

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"CAPACITACIÓN A LOS COCODES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS
COMUNIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

LUDWIN JOSUÉ MARTÍNEZ BARRIENTOS

CARNET 20181-04

JUTIAPA, DICIEMBRE DE 2014
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"CAPACITACIÓN A LOS COCODES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS
COMUNIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
LUDWIN JOSUÉ MARTÍNEZ BARRIENTOS

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

JUTIAPA, DICIEMBRE DE 2014
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

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 ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ

VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA

SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. LENIN BLADIMIR ORTIZ PINTO

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. ALBA LILY CARRILLO LOPEZ

LIC. KELY ALCIRA BARRERA ARANA DE SOTO

LIC. MIRNA CAROLINA RAMIREZ PAZ

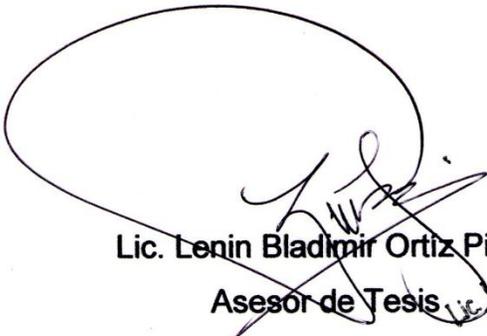
Jutiapa, 20 de junio de 2014

Lic. Director de sede
Universidad Rafael Landívar
Jutiapa

De manera atenta y especial me dirijo a usted para informarle que he procedido a la asesoría del trabajo de tesis titulada **“CAPACITACIÓN A LOS COCODES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS COMUNIDADES DEL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA”**, presentado por: LUDWIN JOSUÉ MARTÍNEZ BARRIENTOS, carné No. 2018104; previo a obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas.

En virtud de lo anterior y después de haber realizado la revisión correspondiente extendiendo mi APROBACIÓN al presente trabajo ya que el mismo cumple con los requisitos de la Universidad Rafael Landívar; por lo que puede ser aceptado para la realización de la defensa privada de tesis.

Atentamente,


Lic. Lenin Bladimir Ortiz Pinto
Asesor de Tesis
Lic. Lenin Bladimir Ortiz Pinto
Colegiado 11.009



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01144-2014

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante LUDWIN JOSUE MARTINEZ BARRIENTOS, Carnet 20181-04 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01729-2014 de fecha 25 de octubre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"CAPACITACIÓN A LOS COCODES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS COMUNICADES DEL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 3 días del mes de diciembre del año 2014.



**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

DEDICATORIA

A DIOS

Se la dedico al forjador de mi camino, a mi padre celestial, el que me acompaña y siempre me levanta de mi continuo tropiezo, al creador de mis padres y de las personas que más amo, con mi más sincero amor.

A MIS PADRES

Mario Martínez Méndez
Marta Barrientos Barrera

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

A MIS HERMANOS

Mario Diomenez
Zenia Damaris
Nansi Rosmery

Aunque en la mayoría de las veces parece que estuviéramos en una batalla, hay momentos en los que la guerra cesa y nos unimos para lograr nuestros objetivos. Gracias por no solo ayudarme en gran manera a concluir el desarrollo de esta tesis, sino por todo el apoyo que de manera desinteresada han brindado en mi vida.

A MI NOVIA

Elica Ismari
Colocho García

A mi amada novia que ha sido el impulsor durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido mi amiga y compañera inseparable, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento.

AGRADECIMEINTOS

A MI ASESOR

Primero y como más importante, me gustaría agradecer sinceramente a mi asesor de Tesis, **Lic. Lenin Bladimir Ortíz Pinto**, su esfuerzo y dedicación.

Sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para mi formación como investigador.

Él ha inculcado en mí un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico sin los cuales no podría tener una formación completa como investigador.

A su manera, ha sido capaz de ganarse mi lealtad y admiración, así como sentirme en deuda con él por todo lo recibido durante el periodo de tiempo que ha durado esta Tesis.

A MI UNIVERSIDAD

Agradezco a la Universidad Rafael Landívar por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

RESUMEN EJECUTIVO

A pesar de los esfuerzos que realizan los COCODES en la gestión de proyectos, para impulsar el desarrollo de las comunidades que representan, no han tenido el éxito deseado y es evidente el rezago en aspectos de organización y participación comunitaria, así como de infraestructura, educación, salud y otros que propician el desarrollo de las comunidades.

La presente investigación titulada: “Capacitación a los COCODES para la gestión de proyectos en las comunidades del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa”, es una propuesta de mejora en la gestión comunitaria y fue realizada en toda la jurisdicción del municipio de Santa Catarina Mita del departamento de Jutiapa, y tiene como objetivo: establecer los elementos que se consideran para diseñar un plan de capacitación a los consejos comunitarios de desarrollo, en la gestión de proyectos, que de ponerse en funcionamiento, optimizará significativamente la forma con la que se realizan los diferentes procesos, en la gestión de nuevos proyectos enfocados a desarrollar sus comunidades.

