo para Servir (AVIS)

Fases del proyecto	Aspectos						Responsables
	Técnicos	Metodologías y herramientas	Legales	Administrativos	Financieros	Sociales	
1. PRE-INVERSION Etapa de identificación	Solicitud de la población demandante	<ul style="list-style-type: none"> Área de desarrollo comunitario Área de educación Área de salud 	Solicitud de la comunidad, sector o institución demandante Acuerdos sobre alianzas con otras entidades Actas, Correos			Apoyar a las familias y comunidades de escasos recursos	Población demandante Ente ejecutor (AVIS)
	Recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> Inserción comunitaria Diagnostico participativo (véase en anexos herramientas y metodologías para la intervención) 	Planes de talleres e inserción comunitaria Asistencia de los participantes Minutas Cuaderno o diario de campo.	Facilitadores comunitarios Elaboración y aprobación de los planes de intervención	Costes de la recolección de datos (viáticos, material didáctico, etc.)	Promover la organización comunitaria y la autogestión	Población demandante Ente ejecutor
Etapa de estudio de pre-factibilidad (derecho de fuente)	Análisis de datos	Trabajo de gabinete (análisis situacional, análisis estratégico, herramientas FODA y Mini Max)	Informes Actas Memoriales Fotografías				Ente ejecutor
Etapa de formulación	Diseño y planificación del proyecto	Ficha técnica (perfil de proyecto) Matriz del ML Cronograma de actividades Plan de monitoreo y evaluación	Documento impreso y en digital de la propuesta financiera Plan operativo Aval técnico de los financistas.	Validación del proceso de gestión de proyectos Aval de la propuesta financiera	Presupuest o general para la ejecución del proyecto	Promoción del desarrollo local sostenible. Fomentar el cuidado del medio	Personal técnico del ente ejecutor y entidades aliadas Financistas Voluntarios
2. INVERSION Etapa de ejecución	Asamblea general con la población demandante Asistencia técnica Construcción e instalación de obras físicas Entrega e inauguración del proyecto	Establecer las condiciones técnicas del convenio Capacitación dirigido a los voluntarios Seguir instructivos de los productos Evaluación intermedia	Planes Listado de los participantes Minutas Fotografías Cuaderno o diario de campo	Elaboración de convenios específicos por cada área de intervención. Dirección y gestión de capacitaciones Supervisión de obras Manejo de recursos humanos y materiales	Cotización compra y entrega de materiales Control y manejo del uso de los recursos financieros	Promoción y capacitación sobre el área de salud preventiva y educación Capacitación en operación y mantenimiento dirigido a la población beneficiaria para el uso eficiente de los productos adquiridos.	Ente ejecutor Población beneficiaria Voluntarios
3. ADMINISTRACION, OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Trabajo de gabinete presentación de resultados Evaluación ex.-post	Plan semestral Plan de sistematización Monitoreo	Planes de monitoreo Minutas de las reuniones	Establecer a la persona responsable para que realice el proceso de monitoreo. Elaboración del plan de monitoreo	Elaboración de informe de la rendición de cuentas	Impactos logrados en la calidad de vida de la población beneficiaria	Ente ejecutor

Fuente: Moran Mirna, PPS II TS/URL 2014.

CAPITULO III:



1. ¿Qué es un manual?

Según Duhalt Kraus Miguel A., un manual es: “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Sin embargo un manual es un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad. Un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal.

Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales viene a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

2. ¿Qué es un proyecto?

Comencemos por definir que es un proyecto. Todo proyecto tiene una visión de futuro, implica la decisión y voluntad de querer cambiar algo de la realidad. Los proyectos son los medios para concretar una idea, son el trayecto que recorreremos desde que queremos llevar a la práctica una iniciativa hasta que la vemos realizada. Importante plasmar en papel para que todos tengamos una referencia de esta idea y, de esta forma, el proyecto se convierte en un mapa que nos indica cómo llegar a nuestro destino.

Escribir un proyecto nos ayuda a planificar, a pensar en lo que vamos a realizar, qué queremos lograr, y en cómo vamos a conseguir que esa iniciativa se concrete.

Para qué sirve un proyecto

Para ordenar, concretar, comunicar y compartir nuestras ideas.

...y por qué es importante

Porque nos ayuda a reflexionar, a resolver dudas, a aclarar y a madurar las ideas, a definir bien lo que queremos hacer, como y cuando.



3. ¿Qué son los proyectos de desarrollo?

El diseño y ejecución de proyectos de desarrollo es una de las tareas más importantes que define e identifica el quehacer de las ONG. Los proyectos que elaboran y ejecutan las ONG son propuestas de cambio que a partir de una determinada perspectiva buscan beneficiar directa o indirectamente a terceras personas. Generalmente buscan el cambio social y el desarrollo humano.





El desarrollo no se reduce al crecimiento económico, sino que es importante considerar las dimensiones sociales, culturales y políticas para garantizar la sostenibilidad de la mejora en la calidad de vida y la equidad de oportunidades y derechos de las personas.

4. ¿Qué se entiende por gestión de proyectos?

La gestión de proyectos también conocida como gerencia o administración de proyectos es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recurso, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos: sin estrés y con buen clima interpersonal.

La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto.



5. ¿Qué es un manual para la gestión de proyectos?

El proceso de gestión de los proyectos permite la organización y coordinación entre el personal de la asociación, de manera que se optimice el uso de los recursos humanos y materiales con que se cuenta. El proceso de gestión de proyectos es un mapa de ruta para la asociación viviendo para servir que beneficia ampliando los conocimientos, herramientas, metodologías, etc.; que relativamente lleva una secuencia lógica y está dirigido para alcanzar resultados y objetivos verificables.

Todo proyecto necesita ser planificado y diseñado para que su ejecución sea exitosa, para que sus actividades vayan encaminados al logro de los objetivos del proyecto.

El manual para la gestión de proyectos es un documento que contiene el ciclo de vida de proyectos, cada fase y sus etapas, es una guía que orienta para lograr propuestas financieras que respondan con las exigencias de los donantes o de la cooperación internacional. Propone metodologías y herramientas innovadoras desde la matriz de planificación Marco Lógico, como perfil los proyectos, presupuesto y cronogramas de actividades, entre otros pasos importantes a realizarse para que la gestión sea exitosa desde el la identificación, formulación, ejecución y evaluación del proyecto.

6. Referencias bibliográficas:

Rodríguez Valencia, Joaquín: Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. 3ª ed. ISBN 970-686-174-2. Pág. 55.

http://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos

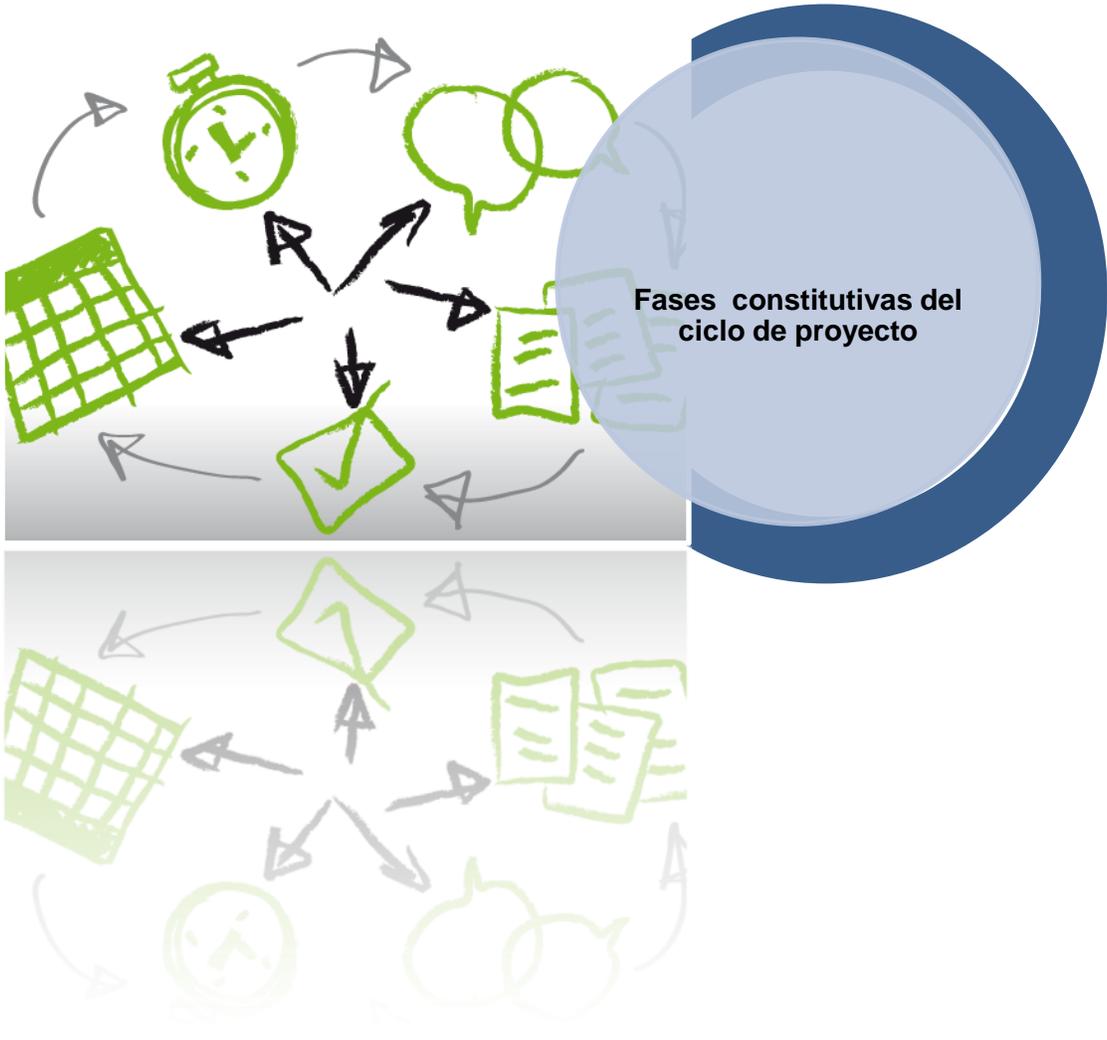
Project Management Institute, Guía de los fundamentos de la gestión de proyectos PMBOK, tercera edición.

Cejas, C.; Olaviaga, S.; Kremer, P.: Manual para la formulación de proyectos de organizaciones comunitarias, CIPPEC, Buenos Aires, 2006.

Solabarría, E.: Cómo hacer proyectos, edita: bolunta, agencia para el voluntariado y la participación social.

Bobadilla, P.; Águila, L.; Morgan, M.: Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo, serie: Manuales de Capacitación No. 3, worl Vision.

CAPITULO IV:



1. Fases constitutivas del ciclo del proyecto

Los proyectos se planifican y se llevan a cabo según una secuencia bien establecida, que empieza con una estrategia convenida, que supone la idea de una acción precisa, que luego se formula, se ejecuta y se evalúa para mejorar la estrategia y las intervenciones futuras. (EUROPEA-EurpeAid, 2001)

1.1. Fase de Pre-inversión

El propósito de la pre-inversión, es disminuir los grados de incertidumbre sobre las decisiones de invertir. No hay duda, que en las actuales circunstancias las instituciones financieras nacionales e internacionales cada vez se vuelven más rigurosos en la aplicación de los criterios de calidad a las inversiones por financiar. La acción de la pre-inversión, es que permita mejorar la calidad de los proyectos a fin de poder utilizar los recursos financieros disponibles y garantizarse los beneficios esperados de las inversiones. (Posas, 1991)

Esta fase es importante realizarlo para poder culminar con éxito el proyecto, este proceso inicia con la etapa de identificación de problemas o necesidades, para garantizar la sostenibilidad del proyecto no solo significa que los fondos deben cubrir los gastos hasta la finalización de los proyectos, sino que el proyecto debe responder a las necesidades reales de la comunidad, familia o población demandante. Por estas razones es que se integra al ciclo del proyecto la fase de pre-inversión con la finalidad de que sea a través de la participación de la población demandante se realice las etapas de identificación, formulación, y evaluación, para que ellos sean los mismos actores principales de su propio desarrollo.

En la etapa de pre-inversión también nos permite reflexionar, analizar, proponer, interpretar e incidir directamente con la población demandante, es el primer eslabón, da inicio al punto de partida, de donde surge el proyecto.

CUADRO NO. 4



Fuente: Moran Mirna, PPS II TS/URL 2014.

1.2. Fase de Inversión

La fase de inversión comprende la etapa de ejecución, la cual involucra el desarrollo de todas las acciones tendientes a ejecutar físicamente el proyecto tal y como fue especificado y dimensionado en la pre-inversión. Aquí se realizan las obras físicas, se adquiere e instala el equipo, se capacita al personal y se establece la supervisión del proyecto. Es importante indicar que al iniciar esta fase, se debe disponer de los recursos de funcionamiento necesarios para una eficiente operación del mismo, ya que sin ellos, no generará los beneficios esperados. (SNIP, 2001- 2002)

Esta fase consiste en la etapa de ejecución, en la cual se debe realizar el proceso técnico tanto a nivel de recursos humanos, como también conocer y tener a la mano los instructivos de instalación de las estufas ecológicas, filtros de agua y planos de los tratamientos de agua, entre otros productos. Con el objetivo de no cometer errores irreparables en las construcciones e instalaciones de los productos. También se debe coordinar de manera participativa y dinámica la integración tanto de los que formularon el proyecto hasta los técnicos de campo quienes ejecutan con la finalidad de que se tenga los suficientes conocimientos sobre el diseño establecido con lo que se está ejecutando, sin perder el objetivo del proyecto. Mantener una buena comunicación entre los voluntarios, entidades aliadas, personal técnico y población beneficiaria, para que no surjan conflictos

que afecte el desarrollo del proyecto, para prevenir situaciones de experiencias negativas durante esta fase se firman los convenios con la población beneficiaria para iniciar el proceso de ejecución mantener siempre la supervisión, control y evaluación del proyecto con el fin de no desviarse con el plan inicial.

CUADRO NO. 5

FASE DE INVERSIÓN	
Etapas de ejecución	Asistencia técnica
	Construcción e instalación de obras físicas
	Entrega e inauguración de proyecto.

Fuente: Moran Mirna, PPS II TS/URL 2014.

1.3. Fase de Administración, operación y mantenimiento

En esta fase es sumamente importante y debe considerarse prioritario ya que el mantenimiento es inevitable en todo proyecto, el objetivo final es que en esta etapa exista un comité capaz de resolver la mayoría de los problemas técnicos, operativos y mantenimiento que se produzca en su sistema, con una respuesta inmediata. (SNIP, 2001- 2002)

Los servicios de los productos que AVIS promueve está garantizada la calidad, mantienen la funcionalidad durante un determinado tiempo. En esta fase se determina que la población beneficiaria realiza un compromiso de hacerse responsables del uso eficiente, eficaz, óptimo y efectivo de los productos adquiridos. Después de inaugurado el proyecto, AVIS ya solo mantiene contacto con la población beneficiaria a través del monitoreo que se realiza el primero un mes después de finalizado el proyecto, durante los 3 años siguientes.

CUADRO NO. 6

FASE DE ADMINISTRACIÓN, OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	
Etapas de seguimiento y evaluación	Plan de monitoreo del proyecto después de finalizado
	Evaluación ex-post.

Fuente: Moran Mirna, PPS II TS/URL 2014.

2. Las evaluaciones durante el ciclo de vida del proyecto.

Evaluaciones: Las evaluaciones más comunes relacionadas con el ciclo del proyecto, se denominan respectivamente evaluación ex-ante, evaluación sobre la marcha o durante y evaluación de impacto o ex-post, cada una de estas evaluaciones pueden ser: económicas, técnicas y financieras. La evaluación ex-ante, permite tomar las decisiones sobre la mejor alternativa; la durante permite tomar decisiones sobre ajustes que se deben hacer en la ejecución y la ex-post aporta información valiosa para futuros proyectos. (SEGEPLAN, 2013).

CUADRO NO. 7

EVALUACION Y CICLO DE VIDA DEL PROYECTO		
Pre-inversión	Inversión	Administración, operación y mantenimiento
Evaluación (línea de base) ex-ante	Evaluación durante o intermedia	Evaluación ex-post

Fuente: Moran Mirna, PPS II TS/URL 2014.

3. Referencias bibliográficas:

Callejas, L. O. (s.f.). Taller 1: Insercion comunitaria y Mapeo Social. Recuperado el marzo de 2014

EUROPEA-EurpeAid, C. (marzo de 2001). Recuperado el enero de 2014

<http://definicion.de/tecnico/>. (s.f.). Recuperado el marzo de 2014, de <http://definicion.de/tecnico/>

Posas, R. R. (enero/diciembre de 1991). Documentos El ciclo de vida de los proyectos y la fase de preinversión. Revista No. 16, Centroamericana de Administración Publica, *ICAP*.

SEGEPLAN. (2013). Recuperado el febrero de 2014, de [http://sistemas.segeplan.gob.gt/sche\\$sinip/documentos/Manual_de_Formulacion.pdf](http://sistemas.segeplan.gob.gt/sche$sinip/documentos/Manual_de_Formulacion.pdf)

SNIP, S. d. (2001- 2002). Recuperado el febrero de 2014, de http://snip.segeplan.gob.gt/sinip/html/portal/temp/mnl_ciclo.htm

4. Anexos del capítulo IV

4.1. Fases constitutivas en el ciclo del proyecto Asociación Viviendo para Servir



Fuente: Moran Mirna, PPS II TS/URL 2014.

CAPITULO V:



Aspectos técnicos

Metodologías y herramientas para el proceso de gestión

1. Fases de pre-inversión

- Recepción de solicitud de problemas o necesidades de la población demandante que pueden ser familias, comunidades, establecimientos educativos, entidades rectoras o sectores de escasos recursos, etc.; básicamente ellos son quienes identifican los problemas o necesidades que requiere de una pronta y oportuna solución, exponiendo con claridad, ¿Qué es lo que quieren? o ¿Qué necesitan? La asociación no puede intervenir sino tiene la solicitud de la población demandante, pues no es posible asegurar el interés y la sostenibilidad del proyecto
- En secretaria se debe sellar y firmar una copia de recibido de la solicitud, para que el proceso tenga formalidad y para llevar el control, evitándose malos entendidos, deben dejar los datos de la persona contacto, nombre, Numero de tel. dirección.
- El plazo de respuesta por parte de AVIS debe ser durante 7 días hábiles después de recibido la solicitud, informa a la persona enlace o al contacto clave si la asociación puede realizar el proceso de gestión, puede ser por llamados o la misma persona puede anticipar una cita.
- Se debe crear un expediente de la población demandante tomando en cuenta a que área de proyección correspondería el proyecto: desarrollo comunitario, educación y salud. Es importante aclarar que sin ningún interés de la población demandante no es posible iniciar el proceso, en la etapa de identificación se requiere de una inversión para la recolección de datos.

PASO 1

1.1. Etapa de identificación

- Personal de AVIS realiza el proceso de inserción comunitaria y diagnostico participativo, aplicando herramientas pertinentes para cada momento, con la finalidad de tener contacto directo con la población demandante para verificar la magnitud, trascendencia e impacto de los problemas y necesidades reales.

Para AVIS es fundamental realizar la inserción comunitaria y mapeo social para que el equipo técnico de la asociación pueda conocer, saber, entender, interpretar, verificar, indagar a la comunidad donde va a trabajar, estas formas de inserción permiten tener contacto directo con la población demandante, para que el proyecto que se diseñe responda a la realidad, que no se imponga a la cultura, creencias y costumbres que son temas controvertibles y difíciles de entender.

Se puede decir que es como un mosaico de fotografías que representa en general a la comunidad o sector demandante, desde el área geográfica, recursos naturales, tipo de producción, organización comunitaria, historia de la comunidad, etc. los facilitadores o personal técnico de la asociación se involucran con la comunidad sin perder el objetivo de asegurar la sostenibilidad y viabilidad del proyecto si va a generar un impacto en el desarrollo y la calidad de vida de las personas.

Para AVIS la inserción comunitaria beneficia, para que los proyectos sean estratégicos e innovadores, que logren un mejor impacto social, que la población beneficiaria se identifique con la asociación, permite tener contactos claves dentro de la comunidad. Se debe promover la participación comunitaria, fortalecer la equidad de género, liderazgo, inclusión de jóvenes y niños.

CUADRO NO. 8

1.1.1. Plan para la inserción comunitaria

Procedimientos			
Justificación	Establecer con claridad que información es la que se requiere, porque estamos interviniendo		
Objetivos	Para que se hace, que se quiere lograr.		
Tiempo	Definir fechas, mes, año		
Espacio de intervención	Donde, nombre de la comunidad lugar		
Selección del equipo facilitador	Personas responsables		
Recursos	Humanos, materiales, técnicos, costos, etc.		
Identificación de actores claves	COCODES Comités Grupos focales Informantes claves		
Selección y	Herramientas	Población	• Perfil de grupo

preparación de herramientas: <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de dinámica de grupos (grupo focal) • Técnicas de visualización • Técnicas de entrevista y comunicación oral. • Técnicas de observación de campo 	para los aspectos generales de la comunidad. (diagnostico participativo)	demandante	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de Venn • Mapa social y de recursos de los hogares • Clasificación por nivel económico: método grupal
		Sistema de producción agropecuario y manejo de recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de servicios y oportunidades • Línea del tiempo • Análisis estacional • Caminata y diagrama de corte (transecto)
		Problemática de genero	<ul style="list-style-type: none"> • Uso del tiempo
	Herramientas para el análisis de problemas y soluciones (diagnostico comunitario)	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Matriz de priorización por frecuencia • Árbol de problemas • Árbol de objetivos • Análisis estratégico F.O.D.A. 	
Preparación de las herramientas	Material didáctico en general. Plan general de ejecución (plan operativo)		
Cronograma de actividades	Talleres, reuniones, recorridos, etc. Establecer fechas para la aplicación de cada herramienta seleccionado.		

Véase en anexos cada herramienta

Fuente: Moran Mirna, PPS II TS/URL 2014.

Tipos de herramientas participativas

a1. Tipos de herramientas participativas

Técnicas de dinámica de grupos Esta técnica es aplicada a la mayoría de herramientas que se presentan en el manual. Es importante que AVIS involucre a la población demandante para que tengan una participación efectiva.

Técnicas de visualización Esta técnica específicamente son todas las herramientas en las que tenemos matrices, tablas o cuadros, mapas, diagramas, imágenes, y flujogramas en las que sintetizamos las ideas más importantes o tengamos que priorizarlas. Son todas aquellas en las que necesitamos realizar una presentación gráfica.

Técnicas de entrevista y comunicación oral Lo que se busca con la aplicación de herramientas como lo es, la entrevista semi-estructurada es recolectar información cualitativa no está enfocado directamente a lo cuantitativo, sino que asegurar una triangulación de información desde diferentes puntos de vista.

Para no tener que entrevistar a toda la población demandante, se toma un grupo representativo (informantes claves, grupos focales).

Técnicas de observación de campo Aquí se puede llevar un cuaderno de campo en el cual tenemos que apuntar lo más importante como la fecha, hora, lugar, la descripción de la actividad, etc. También las fotografías, grabaciones y otras formas de recolectar información que aporte hallazgos importantes.

a2. Medios de verificación

- Promover el uso del diario o cuaderno de campo, puede ser un instrumento de evaluación de las actividades.
- Redactar minutas de las reuniones que se realizan.
- Tener un cuaderno de visitas para la asociación.
- Se debe realizar la planificación de los talleres o inserción comunitarios.

1.1.2. Elaboración de plan para un Diagnóstico Comunitario Participativo (DCP)

CUADRO NO. 9

Momentos previstos	Actividades	Procesos y metodologías
Preparación de condiciones para la realización del DCP	<ul style="list-style-type: none"> • Organización para el Diagnóstico: Establecer fechas y horarios para realizar talleres, asambleas o reuniones comunitarios. 	Establecer los vínculos y contactos con las personas claves de la comunidad. Revisar el formulario de datos generales de los requisitos básicos. Motivar a la comunidad para que participe y organización comunitaria.
	Elaboración del plan de intervención para el diagnóstico, establecer los	Formato de plan (véase en anexos) Selección de las metodologías y

	objetivos del DCP y justificación.	herramientas para la recolección de información <ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Matriz de priorización por frecuencia • Árbol de problemas • Árbol de objetivos • Herramienta de Análisis estratégico F.O.D.A (Véase en anexos en el apartado de metodologías y herramientas los procedimientos de ejecución.)
	Capacitación del personal voluntario	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica • Elaboración de material para el trabajo de campo (cuaderno o diario de campo, formatos para las minutas.)
Ejecución o realización del DCP	<ul style="list-style-type: none"> • Recojo de información (trabajo de campo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del plan del DCP y las herramientas para la recolección de información.
Elaboración del informe del diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis e interpretación de la información. • Valoración y priorización de potencialidades y problemáticas. • Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la herramienta de análisis estratégico Mini Max • Se sugiere la estructura para la elaboración de informes véase en anexos.
<ul style="list-style-type: none"> • Los responsables de realizar desde la elaboración del plan de intervención, ejecución y los informes de diagnóstico es el personal técnico de AVIS. • Importante la devolución de resultados a la comunidad. 		

Fuente: Moran Mirna, PPS II TS/URL 2014.

b1. Pasos metodológicos que debemos seguir para realizar el Diagnóstico Comunitario Participativo



1. Recogemos la información

Este primer paso es muy importante, por qué a través de ello recogeremos toda la información posible para el Diagnóstico Comunitario Participativo.

Para la recolección de información es importante distinguir los tipos de fuentes de información: fuentes primarias y fuentes secundarias. Las fuentes primarias se refieren a información de primera mano, parten de la realidad vivida e implica el diálogo y contacto directo con la gente. Esta información se la obtiene mediante instrumentos precisos: guías de observación, entrevistas, grupos focales entre otros.