Los resultados obtenidos se presentan en gráficas circulares y cuadros tipo cédula que revelaron la necesidad de ser capacitados en temas relacionados a la gestión de proyectos, elaboración de perfiles, presupuestos entre otros; careciendo de algún medio de mitigación directa sobre este problema en las comunidades del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

Derivado del estudio de la problemática y su análisis; principalmente se recomendó y propuso un plan de capacitación que incluye una guía de capacitación para los COCODES sobre temas relacionados en gestión de proyectos, con el propósito de mejorar los tramites que son requisitos mínimos para la aprobación y financiación de un proyecto que beneficie sus comunidades.

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO REFERENCIAL	2
a) Antecedentes	2
b) Situación Actual.....	5
1.2. Marco Teórico.....	7
1.2.1. Capacitación	7
1.2.2. Objetivos de la capacitación	8
1.2.3. Sistema de capacitación	8
1.2.4. Programa de capacitación	9
1.2.5. Proceso de Capacitación	11
• Los cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo	12
• Métodos de capacitación	12
1.2.6. Efectos de la capacitación	12
• Reacción	12
• Aprendizaje.....	13
• Conducta	13
• Resultados.....	13
1.2.7. Evaluación de la capacitación.....	13
• Ensayos escritos	15
• Incidentes críticos.....	15
• Escalas de calificación gráfica.....	15
• Escala de calificación apoyada en el comportamiento (BARS)	15
• Comparaciones multipersonales	15
• APO (administración por objetivos)	15
• Retroalimentación de 360 grados	15
1.2.8. Gestión de Proyectos	15
1.2.9. Objetivos de la Gestión de Proyectos.....	17
1.2.10. Planificación.....	17

• Diagrama de PERT	17
• Diagrama de GANTT	17
1.2.11. Perfil del Proyecto.....	18
a. Diagnóstico	18
b. Justificación	19
c. Análisis de alternativas	19
d. Formulación del proyecto.....	19
e. Aspectos de mercado	19
f. Aspectos técnicos.....	19
g. Actividades de cierre del proyecto	20
h. Presupuesto de operación, administración y mantenimiento	20
i. Aspectos legales.....	20
j. Aspectos ambientales.....	20
k. Evaluación económica social	20
1.2.12. Fases del Proyecto	20
1.2.13. Costos del Proyecto.....	23
• Tipos de Costos.....	23
a. De acuerdo con su relación con el bien o servicio producido	24
• Costos directos.....	24
• Costos indirectos	24
b. De acuerdo con su variabilidad a lo largo del proceso analizado	24
• Costos fijos (CF).....	24
• Costos variables (CV).....	25
• Costos totales (CT).....	25
c. De acuerdo con su comportamiento contable.....	25
• Costos de capital	25
• Costos recurrentes o costos de operación	25
• Costo promedio o costo unitario	25
• Costo marginal	25
1.2.14. Valor Futuro	26
1.2.15. Evaluación del Proyecto	26

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
2.1. Objetivos.....	29
2.1.1. Objetivo General.....	29
2.1.2. Objetivo Específico.....	29
2.2. Variables.....	29
a. Definición conceptual.....	30
b. Definición operacional	30
2.2.1. Indicadores	31
2.3. Alcances	31
2.4. Limitaciones.....	31
2.5. Aporte	31
III. MÉTODO	33
3.1. Sujetos.....	33
3.2. Población.....	33
3.3. Instrumentos	34
3.4. Procedimientos.....	34
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	36
4.1. Respuestas de los cuestionarios dirigidos a los COCODES	36
4.2. Respuestas de los cuestionarios dirigidos a la dirección municipal de planificación (DMP).....	50
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	55
VI. CONCLUSIONES	60
VII. RECOMENDACIONES	62
VII. BIBLIOGRAFIA	64

ANEXOS

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación para la gestión de proyectos en los COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa.
2. Cuadro de medición de variables e indicadores.
3. Árbol de problemas.

4. Árbol de objetivos
5. PLAN DE CAPACITACIÓN
6. MANUAL DE CAPACITACIÓN
7. Cuestionarios
8. Mapa de Santa Catarina Mita, Jutiapa
9. Fotografías

INDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Fases del enfoque de sistemas para la capacitación	9
Figura 2 Pasos del programa de capacitación	10
Figura 3 Evaluación de la capacitación.....	14
Figura 4 Gestión de proyectos.....	16
Figura 5 Fases de un proyecto	21

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado: “Capacitación a los COCODES para la gestión de proyectos en las comunidades del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa”, es una propuesta de mejora en la gestión comunitaria y fue realizada en toda la jurisdicción del municipio de Santa Catarina Mita del departamento de Jutiapa, y tiene como objetivo: establecer los elementos que se consideran para diseñar un plan de capacitación a los consejos comunitarios de desarrollo, en la gestión de proyectos, que de ponerse en funcionamiento, optimizará significativamente la forma con la que se realizan los diferentes procesos, en la gestión de nuevos proyectos enfocados a desarrollar sus comunidades.

Debido a que los planes de capacitación para los líderes comunitarios son la propuesta más acertada, y son la base más necesitada de desarrollo, con el propósito de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que se involucran en estas organizaciones locales, para maximizar su productividad con respecto a su gestión, optimizar el aprovechamiento adecuado de las oportunidades de progreso, y con ello participar de manera directa y activa en la transformación de la calidad de vida de los vecinos que componen sus respectivas comunidades.