Las fuentes secundarias pueden ser documentos, bibliografía, periódicos, registros, mapas que abordan la temática o el problema en la zona, barrio o comunidad. Es importante tener una base de fuentes secundarias para que sea contrastada con la realidad y verificar la vigencia de dichos documentos o delimitar su revisión.

Se recomienda que hay que seleccionar las metodologías y herramientas para la recolección de información sean pertinentes al contexto en el que la asociación va a intervenir, se debe prepara con anticipación como lo es la técnica de dialogo semi-estructurado (prepara la entrevista semi-estructurado), dialogo con informantes claves, dialogo con miembros del hogar, formación de grupos de trabajo (grupo focal), entre otros.

2. Analizamos e interpretamos la información

Después de haber obtenido la información requerida mediante las distintas técnicas e instrumentos; se procede a analizar la información.

Entre los procedimientos más usuales que el Diagnóstico Comunitario Participativo, utiliza para el análisis de la información de los datos obtenidos se tiene: la descripción e interpretación. El análisis es siempre interpretativo, por lo tanto es un ejercicio de construcción de conocimientos a partir de la situación diagnosticada.

3. Valoramos y priorizamos la información

El Diagnóstico Comunitario Participativo podría terminar en la fase anterior, pero como también nos interesa intervenir en la realidad y no sólo conocerla, es importante que avancemos un poco más.

La formulación de conclusiones: busca concertar, en base a acuerdos entre los distintos actores de la comunidad local, la prioridad de las potencialidades, problemáticas y necesidades que deberán ser atendidas con mayor urgencia por la comunidad. (con la aplicación de la herramienta matriz de priorización por frecuencia) Se prioriza el problema central desde la perspectiva de la comunidad. Es necesario tabular los hallazgos encontrados durante el DCP, se recomienda revisar las minutas de los talleres, reuniones o asambleas, y cuaderno o diario de campo.

4. Toma de decisiones sobre la situación detectada

Se sugiere que es fundamental aplicar el uso de la herramienta de análisis estratégico FODA con la cual se recaba información con participación de la comunidad para tomar decisiones sobre la situación detectada con el árbol de problemas, centrándonos ya en una problemática a través de esta información se procesa de a uso del Mini Max, para identificar las líneas estratégicas y a definir los posibles proyectos viables para la comunidad. En este momento es cuando el personal de la asociación verifica el estudio de pre-factibilidad si los tipos de proyectos que promueve la asociación responden a la solicitud de la población demandante realizado con anterioridad.

Nuestra intención transformadora es intervenir en la realidad. Tomando en cuenta el análisis de la información, los aportes de la comunidad y la conclusión de la priorización de resultados, se deben tomar decisiones para aprovechar las potencialidades y solucionar las problemáticas priorizadas e identificadas.

5. Devolución de los resultados del diagnóstico a la comunidad

Es importante que se difunda a la población los resultados obtenidos en el diagnóstico, porque les permitirá conocer cómo es su comunidad, qué es lo que

aspira, cuáles son sus necesidades y problemas pero también identificar con qué recursos y potencialidades cuenta, comprometiéndole en la planificación de acciones en beneficio de la comunidad.

Para la difusión del diagnóstico se puede utilizar diversas formas.

Ejemplo:

- Reunión con autoridades y la comunidad.
- Exposición de los dibujos y mapeos.
- Participación en programas radiales y otros.

1.2. Etapa de estudio de pre-factibilidad (derecho de fuente)

PASO 2

- Personal de AVIS realiza el proceso de análisis de datos recolectados a través de las herramientas aplicadas para la etapa de identificación. Es trabajo de gabinete, se elaboran los informes que debe contener gráficas, tablas, planes del proceso de inserción comunitaria y mapeo social y del diagnóstico participativo y los resultados obtenidos, a esto lo llamaremos análisis situacional, también se analiza el panorama organizacional para verificar si AVIS puede buscar alianzas con las entidades con que tiene contacto.

Estructura de un informe del proceso de inserción comunitaria y diagnóstico comunitario participativo, es importante devolver a la comunidad los resultados obtenidos del proceso de recolección de información.

1.2.1. Se realiza el análisis situacional

El análisis es focalizado por lo que no debe perderse o realizarse en el ámbito total de la comunidad, sino en el ámbito específico del área de proyección, por ejemplo: si hemos seleccionado como área de proyección “desarrollo comunitario”, entonces nos interesa analizar la situación o problemática de dicha área.

La lógica para el proceso del análisis situacional es:

- Identificar los problemas, necesidades, obstáculos, etc. (aplicar la herramienta de la lluvia de idea)

- Priorización de problemas detectados (herramienta priorización por frecuencia)
- Selección de problema central análisis de causa y efecto (árbol de problemas)
- Análisis medios y fines (descripción del árbol de objetivos)
- Panorama organizacional se debe actualizar y revisar para verificar las posibles entidades para alianzas.
- También se debe interpretar y analizar la información recolectada con las herramientas de la inserción comunitario y diagnóstico.

1.2.2. Análisis estratégico

El análisis estratégico es una forma de reflexión que permite penetrar en la complejidad del problema seleccionado al realizar el análisis situacional, de una manera que articula al ser humano, a la problemática y al contexto (interno y externo), del área de proyección. El análisis estratégico permite entender el contexto en que se desarrolla la problemática del área de proyección, entender el ambiente en que se desenvuelve el problema principal identificado en el análisis situacional (diagnostico comunitario participativo).

El proceso del análisis estratégico es:

- Recolectar la información a través del uso de la herramienta de análisis estratégico F.O.D.A., previo a esto se debe identificar el problema central para realizarlo a nivel de todos los problemas comunitarios.
- Luego se aplica la herramienta Mini Max, que es un cruce de los cuadrantes del F.O.D.A., y por cuadrante analizado surgen las líneas de acción y con ellas las propuestas de los proyectos. La herramienta Mini Max apoya el trabajo de gabinete, ya que es un análisis exhaustivo de los cuadrantes.(véase en anexos)

1.3. Etapa de formulación

- Personal de la asociación realiza es el proceso de diseño y planificación de del proyecto, a que área de proyección corresponde, como ya se tiene un informe de la inserción comunitaria y diagnostico comunitario participativo información recolectada en campo, se procede en esta etapa únicamente a realizar una ficha técnica para el perfil del proyecto, el plan operativo de ejecución del proyecto (Metodología del marco lógico), que incluye el cronograma de actividades, presupuesto general para realizar lo que llamamos propuesta financiera.

1.3.1. Importancia de la planificación

La planificación no es más que plasmar de forma escrita el desarrollo de un determinado trabajo, Rodríguez (2000) manifiesta que “no es un fin en sí, sino un medio estratégico y brújula que precisa la conducción de los procesos, que ayudará a seguir el camino trazado, tomado como base los factores humanos y materiales de la comunidad”.

Es necesario que la asociación realice el proceso de planificación de manera participativa, de tal manera que el personal técnico y voluntarios tendrán conocimiento sobre el proceso de ejecución. “No es lo mismo a que varias cabezas piensen a que solo uno lo haga”.

1.3.2. Diseño del proyecto

En la etapa de formulación se realiza el diseño del proyecto: en esta etapa es en donde se establecen el objetivo, se llevan a cabo el estudio de factibilidad, se realiza la estimación de los costes de la ejecución del proyecto (presupuesto general), tanto en recurso financiero como en recurso humano, se definen y coordinan las responsabilidades, se elaboran planes de trabajo, se obtiene la aprobación de la junta directiva. Para este manual se sugieren como instrumentos para el diseño de proyectos realizar la elaboración de los siguientes aspectos, antes de realizar la propuesta financiera:

- La metodología del Marco Lógico
- Cronograma de actividades

- Presupuesto general
- Plan de monitoreo y evaluación
- Plan de evaluación del proyecto
- La ficha técnica del proyecto (perfil de proyecto)
(Véase en anexos cada uno de los instrumentos)

El marco lógico es un instrumento para diseñar proyectos que tiene la utilidad de transmitir información por muy compleja que parezca de una manera clara y comprensible. Se emplea durante la etapa de preparación para hacer el diseño general de un proyecto y como guía para las etapas de ejecución y evaluación.

Es un instrumento de planificación participativa que ayuda a:

- Establecer los objetivos apropiados
- Definir los indicadores de éxito
- Identificar las actividades importantes
- Definir los posibles inconvenientes durante su desarrollo
- Identificar otros medios de verificar los logros del proyecto
- Definir los recursos necesarios para la ejecución

El marco lógico ayuda a fortalecer las tres etapas principales del ciclo de los proyectos. Un mejor trabajo de diseño lleva a mejores ejecuciones y evaluaciones así como a proporcionar los elementos esenciales para adoptar decisiones en materia de planificación con el objeto de formular planes de operaciones. Una vez elaborado es más fácil listar las actividades, estructurar la división del trabajo, definir las responsabilidades la utilización de los recursos elaborar el presupuesto, etc. El concepto básico del marco lógico es el de causa y efecto. Cuanto más estrecha sea la relación mejor será el diseño del proyecto.

1.3.2.1. Estructura del marco lógico

En el marco lógico las actividades es el ingrediente granular de la planificación para fines de ejecución. De igual manera, el establecimiento de un propósito claro y bien definido es muy importante. Como dice el gato en Alicia en el País de las

Maravillas “si uno no sabe para dónde va cualquier camino lo llevará a su destino”
Lo mismo sucede con la planificación, si se desconoce los objetivos bastará con realizar cualquier actividad.

1. Jerarquía de objetivos

- Fin: objetivo de mayor rango
- Propósito (objetivo específico): lo que esperamos lograr, la motivación “real” o esencial para producir resultados. Debe ser punto de referencia que represente una justificación suficiente, que defina explícitamente los grupos beneficiarios, expresado como una situación ya alcanzada y en términos verificables.
- Resultados: son los entregables, deben ser garantizados por el proyecto.
- Actividades: ¿Cómo vamos a lograr los resultados?, se debe analizar los recursos disponibles y los necesarios para producir los resultados. Plantearlos en términos de acciones que se emprenden y no en términos de resultados alcanzado, definir un tiempo disponible para cada actividad sea realista.

2. Indicadores objetivamente verificables

- Son las condiciones que indican el éxito del proyecto:
- Proporcionan una base objetiva para la evaluación
- Los objetivos deben ser definidos específicamente:

3. Medios de verificación:

- ¿Cómo conseguir las pruebas de lo que realizamos?
- Nos muestra donde se obtienen las pruebas de haber alcanzado los objetivos
- Donde se obtiene los datos necesarios para verificar lo indicado, las fuentes de información, observaciones, apuntes, planes de las actividades, Costos, entre otros.

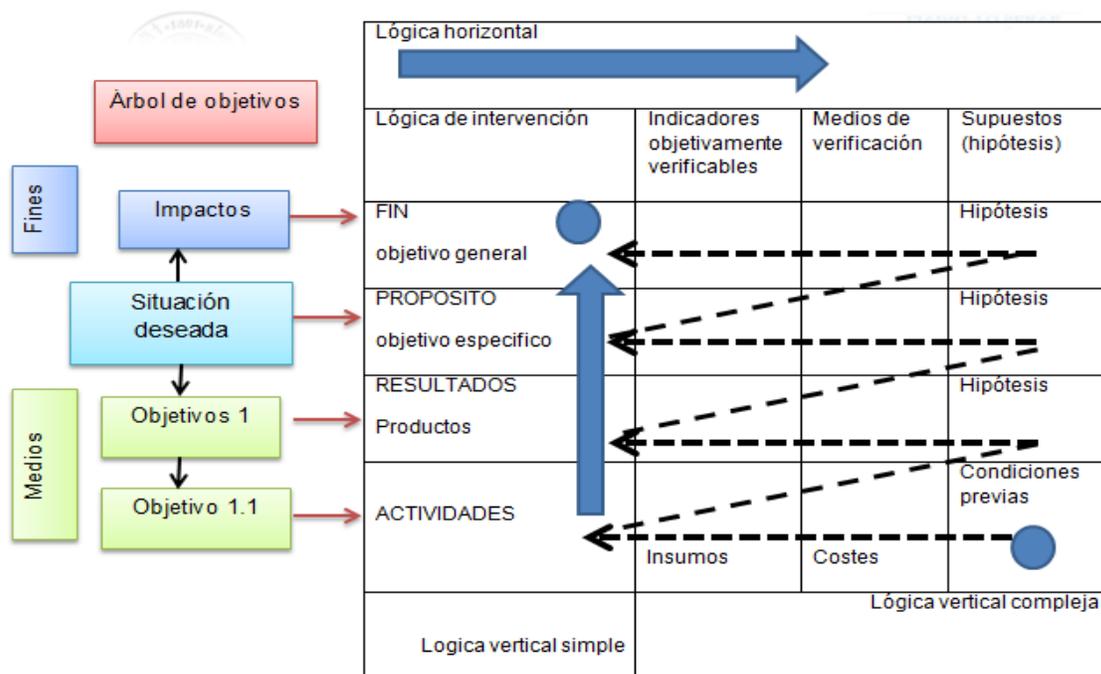
4. Supuestos/hipótesis:

- ¿Cómo podemos manejar los riesgos?
- Son situaciones que pueden surgir (hipótesis), p. ej. Si la población beneficiaria se va a empoderar del proyecto para alcanzar los

resultados esperados, disponibilidad de tiempo, si van a mostrar interés, etc.

- Las hipótesis deben ser formuladas como condiciones deseables, positivas, precisas y verificables, sean valorados en términos de importancia y probabilidad.

Al diseñar un proyecto utilizando el marco lógico hay que tener presente que es un método sistemático que permite conceptualizar en una matriz de 4 x 4, programas, planes a proyectos de tal forma que organiza el pensamiento en redes de causa y efecto. La matriz del marco lógico responde al árbol de objetivos. El árbol de objetivo se elabora a través de la información de análisis de causa y efecto (árbol de problemas), es pasarlo a positivo lo que actualmente está en negativo, es lo que queremos lograr a través de la ejecución del proyecto.



Fuente: Moran Mirna, PPS II TS/URL 2014.

Vamos a verlas en detalle.

a. La lógica vertical simple

Relaciona de la siguiente forma las actividades, los resultados y los objetivos: a partir de la realización de unas actividades se irán alcanzando los resultados, que si se cumplen lograrán el objetivo del proyecto (objetivo específico) y contribuirán de alguna forma a impactar en el objetivo general. Ahora bien, ¿Cómo damos el paso entre la alternativa que hemos seleccionado del árbol de objetivos y la fase de planificación? Es muy sencillo. Una vez que hemos decidido sobre qué área vamos a poner énfasis, el árbol nos facilita la construcción de la primera parte de la matriz de planificación.

La lógica vertical compleja consiste en completar la lógica de intervención (objetivos, resultados, actividades) y los medios para realizarla (insumos y costes) con la formulación de las hipótesis, también llamadas factores externos o supuestos.

Las hipótesis resultan muy importantes para poder asegurar que la lógica de intervención se cumple, dado que son factores que están fuera de nuestro alcance directo, pero que pueden potenciar el desarrollo del proyecto o amenazarlo. Por ejemplo: las condiciones previas, es decir, aunque se consigan unos fondos para el proyecto, necesitamos tener avales de la comunidad, los permisos necesarios, etc.

b. La lógica horizontal

Que completa la anterior, establece mecanismos para evaluar la intervención a través de indicadores y medios de verificación.

Pasos para construir la lógica horizontal

- Comenzamos a construir fin (objetivo general), con sus indicadores y fuentes de verificación. Si tenemos tres resultados, tendremos que establecer diferentes indicadores para cada resultado.
- Luego se formula el propósito (objetivo específico), de la misma manera se procede a establecer indicadores es importante incorporar distintos, cuantitativos, cualitativos, de género, etc.

- Se establecen los resultados que se quieren entregar y sus indicadores, medios e hipótesis. Por cada resultado mínimo colocar 3 o más actividades que vayan encaminados para alcanzar dichos resultados.
- c. Estructura para el diseño del proyecto para la presentación de la propuesta financiera:
- Portada
 - Resumen ejecutivo
 - Antecedentes
 - Ficha técnica (perfil de proyectos)
 - Descripción general del proyecto
 - Justificación del proyecto
 - Objetivos del proyecto
 - Fases del proyecto
 - Matriz del marco lógico
 - Cronograma de actividades
 - Entorno del proyecto
 - Alcances y limitantes del proyecto
 - Presupuesto general
 - Monitoreo y evaluación del proyecto

Cuando se tiene el informe final de la propuesta financiera, se procede a enviar los correos a las casas financieras, para realizar el proceso de gestión de donantes. Cuando ya se tiene asegurada y se tiene respuesta del financistas se procede con la siguiente fase. Este informe sustenta las bases legales del proceso de gestión de proyectos de AVIS.

2. Fase de inversión

PASO 4

2.1. Etapa de ejecución

Antes del proceso de construcción e instalación de los productos que AVIS promueve, se realiza una asamblea general con la población demandante para confirmarles que ya se tienen el financiamiento. Durante esta etapa se realiza la elaboración y firma de los convenios. (Véase en anexos)

Se le brinda asistencia técnica al personal voluntario, para la construcción e instalación de obras físicas, también se capacita algunos de las personas demandantes, para que ellos supervisen también el proceso, existen documentos de los instructivos para la instalación de los productos.

Para la entrega de inauguración del proyecto se invitan a los miembros de la junta directiva, para que supervisen las acciones que está ejecutando la asociación.

Se elaboran y firman los convenios y acuerdos con la población beneficiaria, estos están en constantes cambios y actualizaciones.



PASO 5

3. Fase de administración, operación y mantenimiento

3.1. Etapa de seguimiento y evaluación

Durante esta etapa se realiza el informe final de los resultados obtenidos en la ejecución del proyecto, esta información se adjunta al expediente del proyecto. Se realiza la presentación del informe final a los financistas es importante realizarlo, para que sea transparente los procesos que realiza la asociación y para asegurar que en otra ocasión se puede lograr apoyo nuevamente.

El propósito de AVIS es lograr la sostenibilidad después de ejecutados los proyectos, busca que cuando el donante ya no este proporcionando un monto para los proyectos, la asociación conjunto con la población demandante puedan cubrir las necesidades por sus propias cuentas.

Se recomienda llevar el cuaderno de campo para que aporte información para el plan de sistematización.

Elaborar el plan de monitoreo del proyecto después de finalizado, se recomienda que se establezcan formularios de la información requerida.

4. Referencias bibliográficas:

Ministerio de Educación (2013). Unidad de Formación Nro. 3 “La Realidad y los Saberes de la Comunidad: El Diagnóstico Comunitario Participativo”. Cuadernos de Formación Continua. Equipo PROFOCOM. La Paz, Bolivia. Recuperado el abril de 2014.

Pineda, N. F. (2005). *Universidad Católica de Occidente Unidad de investigación* Recuperado el abril de 2014, de Como hacer un diagnóstico en las comunidades rurales :

<http://www.catolica.edu.sv/investiga/archivos/articulos/diagnostico.pdf>

Verardez, A., García, C., Díaz, S., & Pérez, O. (s.f.). *Gerencia estratégica Diagnostico situacional de la empresa* . Recuperado el abril de 2014, de <http://www.oocities.org/es/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm>

Tomada de: Arenales, O. (2009). Pautas Metodológicas para la PPS. Escuintla, Guatemala.

5. Anexos del capítulo V

5.1. Metodologías y herramientas

a. Técnicas de dialogo observación y dinámica de grupo de aplicación general

1. Dialogo con informantes claves	
Objetivo de su aplicación	Identificar a las personas de la comunidad que están bien informadas, es para obtener datos rápidamente y que son pertinentes para orientar el trabajo. Si la propuesta que se les está realizando es conforme a la realidad y el deseo de la comunidad, se obtienen sugerencias.
Tiempo requerido	No más de 2 horas continuas con una persona
Materiales necesarios	Ver dialogo semi-estructurado
Procedimientos	
Paso 1: establecer una guía de entrevista, tomar en cuenta la técnica anterior.	
Paso 2: Seleccionar a los informantes claves: <ul style="list-style-type: none">• Debe ser representativo de las diferentes categorías de la población demandante, tomar en cuenta aspectos como género, edad, nivel económico, artesanos, comerciantes, lideres, etc.	
Pasó 3: hay que explicar a los informantes el objetivo de la entrevista, porque se está realizando, porque se le está tomando en cuenta, a que se dedica la asociación y que acciones van a surgir del proceso.	

Paso 4: Realizar la entrevista semi-estructurada, con la técnica de dialogo semi-estructurado.

Análisis de datos

1. Formación de grupos de trabajo (grupo focal)

Objetivo de su aplicación	Organizar en grupo a las personas de la comunidad con intereses/condiciones comunes, para desarrollar un tema específico dentro de los problemas/alternativas identificados en la comunidad. El problema cuando hay un grupo grande es que no todos participan porque hay unos que no tiene conocimiento sobre el tema general sino específicamente puede brindar información específicamente para alguna área (línea histórica de la comunidad, diagrama de ven, sistema de producción, manejo de recursos naturales, etc.)
Tiempo requerido	No se tiene un tiempo establecido, no cansar a las personas.
Materiales necesarios	Esta técnica es aplicada a las otras herramientas.

Procedimientos

Paso 1:

- Establecer los grupos de trabajo, seleccionarlo a través de la información de los informantes claves, debe ser representativo incluyendo sectores como: COCODES, comadronas, comité de jóvenes, comité de mujeres, lideres, el sector más pobre, viudas
- Se puede aplicar una herramienta por cada grupo para obtener los datos generales de la comunidad.
- Cada grupo puede incluir de 4 a 12 personas, en una comunidad pequeña pueden haber 2 grupos focales.
- En cada grupo puede estar un facilitador o voluntario de la asociación que previo a este taller o reunión allá preparado su material o herramienta de recolección de información.
- Se realiza la presentación en la asamblea general y luego ya en grupos se debe inicia con alguna dinámica para romper con el hielo, y crear confianza.

Paso 2: se recopila la información mediante la aplicación de las herramientas seleccionadas.

- b. Herramientas para los aspectos generales de la comunidad (diagnostico participativo)

1. Perfil de grupo	
Objetivo del ejercicio	Identificar en conjunto las características principales de la comunidad. Tomando las actividades principales que realiza.
Metodología	Es un método rápido y conveniente para entender en sentido general las características socioeconómicas, cualitativas y cuantitativas. Todos los participantes pueden ser involucrados y se presenta como un juego divertido. Es flexible se adapta solo para recolección de información general o como parte de un diagnostico específico.
Tiempo requerido	Aproximadamente dos horas
Recursos necesarios	Papelógrafo, fichas de colores, masquen tape, marcadores o lapiceros. (los marcadores de colores puede diferencias a los participantes p.ej. entre hombres y mujeres) Cámara fotográfica, grabadora, cuaderno de campo.
Procedimientos	
Paso 1: explicar el objetivo de la intervención, para que nos va a servir la información, la metodología, etc., es para poder trabajar mejor con la comunidad.	
Paso 2: se inicia con cuestionamientos básicos, ¿Cuáles son las principales actividades/cultivos que se hacen aquí?, definir un tema, así sucesivamente se va agotando la discusión de los temas.	
<ul style="list-style-type: none"> • Importante tener en cuenta el grado de escolaridad de los participantes, en caso que no puedan escribir en las tarjetas, el facilitador deberá dibujar en la tarjeta una imagen o simbología que entiendan todos. 	
Paso 3: Después de identificado la información más relevante del cual se quiere conocer, p.ej. tendencia de la tierra, insumos, créditos, etc. si resultan temas que sensibles de abordar porque genera conflictividad, es mejor no abordarlos y desecharlos.	
Paso 4: se realiza el censo, este proceso es anónimo así que no tiene por qué desertar temor en los participantes.	
Paso 5: analizar los resultados obtenidos, comparar diferencias, etc., que los participantes del grupo expongan su opinión sobre el ejercicio, el facilitador debe tomar nota de los resultados y entregar el papelógrafo con el flujograma.	
Paso 6: es recomendable realizar una presentación de los resultados generales obtenidos por el grupo del ejercicio, en asamblea general.	

2. Diagrama de Venn

Objetivo del ejercicio	Aprender sobre las organizaciones y grupos activos en la comunidad, y como sus miembros los visualizan; entender las interacciones que tiene estas organizaciones entre sí.
Metodología	Puede ayudar a determinar responsabilidades en la planificación, nos facilita identificar a otras entidades que tiene presencia en la comunidad, y que alianzas se puede genera.
Tiempo requerido	1-2 horas aproximadamente.
Recursos necesarios	Paleógrafo o pizarra, marcadores, círculos de colores y de diferentes tamaños, por lo menos unos 10 de 3 tamaños diferentes.

Procedimientos

Paso 1: reunir al grupo de informantes claves, explicar el objetivo del ejercicio, promover el uso del diagrama de ven como instrumento para ir visualizando el proceso.

Paso 2: pedir a los participantes que nombre a las organizaciones, instituciones y entidades que tiene incidencia en la vida de la comunidad actualmente. Luego se debe empezar a cuestionar, ¿Qué institución es más importante para el desarrollo, de la comunidad? En este proceso surge un espacio de dialogo y debate entre los participantes, es importante que ellos mismos lleguen a acuerdos y tomen las decisiones.

Paso 3: se escribe los nombres de las organizaciones más importantes en los círculos más grandes (un nombre por cada circulo), luego hay que ir colocándolos sobre el papelógrafo o pizarra, luego se sigue con las otras organizaciones el tamaño del circulo disminuye por el grado de presencia e importancia en la comunidad.

Paso 4: se debe preguntar al grupo que relación existen entre las organizaciones. Los que tiene relación los círculos quedaran unidos o diferencia de los que no estarán más separados, algunos quedarán del círculo que representa la comunidad porque no están presentes directamente en la comunidad sino que esta fuera.

Paso 5: al final se obtiene un diagrama de las relaciones interinstitucionales existentes en la comunidad.

Paso 6: presentar la gráfica en asamblea general.
Tomar todas las anotaciones posibles de la información que se genera durante la discusión para la construcción del diagrama.

3. Clasificación por nivel económico: método grupal

Objetivo del ejercicio	Establecer a través de la visión de la comunidad, los principales estratos sociales, a través de criterios que la misma gente manere de “riqueza” o “bienestar”.
Metodología	<p>La herramienta permite ajustar la estrategia de intervención sin necesidad de investigaciones socio-económicas complejas y no siempre es bien recibida.</p> <p>El método grupal reúne todos los miembros de la comunidad, funciona también para una comunidad a una escala bastante pequeña para que toda la gente se conozca. El método grupal es mucho más rápido, las ventajas son las siguientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se clasifican todos los hogares • Se tiene una discusión de grupo sobre los criterios • La clasificación es producto de un consenso • El ejercicio puede dinamizar un proceso de análisis participativo de los problemas de la comunidad. <p>Nota: importante el grupo de ser representativo de la comunidad, evitar la marginación de ciertos sectores en la discusión, involucrar a todos de la mejor manera posible dándoles sus espacios de intervención, no dejar que las personas como líderes negativos o que tienen un estatus alto en la comunidad dominen al grupo.</p>
Tiempo requerido	2 a 3 horas aproximadamente
Recursos necesarios	Papelógrafo, marcadores, masquen tape, tarjetas o fichas.

Procedimientos

Paso 1: Hay que presentar y explicar los objetivos del ejercicio, para lograr que los participantes cooperen.

Paso 2: hay que realizar un mapa social de la comunidad con apoyo del grupo, indicando todos los hogares de la comunidad con sus nombres, sobre un papelógrafo o pizarra.

Paso 3: mientras el grupo establece el mapa, el facilitador prepara las tarjetas con la información brindada por el grupo de informantes claves. Los nombres de cada cabeza de hogar (tener en cuenta de que algunas personas son más conocidas por su apodo) se enumeran las tarjetas.

Paso 4: se determina con el grupo el concepto local y más aceptable de “riqueza”. Este asunto es delicado, puede apuntar a divisiones ya existentes en la comunidad, puede ser vulnerable a conflictos, es importante ser mediador y consensuar los criterios, no dividir a la comunidad o hacer exclusiones, específicas que es para conocer más a la población demandante del proyecto, y que las diferencias de necesidades surgen de este proceso. P.ej. no tiene las mismas necesidades un

hogar en la que la cabeza sea una anciana o viuda, que la de una pareja joven, sensibilizarlos.

Paso 5: se debe establecer las clases, se recomienda que sea mínimo 3 clases. El facilitador no debe opinar sobre la clasificación. Las tarjetas se reparten al azar entre el grupo y se les pide que las coloquen en una de las clases ya determinadas por ellos mismos. Si un participante no conoce bien uno de los hogares, pasa la tarjeta a otro.

Paso 6: una vez hecha la clasificación, se procede a volver a leer los nombres de cada tarjeta en voz alta, para que el grupo pueda cambiar la clasificación si lo desean. Se anota detrás de la tarjeta, el número de la clase empezar siempre con el 1 que la clase más rica.

Paso 7: luego se presenta en general como queda la clasificación, fomentar el dialogo para que los participantes opinen sobre los criterios de clasificación utilizados, y que cada grupo tiene diferencias en cuanto a necesidades o problemas.

Tomar nota del proceso.

c. Sistema de producción agropecuario y manejo de recursos naturales

1. Mapa de servicios y oportunidades	
Objetivo del ejercicio	Establecer una representación gráfica de los servicios y oportunidades de empleo, servicios y otros conocidos y utilizados por los miembros de la comunidad.
Metodología	Con un grupo de informantes claves de la comunidad, que sea representativo que conozcan bien el contexto.
Tiempo requerido	1-2 horas aproximadamente.
Recursos necesarios	Papelógrafo o pizarra, marcadores, masquen tape, fichas o tarjetas de colores. Cuaderno de campo Cámara fotográfica
Procedimientos	
Paso 1: realizar la explicación del ejercicio y presentación del facilitador. Para romper con el hielo con el grupo y generar confianza se recomienda realizar una dinámica al inicio de la actividad.	
Paso 2: dibujar un circulo en medio del papelógrafo que representa a la comunidad. Luego se pregunta cuáles son los servicios o fuentes de ingresos/empleos existentes dentro de la comunidad. Esta información se apunta o dibuja dentro del	

círculo.
Paso 3: luego se identifican los lugares cercanos a la comunidad como fincas, mercado, etc.; para obtener servicios o que son fuentes de ingreso/empleo actuales. Indicar cada lugar con un círculo colocándole el nombre o la gráfica. P.ej. si es un mercado en el círculo que lo representa se debe colocar qué servicios ofrece a la comunidad apuntarlos adentro.
Paso 4: indicar con flechas que miembros de la comunidad son los que acuden a los servicios o fuentes de ingresos de los lugares identificados.
Paso 5: en asamblea general se realiza una presentación de los datos recolectados. Es importante detectar que significa para los comunitarios el acceso a los servicios.

2. Línea del tiempo	
Objetivo del ejercicio	Identificar los cambios significativos en el pasado de la comunidad, y que de alguna manera influyen en los eventos y actitudes del presente.
Metodología	La línea del tiempo es una lista de los eventos claves tal como los participantes los recuerden. La línea del tiempo debe retomar lo más lejos posible en el pasado, hasta los eventos más antiguos que los participantes puedan recordar. Es importante que participen personas de varias generaciones y de todos los grupos, incluyendo hombres y mujeres, la presencia de los más ancianos es fundamental.
Tiempo requerido	2-3 horas aproximadamente.
Recursos necesarios	Papelógrafo o pizarra, marcadores, tarjetas o fichas de colores, masquen tape.
Procedimientos	
Paso 1: se trabaja con el grupo de informantes claves, debe ser representativo, se realiza la explicación del objetivo del ejercicio.	
Paso 2: el facilitador debe empezar con preguntas como: ¿Cuándo se fundó la comunidad?, ¿Quiénes fueron los primeros en llegar? Después no deben influir en decidir cuales eventos fueron importantes, es el grupo quien debe expresarlo.	
Paso 3: a medida que los participantes del grupo recuerden los eventos, ir colocándolos de forma vertical, para que la línea del tiempo quede de manera que los eventos más antiguos queden hasta arriba. Ordenarlo a través de fichas para que se pueda desplazar en caso que se quiera cambiar el año del evento. Se puede tomar como referencias fechas importantes de carácter nacional o internacional.	

Paso 4: se debe crear tres columnas, la del año, evento y comentarios, se debe trabajar de manera ordenada para que el facilitador no pierda control, se debe promover la discusión, dialogo y consensos.

Paso 5: cuando la línea del tiempo esta completada, se debe realizar una presentación general el facilitador para discutir el trabajo que se realizó y la cooperación recibida por cada uno de los participantes, explicándoles el uso que se le dará a la información recolectada.

d. Manejo de recursos naturales

1. Caminata y diagrama de corte (transecto)

Objetivo del ejercicio	Iniciar una discusión, durante la caminata del terreno de la comunidad, para estructurarlo luego en un diagrama las diferentes áreas topográficas dentro de la zona de influencia de la comunidad, con sus diferentes usos, problemas asociados y potenciales de desarrollo.
Metodología	El diagrama puede ser muy sencillo, para ayudar a la gente a expresar lo que sabe de su medio ambiente. El método es sencillo y ofrece una base visual muy clara para discusiones y análisis, la idea básica es representar las diferentes características y cambios que se dan siguiendo un recorrido a través de la zona.
Tiempo requerido	2 h. aproximadamente o más, según el tiempo que requiera la distancia a recorrer, en general el ejercicio se puede hacer en un día o menos. El taller que se realiza después del recorrido no más de 2 horas.
Recursos necesarios	Papelógrafo o pizarra, marcadores, masquen tape, tarjetas o fichas de colores. Cuaderno de campo, cámara fotográfica, mapa o croquis de la comunidad

Procedimientos

Paso 1: trabajar con un grupo de informantes claves (que sea representativo) que conozcan bien el área geográfica de la comunidad, explicar al grupo el objetivo del ejercicio, se debe establecer el mejor recorrido de la zona, no debe ser en línea directa, pero si debe atravesar la mayor diversidad de terrenos, usos, etc. se inicia el recorrido desde la zona montañosa de la comunidad, atravesando el valle y las áreas de cultivo.

Paso 2: anotar las características principales y los cambios encontrados, usando siempre las denominaciones que utiliza el grupo comunitario. Durante el recorrido tomarse el tiempo de pararse y hablar con las personas que se pueden encontrar, para obtener información no prevista.

Paso 3: realizar el diagrama del recorrido con el grupo participante, puede hacerse durante el trayecto o después. Analizar y discutir con los participantes si están de

acuerdo con la clasificación utilizada, sobre un papelógrafo elaborar el diagrama de manera visual. También se debe incluir información fundamental como el uso y estado de los recursos en cada zona

- ¿Qué recursos se identificaron en cada zona, describir aspectos como uso de la tierra, vegetación (deforestado o área para cultivo), tipo de suelo, vulnerabilidad a desastres naturales (deslaves, inundaciones, etc.) lo más relevante.
- ¿Por qué se encuentra específicamente ubicado específicamente en esta zona?
- ¿Quiénes trabajan y se benefician de estos recursos?
-

Paso 4: pedir a los participantes su opinión sobre el ejercicio. Anotar los resultados y el diagrama al grupo.

e. Herramienta para el análisis de problemas y soluciones (diagnóstico comunitario participativo)

1. Lluvia de ideas	
Objetivo del ejercicio	Obtener información de manera rápida, dinámica y promoviendo la participación de cada persona, las opiniones e ideas desde sus puntos de vista y perspectivas.
Metodología	Permite trabajar en asamblea, involucra directamente la participación y detectar las necesidades, problemas, obstáculos y dificultades para lograr el desarrollo comunitario, social, organizacional, etc. Esta técnica es aplicable a diferentes espacios, desde la comunidad, a nivel organizacional, con alianzas con otras entidades rectoras, etc. contribuye al dialogo y busca recolectar todas las ideas y percepciones, permite detectar las necesidades actuales de la población.
Tiempo requerido	Es rápido, es una fase de introducción para otros ejercicios donde se va a analizar la información recolectada con la lluvia de idea.
Recursos necesarios	Papelógrafo o pizarra, marcadores, masquen tape, tarjetas o fichas de colores.
Procedimientos	
Paso 1: se explica el objetivo del ejercicio al grupo participante, se inicia con una pregunta generadora, sobre el tema que interesa indagar. Escribir o visualizar la pregunta.	
Paso 2: a cada participante se le entrega una tarjeta, en la cual debe escribir la idea que tiene sobre el problema o tema que se está tratando, solo una idea por tarjeta. Se sugiere que los que saben escribir que ayuden a los demás, en caso que algunos participantes tengan la dificultad de escribir.	
Paso 3: el facilitador reúne todas las tarjetas, las mezcla y las coloca sobre la pizarra o papelógrafo, leyendo cada una en voz alta. No se debe eliminar ninguna	

tarjeta.
<p>Paso 4: luego se procede a agrupar las tarjetas que expresan una misma idea o están relacionadas. Debe ser en consenso los participantes deben estar de acuerdo, las tarjetas repetidas pueden ser eliminadas.</p> <p>Y en caso que sea muy ambigua la idea, se debe formular nuevamente sin perder la idea. No se puede descartar ninguna tarjeta sin el consentimiento de los participantes.</p>
<p>Paso 5: decir que trabajo se va a hacer sobre el resultado del total de ideas obtenidas.</p>

2. Árbol de problema (análisis de causas y efectos)	
Objetivo del ejercicio	Analizar las causas y efectos del problema ya priorizado con anterioridad, la aplicación de la herramienta ayuda a la comunidad y a los técnicos de la asociación para entender mejor la problemática central que impide el desarrollo.
Metodología	Es un proceso de discusión y debate entre los participantes, hay que motivar al grupo para que agilice este proceso y se interese en la indagación a profundidad del problema. Además permite detectar las principales causas y sobre las que se pueden intervenir en base a esta información es que se formulan los proyectos para que pueda responder a la necesidad detectada.
Tiempo requerido	2-3 horas aproximadamente, depende de la agilidad de los participantes y la magnitud del problema central
Recursos necesarios	Papelógrafo o pizarra, marcadores, masquen tape, tarjetas o fichas de colores.
Procedimientos	
<p>Paso 1: explicar al grupo el objetivo del ejercicio, y es secuencia de la lluvia de ideas y de la matriz de priorización por frecuencias. Para que sea llamativo se sugiere que se dibuje un árbol en un papelógrafo de manera simple (copa, tronco y raíces)</p>	
<p>Paso 2: Pasos para armar un árbol de problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El facilitador debe escribir la formulación del problema en una tarjeta (esta tarjeta va pegado en el centro entre la copa y el tronco del árbol), consensuar con los participantes, debe ser con pocas palabras. Se debe delimitar el problema a quienes está afectando, niños, mujeres, etc., y nombre de la comunidad. • Anotar en tarjetas las causas más directas del problema (se pregunta a los participantes, porque se ha producido este problema, se van identificando los 	

factores que ocasionan el problema), colocarlas en las raíces del árbol, debe avanzarse hacia abajo, preguntando por las causas de las causas, deben escribirse utilizando frases cortas y palabras que sean claras simples y concretas.

- Luego se procede a anotar en otras tarjetas los efectos o consecuencias directos provocados por el problema central. Se colocan para arriba los efectos directos y los efectos de estos, imitando lo realizado con las causas.

Nota para evitar un problema mal definido:

Se recomienda tener en cuenta las siguientes palabras alternativas al uso de las frases “falta de” y “no hay” en la redacción de los problemas.

<ul style="list-style-type: none"> • Alto • Bajo • Burocrático • Complejo • Conflictivo • Confuso • Costoso • Debilitado • Deliberado • Desequilibrado • Devaluado • Diferente 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil • Engorroso • Escaso • Excesivo • Flexible • Fragmentando • Improductivo • Inaccesible • Inadecuado • Ineficiente • inseguro 	<ul style="list-style-type: none"> • Largo • Limitado • Mal usado • Negado • Negativo • Obsoleto • Pobre • Prejuiciado • Reducido • Retraso • Sesgado
--	--	--

Paso 3: pedir a los participantes su opinión sobre el ejercicio, anotar los resultados.

3. Herramienta de análisis estratégico F.O.D.A.

Objetivo del ejercicio	Analizar el problema identificado (problema priorizado con la herramienta de árbol de problema), permite entender el contexto en que se desarrolla la problemática del área de proyección, entender los factores externo e interno del ambiente en que se desenvuelve el problema principal, tomando en cuenta los aspectos positivos que son las Fortalezas y Oportunidades, y los aspectos negativos Debilidades y Amenazas.
Metodología	<p>Con la aplicación del F.O.D.A., lo que hacemos es identificar las fortalezas y oportunidades que puede facilitar la solución del problema, pero también las debilidades y amenazas que pudieran afectar o limitar la solución del problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • FORTALEZAS: son todas aquellas potencialidades materiales o humanas con que se cuenta. Son de vital



	<p>importancia para poder resolver el problema identificado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • OPORTUNIDADES: son todas aquellas posibilidades de desarrollo que se tiene o encuentran para resolver el problema identificando. Estas oportunidades se encuentran en el medio natural, geográfico, cultural, social, político y económico en la que se desarrolla la comunidad, institución o situación sujeta del análisis. • DEBILIDADES: son todas aquellas deficiencias materiales o humanas con que se cuenta y que pueden limitar la solución del problema identificado. • AMENAZAS: son todas aquellas situaciones negativas que atentan contra la solución del problema. Estas amenazas se encuentran en el medio natural geográfico, cultural, social, político y económico en la que se mueve la comunidad o lugar en que se desarrolla el problema.
Tiempo requerido	1 hora aproximadamente.
Recursos necesarios	Papelógrafo o pizarra, marcadores, masquen tape, tarjetas o fichas de colores.
Procedimientos	
Paso 1: explicar el objetivo del ejercicio al grupo de informantes claves.	
Paso 2: en consenso con el grupo se inicial el análisis de cada cuadrante, tomando en cuenta que la redacción no debe ser breve. P.ej. comunidad organizada, se debe ir más allá, haciendo un planteamiento formal, se podría redactar la misma idea de la siguiente manera: la organización comunitaria ha fortalecido la participación y capacidad de los comunitarios para la gestión de solución de los problemas que afecta al desarrollo local. Este proceso se repite por con las cuatro cuadrantes.	
Paso 3: cuando se tiene elaborado el FODA, con los contenidos de la comunidad o situación sujeta de análisis, se presenta a los participantes, para que promover el debate.	
<p>Observaciones: Construir el F.O.D.A. no se trata de algo más que cuatro cajas formando una matriz de dos por dos. Cada cuadrante está conectado con otros mediante relaciones de causa-efecto. Por eso, una forma más apropiada de representar el F.O.D.A., podría ser la del esquema que se presenta acá.</p> <p>La lectura del diagrama de F.O.D.A., puede hacerse así: las fortalezas contrarrestan nuestras debilidades y, además, nos permiten aprovechar mejor las oportunidades que hemos identificado.</p> <p>Las debilidades, por otro lado nos dificultan el aprovechamiento de las oportunidades y, además, nos hacen vulnerables frente a las amenazas.</p>	

4. Herramienta de análisis estratégico Mini Max	
Objetivo del ejercicio	Vincular cada cuadrante de la matriz FODA, para la identificación de las estrategias o líneas de acción que permite resolver el problema identificado.
Metodología	Se procede a evaluar cada cruce teniendo como referente las exigencias del entorno externo en que se desarrolla el problema (oportunidades y amenazas) y su relación con la realidad dentro del ámbito interno de la comunidad (fortalezas y debilidades).
Tiempo requerido	1-2 horas aproximadamente.
Recursos necesarios	Papelógrafo o pizarra, marcadores, masquen tape, tarjetas o fichas de colores.
Procedimientos	
Paso 1: la vinculación de las fortalezas con las oportunidades y amenazas y de las debilidades con estas últimas no es un proceso mecánico, sino que requiere de reflexión y análisis, lo que conlleva a una evaluación de carácter estratégico y un manejo de información pertinente que sustente las razones de dicha vinculación.	
Paso 2: primera vinculación ANALISIS ESTRATEGICO DE FORTALEZAS CON OPORTUNIDADES (maxi-maxi) la pregunta generadora que orienta dicha vinculación es: ¿En qué medida esta fortaleza nos permite aprovechar al máximo la oportunidad que se nos presenta para resolver el problema? Las líneas estratégicas se centran en la acción de ATACAR	
Paso 3: segunda vinculación ANALISIS ESTRATEGICO DE FORTALEZAS CON AMENAZAS (maxi-mini) la pregunta que orienta esta vinculación es: ¿En qué medida esta fortaleza nos permite defendernos frente a tal amenaza? Las líneas estratégicas tienen como propósito la acción de DEFENDER	
Paso 4: tercera vinculación ANALISIS ESTRATEGICO DE DEBILIDADES CON OPORTUNIDADES (mini-maxi) la pregunta orientadora de esta vinculación es: ¿En qué medida esta debilidad no nos permite aprovechar tal oportunidad? Las líneas estratégicas se centran en la acción de MOVILIZAR.	
Paso 5: cuarta vinculación ANALISIS ESTRATEGICO DE DEBILIDADES CON AMENAZAS (mini-mini) la pregunta orientadora de esta vinculación es; ¿En qué medida esta debilidad no nos permite enfrentar tal amenaza? Las líneas estratégicas tiene como propósito la acción de REFORZAR.	

5.2. Formatos para la elaboración de planes para la inserción comunitaria y diagnóstico.

- a. Estructura del plan operativo general para una intervención para la recolección de información

Nombre de la actividad: si es inserción comunitaria y mapeo social o si es un diagnóstico participativo comunitario		
Lugar: nombre de la comunidad	Fecha: Día, fecha y año en que se realiza	Hora: Establecer la hora de inicio y finalización
Temas a desarrollarse: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los aspectos generales de la comunidad. • Sistema de producción agropecuario y manejo de recursos naturales • Identificación y priorización de necesidades. Nota: en un mismo taller de inserción comunitaria difícilmente se puede obtener toda la información requerida por la misma situación de que la asociación es pequeña.	A cargo de: Nombre de los responsables, personal técnico de la asociación, facilitadores, voluntarios, etc.	
Nombre de la entidad ejecutora: si solo la asociación colocar el nombre, en caso de una alianza colocar el nombre de la otra institución. Actores involucrados como: municipalidad y voluntarios de alguna otra organización.		
Total de participantes: <ul style="list-style-type: none"> • Si son familias o grupos focales 	NO. Mujeres:	No. Hombres:
Justificación		
Objetivos de la actividad:		
Resultados esperados		

Momentos previstos		Descripción		Responsables
Tiempo	Contenidos a desarrollar	Actividades	Recursos	
	Recepción y registro de los participantes	Firma de asistencia	Planilla de asistencia	
	Bienvenida Invocación (oración)	Presentación del personal técnico de la asociación		
	Presentación de los objetivos del taller de capacitación	Presentación de la agenda y los objetivos de la actividad.	Agenda y plan del taller comunitario Presentar al grupo focal que	

		Se establece la dinámica de trabajo si es a través de grupos focales se forman los integrantes de cada grupo.	voluntarios o personal de la asociación va a trabajar con cada grupo.	
	Dinámica o presentación de un video para reflexión.	Se sugiere la inclusión de un juego o dinámica de fácil aplicación en los grupos focales para romper con el hielo y generar confianza entre los participantes y con el personal técnico de la asociación.	Varia depende del tipo de juego o dinámica.	
	Desarrollo de los temas y aplicación de metodologías y herramientas	Se debe establecer cuantas herramientas se van a aplicar. Enlistarlos	Cuaderno de campo Material didáctico por cada herramienta (papelógrafo, marcadores, masquin tape, etc.) Equipo técnico (cañonera, computadora, diapositiva, etc.)	Psicóloga Personal de ADICAY-AVIS Estudiantes de la PPS II
REFRIGERIO				
	Evaluación:	Al finalizar de pasar las herramientas se debe presentar en asamblea general con los otros grupos de manera visual las gráficas, o tablas con la información recabada. Para compartir experiencias y que surjan conclusiones	Se debe levantar una minuta haciendo énfasis para la próxima reunión y los compromisos adquiridos.	

1.4.3. Formatos para la elaboración de planes para el diseño de proyectos.

a. Plan operativo del proyecto

Fase/actividad	Tiempo		Costo	Financiamiento (Fuente de financiamientos)	
	Fecha de inicio	Fecha de finalización		Monto propio	Monto solicitado
Copiarlo del marco lógico	Definir para cada actividad la fecha de inicio	Definir la fecha de finalización de cada actividad	Costo de cada actividad		
Fase 1: Actividades: 1.1. 1.2. 1.3.	Día, mes y año				
Fase 2:					
Fase 3:					

b. Cronograma de actividades

No.	Fase-actividades	Recursos	Medios de verificación	Costos	Periodo de ejecución								Responsables	
					Mes 1				Mes 2					
					1	2	3	4	1	2	3	4		
Fase 1														
1	Reuniones previas	Material de didáctico Equipo de computo Cámara fotográfica Grabadora Viáticos (transporte, alimentación, hospedaje, etc) Formularios	Guías de entrevistas Metodologías y herramientas aplicadas Cuaderno de campo Planes de los talleres, Fotografías de la recolección de información Videos Minutas o actas de las reuniones.	Por cada actividad										
2	Visitas previas													
3	Reuniones post-visitas con líderes para identificar a los integrantes de los grupos focales													
4	Selección de herramientas para la recolección de información													
5	Reuniones con voluntariado (capacitaciones)													
6	Elaboración de planes de los talleres para la recolección de información													
7	Cuando se realiza cada taller													
8	Análisis de información (elaboración de informes, trabajo de gabinete)													
9.	Planificación y diseño del proyecto (Lo que es la ejecución del proyecto nuevamente se realiza un cronograma tomando ya las actividades propias a realizarse para el cumplimiento de los resultados que se quiere lograr con la ejecución del proyecto.)													

c. Presupuesto general

Recursos	cantidad	Costo unidad	Costo total	Financiamiento	
				Aporte propio	Monto solicitado
Equipo audiovisual	#	Q	Q	Q	Q
Alquiler de mobiliarios	#				
Material didáctico	#				
Viáticos (transporte)	#				
Recursos humanos (salarios)	#				
Refacciones	#				
Materiales de oficina (impresiones, fotocopias, hojas bond, etc.)	#				
TOTAL					

d. Plan de monitoreo del proyecto

Fase/actividad	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de verificación	Fecha del monitoreo	Responsables
Fase 1: Actividades. 1.1. 1.2. 1.3.		Entrevista o encuestas a los beneficiarios, voluntarios, personal técnico que ejecuta, etc.		
Fase 2:				
Fase 3:				

e. Plan de evaluación del proyecto

Objetivo o resultado	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de verificación	Fecha de la evaluación	Responsables
Se copia la información del ML				

Fin				
Propósito				
Resultado 1:				
Resultado 2:				
Resultado 3:				

f. Ficha técnica del proyecto (perfil de proyecto)

1. Nombre del proyecto	Describe el título con el que se identificará el proyecto.
2. Objetivo del proyecto	Fin copiarlo del Marco Lógico
3. Descripción del proyecto	No más de tres líneas, de que se trata en si el proyecto
4. Nombre del responsable del proyecto	Identificar al personal responsable del proyecto
5. Gerente de la institución	Nombre
6. Lugar de ejecución	Comunidad, municipio o departamento
7. Área de trabajo	En qué área de proyección se inserta el proyecto
8. Periodo de ejecución	Mes desde que se inicia, fecha y año
9. Institución responsable del proyecto	Nombre de la asociación en caso de que exista una alianza mencionar el nombre de la otra organización o institución.
10. Ubicación:	Dirección, página web, emails, No. de fax, No. de tel. de la asociación
11. Costo total del proyecto	Es el total que se obtiene en el presupuesto general, en un resumen.
12. Población meta	Beneficiarios directos: población demandante Beneficiarios indirectos: municipio, departamento, etc. actores que se benefician.