La capacitación hará que el trabajo sea más competente y efectivo, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera el sujeto de estudio que está integrado por los 125 integrantes de la junta directiva de COCODES y los 5 empleados técnicos de la DMP de la municipalidad de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

En el marco de los aspectos del estudio se diseña el plan de capacitación en los procesos de elaboración de un proyecto, la determinación de las necesidades y la programación, como el desarrollo de un proyecto simulado, para comprender de manera vivencial un plan de capacitación, y ser ellos agentes multiplicadores de la enseñanza adquirida para los demás miembros de la comunidad, en el proceso las cinco fases a saber: planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento de un proyecto.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1. Marco Contextual

a) Antecedentes

Con el propósito de realizar la presente investigación de tesis, se tomó como referencia investigaciones realizadas con anterioridad sobre los temas de capacitación y gestión de proyectos, los cuales sirven como guías documentales; por mencionar se citan las siguientes.

Granados (2012), autor de la tesis **“Diagnostico de necesidades de capacitación de los agentes de policía municipal de tránsito”**, del municipio de Zacapa, donde manifiesta como objetivo la identificación de necesidades de capacitación de los agentes de la Policía Municipal de Tránsito de la Municipalidad de Zacapa, realizado en la cabecera del Municipio de Zacapa, departamento de Zacapa, llegando a la conclusión de la investigación que los agentes de la policía municipal de tránsito, deben contar con los requisitos mínimos relacionados con el conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer para ocupar el puesto ya que no se les da a conocer, debido a que solo un 52% lo han conocido en forma verbal o escrita y el restante 48% lo desconoce, recomendó para este estudio, impartir la inducción que se debe dar para conocer a los agentes de tránsito la descripción del puesto que ocupan, en forma escrita como verbal, explicando detalladamente el contenido de las tareas y responsabilidades que les servirán como guía en el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.

Garzona (2012), en la tesis titulada **“Incidencia de la contratación y capacitación del personal de hotelería en la calidad del servicio al cliente, estudio realizado en la ciudad de Quetzaltenango”**, donde a través del estudio estableció como objetivo el conocer la utilización de un proceso técnico sobre la selección de personal y capacitación en la Industria Hotelera de Quetzaltenango; realizado en la cabecera departamental de Quetzaltenango; llegó a la conclusión, que las

empresas hoteleras de la cabecera departamental de Quetzaltenango deberán contratar-capacitar administrativamente alcanzado máximo aprovechamiento, ayuda efectiva, operatividad-funcional, brindando al personal-cliente seguridad, identificando objetivos, satisfacciones laborales administrativas, recomendó a través del estudio que toda empresa hotelera funcione con un departamento, oficina o encargado de personal especializado que tenga a cargo la coordinación de los programas, capacitación, políticas y procedimientos relacionados con el reclutamiento, selección e integración del recurso humano.

Grijalva (2010), así mismo, en la tesis titulada **“La Participación Comunitaria En El Proceso De Gestión De Proyectos Comunitarios Del Municipio De Santa Lucia Cotzumalguapa, Escuintla”**, indica como objetivo el “identificar los factores que inciden en el nivel de participación comunitaria dentro del proceso municipal para la gestión de proyectos en cuatro comunidades del municipio de Santa Lucia Cotzumalguapa”. Finalizado el estudio se concluyó que en las comunidades donde se realizó el estudio existe participación comunitaria en la gestión de proyectos, siendo evidente que las personas apoyan a los consejos de desarrollo a través de la presencia en las reuniones realizadas sin embargo, se logró determinar que no se involucran directamente en algún cargo del comité siendo algunas limitaciones encontradas el poco conocimiento de los procesos, el tiempo y la falta de oportunidades por lo que se recomendó el impulsar y fortalecer espacios de participación con objetivo de motivar a las personas a involucrarse y así conozcan las necesidades de la comunidad, así mismo dar a conocer la ley de consejos de desarrollo comunitarios a los COCODES para que a través de la misma desempeñen una mejor labor y el promover más espacios de comunicación con la comunidad y Municipalidad con el objetivo de propiciar una mejor coordinación en la planificación y ejecución de los proyectos.

Cutillo (2008), en la tesis titulada **“Procesos de formulación, gestión e implementación de proyectos de desarrollo (Asociación Ixmukané, municipio de Chichicastenango, El Quiché”**, muestra como principal objetivo el contribuir a

los procesos de elaboración gestión e implementación de proyectos de desarrollo que permita mejorar el nivel de eficiencia y eficacia de la Asociación Ixmukané del Municipio de Chichicastenango el Quiche; el estudio fue realizado en la cabecera municipal de Chichicastenango, Quiche; logrando beneficiar directamente a la coordinadora general de la asociación, el personal técnico, y junta directiva, también de forma indirecta a las lideresas y comunidades de base; al final del proyecto se fortaleció el proceso de capacitación interna del equipo de trabajo, implementando cuatro talleres y documentando cuatro módulos que facilitarían la inducción al nuevo personal contratado, recomendó por tal razón el estudio, debe dar continuidad a la experiencia obtenida al finalizar este proyecto de intervención y dar seguimiento al proceso de trabajo y coordinación para contribuir de una manera capacitada a alcanzar el cumplimiento de la visión organizacional, promoviendo desde un inicio que la institución y los grupos de base participen activamente en el desarrollo del liderazgo y para que en un futuro ellos tengan la capacidad de gestionar proyectos de desarrollo más eficientemente.