5.3. Convenios

ACUERDO DE INSTALACION SISTEMA DE PURIFICACION DE AGUA.

A la población demandante: AVIS, Guatemala para llevar a cabo la instalación del sistema de purificación de agua tendrá que estar de acuerdo a cumplir con lo siguiente:

- 1) Comprometerse a hacer una tarima donde se colocaran 2 tinacos de agua los cuales servirán para instalar el sistema de purificación de agua.
- 2) Comprometerse a circular y colocar candado en el cuarto donde se hará la instalación, con el fin de evitar que el equipo sea motivo de robo.
- 3) Comprometerse a tener 2 o 3 responsables del lugar (no más de 3) para darle mantenimiento al equipo y hacer el proceso de purificación.
- 4) Mantener limpio y desinfectado el lugar.
- 5) El uso del agua purificada será exclusivo para los servicios únicamente del hospital y pacientes. Si en caso alguien del personal necesite agua para uso propio tendrá un costo simbólico, y los fondos serán para el beneficio del hospital.
- 6) Atender al visitante de la organización para el seguimiento y supervisión del buen mantenimiento y uso del sistema de purificación de agua.
- 7) Que los encargados estén presentes el día de la instalación para apoyar el proyecto.

En constancia firman el acuerdo el director del hospital y los asignados responsables del nuevo sistema de purificación, por lo que no tenemos ningún inconveniente de firmar la hoja que contiene estos acuerdos.

Se firma y sella en el municipio de San Cristóbal Alta Verapaz a los ----días del mes de ----de año.

ACUERDO PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA DE SALUD PREVENTIVA

AVIS, GUATEMALA: Es una organización Cristiana, no lucrativa, apolítica que vela por el Fortalecimiento y empoderamiento de Salud, Oportunidad y educación de las familias del municipio de San Cristóbal Verapaz, A.V. Guatemala.

TODAS LAS PERSONAS INTERSADAS EN PARTICIPAR EN ESTE PROGRAMA DEBEN FIRMAR (O HUELLA DIGITAL) QUE ESTAN DE ACUERDO EN

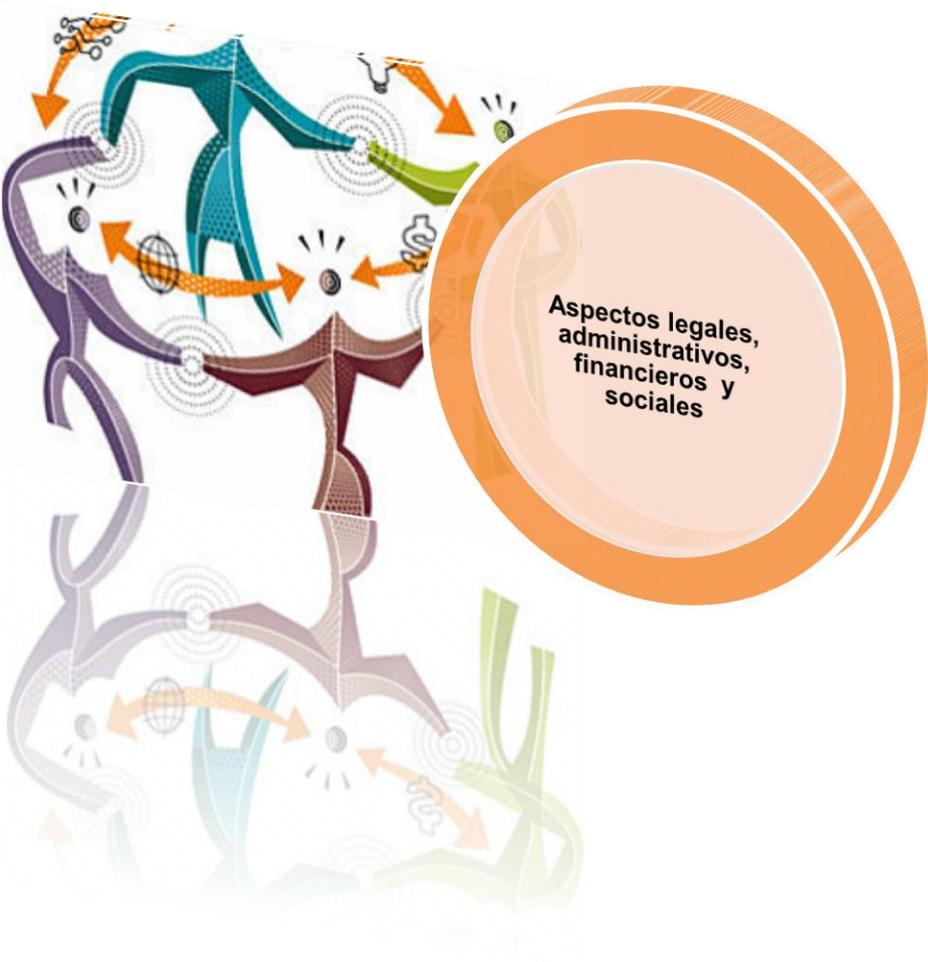
CUMPLIR CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CLAUSALAS DE ESTE CONTRATO, DE LO CONTRARIO NO PUEDEN PARTICIPAR.

- 1) Utilizar la estufa, el filtro de agua, el tipi tap, la lámpara solar, hacer una hortaliza, hacer un corral para animales.
- 2) Eliminar el fuego abierto dentro de la vivienda con el objetivo de prevenir enfermedades respiratorias, pulmonares, tos, infecciones de ojos, cáncer de cérvix y quemaduras.
- 3) Utilizar la estufa correctamente y bridle el servicio de limpieza semanalmente como lo indican los técnicos.
- 4) Asistir a las capacitaciones y charlas que AVIS, Guatemala llevará a cabo en la comunidad ____ veces al mes.
- 5) Estar de acuerdo a recibir la visita y supervisión de la estufa por técnicos de AVIS.
- 6) Estar de acuerdo para realizar el donativo para participar en el programa, con la cantidad de: _____
- 7) Estar de acuerdo a utilizar utensilios extras que AVIS estará proporcionando con el fin de mejorar su salud y su economía.
- 8) Estar de acuerdo a trabajar a beneficio de la comunidad durante _____ horas a la semana.
- 9) Apoyar el programa conforme sea necesario en bienestar de todos.
- 10) Enviar a los niños y niñas diariamente a la escuela.

Yo _____ Con No. De cedula o
DPI _____

He revisado y leído y estoy de acuerdo con cada una de las cláusulas de acuerdo,
por lo cual firmo (o huella digital) _____ en
fecha _____
en _____

CAPITULO VI



Aspectos legales, administrativos, financieros y sociales

1. Objetivos:

- Maximizar el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y sociales de la asociación, controlando el uso racional y eficiente de los recursos disponibles con el propósito de ampliar la cobertura de las áreas de proyección siendo desarrollo comunitario, educación y salud. Ejecutando programas y proyectos integrales en las que se fomente los valores de la participación comunitaria, cooperación, coordinación y la autogestión, este manual establece la participación tripartita (población demandante, AVIS y entes aliados o financistas) para cada fase del proyecto.
- Coordinar procesos flexibles que vayan dirigidos a la obtención de resultados basados en objetivos, brindando una mejor calidad de servicios a la población demandante, lograr un posicionamiento de competitividad ante otras entidades.

2. Concepto:

El desarrollo de los aspectos legales, administrativos, financieros y sociales son elementos fundamentales que se deberán aplicar en el proceso de gestión de proyectos de desarrollo de la Asociación Viviendo para Servir. Será necesario desarrollar procedimientos y normas que permitan administrar, controlar y utilizar racional y eficientemente los recursos disponibles.

La finalidad del manual es sistematizar e institucionalizar los procesos de gestión de AVIS, establezcan y mantengan un sistema administrativo, financiero, legal y social, de manera coordinada, flexible, organizada y dinámica, no solo entre el personal de la asociación sino que también con la población demandante que el proceso sea inter-participativo, con el propósito del manejo de los recursos de los proyectos que AVIS promueve

siendo el desarrollo comunitario, educación y salud sea eficiente, eficaz, transparente y oportuno, para potencializar el desarrollo local.

3. Aspectos por cada área

a. Aspectos legales

Son todos los documentos que amparan los procesos, le dan la validez y facilitan que un futuro se pueda revisar el historial de los proyectos o de la misma asociación. Las cuales son: actas en asambleas generales con la población demandante o minutas, los convenios o acuerdos, etc.; para llevar un control de las fechas y temas que se tratan.

El convenio tripartito deberá firmarse previamente al inicio de la ejecución del proyecto, pero no antes de asegurar el financiamiento del proyecto.

Existe un convenio para cada área de proyección de AVIS, para el de desarrollo comunitario, educación y salud.

Se debe establecer claramente que la comunidad o población demandante debe apoyar con la mano de obra no calificada y materiales locales de construcción. Deberán asistir a las reuniones, talleres y sesiones de información y capacitación, cumpliendo responsablemente sin excusa a faltas.

Después de inaugurado el proyecto, si surgen inconvenientes con los productos (estufas ecológicas, filtros o tratamientos de agua), la asociación ya no se hace responsable para los gastos de reparaciones, si puede brindar asistencia técnica para la verificación de daños y repuestos mas no pueden cubrir los costos de estos.

b. Aspectos administrativos

En el área administrativa es donde se elaboran los documentos legales, siendo los convenios, acuerdos, etc. También aquí es donde se realiza el proceso de planificación operativa de las inserciones comunitarias y diagnóstico participativo.

Análisis de la información recolectada en la fase de identificación, también se encarga de la elaboración, diseño y planificación de los proyectos, se realiza el proceso de gestión financiera, aval técnico, etc.; toda la etapa de formulación coordinar la logística de elaboración de planes.

Deberán vigilar, coordinar, monitorear y evaluar las acciones del proyecto, para asegurarse del cumplimiento.

También deberán revisar, modificar y actualizar y dar a conocer las normas vigentes para el desarrollo de los estudios que realiza AVIS.

Está presente en todas las fases del ciclo del proyecto desde la organización comunitaria hasta la entrega de los materiales, construcción, capacitación y evaluación. Capacitar a la población demandante sobre el uso eficiente de los productos adquiridos con la asociación.

- Actas, convenios y acuerdos

Es importante tomar en cuenta estas formas de establecer los acuerdos con las comunidades, no solo nos sirve de archivo sino que también es para hacer constar las normas que se deberán cumplir para el ciclo del proyecto, para cada etapa se necesita trabajar en conjunto, es necesario que la población demandante muestre interés en el proyecto para asegurar la sostenibilidad.

- Minuta de reunión

La minuta es un recurso que nos permite servir como archivo de los datos que se van generando en las reuniones, talleres o sesiones con la población demandante o con otras entidades.

También nos sirve para guardar en forma escrita la información tratada de manera oral, y mantenerla como un archivo permanente, disponible para revisar en cualquier momento y por cualquier razón (por lo general, se revisan las decisiones y compromisos tomados en un determinado proyecto). El responsable en este caso de redactar la minuta es el personal técnico de la asociación, quien tendrá la tarea de tomar notas a lo largo de la reunión e



c. Aspectos financieros

Se realiza el estudio de costes, se elaboran los presupuestos generales para que en la búsqueda de financiamiento de los proyectos incluyan un desglose o resumen del financiamiento:

- Aporte del ente ejecutor del proyecto (proceso de inserción comunitario y diagnóstico participativo, capacitación, etc.)
- Aporte de la municipalidad u otra entidad aliada (costo de transporte, etc.)
- Aporte de la comunidad (mano de obra y otros aportes)
- Aporte que se está solicitando

Para lograr una operación eficiente y costos justos se recomienda el siguiente procedimiento:

1. Elaborar listado detallado de los materiales (estufas ecológicas, filtros o tratamientos de agua, entre otros).
2. Cotizar con al menos dos empresas por unidad de los productos o por el costo total del proyecto.
3. Consultar siempre si el proveedor puede realizar la entrega directamente a la población demandante, para reducir el costo de transporte y de almacenamiento.

d. Aspectos sociales

Dentro de la intervención que la asociación realiza debe integrar temas de eje transversal como lo es:

- Fortalecer la participación y organización comunitario
- Liderazgo
- Empoderamiento del gobierno local.
- Desarrollo sostenible

La promoción social es el principal propósito de AVIS, por esta razón es que los proyectos que ejecuta son en base al área de desarrollo comunitario que es eje

transversal para el área de educación y salud. De manera que el desarrollo local que persigue es integral.

A través de las capacitaciones que imparten el objetivo es estimular y crear condiciones socioculturales que contribuyan a la sostenibilidad local, el buen manejo de los recursos ecológicos y ambientales, tanto recursos hídricos y naturales, para generar cambios en los hábitos (prácticas de higiene personal, en el hogar, en la comunidad), costumbres actitudes, aptitudes y conocimientos de la población demandante para el mejoramiento de las condiciones de vida.

La promoción social es la capacitación con la finalidad de estimular, facilitar, apoyar y fortalecer la iniciativa de las comunidades para resolver sus necesidades y mejorar su bienestar, para organizarse y decidir en función de sus propias necesidades e intereses.

Se fortalece los temas de liderazgo, interculturalidad, equidad de género (participación de la mujer en la educación), desarrollo local, trabajo en equipo, organización comunitaria, conservación del medio ambiente y aprovechamiento de los recursos naturales (basuras y animales), sanidad comunitaria, salud preventiva, etc.

Para las capacitaciones se utilizan material didáctico, videos, rotafolios, para que sea activo y no sea algo tedioso, no se usan carteles con contenidos teóricos, la mayor parte de la población con que trabaja AVIS es de escolaridad baja, por la misma razón se debe promover el uso de material visual (imágenes visibles a distancia).

4. Bibliografía:

INFOM, I. d. (2007). MODELO BASICO para proyectos de abastecimiento de agua potable, saneamiento basico, educacion sanitaria y ambiental a nivel rural . Guatemala : SEGEPLAN; INFOM; FIS; EMPAGUA; Ministerio de Salud Publica . <http://www.respuestario.com/como/como-elaborar-una-minuta-procedimiento-paso-a-paso>

5. Anexos

Minuta de reunión		
Datos de la reunión		
Fecha:	Hora:	
Lugar:	Objetivos:	
Nombre del facilitador o persona responsable:		
Reunión convocada por:		

Síntesis de temas tratados		
Temas	Situación/pasos a seguir	Notas/Observaciones
Tema 1:		
Tema 2:		
Tema 3:		
Temas pendientes: Tema1: Tema 2		

Compromisos asumidos	
Descripción	Responsables

Próxima reunión				
Fecha			Responsables	
Listado de participantes				
No.	Nombre y apellido	cargo	Firma	Observaciones
1				
2				
3				

5.2.4. Fase III: Resultado 2 (marco lógico): Equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado.

Resultados previsto

- Elaboración de planes de capacitación.
- Proceso de capacitación dirigido al equipo técnico en base al contenido del manual.
- Desarrollar una evaluación post test sobre el proceso de capacitación.

Indicador de éxito:

100% del personal de técnico de la asociación es capacitado sobre el contenido del manual de gestión, validando a través de una carta de aprobación.

Resultados no previstos:

- El proceso de socialización y validación del manual con el equipo técnico de la asociación que corresponde al resultado 1, se traslada para realizarlo durante el proceso de capacitación.
- El director de la asociación se le presenta un viaje al extranjero lo que a trazo el cronograma de actividades para la ejecución de los talleres de capacitación.
- Con participación del personal técnico de la asociación a través de las recomendaciones obtenidas durante los talleres de capacitación se realiza el proceso de reestructuración adecuándolo a las necesidades que consideran que se tiene en la asociación.
- La asociación de manera interna está en proceso de reestructuración.
- Se lleva a cabo el taller de charla motivacional, en el hotel Alcázar de doña Victoria para compartir experiencia entre ADICAY-AVIS.
- Al finalizar los 5 talleres previstos para el proceso de capacitación, se realiza la evaluación con un post test, por el factor tiempo también se integra el abordaje de la temática importancia de la evaluación y monitoreo.

Actividades:

- Se coordina las fechas para el proceso de capacitación con el director de la asociación.
- Se elaboran y presentan los planes de capacitación para el Vo. Bo. Del director de la asociación.
- Se realiza el primer taller de capacitación, siendo esta la presentación general del contenido y estructura del manual, con la participación del equipo técnico de la asociación y se integran algunos miembros de la junta directiva.
- Se coordinan fechas con el personal técnico de la asociación, quienes exponen que por cuestiones laborales y compromiso propios establecen dos talleres de capacitación durante la semana en horarios vespertinos, un día antes de cada taller se realiza una llamada para confirmar la actividad con el director de la asociación.
- Se llevan a cabo los talleres de capacitación no se cumplen las fechas establecidas en el cronograma por situaciones imprevistas que surgen en la asociación.
- Elaboración de la evaluación post test del proceso de capacitación
- Se realiza la evaluación post test con los participantes del proceso de capacitación, a través de una serie de preguntas.

Resultado 2: equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado



Índice

	Páginas
2.1. Introducción	169
2.2. Objetivos	170
2.3. Descripción del proceso de capacitación	170
2.3.1. Metodología implementada para la ejecución de los talleres de capacitación	171
2.3.2. Beneficios obtenidos del proceso de capacitación	173
2.4. Resultados obtenidos de la evaluación post test	174
2.5. Plan general de capacitación	177
2.6. Anexos	178

2.1. Introducción

El proceso de capacitación es el resultado 2 del marco lógico: Equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado siendo uno de los principales productos obtenidos del proyecto “Normalizar gestión de proyecto de Asociación Viviendo para Servir”.

Con el propósito de contribuir al desarrollo de capacidades gerenciales en el recurso humano con que cuenta la asociación, se realizó el proceso de talleres de capacitaciones abordando el contenido del Manual elaborado para la gestión de proyectos de desarrollo de Asociación Viviendo para Servir, con la finalidad a la vez de validar y aprobarlo.

El proceso de capacitación dirigido al personal técnico de la asociación es vital para fomentar indicadores de eficiencia, eficacia y sostenibilidad en el proceso de gestión de proyectos que venían realizando de manera empírico y también para motivar al personal para que sea calificado y productivo en beneficio del desarrollo organizacional para tener un sistema de gestión para proyectos de desarrollo de calidad.

Algunas metodologías implementadas para la ejecución de los talleres:

Algunos talleres de capacitación fueron realizados en lugares fuera de oficina como en el Hotel Paniste en San Cristóbal Verapaz, también se realizó un taller de charla motivacional para compartir experiencias con el personal de ADICAY-AVIS, realizado en el Hotel Alcázar de Doña Victoria en Cobán, A.V. Estos nuevos escenarios permitieron la integración del personal de AVIS y genero nuevas ideas para estimular el trabajo en equipo.

En cada plan de taller de capacitación se establecieron horarios, para optimizar el uso del tiempo, lo que permitió incluir espacios para presentaciones de temas de reflexión, juegos y dinámicas enfocados para la integración del personal técnico y los de la junta directiva ya que existía un distanciamiento por la ausencia de reuniones.

También se obtienen beneficios del proceso de capacitación del personal de la asociación Cabe recalcar que a través del esfuerzo personal que cada participante demostró se logró el reconocimiento de habilidades, destrezas, capacidades, actitudes y aptitudes de cada personal para aprovechar de mejor manera el recurso humano existente. Es importante la detección de necesidades del personal para incluir las temáticas en futuras capacitaciones.

Se presenta los resultados obtenidos de la evaluación post test siendo cualitativa aunque la información es un aporte que enriquece el proceso de finalización de los talleres de capacitación.

2.2. Objetivos

- Presentar la propuesta del manual y socializar el contenido para el proceso de validación y aprobación de parte del personal técnico de la asociación, a través del proceso de capacitación.
- Fortalecer las capacidades gerenciales del personal de la asociación para la gestión de proyectos de desarrollo
- Involucrar la participación del personal de la asociación en el proceso de validación del manual.

2.3. Descripción del proceso de capacitación

Con el propósito de contribuir al desarrollo de capacidades gerenciales en el recurso humano con que cuenta la asociación, se realizó el proceso de talleres de capacitaciones abordando el contenido del Manual elaborado para la gestión de proyectos de desarrollo de Asociación Viviendo para Servir, con la finalidad a la vez de validar y aprobarlo.

La ausencia de procesos de capacitación dirigidos al personal de la asociación desmotivaba y contribuía a la zona de confort, se tenía desconocimiento sobre herramientas y metodologías para la gestión de proyectos, desde la etapa de identificación, estudio de estudio de pre-factibilidad, etapa de formulación, etapa de ejecución y etapa de seguimiento y evaluación.

El proceso de capacitación dirigido al personal técnico de la asociación es vital para fomentar indicadores de eficiencia, eficacia y sostenibilidad en el proceso de gestión de proyectos que venían realizando de manera empírico y también para motivar al personal para que sea calificado y productivo en beneficio del desarrollo organizacional para tener un sistema de gestión para proyectos de desarrollo de calidad. Durante los talleres de capacitación mostraron motivación y comprensión de la estructura del contenido del manual que se a bordo por capítulos.

2.3.1. Metodología implementada para la ejecución de los talleres de capacitación:

- Tomando en cuenta el perfil del personal técnico de la asociación y el factor tiempo y recursos existentes, se acordó en reunión que durante la semana se ejecutaran dos talleres en horarios vespertinos.
- La interacción del personal técnico y la integración de la participación de algunos miembros de la junta directiva fue primordial para lograr grandes cambios en la estructura interna de la asociación, lo demostraron a través del compromiso, actitud positiva, desempeño y voluntad que cada participante brindo para aprender nuevas herramientas y metodologías para la gestión de proyectos.
- Se gestiona con la asociación un aporte financiero para los primeros talleres de capacitación, con la finalidad de insertar en la cultura organizacional que es importante que la misma organización gestione o designe recursos para darle seguimiento al proceso de capacitación para actualizar o fortalecer los conocimientos del personal para obtener un mejor desempeño laboral.
- Algunos talleres de capacitación fueron realizados en lugares fuera de oficina como en el Hotel Paniste en San Cristóbal Verapaz, que brindo un área ecológico que permitió un ambiente agradable para el estado de ánimo

del personal quienes trabajan en oficina y en campo. También se realizó un taller de charla motivacional para compartir experiencias con el personal de ADICAY-AVIS, realizado en el Hotel Alcázar de Doña Victoria en Cobán, A.V. Estos nuevos escenarios permitieron la integración del personal de AVIS y generó nuevas ideas para estimular el trabajo en equipo.

- Después de finalizar cada taller de capacitación se realiza una evaluación cualitativa del proceso ejecutado, con la finalidad de mejorar las siguientes intervenciones, el resultado obtenido fue positivo surgieron recomendaciones importantes de parte del personal técnico, no tenía claridad del proceso de gestión que se les estaba presentado lo que conllevó a la confusión al grado que se tuvo que reestructurar gran parte del manual. Se utilizaron técnicas de evaluación como PNI (Positivo, Negativo e Interesante) y hojas de monitoreo elaborados para cada taller.
- Durante los siguientes talleres abordando específicamente cada capítulo, surgieron momentos en el cual el contenido del manual no entendían con claridad el proceso que se les estaba presentando lo que conllevó a la confusión de los significados, por lo que se tuvo que reestructurar gran parte del manual.
- En cada plan de taller de capacitación se establecieron horarios, para optimizar el uso del tiempo, lo que permitió incluir espacios para presentaciones de temas de reflexión, juegos y dinámicas enfocados para la integración del personal técnico y los de la junta directiva ya que existía un distanciamiento por la ausencia de reuniones.
- Con la promoción de procesos de capacitación se propicia espacios de diálogos y debates con el objetivo de que los participantes emitan opiniones individuales, sobre los problemas y necesidades que se tiene para la gestión de proyectos desde las diferentes perspectivas. Como resultado se

obtiene la integración en la cultura organizacional el seguimiento del proceso de capacitación a través de la detección de necesidades del personal para gestionar a capacitadores especializados en las áreas débiles.

- Para la comprobación de los conocimientos adquiridos durante el proceso de capacitación se realizó al finalizar una evaluación post test dirigido a los participantes, del cual se obtuvieron resultados favorables que demuestran la apropiación del ciclo de vida de proyectos que contiene el manual para la gestión.
- La aplicación en campo de la puesta en práctica de algunas herramientas y metodologías para la recolección de información para inserción comunitaria o diagnostico participativo favoreció a la generación de experiencia del personal técnico para adquirir confianza en la aplicación de las herramientas.

2.3.2. Beneficios obtenidos del proceso de capacitación

- Cabe recalcar que a través del esfuerzo personal que cada participante demostró se logró el reconocimiento de habilidades, destrezas, capacidades, actitudes y aptitudes de cada personal para aprovechar de mejor manera el recurso humano existente. Es importante identificar los temas de interés del personal para incluir estas temáticas dentro de futuras capacitaciones.
- Favorece a la sinergia entre el personal de la asociación desde el director, junta directiva, colaboradores y personal voluntario.
- Se fortalece el trabajo en equipo.
- Se toma mejores decisiones y surgen nuevas estrategias de solución a los problemas, necesidades y obstáculos desde los diferentes niveles de intervención.
- Propició canales de comunicación que favorece a la cultura y clima laboral.

- Contribuye al desarrollo de liderazgo del personal y a la competitividad ante otras instituciones.
- Favorece para compartir las lecciones aprendidas y experiencias de los logros y avances que van adquiriendo el personal.

2.4. Resultados obtenidos de la evaluación post test.

Se consultó a los 4 principales participantes del proceso de capacitación, estableciendo los rangos calificativos de las primeras 4 preguntas realizada. Con una X debían marcar en el rango que consideraban 1 bajo, 2 medio, 3 alto.

1. Comprendí el contenido del manual

Resultados			
Rango calificativo			Personas consultadas
1	2	3	
---			-----
	X		3 personas
		X	1 persona
Total			4 personas

La comprensión del contenido del manual es de rango medio para la mayoría de los participantes de los talleres de capacitación, exponen que las herramientas y metodologías son nuevas para ellos y que a través de la práctica en campo lograrán comprender el contenido del manual.

2. Puedo aplicar las herramientas y metodologías que contiene el manual

Resultados			
Rango calificativo			Personas consultadas
1	2	3	
---			-----
	X		1 personas
		X	3 persona
Total			4 personas

La mayoría del personal considera que es un rango alto la capacidad que tienen actualmente para aplicar las herramientas y metodologías del manual, con la experiencia podrán fortalecer la gestión que realizan.

3. Me facilita el trabajo, la aplicación de los procesos propuestos en el manual.

Resultados			
Rango calificativo			Personas consultadas
1	2	3	
---			-----
	X		1 personas
		X	3 persona
Total			4 personas

La mayoría de los participantes del proceso de capacitación consideran que es un rango alto, la contribución que hace el manual al trabajo que realizan facilitándoles las herramientas adecuadas para cada fase de la gestión de proyectos.

4. El manual responde a las necesidades de la asociación.

Resultados			
Rango calificativo			Personas consultadas
1	2	3	
---			-----
	---		-----
		X	4 persona
Total			4 personas

En un rango alto considera el personal que a través del proceso de capacitación se pudo validar y aprobar el contenido del manual reestructurando una parte en beneficio de las necesidades de la asociación.

CUADRO NO. 10

La siguiente parte de la evaluación post test es de preguntas abiertas

No.	Pregunta	Respuestas obtenidas
5	¿Con que propósito se realiza el trabajo de campo?	Es parte de la fase de pre-inversión Con el fin de identificar las necesidades de los

		pobladores. Obtener en forma directa datos de las fuentes primarias, es decir, de las personas del lugar.
6	¿Qué se debe elaborar antes de realizar una inserción comunitaria o diagnóstico participativo?	Lo primero es recibir la solicitud de la población demandante y para luego realizar un plan de intervención. También se recomienda realizar una evaluación.
7	¿A través de que herramientas se puede realizar la evaluación línea base?	La mayoría respondió que a través de entrevistas, censos y cuestionarios dirigidos a la población demandante.
8	Defina que es un diagnóstico	Son los resultados que se obtienen luego de un análisis. Es un proceso que se realiza para obtener información del estado de una situación para realizar un proyecto.
9	Defina que es una inserción comunitaria	Es la intervención de un ente externo o ajeno a la comunidad con el fin de solventar una necesidad o problema.
10	Mencione el ciclo de vida de proyectos, cada fase y sus respectivas etapas	Fase de pre-inversión: identificación, trabajo de campo y recolección de datos. Fase de inversión: es donde se aplica la etapa de ejecución. Fase de administración, operación y mantenimiento: esta es la etapa de seguimiento y evaluación.

Fuente: Moran Mirna, PPS II TS/URL 2014.

De las 13 preguntas que contiene la evaluación post test estas son las 10 preguntas más importantes para la verificación de los conocimientos adquiridos del personal que participo en el proceso de capacitación, se considera alcanzado el propósito del proyecto de la PPS II siendo: equipo técnico de AVIS desarrolla capacidades gerenciales y fortalecimiento organizacional sobre la gestión de proyectos y contar con procesos establecidos para la gestión de proyectos.

El contenido del manual es amplio por la misma necesidad de que la asociación no tiene establecido un documento en el que se tenga establecido el proceso de gestión de los proyectos que de manera empírico lo venían realizando y para garantizar el uso eficiente del manual y para actualización de los datos y contenidos, se estableció que un periodo de 1 año después de haberse aprobado y validado se debe evaluar su uso. Cada semestre se realiza una capacitación abordando temas de interés del personal.

2.5. Plan general de capacitación

El proceso de capacitación responde al Resultado 2 del marco lógico: Equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado.

- Justificación: Presentar la propuesta del manual para la socialización del contenido y la estructura, realizar la validación y aprobación del manual a través del proceso de capacitación.
- Objetivos: Presentar la propuesta del manual que se elaboró para que responda a las necesidades de la asociación.

Involucrar al personal de la asociación en el proceso de validación del manual abordando cada capítulo de manera participativa.

Descripción de momentos previstos	Actividades	Periodo de ejecución	Responsables
Elaboración de planes de capacitación	1 plan de trabajo por cada taller		Estudiante de la PPS
Proceso de capacitación dirigido al equipo técnico en base al contenido del manual.	5 talleres de capacitación Taller 1: se abordó el capítulo I aspectos generales Taller 2: capítulo II características generales del manual y también el capítulo III conceptos generales. Taller 3: capítulo IV fases constitutivas del ciclo de proyectos Taller 4: capítulo V aspectos técnicos	24, 28, 30 del mes de abril de 2014 7 y 14 de mayo de 2014	Estudiante de la PPS Personal técnico de AVIS

	Taller 5: capítulo VI aspectos legales, administrativos, financieros y sociales		
Taller de charla motivacional	Se seleccionó al personal idóneo para realizar el taller contando con la presencia de dos psicólogas: Licda. Telma Chiquin y Aura Winter	5 de mayo de 2014	
Desarrollar una evaluación post test sobre el proceso de capacitación	Se elabora la evaluación cuestionando al personal técnico sobre el ciclo de proyectos, si tienen un concepto sobre que es un diagnóstico e inserción comunitaria, entre otros aspectos.	21 de mayo de 2014	Estudiante de la PPS Personal técnico de AVIS

Recursos

Humanos:

Personal técnico y voluntariado
 Director de la asociación que es la persona enlace
 Vicepresidente de la junta directiva

Materiales:

Presentaciones en digital
 Cañonera para proyectar
 Computadora
 Material didáctico
 Plan de cada taller
 Refacciones
 Fotocopias e impresiones

2.6. Anexos

2.6.1. Listado de participantes

No.	Nombres y apellidos	Firma	Fecha	No. de teléfono
1	Rudy Gonzalez	[Firma]	28/04/14	5466-7735
2	Samuel Lora	[Firma]	28/04/14	57686791
3	Juan Ramón Tello	[Firma]	28/04/14	52971570
4	Rudy Gonzalez	[Firma]	30/04/14	5466-7735
5	Polares Anabela Gal	[Firma]	07/05/14	91439159
6	Samuel A. Lora	[Firma]	07/05/14	57686791
7	Rudy Gonzalez	[Firma]	07/05/14	5466-7735
8	Claudia Guadalupe G.	[Firma]	07/05/14	49740302

2.6.2. Evaluación post test



Universidad Rafael Landívar
 Facultad de ciencias políticas y sociales
 Licenciatura en T.S. con énfasis en gerencia del desarrollo
 Estudiante de la PPS II: Mirna Lucrecia Morán Coronado
 No. Carnet: 2286609

Evaluación post.test

Después de haberse realizado el proceso de capacitación sobre la socialización, presentación, validación y aprobación del contenido del MANUAL PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO, como herramienta propia para la asociación, para validar el proceso de gestión de proyecto que de manera empírico se venía realizando.

Con la finalidad de obtener datos importantes para verificar los conocimientos adquiridos, se realiza la presente evaluación post test para asegurar la sostenibilidad del manual y si se integra al clima laboral de la organización. Esperando de su colaboración, responda las siguientes preguntas:

- Nombre del participante: Rudy Gonzalez Vega
- Fecha: Mayo 21 2014 Firma: [Signature]

Marque con una X en la casilla del rango que considere, 1 es bajo, 2 medio y 3 alto.

No.	Cuestionario	Rango		
		1	2	3
1	Comprendí el contenido del manual		X	
2	Puedo aplicar las herramientas y metodologías que contiene el manual			X
3	Me facilita el trabajo, la aplicación de los procesos propuestos en el manual.			X
4	Llena mis expectativas la presentación general del manual			X
5	El manual responde a las necesidades de la asociación.			X

6. ¿Con que propósito se realiza el trabajo de campo? *con el fin de identificar las necesidades de los pobladores y de aplicar la fase de pre-inversión*

7. ¿Qué se debe elaborar antes de realizar una inserción comunitaria o diagnóstico participativo? *Se recibe la solicitud de la de la población demandante. También se recomienda hacer una evaluación.*



8. ¿A través de que herramienta se puede realizar la evaluación línea base? *Reunión de ideas y árbol de problemas, a través de entrevistas y cuestionamientos.*

9. Mencione algunos medios de verificación o instrumentos para la sistematización del trabajo de campo:

10. Defina que es un diagnóstico *Son los resultados que se obtienen luego de un estudio evaluación o análisis.*

11. Defina que es una inserción comunitaria *Es la que busca la intervención de un ente externo o ajeno a la comunidad con el fin de solucionar una necesidad o problema.*

12. Mencione el ciclo de vida de proyectos, cada fase y sus respectivas etapas
 - Fase de pre-inversión: identificación, trabajo de campo y recolección de datos
 - Fase de inversión: es donde se aplica la etapa de ejecución.
 - Fase de administración operación y mantenimiento. y esta

13. Elabore la matriz del marco lógico (estructura) *es la etapa de seguimiento y evaluación.*

Jerarquía de objetivos:	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Hipótesis
Objetivos Generales			
Propósito			
Objetivos Específicos			
Resultados			
Actividades			

Observaciones o recomendaciones:

A sido una muy buena experiencia, el iniciar a aplicar herramientas que nos estan facilitando el trabajo y tambien nos fortalece mucho en muchas areas.

¡Muchas gracias por su colaboración, Dios lo Bendiga siempre!

5.2.5. Fase IV: Resultado 3 (marco lógico): Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso del manual.

Resultados previstos:

- Se organizará la unidad de control y seguimiento del manual
- Equipo técnico realiza en campo la puesta en práctica de la guía de monitoreo y evaluación de uso del manual.
- Trabajo de gabinete para analizar la información recolectada durante la ejecución del proyecto de la PPS II.

Indicador de éxito:

100% de personal técnico de la asociación está comprometido a darle seguimiento a las capacitaciones internas y a la evaluación y monitoreo del uso del manual a través de una guía establecida.

Resultados no previstos:

- El factor tiempo es una limitante para el personal técnico de la asociación, se integró el taller sobre la importancia del monitoreo y evaluación en el último taller de capacitación.
- El cambio de la junta directiva de la asociación.

Actividades:

- Se coordinó con el personal técnico las reuniones para elaborar una guía de monitoreo y evaluación del uso del manual.
- Personal de la asociación planifica el diagnóstico participativo que se realizó en CEIN, con el objetivo de recolectar información para un programa piloto sobre desnutrición en el área de salud preventiva. Se les brindo acompañamiento para que preparen sus herramientas de recolección de información dándole uso al contenido del manual de gestión de proyectos.

- Equipo técnico de la asociación realiza en campo la puesta en práctica del contenido del manual.
- Se elabora en una reunión la guía de monitoreo y evaluación del uso del manual con el apoyo y participación de informantes claves de la asociación, estableciendo que cada semestre se revisen los planes de trabajo, informes y si se están aplicando las herramientas y metodologías de manera eficaz y eficiente.
- Personal de la asociación realiza la selección de la persona que se responsabiliza de darle seguimiento a la gestión de capacitaciones internas y al uso de la guía de monitoreo y evaluación del manual, firmando una carta de compromiso.
- Se obtiene la carta de validación y aprobación del manual de gestión de proyectos por parte del personal de la asociación.

5.2.6. Fase V: Análisis de los datos recopilados durante el proceso de ejecución, para empezar la elaboración del borrador del informe final de la PPS II.

Resultados previstos:

- Tener presente el cronograma general de actividades para el período de ejecución del proyecto.
- Realizar la presentación de cada uno de los resultados propuestos del marco lógico
- Ultime los detalles de finalización de la ejecución del proyecto con el personal técnico de la asociación.
- Analizar los datos recopilados durante la ejecución del proyecto, hallazgos, imprevistos, conclusiones y recomendaciones.

Indicador de éxito:

Se alcanzó la ejecución del 100% de las actividades previstos para la entrega de los tres productos, un manual validado y aprobado, proceso de

capacitación realizado exitosamente y se brinda acompañamiento técnico para establecer una guía de monitoreo y evaluación del uso del manual.

Resultados no previstos:

- El factor tiempo disponible por parte del personal técnico de la asociación es limitado.
- Se tuvo un atraso en el cronograma de actividades dificultando la sistematización de cada resultado.

Actividades:

- Se finaliza con la ejecución de los tres resultados.
- Se inicia con la sistematización de los resultados para la presentación de los informes
- Se revisa los informes mensuales entregados para incorporarlos como medios de verificación.
- Se realiza la elaboración de los informes por cada resultado y se presenta al tutor de la PPS II.
- Presentación final del informe de la PPS I y PPS II.

Resultado 3: Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso del manual.



Índice del resultado

	Páginas
3.1. Introducción	185
3.2. Objetivo al que responde la elaboración de la guía de M&E	185
3.3. Portada de la guía de M&E	186
3.4. Carta de compromiso de la persona responsable del proceso de M&E	188
CAPÍTULO I	189
1. Aspectos generales	
1.1. Justificación	189
1.2. Objetivos	189
CAPITULO II	190
2. Definiciones básicas	
2.1. ¿Qué es monitoreo?	190
2.2. ¿Qué es la evaluación?	190
2.3. Importancia y función del monitoreo y evaluación	190
CAPITULO III	191
3. Lineamientos para realizar el proceso de M&E	
3.1. Responsable para la recolección de información del M&E del uso del manual para la gestión de proyectos de desarrollo	191
3.1.1. Tareas que deberá realizarse	191
3.2. Instrumentos y formatos para la recolección de información del M&E del uso del manual para la gestión de proyectos.	192
3.2.1. Medios de verificación del uso del manual	192
3.3. Periodo establecido para realiza el M&E	192
3.4. Plan de M&E del uso del manual	193
CAPÍTULO IV	193
4. Conclusiones	
4.1. Recomendaciones	194
4.2. Anexos	195
4.3. Referencias bibliográficas	196

3.1. Introducción

La elaboración de la guía de Monitoreo y Evaluación es el tercer resultado planteado en el marco lógico del proyecto “Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir”.

Para lograr alcanzar este resultado se aplicaron varias actividades siendo las siguientes:

- Se organizó la unidad de control y seguimiento del manual, como la asociación es pequeña se delegó la responsabilidad a una persona en específico tomando en cuenta sus capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes en la gestión y relaciones públicas que tiene en el contexto.
- También para poner en práctica el contenido del manual el equipo técnico realizo en campo la puesta en práctica de la guía de monitoreo y evaluación, realizando un diagnostico participativo en el establecimiento de CEIN-PAIN para recolectar datos importantes para un programa piloto sobre salud preventiva enfocado a la desnutrición.

La guía está estructurada por capítulos para que sea de fácil consulta para el personal técnico de la asociación, en los aspectos generales esta la justificación, objetivos de la guía. También hay un apartado sobre las bases teóricas que fundamenta la importancia de realizar procesos de monitoreo y evaluación.

También se establecen los lineamientos, medios de verificación, tareas, instrumentos para la recolección de información y periodo para realizar el monitoreo y la evaluación del manual. Conclusiones y recomendaciones.

3.2. Objetivo al que responde la elaboración de la guía de M&E

- Garantizar la sostenibilidad del uso del manual para la gestión de proyectos de desarrollo de AVIS.

3.3. Portada de la guía de M&E





LIVING TO SERVE

PLANNING AND DESIGN

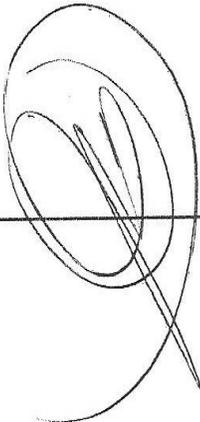
Guía para Monitoreo y Evaluación (M&E) del uso del Manual para la gestión de proyectos de desarrollo



San Cristóbal Verapaz, Alta Verapaz, 16 de mayo del 2014

CARTA DE COMPROMISO

Yo, Juan Ramón Tello, de nacionalidad guatemalteca, de 59 años de edad, me identifico con el CUI del DPI No.: 1759 78301 1603 me COMPROMETO a cubrir el cargo que se me propone de realizar el proceso de monitoreo y evaluación del uso del MANUAL PARA LA GESTION DE PROYECTOS DE DESARROLLO, y a seguir con la gestión de capacitaciones para la actualización del contenido del manual y conocimientos del personal técnico de la Asociación Viviendo para Servir AVIS, Guatemala.

f. 

Capítulo I

1. Aspectos generales

1.1. Justificación

A fin de garantizar el uso eficiente y eficaz del MANUAL PARA LA GESTION DE PROYECTOS DE DESARROLLO de la Asociación Viviendo para Servir, la cual se estable como principal herramienta propia de la asociación con el propósito de sistematizar el proceso de gestión que realiza el equipo técnico.

El manual es una guía principal para el personal técnico de la asociación que orienta y normaliza los lineamientos que se deben seguir para lograr una gestión exitosa de los proyectos. La finalidad de la elaboración de la guía de M&E, es organizar la unidad de control y seguimiento del uso del manual y para seguir gestionando capacitaciones o taller de charla motivacional sobre temáticas específicos al interés del personal técnico, siendo una recomendación que surgió durante del proceso de capacitación del contenido del manual.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general:

Garantizar la sostenibilidad del uso del manual para la gestión de proyectos de desarrollo de AVIS.

1.2.2. Objetivos específicos:

- Introducir en la cultura laboral organizativa el monitoreo y evaluación de los proceso que realizan, para ir sistematizando el aprendizaje organizacional en la gestión de los proyectos a través del uso del manual establecido.
- Contribuir al desarrollo organizacional a través de documentos que validen las bases sólidas de información con que cuenta la asociación.
- Establecer de manera participativa con apoyo del personal técnico de la asociación a la persona responsable de realizar el proceso de monitoreo y evaluación del uso del manual de gestión de proyectos de desarrollo establecido.
- Generar la gestión del seguimiento de capacitaciones de manera interna, a través del resultado del M&E, para fortalecer los conocimientos del personal técnico y para actualizar el contenido del manual.

Capítulo II

2. Definiciones básicas

2.1. ¿Qué es monitoreo?

Seguimiento sistemático de información prioritaria sobre la implementación de una acción, proyecto o programa. Procesos que permiten hacer un seguimiento de los datos relacionados con los costos y el desarrollo de una acción, proyecto o programa de forma regular.

2.2. ¿Qué es la evaluación?

La evaluación es un instrumento fundamental para la toma de decisiones, pues permite reflexionar sobre la calidad y las estrategias del propio trabajo, proporcionando valiosos insumos para la planeación futura.

2.2. Importancia y función del monitoreo y la evaluación

El MyE permite darnos cuenta si los planes están fallando o si hay cambios significativos en el contexto, y nos dan la oportunidad de analizar y tomar decisiones sobre las modificaciones que debemos hacer al proyecto.

El monitoreo y evaluación generan información para mejorar la acción, reorientarla o hacer una planeación futura mucho más asertiva y efectiva. Sin un monitoreo y una evaluación efectivos, no es posible identificar si nuestro trabajo se está encaminando en la dirección correcta, si el progreso o los cambios logrados se deben a nuestra acción específica, o si es necesario hacer cambios en la planeación a futuro (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, 2009).

Contribuye al aprendizaje: permiten a la organización y a los involucrados en el proceso aprender de la experiencia, con lo cual no solo se mejoran las acciones posteriores sino que se contribuyen al aprendizaje institucional y al aprendizaje social.

Capítulo III

3. Lineamientos para realizar el proceso de M&E

3.1. Responsable para la recolección de información del M&E del uso del manual para la gestión de proyectos de desarrollo.

A través de un taller con el personal técnico de la asociación se realizó de manera participativa la selección de la persona responsable para realizar el proceso de monitoreo y evaluación del uso del manual de gestión de proyectos de desarrollo. Se redactó una carta para informar la propuesta de compromiso dirigido al sr. Juan Ramón Tello, tomando en cuenta su capacidad, habilidades, aptitudes y conocimientos en relaciones públicas.

La persona elegida llena ciertos requisitos de calificación:

- Responsabilidad que muestra en la asociación
- Capacidad de toma de decisión
- Habilidades para la gestión de talleres, capacitaciones entre otras actividades que beneficie a la eficiencia y eficacia del trabajo que realiza el personal técnico.
- Dinamismo
- Se firma y redacta una carta de compromiso para validar y formalizar al responsable del M&E.

3.1.1. Tareas que deberá realizarse:

- Realizar el plan para realizar la recolección de información del M&E
- Establecer las fechas para reuniones y talleres con el personal técnico de la asociación
- Ejecutar los instrumentos y herramientas para la recolección de información, deberá redactar las modificaciones necesarias adecuándolo a los momentos que considere.
- Tabular la información para obtener resultados que le permita tomar las decisiones para buscar alternativas y soluciones estratégicas.

- Deberá darle seguimiento a la gestión de capacitaciones de manera interna.

3.2. Instrumentos y formatos para la recolección de información del M&E del uso del manual para la gestión de proyectos.

Se establecen dos herramientas para la recolección de información siendo de bajo costo y de fácil aplicación. (Véase en anexos)

- Entrevista semi-estructurada dirigido al personal de la asociación
- Cuestionario dirigido al personal técnico de la asociación: Conocimiento, Actitudes y Prácticas (CAP)

3.2.1. Medios de verificación que valida los procesos que el personal realiza en el cumplimiento del uso del manual establecido para la gestión de proyectos:

- Uso del cuaderno de campo
- Fotografías
- Planes de las intervenciones que realiza
- Agenda de las actividades
- Redacción de minutas
- Realización de inserción comunitarios
- Realización de diagnóstico participativos

3.3. Periodo para realizar el monitoreo del uso del manual.

Con la participación del equipo técnico, se establecen que se debe realizar el monitoreo, cada semestre cuando se entreguen los planes e informes (Plan Operativo Semestral).

3.3.1. Periodo para realizar la evaluación del manual para realizar actualización de contenido

Se considera que un año después de haberse validado y aprobado el manual de gestión de proyectos, se debe realizar un taller participativo del personal técnico de la asociación conjunto con los integrantes de la junta directiva realizar la

evaluación del contenido del manual, si realmente se está aplicando las herramientas y metodologías impactando en el objetivo de la asociación.

3.4. Plan de M&E del uso del manual para el segundo semestre del año 2014

Objetivo general	Objetivos específicos	Indicador objetivamente verificable	Medios de verificación	Responsables	Actividades
Garantizar la sostenibilidad del uso del manual para la gestión de proyectos de desarrollo de AVIS.	Introducir en la cultura organizativa el M&E de los procesos que realizan, para ir sistematizando el aprendizaje organizacional en la gestión de los proyectos a través del uso del manual establecido	100% del personal técnico de la asociación tiene conocimiento sobre la existencia del manual de gestión de proyectos # de planes operativos # de informes	2 Talleres dirigidos al personal técnico de la asociación para compartir experiencia y debatir las experiencias éxitos cada año.	Sr. Juan Ramón Tello	Gestionar capacitaciones internas para actualizar los conocimientos y para motivar al personal Se coordina y reorganiza la asignación de recursos humanos y financiero para el M&E. Realizar una taller de capacitación o para charla motivacional 1 vez cada semestre.

Capítulo IV

4. Conclusiones

- Esta guía responde como el tercer resultado del como producto del proyecto “Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir”, para garantizar la sostenibilidad del manual se elabora la guía de M&E, estableciendo las líneas estratégicas a aplicar a través de un plan de seguimiento, seleccionando a una persona interna de la asociación para que sea el responsable de realizar dicho proceso.
- Se establece las tareas, periodos y los instrumentos para la recolecciones información aunque estos van a estar en constantes cambios para

adecuarlos a las necesidades que se vayan presentando después de finalizado el periodo de intervención de la ejecución del proyecto de la PPS II.

- A fin de garantizar el uso eficiente y eficaz del MANUAL PARA LA GESTION DE PROYECTOS DE DESARROLLO de la Asociación Viviendo para Servir, la cual se estable como principal herramienta propia de la asociación con el propósito de sistematizar el proceso de gestión que realiza el equipo técnico.
- Se establecen objetivos propios de la guía de M&E para Garantizar la sostenibilidad del uso del manual para la gestión de proyectos de desarrollo de AVIS, siendo la guía una herramienta para la recolección de información para que sea evaluable los avances que se está alcanzando en la estructura interna de la asociación.
- La guía de M&E es un plus que innova la cultura laboral organizativa para contribuir al desarrollo organizacional a través de documentos que validen las bases sólidas de información con que puede llegar a contar la asociación.
- La asociación es de reciente apertura por lo que estos documentos potencializan la intervención que realizan para lograr posicionamiento y competitividad ante otras entidades y lograr una red de alianza estratégica, brindando un servicio de calidad a la población demandante.

4.1. Recomendaciones

- Tener presente que esta guía se debe ir actualizando el contenido, después de un periodo determinado se elegirá a una persona nueva para que se responsabilice del proceso de recolección de información.

- Evaluar los avances que permite el uso de la guía para que el manual también sea actualizado su contenido en beneficio de eficiencia y eficacia laboral que el personal técnico realiza.
- Mantener a la vista la guía de M&E, con la finalidad de que puede orientar a personas externas a la asociación que tengan interés de involucrase para seguir fortaleciendo el desarrollo organizacional.
- A través de los resultado obtenidos de la recolección de información se debe presentar en una sesión o asamblea general para tomar decisiones para buscar soluciones estratégicas de porque no se está dando uso al manual de gestión de proyectos.
- Se debe seguir con la gestión de capacitaciones o talleres de charla motivacional, puede que sea específicamente sobre algún contenido que dificulta la comprensión del proceso que se presenta en el manual para que el personal técnico.