Girón (2007), señala en la tesis titulada: **“La capacitación del recurso humano sobre el Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal (SIAF-MUNI) en la municipalidad de Sololá”**, siendo el objetivo comprobar si la capacitación del recurso humano sobre el sistema integrado de administración financiera en la municipalidad de Sololá, es importante para proporcionar servicios en forma eficiente al usuario, localizado en la cabecera departamental de Sololá, llegando a la conclusión, que a través del estudio que el personal que utiliza el sistema integrado de administración financiera debe recibir capacitación sobre el manejo de los módulos de: Presupuesto, contabilidad, tesorería, informática, comparas, almacén, IUSI y en el módulo del registro civil; por lo que el recurso humano es deficiente y no presta servicios de calidad al usuario, recomendó a través del estudio, el diseñar un programa de capacitación para el recurso humano que utiliza el SIAF-MUNI, para que se instruyan en el funcionamiento y generación de reportes de cada módulo y buscar la eficiencia en los servicios.

b) Situación actual

A nivel internacional, la Organización de las Naciones Unidas, contribuye en la capacitación de talleres a jóvenes en la gestión e implementación de proyectos de las distintas organizaciones latinoamericanas como: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Nicaragua, Perú y El Salvador.

A nivel nacional, se han decretado leyes como: Ley General de Descentralización Decreto No. 14-2002; Código Municipal Decreto No. 12-2002; Ley de Consejos de Desarrollo No. 11-2002; y la Ley de Desarrollo Social y Población Decreto No. 42-2001, que promuevan la participación ciudadana para que los mismos habitantes de las comunidades sean los gestores de desarrollo en proyectos de educación, salud, infraestructura, entre otras.

Contreras (2012), declaro que es importante mencionar que los ingresos de los 338 concejos municipales de Guatemala, dependen aproximadamente en un 95% de las transferencias del gobierno central por concepto del IVA-PAZ, 10% Constitucional, impuesto de circulación de vehículos, impuestos de los derivados del petróleo e impuesto único sobre inmuebles, lo que incide en la alta dependencia financiera hacia las disposiciones presupuestarias tanto del Ejecutivo como del Congreso de la República.

El Banco Mundial en abril de 2004, coordinado por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Rafael Landívar, realizo un estudio de capacitación para apoyar la participación cívica en la preparación de los presupuestos, en Guatemala, que faciliten a las COCODES verse más involucradas en la gestión, seguimiento y evaluación de los proyectos dirigidos a las comunidades, donde en el aludido estudio se ve reflejando una débil capacidad en la propuesta de proyectos que benefician a la comunidad, la escases de credibilidad del gobierno municipal para resolver problemas que afectan a los vecinos, y la falta de transparencia en la gestión pública municipal que afecta la asignación presupuestaria equitativa y el

limitado conocimiento de los líderes comunales en la programación y ejecución de los proyectos.

A nivel local las comunidades de Santa Catarina Mita, Jutiapa; que actualmente posee una población total de 26,923 habitantes, y una extensión territorial de 132 Km², divididos entre 20 aldeas y 35 caseríos, según datos de la Dirección Municipal de Planificación de la Municipalidad de Santa Catarina Mita, son comunidades con el nivel más bajo de desarrollo en la programación, participación y gestión de proyectos en los últimos 5 años, según indico SEGEPLAN; y no encontrándose registro sobre el fortalecimiento de capacitación enfocado directamente a la identificación de necesidades de la comunidad, la formulación o gestión de proyectos de estas comunidades.

1.2. MARCO TEORICO

1.2.1. Capacitación

Según Dessler (2009), la capacitación consiste en proporcionar a los colaboradores, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

Para Bohlander y Snell (2008), la capacitación a menudo se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, la cual deben atender un enfoque más estrecho y orientado, hacia cuestiones de desempeño a corto plazo y desarrollo el cual tiende a estar más orientado hacia la ampliación de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras. Se tiende a combinar los dos términos en una sola frase, capacitación y desarrollo, para reconocer la combinación de actividades que las organizaciones utilizan para aumentar la base de habilidades de sus colaboradores.

Según Chiavenato (2007), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actividades frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Según Dessler (2009), capacitar significa proporcionar a los colaboradores nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. O bien, en forma simple, pedir al colaborador actual que explique al nuevo participante acerca del puesto o, en el otro extremo, un proceso de varias semanas con clases en un salón o por internet. En cualquier caso, la

capacitación es una de las bases de una buena administración y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener colaboradores con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quieren que lo hagan.