4.2. Anexos

4.2.1. Entrevista semi-estructura dirigido al personal de la asociación

Aspectos mínimos que deben evaluarse:

- Puede mencionar alguna herramienta del manual que aplico para la recolección de información.
- Después de recopilar información en el campo, que procede a realizar
- Le ha servido de guía el manual de gestión de proyecto
- Que debilidades tiene usted, en la aplicación del contenido del manual
- Se está documentando las actividades que realizan tanto en la formulación y en la ejecución de los proyectos
- Puede compartir un ejemplo del uso del manual que usted esté realizando.

4.2.2. Cuestionario dirigido al personal técnico de la asociación: Conocimiento, Actitudes y Prácticas (CAP)

Nombre: _____

Cargo o puesto que ocupa: _____

Fecha: _____ firma: _____

No.	Preguntas	Respuesta	
		Si	No
1	¿Tenemos conocimiento claro del proceso de gestión de proyecto establecido en el manual?		
2	Se le está dando uso eficiente al manual		
3	Los proyectos cuentan con la ficha técnica (perfil de proyecto) que se propone en el manual		
4	Se realiza la matriz del marco lógico de los proyectos que se están formulando o ejecutando		
5	¿Tenemos las herramientas y metodologías adecuadas para la recolección de datos en campo?		
6	¿Se está aplicando la estructura que contiene el manual para analizar la información recopilada?		
7	Estamos poniendo de nuestra voluntad para integrar dentro de la cultura y clima laboral el contenido del manual, dándole uso eficiente.		
8	Estamos documentando y sistematizando las lecciones aprendidas durante la gestión de nuestros proyectos		
9	A considerando que necesita que se le capacite de algún capítulo específico del manual. (describalo en observaciones)		
10	El manual está respondiendo a las necesidades de la asociación		

Observaciones:

4.3. Referencias Bibliográficas:

Milburn, J. B. (Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo, 2010 de noviembre de 2010). Monitoreo y Evaluación de proyectos . Recuperado el mayo de 2014

Murray, L., & Rossi, L. (s.f.). *2007 Pact brasil*. Recuperado el mayo de 2014, de www.pactbrasil.org

CAPITULO VI

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

6.1. Introducción

Para realizar el análisis y discusión de los resultados se sistematizó la ejecución del proyecto “Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir”, teniendo presente que las acciones realizadas fueron encaminadas hacia el logro de los objetivos planificados en el Marco Lógico del proyecto siendo el principal: Contribuir al desarrollo de capacidades en gestión de proyectos del equipo técnico de AVIS.

Cada resultado se presenta de la siguiente manera:

Título del resultado, antecedentes de la organización antes de la intervención

Análisis del proceso de elaboración de sistematización aplicando la técnica de evaluación PNI (Positivo Negativo e Interesante)

Estrategias utilizadas para lograr cada uno de los resultados

Alcances y limitantes de los resultados

Resultados obtenidos

Hallazgos importantes.

1. El primer resultado que se analiza es: Elaboración y validación de manual para la gestión de proyectos.
2. El segundo es: Equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado
3. El tercero es: Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso del manual.

6.2. RESULTADO I

Título del resultado alcanzado: Elaboración y validación de manual para la gestión de proyectos.

6.2.1. Antecedentes de la organización antes de la intervención

La asociación Viviendo para Servir- AVIS- es de reciente apertura por la misma razón es que el desarrollo organizacional es débil está en constante reestructuración. El personal técnico no cuenta con un documento que los guíe y valide el proceso para la gestión de proyectos, de manera empírico han estado realizando la gestión, colocando a la asociación en una posición débil ante otras organizaciones no lucrativas, limitándolo a la generación de una red estratégica de alianzas con otras instituciones que persiguen los mismos fines.

La elaboración y aprobación del manual de gestión de proyectos de desarrollo es la primera herramienta que orienta y guía al personal técnico de la Asociación Viviendo para Servir en la que se documenta de manera sistémica el ciclo de vida de los proyectos. Para la elaboración de dicho manual se inició con la recolección de información con un Diagnóstico Rápido Participativo (DRP), obteniendo información valiosa la cual fue sistematizada, para la validez de esta etapa se aplicaron herramientas cualitativa, como entrevistas dirigidos al grupo focal. Durante este momento se pudo verificar los temas de interés desde el punto de vista de cada personal de la asociación.

Durante el proceso de ejecución del proyecto se tuvo la participación activa del personal técnico de la asociación, para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del manual se llevó a cabo una sesión para establecer los objetivos y funciones, siendo la principal:

- Contribuir al fortalecimiento organizacional a través del manual para la gestión de proyectos para que la intervención que realiza AVIS sea pertinente, viable, factible, coherente y sostenible tomando en cuenta las áreas de proyección siendo el área de desarrollo comunitario, educación y salud.

- Con la finalidad de potencializar y canalizar el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la asociación en beneficio del crecimiento organizacional.

Para la validación del manual se realizó en plenaria y durante los talleres de capacitación interrelacionando el primer resultado con el segundo, se dio a conocer la estructura del contenido del manual, el modelo de gestión y de manera sistemática el ciclo de vida del proyecto, lo que permitió la reestructuración del contenido y retroalimentación de los temas y capítulos del documento.

A través de la intervención realizada se promovió la metodología participativa involucrando al personal técnico de AVIS para el empoderamiento del proyecto que se ejecutó. Con esta experiencia también se reflejó en el personal técnico la necesidad de realizar periódicamente reuniones o sesiones, ya que se comparten perspectivas de vista, desde los diferentes puestos que existen internamente en la asociación, permitiendo detectar sus necesidades, debilidades y futuros temas de interés.

Para la evaluación del primer resultado se aplicó la técnica de PNI (Positivo, Negativo e Interesante

Positivo:

- Se logró comprobar satisfactoriamente el supuesto planteado en la matriz del marco lógico: Disponibilidad de recursos financieros y tiempo del personal de AVIS para obtener nuevos conocimientos, participando activamente en las capacitaciones y talleres sobre el uso de metodologías para la gestión de proyectos de desarrollo del contenido del manual.
- El personal de la asociación muestra compromiso, actitud, dinamismo y aporta información valiosa para la elaboración del manual y financiamiento de un 50% de las actividades planificadas y planteadas en el cronograma de actividades.

Negativo:

- El factor tiempo es una limitante para el personal técnico ya que son pocos por lo que ellos mismos realizan trabajo de campo y de oficina.
- La asociación no cuenta con documentos propios del proceso de gestión de proyectos que realizan, lo que dificultó la recolección de datos para iniciar la elaboración del borrador del manual.
- La existencia de distanciamiento entre el personal técnico de la asociación y de la junta directiva, es una debilidad que dificulta al momento de realizar las reuniones, sesiones y talleres para la recolección de información.
- La mayor parte de las actividades para alcanzar los resultados se realizaron fuera de las fechas establecidas dentro del cronograma de actividades.
- Realmente no se contempló un periodo de tiempo óptimo para el proceso del primer resultado, abarcando la mayor parte del tiempo planificado para la ejecución del proyecto.

Interesante:

- Al momento de presentar la propuesta del manual y socialización del contenido, se logra coordinar con los integrantes de la junta directiva y personal técnico de la asociación los horarios a realizarse las reuniones y talleres.
- Se complicó la elaboración del diseño del manual ya que el tiempo establecido en el cronograma no fue el más eficiente, sin embargo la validación y aprobación del manual se realizó durante el proceso de capacitación siendo este el resultado 2 de la matriz del marco lógico.
- De este proceso se obtuvieron experiencias personales que permiten tener contacto directo de las necesidades de las organizaciones locales pequeñas.

6.2.2. Estrategias utilizadas para lograr la elaboración del manual

- Mantener una buena comunicación con la persona enlace aprovechando los diferentes medios de comunicación con que se cuenta en la asociación

con la finalidad de coordinar las reuniones y para solicitar información en cualquier momento.

- La presentación y actualización del cronograma de actividades con el personal técnico de la asociación, al finalizar cada reunión se acordaba las fechas para las siguientes reuniones, para que fuera en consenso y que todos tuvieran conocimiento de ello, sin afectar los planes laborales que cada uno tenía.
- En cada reunión se realizaron presentaciones de reflexiones, dinámicas y juegos de motivación, para que el personal técnico pudiera relajarse y lograr un espacio lúdico logrando generar confianza y romper con el hielo entre los participantes.

6.2.3. Alcances y limitantes

Entre los alcances logrados se pudo validar y aprobar el manual con apoyo y participación activa del personal técnico, contribuyendo a la potencialización del desarrollo organizacional y al fortalecimiento del clima y cultura laboral interna de AVIS, con documentos propios que validan los lineamientos, herramientas y metodologías, se pudo introducir un cambio adaptativo organizacional para no estancarse en una zona de confort.

Con este manual se innova el proceso de gestión de proyecto de la asociación respondiendo a los retos y exigencias actuales de la cooperación internacional, con la finalidad de que el personal de la asociación desarrolle capacidades gerenciales para que puedan brindar un servicio de calidad a la población beneficiaria o demandante.

Entre las limitantes principales está el factor tiempo y por la poca experiencia laboral en el área de T.S. lo que generó en algún momento inseguridad, surgiendo confusiones para la elaboración del manual.

6.2.4. Resultados Obtenidos

- La carta de Validación y aprobación del manual de gestión de proyectos de desarrollo extendida por parte de la asociación.
- Se logró a través de la negociación el 50% del financiamiento de los talleres de capacitación sobre el uso del manual, y el resto con alianza de otra institución. El empoderamiento e interés del personal técnico lo demostraron con la actitud y compromiso asumido para este proceso.
- El fortalecimiento de la relación entre la junta directiva con el personal técnico, en las reuniones para la socialización del manual se pudo observar que se generó espacios de diálogos en los que expusieron cada uno sus puntos de vista, reconociendo que aún hay muchas debilidades pero con la intervención realizada, los motiva a buscar sus propias estrategias para darle seguimiento en especial al proceso de capacitación interna.

6.2.5. Hallazgos importantes

El proceso de gestión de proyectos que la asociación viene realizando es de manera empírico, es importante hacerles ver que la inversión en recursos humanos tiene ventajas.

El proceso de gestión de proyecto que la asociación realiza es complejo más en el caso del área de salud, para que personal profesional médico ingrese al país, se debe obtener una carta elaborado por un abogado. Y con el colegio de médicos también se debe coordinar la aprobación de licencias de ingreso de medicamentos para uso, bajo recetas médicas. Considero importante que se debe apoyar a las organizaciones sociales locales pequeñas para potencializarlas, es una oportunidad las áreas de intervención que permite el Trabajo Social, siendo un motor que impulsa a generar cambios sociales, promoviendo el desarrollo local sostenible para que el departamento cuente con organizaciones social competitivas ante los retos actuales.

También se pudo identificar que la asociación no cuenta con un plan estratégico lo que dificulta y debilita las acciones que realizan, se recomienda ya como iniciativa propia tomar las decisiones oportunas en beneficio de la sobrevivencia de la asociación.

6.3. RESULTADO II

Título del resultado alcanzado: Equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado.

6.3.1. Antecedentes de la organización antes de esta intervención del resultado

La Inexistencia de procesos de capacitación dirigidos al personal técnico de la asociación, ha perjudicado en la actualización de conocimientos y genera desmotivación. Dentro del presupuesto financiero de la asociación no se tiene destinado un fondo para el fortalecimiento del desarrollo organizacional, y tampoco se tiene contemplado entre los planes la realización de talleres de charla motivacional o para compartir experiencias entre el mismo personal o con otras organizaciones sociales, enfocándose en temas específicamente de interés para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia laboral.

Esta situación ocasiona problemas como los fracasos en la ejecución de los proyectos porque el personal técnico no recibe inducciones que le permita espacios de dialogo y análisis estratégicos tanto para el desempeño laboral en la oficina como en la recolección de datos en el campo. Entre los problemas generados por la inexistencia de procesos de capacitación esta la poca interacción entre los integrantes de la junta directiva y el personal técnico, y demás actores involucrados, afecta en la comunicación entre las funciones que deberían realizar el personal técnico, desde la fase de planificación, recolección de datos, formulación, ejecución y evaluación de los proyectos, duplicando esfuerzos y tareas. Se desconoce las habilidades, capacidades, aptitudes, actitudes y

liderazgo entre el personal, por esta razón no se aprovecha el recurso humano con que cuenta la asociación.

La ausencia de capacitaciones también ha conllevado al posicionamiento de estar en una zona de confort que no beneficia al aprendizaje de las experiencias y lecciones del personal.

Para este resultado también se aplicó la técnica de evaluación PNI:

Positivo:

- La asociación apoya con la asignación de recursos financieros y equipo técnico para la realización del proceso de capacitación.
- Al finalizar cada taller de capacitación se realiza la aplicación de una herramienta para que cada participante de su punto de vista realizando sugerencias en beneficio de mejoras para los próximos talleres.
- Se contribuyó al fortalecimiento del trabajo en equipo del personal.
- Se aplicó la metodología participativa a través de momentos, presentación de temas de reflexión y motivación y juegos con temáticas para seguir luchando para el bienestar de la asociación.
- Se llevó a cabo un taller de charla motivacional para compartir experiencia entre el personal técnico de ADICAY-AVIS. Dicho taller se llevó a cabo en el hotel Alcázar de Doña Victoria, en el municipio de Cobán, A.V. Generando en el personal un nuevo espacio fuera del ambiente de laboral y del municipio.

Negativo:

- Poco vocabulario técnico maneja el personal de la asociación sobre el proceso de gestión de proyectos, era necesario a claras dudas sobre algunas palabras utilizadas, como la recolección de datos para ellos es una visita comunitaria.
- La impuntualidad de algunos participantes, generaba tener que volver a darles una inducción de los temas que se estaban tratando, lo que cansaba a los demás.

- La firma de asistencia algunos participantes no lo realizaban.

Interesante:

- Se logró la integración del personal técnico de la asociación con los integrantes de la junta directiva.
- Se amplió expectativas para seguir con el proceso, estableciendo dos talleres o reuniones cada trimestre para compartir experiencias y para detectar las necesidades del personal para ser capacitado realizando de esta manera un proceso selectivo de la gestión de profesionales especializados para impartir los talleres.
- La asociación estableció un proceso para gestionar a donantes que contribuyan para tener fondos para realizar capacitaciones constantes.
- Al capacitar al personal técnico de la asociación y a algunos miembros de la junta directiva lo que permite es estar en la misma sintonía, así no es sorpresa para la junta las nuevas formas de intervención que el personal realiza.

6.3.2. Estrategias utilizadas para el proceso de capacitación

- Haber realizado el proceso de socialización del contenido del manual abordándolo por capítulos.
- Se estableció desde el inicio la metodología de trabajo, un plan operativo general estableciendo objetivos, agenda, resumen de trabajo para los participantes, se establece horarios de cada actividad para aprovechar al máximo el tiempo y se incluye un espacio para realizar una presentación reflexiva, dinámicas y juegos para no cansar al personal.
- Realizar al final de cada taller de capacitación la evaluación del desempeño para introducir cambios y mejoras por cada taller.
- Se realizó una entrevista semi-estructurada antes de iniciar con el proceso de capacitación sobre la recolección de información del proceso de gestión que el personal realiza, verificando los conocimientos previos y luego al finalizar el proceso se realizó la evaluación post test que muestra los conocimientos adquiridos durante este proceso.

6.3.3. Alcances y limitantes

Uno de los alcances que se obtuvieron fue de manera interna se logró que el director y personal se dieran cuenta de la importancia del proceso de capacitación, motivándose a seguir con la gestión necesaria para darle el seguimiento respectivo identificando las necesidades del personal técnico. La oportunidad de coordinar un taller de charla motivacional para compartir experiencia entre ADICAY-AVIS genero más confianza en el personal para que compartan con otras organizaciones locales.

A través de las recomendaciones recibidas durante el proceso de capacitación se pudo reestructurar el contenido del manual en beneficio de las necesidades reales de la asociación para que impacten sus acciones a nivel comunitario.

6.3.4. Resultados obtenidos

- La culminación satisfactoria de los cinco talleres de capacitación.
- Se interrelaciona con el proceso de capacitación la aprobación y validación del manual a través de los talleres que se impartieron.
- Involucramiento y empoderamiento del personal técnico de la asociación durante el proceso de ejecución del proyecto de la PPS, valorando el esfuerzo realizado en cada fase.

6.3.5. Hallazgos importantes

La inexistencia de proceso de capacitación del personal técnico de manera interna era una de las principales debilidades. Durante el proceso de capacitación surgió el reconocimiento de trabajo que realiza cada personal.

6.4 RESULTADO III

Nombre del resultado alcanzado: Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso del manual.

6.4.1. Antecedentes de la organización antes de esta intervención del resultado

El personal de la asociación realiza un proceso de monitoreo y evaluación sin embargo no realiza la tabulación de datos, por lo que no aporta documentos de avances de los logros que generan los proyectos. No se tiene establecido con claridad qué tipo de indicadores se debe evaluar.

Instrumentos y herramientas para realizar proceso de monitoreo y evaluación son débiles y no se tiene conocimientos amplios de qué manera se puede realizar este proceso. Desconocimiento de las ventajas de realizar M&E y en qué momento se debería realizar (se debe establecer periodos o fechas claves para llevarlos a cabo), no hay una persona responsable que este comprometida a realizar el proceso o verificación de los instrumentos, si los proyectos responden al contexto en el que se está ejecutando. Para el personal técnico de la asociación la guía de monitoreo y evaluación del uso del manual es nuevo para ellos, por lo que tiene expectativas del impacto que se puede lograr si se emplea eficientemente.

A través de la técnica de evaluación PNI se obtuvo información valiosa

Positivo:

- La disponibilidad del personal para brindar información que permitió la elaboración de la guía de Monitoreo y Evaluación.
- Dentro de las actividades del marco lógico se tiene la planeación de que el equipo técnico realiza en campo la puesta en práctica del contenido del manual aplicando los nuevos procesos establecidos en la guía de monitoreo y evaluación, dicha experiencia se llevó a cabo en el Centro de Educación Integral –PAIN. Realizando un diagnóstico rápido participativo en el que aplicaron las herramientas establecidas en el manual.

- Por el tamaño de la asociación con apoyo y participación del personal seleccionaron a la persona idónea para que se responsabilice de darle el seguimiento establecido en la guía, logrando de esta manera establecer la unidad de control y seguimiento del uso del manual y proceso de capacitación interna.

Negativo:

- Por el factor tiempo no se pudo establecer a un capacitador para la realización del taller sobre la importancia del monitoreo y evaluación. La idea era que otra persona externa fuera impartir el taller, se llevó a cabo con la estudiante de la PPS.

Interesante:

- Con la participación del 100% del personal técnico de AVIS tiene los conocimientos básicos para el seguimiento del fortalecimiento de capacidades de los demás.
- Se establecen medios de verificación de la sistematización de los procesos para la redacción de informes semestrales, siendo los principales:
 - El uso de cuaderno o diario de campo
 - Realizar la redacción de minutas de las reuniones
 - Elaborar los planes de inserciones o diagnósticos, algo que no se realizaba antes.
 - Presentar informes semestrales
- Tiene contemplado realizar 1 taller o reunión cada trimestre para compartir los avances que se están logrando y debatir que otras estrategias se pueden implementar.
- Personal técnico realiza trabajo de campo de la puesta en práctica del contenido del manual realizando un diagnóstico participativo en el cual aplicaron herramienta como la lluvia de idea, árbol de problemas y FODA. Ellos mismos se pudieron dar cuenta de la importancia de aplicar herramientas para la recolección de datos, surgieron buenas opiniones y conclusiones de esta actividad.

6.4.2. Estrategias utilizadas para brindar acompañamiento técnico en la elaboración de la guía de monitoreo y evaluación del uso del manual elaborado.

- Las reuniones constantes con el personal técnico en el que se aplicaron herramientas cualitativas como el dialogo semi-estructurado, con el objetivo el de identificar el interés de recolectar información.

6.4.3. Alcances y limitantes

Entre los principales alcances esta la satisfacción de haber logrado la carta de compromiso de parte de la persona responsable de darle el uso eficiente a la guía de M&E, antes de la intervención era difícil lograr la cooperación en beneficio del desarrollo de la asociación. Dentro de la cultura laboral del personal tiene nuevas perspectivas y visiones de mejorar la intervención que realizan.

Una limitante es que con la reestructuración de la asociación, AVIS toma la decisión de trabajar con personal voluntariado se corre el riesgo que en algún momento esto pueda ocasionar no darle el seguimiento al proceso de gestión de capacitaciones y de darle el uso adecuado al manual y a la guía de M&E por la diferencia de idiomas.

6.4.4. Resultados obtenidos

- Carta de compromiso de la persona responsable de realizar el seguimiento al proceso iniciado con la finalidad de garantizar la sostenibilidad del proyecto en general.

6.4.5. Hallazgos importantes

La experiencia de la puesta en práctica en campo del personal técnico de la asociación sobre la aplicación de las herramientas que contiene el manual y recomendaciones sugeridas como el uso del cuaderno de campo o redacción de minutas para tener constancias que validan las intervenciones que realizan.

CAPITULO VII

7. Plan de sostenibilidad

El plan de sostenibilidad se establece con la finalidad de asegurar la sostenibilidad del proyecto Normalizar gestión de proyectos Asociación Viviendo para Servir, estableciendo los resultados que validan las acciones que se identificaron para continuar con la gestión de proceso de capacitación, el uso eficiente del manual de gestión de proyectos y el responsable del uso de la guía de M&E, elaborado para que existan indicadores objetivamente verificable para evaluar el impacto del proyecto en un plazo de un año después de haberse validado y aprobado el manual.

TABLA 15

7.1. Plan operativo

Resultado	Acción	Responsable	Fecha	Indicador
1. Para la implementación del manual para la gestión de proyectos de desarrollo de la Asociación Viviendo para Servir.	<p>Se elabora una guía de M&E para la verificación del uso del manual elaborado.</p> <p>Se selecciona a la persona responsable de darle uso a la guía de M&E y para seguir con la gestión del proceso de capacitación interna.</p> <p>Se realizará la detección de necesidades del personal técnico de la asociación para gestionar capacitaciones específicamente abordando las temáticas de interés.</p>	<p>Integrantes de la junta directiva</p> <p>Sr. Juan Ramón</p>	1 reunión cada semestre	<p>1 guía de M&E</p> <p>Cada semestre se realiza la entrega de informes</p> <p>Se establece los instrumentos para la recolección de datos</p> <p>Va dirigido al personal técnico de la asociación</p>
2. Cada semestre se debe presentar los informes	Una reunión o taller para compartir experiencia y debatir las estrategias posibles ante las	<p>Junta directiva</p> <p>Personal</p>	Por año dos semestres	1 taller durante el periodo de un semestre con la participación del personal técnico

y planes laborales	dificultades que se presentan. Se establecen instrumentos para la verificación de la fuentes de información como: Uso del cuaderno de campo Redactar minutas de las reuniones Realizar la planificación antes de cada actividad que se realice a nivel organizacional como de campo.	técnico Director de AVIS		y junta directiva. Presentación de los Planes Semestrales
3. La carta de aprobación y validación del manual	Contribuye para la existencia de documentos propios para la asociación, en la que se sistematiza el ciclo de proyectos estableciendo herramientas y metodologías.	Director de AVIS Vicepresident e de la junta directiva		Introducir en la cultura y clima laboral que se deben redactar documentos que amparen la validez de los procesos que se realizan. 1 año después de haberse validado y aprobado el manual de gestión el personal evalúa los impactos y actualiza el contenido.

Fuente: Moran Mirna, PPS II TS/URL 2014, con formato tomado de la guía PPS (Otto Edwin Arenales Callejas Junio 2012)

7.1. CONCLUSIONES

- El proceso de la PPS responde a la ejecución del proyecto “Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir”, que permitió una experiencia de aprendizaje sobre las realidades y necesidades de las organizaciones locales que son pequeñas y de reciente apertura. Se brindando acompañamiento técnico del quehacer de la profesión del Trabajo Social, demostrando que el ámbito de intervención es multidisciplinario y que en la actualidad juega un papel relevante que marca la diferencia de acción social que se realiza, promoviendo el desarrollo de capital social, capital humano y capital intelectual con la finalidad de innovar y ser un plus en los nuevos espacios de intervención.
- Se alcanzaron cumplir satisfactoriamente los tres resultados entregables de la ejecución del proyecto de la Práctica Profesional Supervisada a la asociación siendo: Resultado 1) Elaboración y validación de manual para la gestión de proyectos. Para socializar el contenido y estructura del manual para que el equipo técnico de AVIS validará y aprobará el manual se llevó a cabo el resultado 2) Equipo técnico de la asociación capacitado en la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al manual elaborado. Y para garantizar la sostenibilidad del proyecto y uso eficiente del manual para que la incidencia impactará en la cultura y clima laboral de la asociación se realizó el proceso del resultado 3) Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de una guía de monitoreo y evaluación sobre el uso del manual.
- Con la intervención del proyecto se beneficia a la asociación con documentos que validan el proceso de gestión de proyectos de manera sistemática, facilitándoles herramientas que son aplicables tanto para trabajo de campo como de oficina, para que brinden un servicio de calidad a la población demandante y para que a nivel local sean una asociación competitiva proyectándose con personal técnico eficiente y eficaz en la gestión de proyectos.

- El Trabajo Social es una disciplina de las Ciencias Sociales y Políticas, que actualmente promueve proyectos sociales de cambio contribuyendo al autodesarrollo humano de los sectores vulnerables y marginados, al desarrollo sostenible local y al desarrollo organizacional.
- La Práctica Profesional Supervisada permite la proyección de la capacidad de la incidencia del Trabajo Social, demostrando liderazgo, toma de decisión, los valores, conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos en la Universidad Rafael Landívar, aplicando las herramientas, técnicas y métodos eficaces para la validación de la información recolectada.