1.2.2. Objetivos de la capacitación

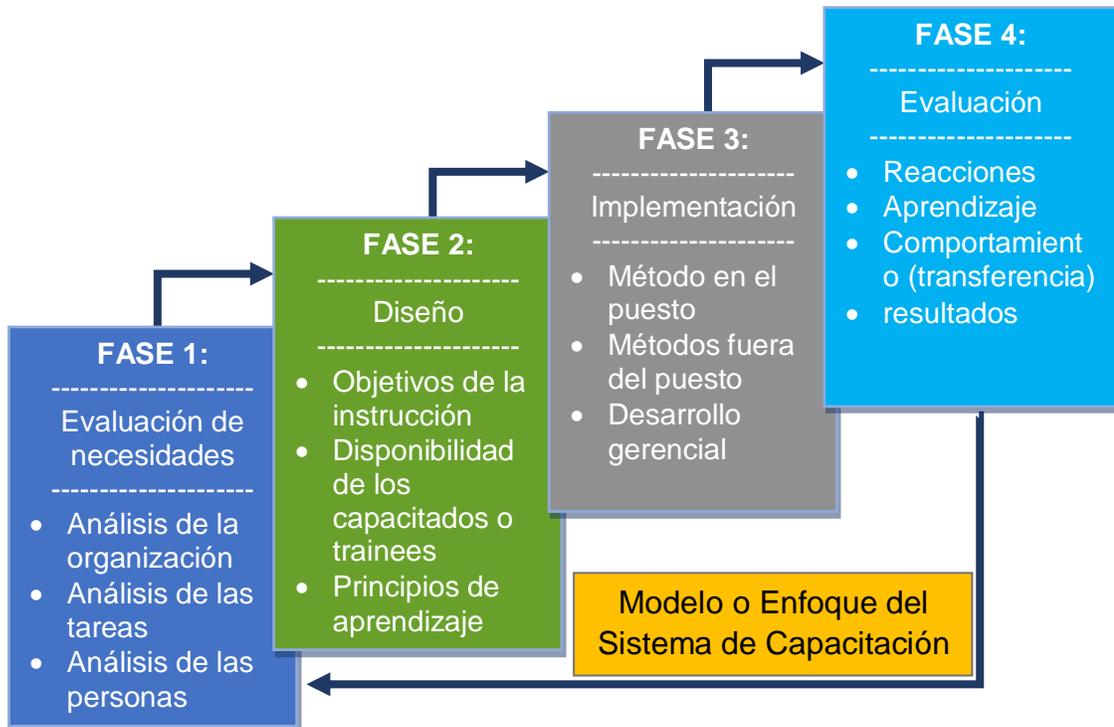
Para Chiavenato (2007), los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

1.2.3. Sistema de capacitación

Bohlander y Snell (2008), indican que para asegurar que las inversiones en capacitación y desarrollo tengan un máximo efecto en el desempeño de las personas y de la organización, se debe utilizar un enfoque de sistema para la capacitación, el cual engloba cuatro fases: 1) evaluación de necesidades, 2) diseño de programas, 3) implementación y 4) evaluación. En la figura 1 se presenta un modelo que es útil para los diseñadores de programas de capacitación. Este modelo se utilizará como estructura para organizar el material que se empleara en la capacitación.

Figura 1
Fases del enfoque de sistemas para la capacitación



Fuente: Bohlander y Snell (2008).

1.2.4. Programa de capacitación

Para Dessler (2009), cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos, que se resumen en la Figura 2. El propósito del paso de evaluar es determinar las necesidades de la capacitación. Posteriormente, si se identifican una o más deficiencias que se puedan eliminar, es necesario fijar objetivos de capacitación; en este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los colaboradores que serán capacitados. En el paso de capacitación se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento. Finalmente, debe haber un paso de evaluación. Es aquí donde se compara los desempeños de antes y después de la capacitación de los colaboradores, y con ello se evalúa la eficiencia del programa.

Figura 2

Pasos del programa de capacitación



Fuente: Dessler (2009).

Para Wayne y Noé (2005), un programa de capacitación perfectamente diseñado puede fracasar si la administración no puede convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa es valioso y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Una serie extensa de programas exitosos aumenta ciertamente la credibilidad de la capacitación y desarrollo.

La implementación de programas de capacitación tradicionales es difícil. Una razón es que los encargados se orientan comúnmente hacia la acción y siente que están demasiado ocupados para recibir capacitaciones. Según un ejecutivo de desarrollo gerencial, “la mayoría de los ejecutivos están demasiados ocupados contando el árbol legendario como para detenerse con el propósito de afilar sus hachas”. Otra dificultad de la implementación de los programa es que debe haber adiestradores calificados disponibles. Además de poseer habilidades

de comunicación, los capacitadores deben conocer la filosofía de la empresa, sus objetivos, su organización formal e informal y las metas del programa de capacitación.

La retroalimentación de los participantes es fundamental en esta etapa porque los nuevos programas presentan errores frecuentemente. Además, puede ser difícil programar la capacitación alrededor de las necesidades del trabajo actual.

Para Bohlander y Snell (2008), el éxito de los programas de capacitación dependen más de la capacidad de las organizaciones para identificar las necesidades de capacitación. El éxito depende de tomar la información obtenida de los análisis de las necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de primera categoría. Los expertos consideran que el diseño de la capacitación debe enfocarse en, al menos, cuatro asuntos relacionados:

- Objetivos instruccionales
- Disposición y motivación de la capacitación
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructores

1.2.5. Proceso de capacitación

Chiavenato (2011), indica que el proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- Insumos: como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etc.
- Proceso u operación: como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.
- Productos: como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxitos o eficiencia organizacional, etc.

- Realimentación: como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea como medios informales o procedimientos sistemáticos.

Los cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo

Según el concepto de Dessler (2009), los programas de capacitación consisten en cinco pasos:

- Análisis de las necesidades
- Diseño de la instrucción
- La validación
- Implantación del programa
- La evaluación

Métodos de capacitación

Según el concepto de Dessler (2009), hay varios métodos que los patrones pueden utilizar para dar la capacitación:

- Capacitación en la práctica
- Capacitación por aprendizaje
- Capacitación para instrucción en el trabajo
- Capacitación simulada
- Capacitación por computadora
- Capacitación a distancia y por internet

1.2.6. Efectos de la capacitación

Para Dessler (2009), existen cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se puede evaluar:

- **Reacción.** Se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa. ¿Les gustó? ¿Piensan que es valioso?

- **Aprendizaje.** Es posible someter a pruebas a los colaboradores para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.
- **Conducta.** Posteriormente se debe preguntar si la conducta en el cargo de la persona en entrenamiento cambió debido al programa de capacitación.
- **Resultados:** Al final, pero quizás lo más importante, se debe preguntar: ¿Qué resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación previamente establecidos? ¿Descendió la deficiencia en los procesos del trabajo? ¿Mejoro el índice de rechazo? ¿Se cumple ahora con las metas y objetivos? Y así sucesivamente.

1.2.7. Evaluación de la capacitación

Para Dessler (2009), existen tres cosas que logran medir la capacitación: las reacciones de los participantes ante el programa, qué aprendieron en el programa y el grado en que su conducta en el trabajo cambió como resultado del programa.

Mientras que Bohlander y Snell (2008), indican que la capacitación debe ser evaluada para establecer su efectividad. Existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grados los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño final de la organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan de manera adecuada sus programas de capacitación. En muchos sentidos eso va más allá de una gerencia deficiente; es una mala práctica de negocios. Dada la fuerte apuesta monetaria que las organizaciones hacen en la capacitación, lo prudente sería que los gerentes desearan maximizar el rendimiento de dicha inversión.

En la Figura 3, se muestra los cuatro criterios básicos disponibles para evaluar la capacitación: 1) reacciones, 2) aprendizaje, 3) comportamiento y 4) resultados. Algunos de ellos son más fáciles de medir que otros, pero todos son importantes porque proporcionan diferente información sobre el éxito de los programas. La combinación de estos criterios puede dar una imagen total del programa de capacitación para ayudar a los gerentes a decidir cuáles son las áreas problemáticas que hay que cambiar en el programa y si se debe combinar con él.

Figura 3
Evaluación de la capacitación



Fuente: Bohlander y Snell (2008).

Para Wayne y Noé (2005), es imposible evaluar la efectividad de la actividad sin objetivos claros. Y si no se recolectan datos exactos ni hay retroalimentación sobre la efectividad de los programas de capacitación, solo se podría estar perdiendo dinero.

Las organizaciones han adoptado diversos enfoques para determinar el valor de programas específicos. El modelo Kirkpatrick para la evaluación de la capacitación se usa ampliamente en ambientes de aprendizaje. Los niveles de este modelo son: 1) opiniones de los participantes, 2) grado de aprendizaje, 3)

cambio de comportamiento (transferencia de la capacitación al empleo) y 4) logro de los objetivos de capacitación y desarrollo (impacto sobre el desempeño).

Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones, (2009), exponen que al momento de evaluar una capacitación se pueden elegir entre siete métodos importantes de desempeño.

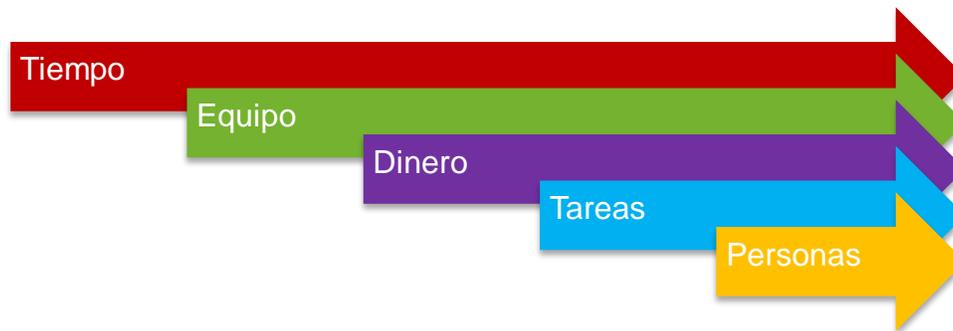
- **Ensayos escritos:** técnica de evaluación del desempeño en la que un evaluador redacta una descripción de las fortalezas, las debilidades el desempeño pasado y el potencial de un colaborador.
- **Incidentes críticos:** técnica de evaluación del desempeño en la que el evaluador se centra en los comportamientos críticos o clave que distinguen al desempeño laboral eficaz del ineficaz.
- **Escalas de calificación gráfica:** técnica de evaluación del desempeño con la que se evalúa a un colaborador con relación a una serie de factores de desempeño.
- **Escala de calificación apoyada en el comportamiento (BARS):** técnica de evaluación del desempeño que evalúa a un colaborador con ejemplos de comportamientos laborales reales.
- **Comparaciones multipersonales:** técnicas de evaluación del desempeño que comparan el desempeño de un individuo con el de otros.
- **APO (Administración por objetivos):** se centra en objetivos finales; orientando hacia los resultados pero requieren tiempo.
- **Retroalimentación de 360 grados:** método de evaluación que utiliza la retroalimentación proporcionada por el círculo completo de personas con quienes interactúa la gente.