7.2. RECOMENDACIONES

- El informe final de la Práctica Profesional Supervisada contiene la ejecución del proyecto “Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para Servir” siendo necesario devolverle la información al centro de práctica para que tengan un documento de base, que sustenta información propia de la asociación, recolectado durante las diferentes etapas de intervención, desde el análisis del marco organizacional, análisis situacional, análisis estratégico y el perfil del proyecto ejecutado, entre otros aspectos que se debe valorar y con el tiempo se vuelve parte de los antecedentes de la asociación.
- Se debe promover proyectos sostenibles y realizables en el contexto, por lo que es necesario que las acciones que se realicen vayan encaminadas hacia el logro de objetivo y resultados, es primordial establecer documentos en los que se plasmen los planes e informes de las acciones que realizan, se sugiere dar uso del manual de gestión de proyectos siguiendo el modelo establecido de manera vital para el personal técnico de la asociación.

- A fin de garantizar el uso eficiente y eficaz del manual se propone a la directiva de la asociación brindar una copia en físico o de manera digital del documento al personal en general y para la inducción de nuevos integrantes, para que sea una guía obligatoria la cual se establece como herramienta principal para la gestión de proyectos.
- Se sugiere la actualización del contenido del manual y la guía de Monitoreo y Evaluación, 1-2 años después de haberse elaborado, evaluando siempre los avances que se han logrado en la asociación.
- Importante realizar el proceso de detección de necesidades del equipo técnico para darle el seguimiento respectivo al proceso de capacitaciones.
- También es importante tener a la vista en la asociación los documentos que validan de manera sistemática el proceso de gestión de proyectos con la finalidad de orientar a personas externas que estén interesados en involucrarse con la asociación.

CAPITULO VIII

8. Marco teórico conceptual

8.1. ¿Qué es Trabajo Social?

La profesión de Trabajo Social promueve la resolución de problemas en las relaciones humanas, el cambio social, el poder de las personas mediante el ejercicio de sus derechos y su liberación y la mejora de la sociedad. Mediante la utilización de teorías sobre el comportamiento humano y los sistemas sociales, el Trabajo Social, interviene en los puntos en los que las personas interactúan con su entorno. Los principios de los Derechos Humanos y la Justicia Social son esenciales para el Trabajo Social. (Alvarez Ortiz, 2000).

Actualmente la profesión del Trabajo Social a aperturando nuevos espacios de intervención, rompiendo con el paradigma de ser asistencialista sino que más bien con las diferentes formas de actuación desde el de caso, individual, grupal (comunitario) permitiendo la aplicación de herramientas cualitativas propias y pertinentes al contexto. Considerando que el espacio de intervención depende de la necesidad del grupo meta que puede ser entre las relaciones de las organizaciones con los beneficiarios o incidir a nivel organizacional.

8.2. ¿Qué es gerencia?

Se define como “el arte de hacer que las cosas ocurra”, también se define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. Un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros,) para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. (Callejas, Bradna, & Castillo, 2008)

Tomando en cuenta la necesidad se debe fomentar la gerencia para el cambio adaptativo de la organización para lograr liderazgo entre el personal para generar planes estratégicos en beneficio de la asociación. Respecto a ello, (Callejas, Bradna, & Castillo, 2008) plantea que Gerenciar es: Promover estrategias de motivación, participación y estímulo, tanto del factor humano de la

organización, así como los diferentes elementos propios de la dinámica organizacional.

8.2.1. Gerencia para el desarrollo

Es importante fomentar la gerencia para generar capacidades impulsando el cambio organizacional “prender el foco de la motivación para hacer realidad la visión organizacional. Maximizando e innovando los procesos para lograr transformaciones significativas en la cultura de la organización para desarrollar una organización inteligente, “esa organización es aquella que aprende de cada experiencia y es capaz de replicar y generalizar los elementos favorables encontrados y de superar aquellos que no le han sido beneficiosos.” (Callejas, Bradna, & Castillo, 2008)

8.2.2. Relación de la gerencia con el trabajo social

El futuro de la asociación es incierto está en constante cambio por la dinámica de la globalización, las variables pueden estar a favor o en contra dependiendo la posición en la que se encuentre ante la competitividad de otras organizaciones. Por lo que la gerencia estratégica nos permite plantear una imagen actual de cómo nos encontramos y como nos podemos ver en un determinado tiempo tomando en cuenta los cambios que pueden surgir en el contexto de manera que no solo se debe pensar en presente sino que también en el futuro, potencializando la incidencia de las acciones del Trabajador Social desde la perspectiva de la gerencia para el desarrollo desde la creación de valor público en las organizaciones locales de reciente apertura, para brindar servicios de calidad a la población demandante, aplicando herramientas que validen las acciones que ejecutemos a favor del desarrollo comunitario, social y organizacional.

Dentro de este enfoque de conducción estratégica se debe superar la centralización, la verticalidad, la exclusión, la descontextualización y la rigidez de los sistemas tradicionales. Se debe privilegiar la cultura organizacional y en consecuencia, se constituyen en formas de actuación gerencial caracterizada por desarrollar procesos participativos, prospectivos, humanizantes, motivadores,

holísticos, formativos y creativos. El gerente estratégico se destaca como la figura clave dentro de un proceso de conducción estratégica; se convierte en el motor que debe impulsar el cambio, prender el foco de la motivación para hacer realidad la visión organizacional. La gerencia estratégica reduce la probabilidad de ser sorprendidos por las organizaciones competidoras. (Callejas, Bradna, & Castillo, 2008)

8.3. Asociación Viviendo para Servir

Cristiana interdenominacional, no lucrativa, apolítica. Que existen gracias a Dios y al apoyo del voluntariado extranjero y local, así como empresas, organizaciones con pasión, amor y deseos de servir al prójimo. La labor altruista es apoyar al desarrollo comunitario de manera integral considerando que:

Un pueblo sano, educado integralmente y con desarrollo, puede alcanzar los fines de la vida, desarrollar sus capacidades y resolver problemas de la humanidad, alcanzando generaciones capaces productivas y felices. Trabajando unidos construiremos una sociedad con un mejor nivel de vida, física, emocional y espiritual.

La motivación que los ha impulsado a seguir adelante es la aceptación social que han logrado en el contexto del municipio de San Cristóbal Verapaz mostrando responsabilidad social y compromiso con las comunidades que son los grupos metas. La oportunidad que brindan para que personas interesadas en involucrarse y apoyar, están a la disposición, mostrando un nivel de participación de empoderamiento, lo que permite que se les plantee nuevas formas de incidir mediante herramientas, técnicas, métodos que sean factibles y viables buscando el fortalecimiento organizacional.

8.4. ¿Qué es una asociación?

Cabe mencionar a que nos referimos cuando se habla de una Asociación: Asociaciones civiles son instituciones con personería Jurídica creadas con visión social, el objeto es canalizar fondos para poder fortalecer ciertas actividades,

gremios ayuda social, comunitaria, espiritual etc., la principal característica es que no busca lucrar con el apoyo que brindan. (Virtual, 2012)

La creación de la asociación surge como iniciativa propia de uno de sus miembros, por la experiencia personal de ejecución de proyectos sociales que benefician a las personas marginadas, bajo esta visión se inició la inserción en el contexto social, cultural, política, económico, etc. Para atraer a financistas que se interesaran en beneficiar con nuevos proyectos o programas. Por el mismo carácter de no ser lucrativo es que la asociación cuenta con poco personal.

Siendo una asociación sin ánimo de lucro el objetivo es ofrecer a las comunidades retiradas y lejanas del municipio que tienen poco acceso a la obtención de algún servicio que mejore la situación de la salubridad dentro de la comunidad, es que se distribuyen estufas mejoradas que permite aprovechar el consumo de leña de manera racional y evitar la contaminación del medio ambiente, como también evitar enfermedades pulmonares por la inhalación del humo, para obtener mejores resultados también se les proporciona filtros de agua que beneficia a la salud de las familias, fomentando el uso del tippi tap para contribuir a crear hábitos de higiene tanto en el hogar como la higiene en la comunidad, realizando capacitaciones y talleres.

8.4.1. Características de las asociaciones civiles sin fines de lucro

Existen ciertas características que diferencia a las asociaciones sin ánimo de lucro que nos plantea (Bautista & Anguiano):

El carácter principal de las asociaciones es que son sin ánimo de lucro, el interés es colectivo y en beneficio al contexto social en que se encuentra. Los encargados de funcionamiento de la asociación no deben buscar bienes que los favorezca de manera personal, es decir que generen ganancias propias, sino que deben velar por el bienestar social, a favor del grupo meta.

- Son organizaciones: Porque se debe establecer con claridad la misión, visión y objetivos que se persiguen, organigrama para la estructura interna, y en asamblea general elegir a una junta directiva y al representante legal

para consolidar las bases que ampare la existencia, para una imagen de formalidad como requisito ante el contexto social en que se desarrolla.

- Son privadas: Es decir que las asociaciones son alejadas a las acciones de las instituciones estatales de gobierno, siendo el propio personal, quienes buscan a traer a financistas de los diferentes actores sociales que tengan el interés de brindar donaciones o financiamiento, de manera que los hace de carácter privado.
- No distribuyen utilidades entre los miembros: Implica la buena administración de sus recursos tanto económicos como físicos la utilidad (transportes, instalaciones, equipo técnico, etc.). No se debe malversar los fondos ni distribuir entre el personal técnico los bienes con que cuente la asociación.
- Son autónomas: El personal de la asociación es quien maneja los recursos con que se cuenta para la realización de las actividades, controlando de esta manera las acciones que se ejecutan, tienen la libertad de que ellos mismos plantean los procedimientos de manera interna para llevar las bases de datos, por eso es necesario que se planteen planes estratégicos para la sobrevivencia y lograr sostenibilidad.
- Son voluntarias: Buscan transformaciones sociales en beneficio del desarrollo social, lo que no hay ninguna ley que los obligue a realizarlo. Por eso es necesario que el personal se apropie de la cultura y clima organizacional.

Las entidades sin ánimo de lucro, son personas jurídicas, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones y de ser representadas judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las disposiciones legales y a sus propios estatutos.

Es importante considerar las obligaciones legales y fiscales que se adquieren al momento de crear una asociación para evitar sanciones y tener que realizar pagos de multas ante las instituciones como la SAT y Contraloría General de

Cuentas, en donde se presentan los reportes financieros y manejo de recursos económico.

8.4.2. Obligaciones de las asociaciones civiles

- Actualizar sus datos en la SAT, mínimo una vez por año.
- Operar contabilidad completa en forma organizada, así como los registros que sean necesarios, de acuerdo al sistema de partida doble aplicando principios de contabilidad generalmente aceptados, en nuestro caso son las NIC (Art. 13 Dto. 02-2003 ley de ONG'S), esto quiere decir que tiene que habilitar los libros de Inventario, Diario, mayor o Centralizador, Balances, asimismo un libro de actas donde se lleve el registro de las reuniones de junta directiva y asamblea.
- Presentar Estados financieros anuales conforme las Normas Internacionales de Contabilidad.
- Presentar declaración jurada anual de impuesto sobre la renta informativo de sus operaciones en el periodo fiscal por medios electrónicos
- Extender recibos para recibir los aportes tanto ordinarios como extraordinarios según los fines de la asociación, para las ONG'S estos recibos deberán ser autorizados por la Superintendencia de administración tributaria (SAT).
- Solicitar facturas contables a sus proveedores cuando realicen compras de bienes y servicios.
- Autorizar y emitir facturas contables, así como pagar el Impuesto sobre la renta anual cuando efectúe actividades distintas a su naturaleza, es decir cuando efectúe actividades con lucro entre sus operaciones.
- Ser Agente de retención del ISR y emitir dichas constancias por medios electrónicos cuanto tenga empleados que sobrepasen ingresos por Q 36,000.00 anuales o cuando efectúe pagos a proveedores que han elegido dicha opción. (Resolución de directorio 306-2009 de la SAT).

- Cuando retenga ISR a sus empleados es necesario que lleve por medio electrónico la conciliación anual de retenciones de ISR para personal en relación de dependencia que establece la Ley del ISR.

8.4.3. Fiscales

- Elaborar su escritura de constitución
- Elaborar los estatutos que regirá la asociación
- Elegir la junta directiva de dicha asociación
- Elegir al presidente y representante legal de la junta directiva.
- Enumerar los requisitos para poder asociarse.
- Inscribirse en el registro civil del municipio donde se constituyen.
- Inscribirse en el régimen de seguridad social cuando posea más de tres empleados.
- Habilitar un libro de salarios en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
- Cuando tenga más de diez empleados es necesario que autorice un Reglamento Interior de trabajo, el cual deberá ser exhibido como mínimo en dos lugares de la asociación (Art. 57 dto. 1441 Código de trabajo).
- Inscribirse en la Superintendencia de administración tributaria (SAT) para su registro y control.
- Nombrar un perito contador que represente a la Asociación.

8.4.4. Legislación aplicable a las entidades no lucrativas

Por otra parte también es necesario mencionar las bases legales de las entidades no lucrativas para que sean reconocidas socialmente como una organización formal que persigue fines de desarrollo social, para evitar que sean organizaciones fantasmas por esta razón se enlista la legislación aplicable a las entidades no lucrativas:

1. Acuerdo 512-98 Ley de Asociaciones Civiles
2. Decreto 02-2003 Ley de ONG's

3. GtamnCOM-020-08 Registro de Asociación de Vecinos.

Es bueno contar con este tipo de criterios al momento de tener incidencia dentro de las asociaciones que buscan potencializarse y lograr proyecciones que impacten al contexto local, por la razón de que son responsables de lograr una transformación ante las situaciones de crisis que desfavorecen a las comunidades que están en situaciones precarias, y que en un futuro esta población contribuya al desarrollo del país.

8.5. ¿Qué es personal técnico?

El concepto de técnico está vinculado al griego téchne, que puede traducirse como “ciencia” o “arte”. Esta noción hace referencia a un procedimiento que tiene como objetivo la obtención de un cierto resultado o fin.

(<http://definicion.de/tecnica/>)

Son todas las personas que labora en una organización desde las diferentes áreas administrativos y operativos desde los niveles de directores, supervisores, técnicos de campo, etc., cada uno tiene una profesión específica. Es el recurso humano con que cuenta la asociación, es necesario establecer manuales, reglamentos y normas que describan las funciones y se establezca las responsabilidades desde los diferentes niveles de los puestos que existen internamente. Es el personal que labora en una organización desde las diferentes áreas administrativos y operativos desde los directores, supervisores, técnicos de campo, etc., cada uno tiene una profesión específica. Es el recurso humano con que se cuenta, es necesario establecer manuales, reglamentos y normas que describan las funciones y se establezca las responsabilidades desde los diferentes niveles de los puestos que existen internamente de la organización.

8.6. ¿Qué es fortalecimiento organizacional?

El fortalecimiento institucional comprende aquellos proyectos destinados a modernizar y optimizar la capacidad institucional de los organismos provinciales, municipales y comunales. (Socino)

Es contribuir al desarrollo de capacidades intelectuales, con la finalidad de mejorar la actuación social de las organizaciones locales, en la gestión de proyectos, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación para que impacten. La ejecución del proyecto “Normalizar gestión de proyectos de Asociación Viviendo para servir” beneficia al desarrollo organizacional de AVIS, sino que también al desarrollo del municipio de San Cristóbal Verapaz.

8.7. ¿Qué es fortalecimiento técnico?

La técnica requiere tanto destrezas manuales como intelectuales, frecuentemente el uso de herramientas y siempre de saberes muy variados. Cada individuo generalmente la aprende de otros (a veces la inventa) y eventualmente la modifica. La técnica, a veces difícil de diferenciar de la tecnología, surge de la necesidad de transformar el entorno para adaptarlo mejor a sus necesidades.

El fortalecimiento técnico es la capacidad del personal técnico de la asociación para elaborar sus propias herramientas de trabajo en beneficio de la misma organización, mediante la facilitación de conocimientos técnicos y metodológicos. Es necesario que las organizaciones tomen el reto del cambio adaptativo dentro de la estructura interna para la factibilidad de las acciones que ejecutan.

8.8. ¿Qué es desarrollo?

La Real Academia Española (RAE) encontraremos que el desarrollo está vinculado a la acción de desarrollar o a las consecuencias de este accionar. Es necesario, por lo tanto, rastrear el significado del verbo desarrollar: se trata de incrementar, agrandar, extender, ampliar o aumentar alguna característica de algo físico (concreto) o intelectual (abstracto). (<http://definicion.de/development/>)

Se debe establecer para metros o indicadores para poder verificar los avances o resultados que se están obteniendo desde el momento en que se tuvo incidencia para ampliar las opciones ante los nuevos retos que surgen. Recordemos que el contexto social está en constante cambio por lo que dentro de estas dinámicas entre la interrelación social surgen problemas que afecta al grupo meta o a la

organización ejecutora de los proyectos, por esta necesidad es que es necesario tomar en cuenta el desarrollo económico (capacidad financiera para la sostenibilidad de la sobrevivencia organizacional), desarrollo sostenible (promoción del uso racional de los recursos naturales para en beneficio de las futuras generaciones), desarrollo organizacional (gestión del conocimiento, capital intelectual, tecnologías blandas), incluyendo los planes de desarrollo que es base fundamental del quehacer de una organización.

8.8.1. Desarrollo humano

Tiene como propósito ampliar las libertades reales de las personas para que sean y hagan lo que valoran y tiene razón para valorar. Se enfoca en las libertades esenciales: vivir una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos, disfrutar de un digno estándar de vida y edificar su propio destino. (PNUD, 2009/2010)

Son las oportunidades con que cuentan las personas para que ellos sean actores de su propio desarrollo, de manera que solo hay que potencializar las capacidades para que participen y tengan la capacidad de incidir en la toma de decisiones para lograr una mejor calidad de vida y bienestar social.

8.8.2. Desarrollo organizacional

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad. (http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional)

Son las capacidades técnicas que se desarrolla internamente de la asociación, es importante que los gerentes o jefes de alto mando propicien el reto del cambio adaptativo para ir creando sistemas y herramientas que permitan la obtención de información valiosa para organización. En el quehacer de las organizaciones se realiza la planificación, diseño e implementación, ejecución, monitoreo y evaluación durante el ciclo de proyecto.

Estableciendo indicadores que permitan medir su eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad. (Bradna, Callejas, & Castillo) Para la buena gestión de programas y proyectos se debe optimizar los recursos y medios de verificación para los avances y si se están cumpliendo los objetivos. Para lograr un desarrollo organizacional se debe mantener el equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos que sean alcanzables, lograr la sostenibilidad para el funcionamiento y aplicar herramientas que validen el trabajo que realiza una organización.

8.8.3. Desarrollo social

Para lograr un desarrollo social integral es necesario potencializar el desarrollo del capital humano y capital social. Cuando me refiero a capital humano es apostar por la educación de la población para contar con individuos capaces de actuar ante las necesidades y retos ante el mundo globalizado, buscando ellos mismos alternativas de solución. Mientras que el capital social son los actores sociales y organizaciones e instituciones que persiguen fines de desarrollo sostenible y que tiene la capacidad de incidir en la toma de decisiones. Si las organizaciones son eficientes en las acciones que realizan en beneficio del desarrollo social se logra transformaciones no solo a niveles comunitarios sino que este trasciende a nivel municipal y sucesivamente hasta llegar a impactar a nivel nacional.

8.9. ¿Qué es planificación?

Es el procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando una utilización racional de los recursos disponibles. (Muñiz, 1983)

Es por ello que la planificación supone:

- a) Definir propósitos, establecer mecanismos para el logro de los propósitos.
- b) ejecutar acciones.
- c) Conocer los resultados de las acciones

El ejercicio profesional como Trabajador Social es fundamental y básico la planificación, que es la descripción de las actividades a realizarse para lograr un

determinado objetivo, es primordial elaborar un plan de intervención estableciendo acciones, responsables, recursos y fechas para prevenir contratiempos y permite coordinar de manera ordenada las acciones.

La planificación de los proyectos nos permite analizar estrategias de ajuste o llevar el control de lo que queremos realizar en un periodo de tiempo específico determinando los pasos a seguir para su cumplimiento. Este proceso se debe fortalecer en AVIS es débil el proceso de planificación de proyectos.

Para ello es necesario tomar en cuenta los niveles operativos de la planificación tomado de (Muñiz, 1983):

- Plan: Es un documento sistemático y analítico que atiende a objetivos nacionales de desarrollo, tiempo de duración 1-30 años.
- Programa: es un conjunto coordinado y ordenado de proyectos que tiende a la atención de problemas específicos para el logro de algunos aspectos de los objetivos de desarrollo, tiempo de duración 1-5 años.
- Proyecto: es la unidad más operativa dentro del proceso de planificación y constituye el eslabón final de dicho proceso. Tiempo de duración, meses-2 años.

La planificación es el punto de partida para que las organizaciones diseñen sus iniciativas perfilando los proyectos de las demandas poblacionales e institucionales, por lo que es necesario tener conocimiento sobre que es un plan, programa y proyecto. Estos procesos nos con lleva a la gestión de proyectos para lograr culminar con éxito la ejecución de los proyectos de desarrollo.

8.10. ¿Qué es un proyecto?

Todo proyecto tiene una visión de futuro, implica la decisión y voluntad de querer cambiar algo de la realidad. Esto quiere decir que los proyectos son los medios para concretar una idea, son el trayecto que recorreremos desde que queremos llevar a la práctica una iniciativa hasta que la vemos realizada. El proyecto se convierte en un mapa que nos indica cómo llegar a nuestro destino. (Ceja, Kremer, & Olaviaga, 2008)

Es bien importante que por escrito se realicen los proyectos para la socialización con el personal de la organización, para que sea una guía a seguir para poder lograr su ejecución con éxito, de manera que es necesario realizar una planificación, en la que se debe describir todos los pasos a seguir para lograr el propósito por el cual surgió el proyecto. Los proyectos surgen ante las necesidades, problemas, debilidades, etc., para buscarles una alternativa de solución o respuesta ante la realidad actual para transformarlo y prevenir que en el futuro el problema se agrave y ya no se pueda incidir. El personal encargado para llevar a cabo este proceso debe tener conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas para gestionar todos los recursos (humano, económico), para poder ejecutarlo, aplicando herramientas, métodos técnicas coherentes y factibles para la documentación y registro del proyecto, cuando se diseñan los proyectos implica establecer las estrategias que son las líneas de acción.

Las hipótesis de acción muestran que el proyecto en su conjunto es un supuesto que ira verificándose con su puesta en marcha. 1) Identificación del problema sobre el cual se va a intervenir, 2) Definición de los objetivos en los que se traducen los cambios y, 3) Estrategias de acción que permiten conseguir dichos cambios. Estos tres elementos conforman lo que llamamos la hipótesis de acción. (Díaz, Rodríguez, & Morgan)

8.10.1. Tipos de proyectos

8.10.1.1. Proyectos comunitarios

Surgen ante las necesidades que afecta el desarrollo de una comunidad, se debe verificar su viabilidad y sostenibilidad que contribuya a la conservación del medio ambiente para las futuras generaciones, los actores involucrados para que sea exitoso es el grupo meta que son las personas que viven en la comunidad porque ello son los que tiene conocimiento sobre el problema actual que les afecta. Un proyecto comunitario es el conjunto de actividades orientadas a satisfacer o resolver las necesidades más urgentes y apremiantes de una comunidad. (<http://es.wikipedia.org>.)

8.10.1.2. Proyectos sociales

Son los proyectos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son el estado, los organismos multilaterales, las ONG y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social. Tomado de (<http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto>)

Los proyectos sociales están dirigidos a las transformaciones sociales, impactando en el cambio de las formas de vida de las personas a favor del bienestar de la población meta. Los proyectos sociales son difíciles de evaluar ya que consiste en cambiar los conocimientos, ideologías, habilidades, destrezas y aptitudes de los individuos a diferencia de los proyectos de infraestructura que son visibles la calidad de material con la que fue construida. Los proyectos sociales son parte de las políticas públicas que el Estado diseña como líneas estratégicas ante las necesidades de la población. Las organizaciones, asociaciones y ONG también contribuyen para la creación de este tipo de proyectos.

8.11. ¿Qué es un manual?

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

(<http://definicion.de/manual-de-usuario/#ixzz2h7NoZmn4>).

La existencia de manuales favorece a las actividades que realiza en personal, de manera que los orienta para la realización de procesos, describiendo los pasos a seguir para lograrlo. Un manual puede contener varios módulos siempre y cuando sean relacionados el contenido para facilitar el entendimiento de las instrucciones y procedimientos a seguir. El manual surge para fortalecer las

acciones que lleva a cabo una organización para optimizar en que hacer de su existencia y al cumplimiento de objetivos.

Para la elaboración de un manual para el personal de AVIS ante la debilidad de la inexistencia de procesos para perfilar proyectos es necesario que se tenga conocimiento sobre los tipos de manuales para la adecuada elaboración, que responda a la necesidad sentida, de manera que se aborde en que consiste un manual de proyecto los beneficios que permite, y un manual técnico a quienes va dirigido, también un manual de usuarios para diferenciar su contenido de los demás manuales y un manual administrativo. Esto implica que depende de la capacidad de la persona para elaborar un manual fiable para la organización y para el área al cual va dirigido.

8.11.1. Manual de proyectos

Es una herramienta que surge de un principio fundamental y común a los proyectos: la transferencia total de tecnologías de trabajo a los ejecutores de los proyectos, para fomentar la descentralización del manejo de datos y alentar el procesamiento de la información en el lugar donde se produce. (OEA, 2001).

El manual de proyecto es específicamente al diseño, ejecución, monitoreo y evaluación, conteniendo los pasos a seguir para elaborar documentos con información actualizado y veraz, facilitando la comunicación entre los que diseñan los proyectos y quienes están encargados de ejecutarlos, optimizando la coordinación y organización para fortalecer en trabajo en equipo. De tal manera que se pueda cumplir con las actividades establecidas para el ciclo de los proyectos.