1.2.8. Gestión de proyecto

Según Martínez (2008), la gestión de proyectos es como el proceso de planeación y manejo de tareas y recursos con el fin de cumplir con los objetivos

definidos para implementación de un proyecto nuevo en la empresa, y la comunicación permanente del progreso y avance de sus resultados. Para ello la gestión de proyectos requiere de la coordinación de:

Figura 4
Gestión de proyecto



Fuente: Martínez (2008).

Para Cano (2005), la gestión de proyectos es la organización y supervisión de todos los aspectos de un proyecto, e incluye la motivación de todos los implicados en la consecución de los objetivos del proyecto dentro del plazo de tiempo, coste y criterios de calidad acordados a la hora de su planificación.

La gestión del proyecto implica el uso de las herramientas y los conocimientos necesarios para garantizar la correcta realización del proyecto teniendo que planificar y coordinar el uso de los recursos con el objetivo de completar con éxito el proyecto de acuerdo a las limitaciones.

Palacio (2008), define la gestión de proyectos como una disciplina formal de gestión, basada en la planificación, ejecución y seguimiento a través de procesos sistemáticos y repetibles.

- Establece como criterios de éxito: obtener el producto definido, en el tiempo previsto y con el costo estimado.
- Asume que el proyecto se desarrolla en un entorno estable y predecible.

- El objetivo de su esfuerzo es mantener el cronograma, el presupuesto y los recursos.
- Divide el desarrollo en fases a las que considera “ciclo de vida” con una secuencia de tipo: concepto, requisitos, diseño, planificación, desarrollo, cierre.

1.2.9. Objetivos del proyecto

Según Martínez (2008), un principio básico de la gestión de proyectos, es que los objetivos deben estar fijados a priori y con un grado de claridad suficientes. Es la mayor garantía de que después no se producirán situaciones conflictivas y la única forma de poder controlar el proyecto y tomar decisiones eficaces. Lo que es obvio es que no todos los proyectos tienen la misma dificultad al fijar los objetivos.

1.2.10. Planificación

Para Cano (2005), en la gestión de proyectos se utilizan unos métodos que permiten la planificación, la ejecución y el control de proyectos que requieren la coordinación de un gran número de actividades, entre las que existen relaciones de precedencia y que se han de realizar en un tiempo limitado y con medios también limitados. Los que más se utilizan a la hora de planificar, y que son utilizados por los programas de gestión, se llaman diagramas de PERT y GANTT:

- **Diagramas de PERT:** aclaran la relación entre las tareas. Interesan en el caso de que se quiere comprobar las relaciones de las tareas y no tanto su duración.
- **Diagramas de GANTT:** se encargan del tiempo en el que se ejecutan las tareas. Cada tarea está representada por una barra horizontal, y se sitúa a lo largo de un período de tiempo llamado escala temporal, de forma que

la longitud de cada barra corresponde al tiempo que se tiene estimado para cada tarea.

1.2.11. Perfil del Proyecto

Según Food and Agriculture Organization (2012), un perfil de proyecto es una descripción simplificada de un proyecto. Además de definir el propósito y la pertenencia del proyecto, presenta un primer estimado de las actividades requeridas y de la inversión total que se necesitará, así como de los costos operativos anuales, y, en el caso de proyectos destinados a la generación de ingresos, del ingreso anual.

Los formatos a utilizar para la solicitud de un proyecto van a variar dependiendo de la fuente financiera a la que éstos sean presentados. Deberá también adjuntarse los documentos de soporte que incluye, entre otros, acuerdos municipales, escrituras, actas de compromiso de la comunidad, etc.

Según Abad (2009), el perfil del proyecto presenta, de manera general, lo que se pretende hacer, y se define con base en cinco aspectos: el alcance del proyecto, los objetivos que se pretende alcanzar, las metas a lograr, las posibles acciones a ejecutar y las condiciones mínimas requeridas para su realización. Definir el perfil implica prever, además, la forma de proceder para desarrollar la solución y la forma de evaluar los resultados de la gestión (indicadores). El perfil es, en resumen, un bloque de información básica que el analista organiza para dar cuenta de su intencionalidad y soportar los análisis de viabilidad y factibilidad. Para diseñarlo, el analista necesitará basarse en una correcta formulación del problema, frente a la cual debe preparar varias alternativas de solución.