Un manual es una herramienta para el personal de una organización, de manera que ellos mismos pueden elaborarlo ante la necesidad o problema que se tenga para facilitar la consulta de otras personas que tengan interés de tener conocimiento sobre el sistema que se maneja internamente. La presentación del

contenido de un manual tiene una estructura lógica a seguir para que sea factible, iniciando desde un índice, introducción, objetivo general y objetivos específicos, contenido técnico y responsables para llevar control del uso la verificación de la aplicación que el personal realiza.

8.12. ¿Qué es diseño de proyectos?

Etapa de un proyecto en la que se valoran las opciones, tácticas y estrategias a seguir, teniendo como indicador principal el objetivo a lograr. En esta etapa se produce la aprobación del proyecto, que se suele hacer luego de la revisión del perfil de proyecto y/o de los estudios de pre-factibilidad, o incluso de factibilidad. Tomado de (<http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto>)

Esta etapa vincula la realización de un plan para la planificación del diseño tomando en cuenta herramientas, métodos y técnicas para la construcción del perfil, presupuesto, cronograma de actividades y la estructura en que se presenta el proyecto, área al cual va dirigido estableciendo el periodo en que se va a ejecutar y a quienes va a beneficiar.

8.12.1. Diseño de proyectos de desarrollo

Actualmente es un tema que las organizaciones están abordando para la innovación del quehacer. Existe una tendencia recurrente a identificar los proyectos de desarrollo en los siguientes términos: 1) Como medio para conseguir financiamiento de la cooperación internacional; y, 2) Con las metodologías y/o técnicas que se utilizan para su diseño.

El proyecto reduce la posibilidad de fracaso y el incumplimiento de objetivos y también favorece a la transparencia ante los donantes para rendir cuentas sobre los costos de las actividades y gastos administrativos los cuales se deben incluir dentro del presupuesto, si dentro de la planificación del diseño de proyecto no cuenta con presupuesto no es realizable.

8.12.2. Ciclo de vida de proyectos

Es el tiempo de vida que dura el proyecto desde la gestión y la hasta la finalización, para el ciclo de un proyecto consta de tres pasos importantes y cada uno contiene sus propias herramientas y procedimientos de realización.

8.12.2.1. Fase de pre-inversión

El propósito de la fase de pre-inversión, es disminuir los grados de incertidumbre sobre las decisiones de invertir. No hay duda, que en las actuales circunstancias las instituciones financieras nacionales e internacionales cada vez se vuelven más rigurosos en la aplicación de los criterios de calidad a las inversiones por financiar. La acción de la pre-inversión, es que permita mejorar la calidad de los proyectos a fin de poder utilizar los recursos financieros disponibles y garantizarse los beneficios esperados de las inversiones. (Posas, 1991)

Las etapas de esta fase son las siguientes:

- Etapa de identificación
- Etapa de estudio de pre-factibilidad
- Etapa de formulación

8.12.2.2. Fase de inversión

La fase de inversión comprende la etapa de ejecución, la cual involucra el desarrollo de todas las acciones tendientes a ejecutar físicamente el proyecto tal y como fue especificado y dimensionado en la pre-inversión. Aquí se realizan las obras físicas, se adquiere e instala el equipo, se capacita al personal y se establece la supervisión del proyecto. Es importante indicar que al iniciar esta fase, se debe disponer de los recursos de funcionamiento necesarios para una eficiente operación del mismo, ya que sin ellos, no generará los beneficios esperados. (SNIP, 2001- 2002)

- Durante esta fase está la etapa de ejecución

8.12.2.3. Fase de administración, operación y mantenimiento

En esta fase es sumamente importante y debe considerarse prioritario ya que el mantenimiento es inevitable en todo proyecto, el objetivo final es que en esta etapa exista un comité capaz de resolver la mayoría de los problemas técnicos, operativos y mantenimiento que se produzca en su sistema, con una respuesta inmediata. (SNIP, 2001- 2002). Esta fase consta de una sola etapa:

- Etapa de seguimiento y evaluación

8.12.3. Metodología del marco lógico

Tomando como referencia teórica (Örtengren, 2005). Es un instrumento para la planificación de proyectos orientada a objetivos. El método también puede usarse para análisis, valuación, seguimiento y evaluación de proyectos.

La aplicación del método ML nos permite establecer indicadores como la relevancia, factibilidad y sostenibilidad de los proyectos que se planifiquen para obtener mejores resultados de los procesos, centrándonos en los diferentes ciclos del proyecto desde el diseño, ejecución, evaluación y monitoreo. Se debe tomar en cuenta los diferentes pasos del ML:

1. análisis del contexto del proyecto – entorno del proyecto/antecedentes
2. Análisis de las partes interesadas/ análisis de participación-los que se involucrarían-cuando se planifique e implemente el proyecto.
3. Análisis de problema/análisis de situación/ análisis de situación- un análisis del problema que debe ser resuelto por el proyecto y los motivos de su existencia.
4. Análisis de objetivos- la imagen de la situación futura
5. Plan de actividades – modos de lograr los objetivos, modos de eliminar las causas del problema principal.
6. Planificación de recursos
7. Indicadores/ mediciones de los objetivos
8. Análisis de riesgos y manejo de riesgos- análisis de los riesgos que acechan a los objetivos y planes para evitar estos riesgos.

9. Análisis de supuestos – factores importantes para el cumplimiento de las metas, pero fuera de la esfera de acción del proyecto.

8.13. ¿Qué es un diagnóstico?

El diagnóstico es una herramienta metodológica que a partir de determinadas técnicas nos ayuda a conocer e interpretar los problemas y dificultades más relevantes de un grupo o sector social. El diagnóstico no solo es el recojo de información y su descripción, sino además y sobre todo, su análisis e interpretación. Si no se analiza la información obtenida, no es posible priorizar y tomar decisiones adecuadas sobre las dificultades, ni sobre las alternativas viables y sostenibles a promover. (PROFOCOM, 2013)

8.13.1. Diagnóstico para el diseño de proyectos

Etimológicamente, el término diagnóstico procede de dos palabras: *diá*, que significa a través y *gnosis* que significa conocer. Es decir, el diagnóstico es una herramienta metodológica que a partir de determinadas, técnicas nos ayuda a conocer e interpretar los problemas y dificultades más relevantes de un grupo o sector social. (Díaz, Rodríguez, & Morgan)

La recolección de información nos permite diseñar herramientas cualitativas propias (entrevistas semi-estructuradas, observación) y la aplicación de herramientas cuantitativas (priorización por frecuencia), para luego hacer un análisis interpretativo de la situación actual en la que se encuentra la organización. Este método permitió los procesos de priorización de problemas en la que se logró establecer con la herramienta del árbol de problemas la inexistencia de procesos para perfilar proyectos dentro de la asociación de la PPS I, siendo esta la base teórica para tener conocimiento de la situación actual y poder tomar decisiones para buscar estrategias para lograr transformarlo.

El diagnóstico visualiza a grandes rasgos la necesidad sentida de la organización, en este caso se delimitó la intervención en el área de desarrollo

comunitaria donde se tiene debilidades a nivel organizacional que afecta a la sobrevivencia institucional y a la sostenibilidad.

Al iniciar el diseño de un diagnóstico, es necesario definir dos tipos básicos de información a fin de orientar el nivel de conocimiento que buscamos:

- a) Tema del diagnóstico relacionado con el problema central sobre el cual va a incidir el proyecto.
- b) Población específica y zona a la cual se dirige el proyecto.

8.13.2. Elaboración del diagnóstico situacional

Dadas las características del diagnóstico situacional, es necesario tener en cuenta una serie de pautas metodológicas para confeccionarlo de acuerdo a las prioridades del proyecto.

- Primera pauta: objeto del diagnóstico ¿Qué queremos conocer?
- Segunda pauta: objetivo del diagnóstico ¿Para qué necesitamos dicha información?
- Tercera pauta: determinación de los temas y aspectos a indagar.
- Cuarta pauta: recopilación de información de carácter secundario.
- Quinta pauta: informantes y zona en la cual realizaremos el diagnóstico.
- Sexta pauta: técnicas a utilizar para la recolección de información
- Séptima pauta: recurso con los que se cuenta para la realización del diagnóstico.
- Octava pauta: cronograma de actividades para realizar el diagnóstico
- Novena pauta: proceso de análisis.

El proceso del diagnóstico es complicado por el grado de capacidad para realizar la interpretación y toma de decisión para iniciar el diseño de proyecto. Su objetivo primordial es proporcionar información ordenada y sistemática para mejorar nuestras propuestas de intervención y lograr un diseño de proyecto coherente con nuestras capacidades y las necesidades de la población. (Díaz, Rodríguez, & Morgan)

8.14. Problemas sociales

Los problemas sociales, por lo tanto, son situaciones que impiden el desarrollo o el progreso de una comunidad o de un sector de ellas. Es tomado de (<http://definicion.de/problemas-sociales/>)

Son las necesidades que impiden para lograr un bienestar en la calidad de vida de las poblaciones. Los problemas sociales son difíciles de abordar porque se interrelacionan unos con otros de manera que se prolifera sin que se pueda controlar, las dinámicas sociales cambian constantemente dificultando su abordaje a profundidad. Es como el iceberg, solo podemos percibir la parte visible mas no la profundidad y el tamaño que abarca.

8.15. Análisis institucional

Es la primera etapa que da inicio en la inserción del área en que se quiere intervenir, permitiendo así indagar a fondo sobre información mediante fuentes secundarias y primarias tomando en cuenta los antecedentes de la asociación, naturaleza, área de proyección, cobertura, programas y proyectos que ejecuta, etc. No solo es de recopilar información ya creada sino que la persona que está realizando la intervención debe tener capacidades para interpretar la situación que percibe previo al análisis situacional.

8.16. Análisis situacional

Es la situación actual en que se encuentra la asociación, permitiendo la verificación de la brecha en la que se está encaminando las acciones para alcanzar los objetivos determinados, situándose en un área específico de intervención para poder realizar un análisis exhaustivo que permita la identificación y priorización de un problema o necesidad que esté afectando directamente al área, identificando los actores que se involucran desde las alianzas inter-organizacionales, voluntariado, grupos, donantes, etc. Para la recolección de datos para realizar el análisis situación se pueden aplicar las herramientas:

- Lluvia de idea
- Priorización de problemas por frecuencia
- Árbol de problema
- Panorama organizacional
- Red de actores

8.16.1. Lluvia de ideas

La tormenta de ideas o “Brainstorming” es una técnica de grupo utilizada para la obtención de un gran número de ideas sobre un determinado tema de estudio. (Callejas O. E., 2012)

La utilización de esta herramienta es el punto de partida para iniciar con la indagación de las necesidades y problemas percibidos por el grupo focal, de manera que como facilitador se debe aplicar de manera dinámica utilizando los recursos necesarios como papeletas de colores, marcadores y estableciendo turnos para que cada participante dé a conocer su punto de vista. Es un espacio de debate en la que surgen planteamientos ambiguos y que no son claros, es necesario que se tenga la capacidad crítica constructiva de indagar a fondo lo que pretenden dar a conocer, se debe realizar un ordenamiento de las ideas algunas se repiten, eliminando todas aquellas que son similares o se repiten, quedando las principales de manera agrupada, esta herramienta fue de vital importancia para etapa de análisis situacional.

8.16.2. Priorización de problemas

La lluvia de ideas permite enlistar los problemas o necesidades relevantes, para que a través de la matriz de priorización por frecuencia se realice un análisis por comparación entre los problemas, colocándole el número correspondiente del problema que se considera urgente. De manera que el total de frecuencia de cada problema hace el rango mostrando la diferencia de totales.

Este proceso se realiza de manera democrática con grupos focales participando a través del dialogo. El objetivo es la priorización e identificación del problema central que en la herramienta de árbol de problemas se analiza a profundidad.

8.16.3. Árbol de problema

El árbol de problema es una herramienta del análisis situacional que se utiliza para identificar y crear una gráfica en la que se visualice el problema central y sus vinculas de causa y efecto, es difícil problematizar por lo que es necesario tener la capacidad de evitar el uso del término “la falta de o no hay” son ambiguos y difíciles de analizar a fondo, este tipo de planteamientos.

Los inconvenientes surgen más adelante si no se plantea correctamente el problema. De todos los problemas enumerados, identificar el central que el proyecto pretenda revertir y preguntar cuales son (o podrían ser) sus causas más importantes. No hay que olvidar analizar previamente la capacidad de gestión institucional para evitar planteamientos maximalistas e inalcanzables. (Díaz, Rodríguez, & Morgan)

8.16.4. Panorama organizacional

La aplicación de esta herramienta nos permite obtener una imagen de cómo se encuentra la asociación con otras, para poder analizar el área de cobertura, espacios de proyección y con quienes ha realizado alianzas, de tal manera que permita aprovechar los contactos con que cuenta. La dificultad está en que, a cada cierto tiempo hay que actualizar los datos porque, las organizaciones están en constante cambio.

8.16.5. Red de actores

Los objetivos para la identificación de los actores relacionados con el área de proyección son dos:

1. Tener una idea clara de quienes son los actores principales
2. Entender sus valores, creencias, problemas y actitudes respecto al área de proyección.

Para el diseño de proyecto es importante enlistar los contactos que tiene el área en el que se está interviniendo para que en la ejecución sea de fácil consulta

tener al alcance esta información y se pueda aprovechar los recursos (humanos, económicos), que representan los actores internos y externos de la organización.

Se debe identificar los grupos/personas y se debe analizar con el grupo focal los criterios de intereses, problemas percibidos, recursos y mandatos. Este tipo de información se debe actualizar en un determinado tiempo porque es constante el proceso que surgen dentro de la organización es necesario actualizar datos de los actores involucrados o el grado de incidencia que tiene. Cabe mencionar que a través del diagrama de Venn se puede graficar para tener una imagen de la relación entre la red de actores involucrados.

8.17. Análisis estratégico

El análisis estratégico es una forma de reflexión que permite en la complejidad problema seleccionado al realizar el análisis situacional. Hacer un análisis estratégico implica considerar un cumulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y a identidad del área de proyección. Usualmente se consideran cuatro grandes categorías de factores, a saber: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Callejas O. E., 2012)

8.17.1. F.O.D.A.

La aplicación de un diagnostico FODA nos entrega importante información sobre el problema, tanto a nivel interno como externo.

1. Fortalezas: son todas aquellas potencialidades materiales o humanas con que se cuenta.
2. Debilidades: son todas aquellas deficiencias materiales o humanas con que se cuenta y que pueden limitar la solución del problema de intervención.
3. Oportunidades: se encuentran en el medio, natural, geográfico, cultural, social, político y económico en la que se desarrolla la organización o situación sujeta del análisis.
4. Amenazas: son todas aquellas situaciones negativas que atentan contra la solución del problema.

CAPITULO IX

Fuentes consultadas

1. Actitud, R. (2012). Revista actitud. (C. 2012, Ed.) *Transformemos Guatemala*.
2. Alvarez Ortiz, M. (2000). *Definición de la Federacion Internacional de Trabajadores Sociales (FITS)*. Recuperado el octubre de 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/trabajo_social
3. Bautista, R. C., & Anguiano, A. J. (s.f.). *eumed.net Enciclopedia Virtual*. Recuperado el octubre de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/431/Caracteristicas%20de%20las%20organizaciones%20no%20lucrativas.htm>
4. Bradna, C. G., Callejas, O. E., & Castillo, R. C. (s.f.). *Cuaderno de trabajo: Gerencia Social I*. URL, Facultad de Ciencias Politicas y Sociales, Direccion de Campus y Sedes Regionales PROFASR.
5. Callejas, L. O. (s.f.). *Taller 1: Insercion comunitaria y Mapeo Social*. Recuperado el marzo de 2014
6. Callejas, O. E. (junio de 2012). Guía didáctica para realizar la práctica profesional supervisada. *Orientaciones prácticas para realizar el proceso*. San Andrés Itzapa, Chimaltenango.
7. Callejas, O. E., Bradna, G. G., & Castillo, R. C. (2008). *Cuaderno de trabajo Gerencia social II*. URL Facultad de Ciencias Politicas y Sociales, Direccion de Campus y Sedes Regionales PROFASR .
8. Ceja, C., Kremer, P., & Olaviaga, S. (abril de 2008). Manual para la formulacion de proyectos de organizaciones comunitarias. *1a edicion* . Buenos aires , Argentina : Fundacion CIPPEC.
9. Definición de técnico - Qué es, S. y. (s.f.).
10. Díaz, P. B., Rodríguez, L. d., & Morgan, M. d. (s.f.). Diseño y evaluacion de proyectos de desarrollo. *Serie: Manuales de Capacitacion No.3*. Worl Vision.
11. Díaz, P. B., Rodríguez, L. d., & Morgan, M. d. (s.f.). Diseño y evaluacion de proyectos de desarrollo . *Serie: Manuales de Capacitacion No.3* . Worl Vision
12. EUROPEA-EurpeAid, C. (marzo de 2001). Recuperado el enero de 2014

13. Gonzalez, D. R. (23 de julio de 2013). Asociación Sirviendo para Vivir "AVIS". (M. L. Morán Coronado, Entrevistador) San Cristóbal Verapaz, A.V., Guatemala .
14. <http://definicion.de/desarrollo/>. (s.f.). Recuperado el octubre de 2013
15. <http://definicion.de/herramienta/>. (s.f.). Recuperado el octubre de 2013
16. <http://definicion.de/manual-de-usuario/#ixzz2h7NoZmn4>, C. (s.f.). Recuperado el Octubre de 2013
17. <http://definicion.de/problemas-sociales/>. (s.f.). Recuperado el Octubre de 2013
18. <http://definicion.de/tecnica/>. (s.f.). Recuperado el octubre de 2013
19. <http://definicion.de/tecnico/>. (s.f.). Recuperado el marzo de 2014, de <http://definicion.de/tecnico/>
20. <http://es.wikipedia.org>. (s.f.). «*Manual para la presentación de proyectos comunitarios*. Recuperado el Octubre de 2013
21. http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional. (s.f.). Recuperado el Octubre de 2013
22. <http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto>. (s.f.). Recuperado el Octubre de 2013
23. <http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto>. (s.f.). Recuperado el octubre de 2013
24. INDES, D. d. (2006). *La gerencia social INDES* . Washinton, D. C.: 1350 New York Avene, N. W.
25. INFOM, I. d. (2007). *MODELO BASICO para proyectos de abastecimiento de agua potable, saneamiento basico, educacion sanitaria y ambiental a nivel rural* . Guatemala : SEGEPLAN; INFOM; FIS; EMPAGUA; Ministerio de Salud Publica .
26. manualtecnico.blogspot.com/2011/08/concepto_21.html. (s.f.). Recuperado el octubre de 2013
27. Milburn, J. B. (Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo, 2010 de noviembre de 2010). *Monitoreo y Evaluación de proyectos* . Recuperado el mayo de 2014
28. Muñiz, A. P. (1983). *Planificación y Programación Social*. San Jose, Costa Rica : Universidad de Costa Rica .

29. Murray, L., & Rossi, L. (s.f.). *2007 Pact brasil*. Recuperado el mayo de 2014, de www.pactbrasil.org
30. OEA, I. –I. (octubre de 2001). *Manual de Proyectos OPD Montevideo*. Obtenido de http://www.iin.oea.org/manual_proyectos.PDF
31. Örtengren, K. (2005). *Método de Marco Lógico*. Asdi.
32. Pineda, N. F. (2005). *Universidad Católica de Occidente Unidad de investigación*. Recuperado el abril de 2014, de Como hacer un diagnóstico en las comunidades rurales : <http://www.catolica.edu.sv/investiga/archivos/articulos/diagnostico.pdf>
33. PNUD. (2009/2010). *Guatemala: hacia un Estado para el desarrollo humano*. Guatemala .
34. Posas, R. R. (enero/diciembre de 1991). Documentos El ciclo de vida de los proyectos y la fase de preinversión. *Revista No. 16, Centroamericana de Administración Pública, ICAP*.
35. PROFOCOM, E. (2013). *Ministerio de Educación, Unidad de formación No.3 "La realidad y los saberes de la Comunidad: El Diagnóstico Comunitario Participativo" La Paz, Bolivia*. Recuperado el abril de 2014
36. Rummler, H., Tzul, K., Morán, M., & Tzul Co, S. (2012). *Gerencia Social II Construcción de Escenarios AVIS, VIII semestre en T. S. Universidad Rafael Landívar*. San Juan Chamelco, A.V.
37. SEGEPLAN. (2013). Recuperado el febrero de 2014, de [http://sistemas.segeplan.gob.gt/sche\\$sinip/documentos/Manual_de_Formulacion.pdf](http://sistemas.segeplan.gob.gt/sche$sinip/documentos/Manual_de_Formulacion.pdf)
38. SNIP, S. d. (2001- 2002). Recuperado el febrero de 2014, de http://snip.segeplan.gob.gt/sinip/html/portal/temp/mnl_ciclo.htm
39. Socino, N. (s.f.). *Dirección de Proyectos para el Fortalecimiento Institucional*. Recuperado el octubre de 2013, de <http://organismos.chubut.gov.ar/fortalecimiento/que-es-el-fortalecimiento/>
40. Verardez, A., García, C., Díaz, S., & Pérez, O. (s.f.). *Gerencia estratégica Diagnóstico situacional de la empresa*. Recuperado el abril de 2014, de <http://www.oocities.org/es/smdiazg/gerestrategica/trabaestra1.htm>

41. Virtual, C. P. (3 de septiembre de 2012). *Programa de Asesoría Virtual*. Recuperado el octubre de 2013, de <http://asesoria.contapuntual.net/?p=897>
42. Wikipedia. (s.f.). Recuperado el octubre de 2013, de <http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo>
43. Fuente: Las gráficas y tablas es elaboración propia del estudiante de T.S. durante la recolección información a través de talleres con el equipo técnico de AVIS, durante los meses de julio, agosto, septiembre y octubre de 2013.

CAPITULO X

10. Anexos

10.1. Carta de Notificación



Dirección del Departamento de Trabajo Social
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Teléfono: (502) 24262626 ext. 2315 y 2371
Fax: ext. 2369
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16
Guatemala, Ciudad. 01016
mcolindres@uri.edu.gt

San Juan Chamelco, A.V. 22 de Julio 2013

Profesor: Rudy Gonzalez
Coordinador de AVIS (Asociación para Vivir y Servir)
San Cristóbal Verapaz, A.V.

Estimado señor:

De manera atenta y con mucho agrado nos comunicamos con usted para agradecer su apoyo a la Práctica Profesional Supervisada (PPS) de la estudiante de la Licenciatura en Trabajo Social con énfasis en Gerencia del Desarrollo Mirna Lucrecia Morán Coronado carné: 2286609.

Desde la concepción de la carrera de Trabajo Social, la práctica es una importante oportunidad de proyección social, en la que el alumno aprende, se retroalimenta y gana experiencia profesional, al mismo tiempo que colabora en la satisfacción de necesidades sentidas por las instituciones en donde se realiza la práctica.

El proceso de práctica está dividido en dos fases: en la primera el estudiante mantendrá contacto permanente con la institución a través de una persona designada por la institución (persona enlace) sin contar aún con un tiempo presencial específico en la institución. En esta primera fase, se diseñará, de acuerdo con la persona enlace, el plan de práctica a implementarse en la segunda fase. En la segunda fase, que va de Enero a Mayo, el estudiante se incorporará a la institución, de acuerdo al cronograma y horario definido en la fase uno, a fin de llevar a cabo su proyecto de intervención.

En este sentido, se le ha autorizado a: Mirna Lucrecia Morán Coronado iniciar su proceso de Práctica Profesional Supervisada en su organización, la que amablemente nos permite el espacio de práctica. Solicitamos su apoyo a fin de que la estudiante pueda definir de manera preliminar el área de su posible intervención, y que la misma constituya un aporte útil para su institución, y para las comunidades o destinatarios de su proyección. Con ese propósito, el estudiante en este semestre debe hacer acercamientos con ustedes, y obtener por medios técnicos, la información necesaria y la asesoría oportuna.

Si hubiese alguna duda o comentario no dude en comunicarse con nosotros directamente en la Sede Regional San Pedro Claver S.J. de la Verapaz, al teléfono 77208309.

Atentamente,



Rudy Gonzalez
22/07/13

Juliana Aju Patal
Licenciada Juliana Aju Patal
Coordinadora Académica
Facultad de Ciencias Políticas y sociales
Campus San Pedro Claver, S.J. de la Verapaz



10.2. Carta de aceptación y asignación de persona enlace.



VIVIENDO PARA SERVIR

COMPARTIENDO BENDICIONES

San Cristóbal Verapaz A. V. 22 de Julio de 2013

Licenciada: Juliana Aju Patal
Coordinadora Académica
Facultad de Ciencias Políticas y sociales
Universidad Rafael Landívar
Campus San Pedro Claver, S.J. de la Verapaz

Respetuoso saludo.

por medio de la presente, hacemos de su conocimiento que: Mirna Lucrecia Morán Coronado carné: 2286609, se presentó a nuestra organización con el objetivo de solicitar espacio para realizar su Práctica Profesional Supervisada I y II, a lo cual estamos en la disponibilidad de brindarle el espacio y las condiciones necesarias para que realice su trabajo en el departamento de Desarrollo Comunitario, lo cual implica que tendrá acceso a la información necesaria para la buena realización de su trabajo.

Así mismo, hacemos de su conocimiento que la persona nombrada como persona enlace es Rudy González Vega, quien se desempeña en el área de administración como director de la organización.

Atentamente,


Rudy A. Gonzalez.
Director, "AVIS"



Asociación Viviendo Para Servir "AVIS"

Zona 0 colonia el petencito 8011, San Cristóbal Verapaz, Alta Verapaz, Guatemala, C.A. Telefax: 502 7950-4385, Cel: 5466-7735,
www.livingtoserve.org