SEGEPLAN (2012), establece los requisitos que debe contemplar un proyecto durante su gestión:

a. Diagnóstico

- Antecedentes
- Identificación de la problemática a resolver
- Caracterización del área de influencia
- Descripción geográfica (Espacio físico donde se localiza el proyecto)
- Aspectos socioeconómicos
- Servicios

b. Justificación

- Situación sin proyecto
- Situación con proyecto

c. Análisis de alternativas

- Identificación de alternativas
- Alternativa seleccionada

d. Formulación del proyecto

- Descripción del proyecto
- Objetivos del proyecto
- Metas o resultados

e. Aspectos de mercado

- Demanda
- Oferta

f. Aspectos técnicos

- Localización
- Tecnología
- Programación de la ejecución
- Presupuesto

- Fuentes de financiamiento: recomendable

g. Actividades de cierre del proyecto

- Entrega de productos
- Analizar el proyecto
- Finalizar la documentación

h. Presupuesto de operación, administración y mantenimiento

- Operación
- Administración
- Mantenimiento y vida útil

i. Aspectos legales

- Derecho de paso
- Aval del ente rector

j. Aspectos ambientales

- Boleta de riesgo y su análisis
- Aval del ministerio de ambiente y recursos naturales renovables

k. Evaluación económica social

- Realizar análisis de costo eficiencia: esto se debe hacer tomando en cuenta la actualización de costos durante la vida útil del proyecto.

1.2.12. Fases del proyecto

Guía del PMBOK (2008), las fases del proyecto son divisiones dentro del mismo proyecto, donde es necesario ejercer un control adicional para gestionar eficazmente la conclusión de un entregable mayor.

Las fases del proyecto suele completarse de manera secuencial, pero en determinadas situaciones de un proyecto puede superponerse. Por su naturaleza de alto nivel, las fases del proyecto constituyen un elemento del ciclo de vida del proyecto. Una fase del proyecto no es un grupo de procesos de dirección de proyectos.

La estructuración en fases permite la división del proyecto en subconjuntos lógicos para facilitar su dirección, planificación y control. El número de fases, la necesidad de establecer fases y el grado de control aplicado depende del tamaño, la complejidad y el impacto potencial del proyecto.

Rodríguez, García, y Lamarca (2007), clasifica las fases de un proyecto, en cinco ciclos 1) aprobación, 2) definición 3) planificación 4) ejecución 5) cierre, como lo muestra la figura 5.

Figura 5

Fases de un proyecto



Fuente: Rodríguez, García y Lamarca (2007).

- En la fase de aprobación o cualificación la dirección de la asociación identifica de diferentes maneras un problema, lo interpreta o conceptualiza en forma de proyecto, encarga y analiza su viabilidad técnica y económica y los riesgos y, en su caso, lo aprueba. Habitualmente, en la agenda de la dirección y en el presupuesto de la asociación, un proyecto compite con otros para ser aprobado. Por lo tanto, esta primera fase suele incluir actividades de priorización y selección de proyectos. El producto de esta fase se documenta en formatos propios del proceso presupuestario general de la compañía o del presupuesto del área de organización y sistemas de información.
- Una vez aprobado el proyecto, se solicita de una unidad o grupo de trabajo interno o de una asociación externa una memoria o propuesta de trabajo que contiene la definición del proyecto. En esta fase, se analizan con más detalle los requerimientos del proyecto y objetivos que se desean alcanzar y el contexto de la organización y sus sistemas, para proceder a una definición más precisa del proyecto y una planificación inicial de recursos. En esta fase se realiza también la identificación y análisis de los riesgos del proyecto.
- La fase siguiente es la de la planificación detallada del trabajo. Esta fase debe, en primer lugar, revisar y, sobre todo obtener un acuerdo o contrato explícito acerca de los temas del proyecto. Esto se obtiene mediante documentos de detalle como son las especificaciones del proyecto o la lista de trabajo o tareas que hay que realizar. La experiencia, sin embargo, muestra que aún más importante que esta documentación administrativa enfocada a las tareas para desarrollar es una definición clara de los hitos o resultados del proyecto y ponerlos en el tiempo. Por este motivo, hablaremos de planificación orientado a objetivos. Finalmente, en esta etapa se realiza y documenta la organización de los roles y distribución de las cargas de trabajo dentro del equipo de proyecto.

- La planificación es tan importante que la fase de ejecución habitualmente contiene un ejercicio permanente de preparación de planes más detallados, revisión de los planes elaborados y comprobación de su estado de avance, re planificación de trabajo, etc. La gestión y documentación rigurosa de los cambios es otro aspecto central de esta fase. Además de estos trabajos de seguimiento y reporte, la ejecución es un ejercicio de gestión y de manejo de personas e incidente, que justifican de sobras la dedicación de recursos experimentados sólo para controlar y manejar la ejecución. Los temas de organización del proyecto y gestión del cambio, corresponden especialmente a la fase de ejecución. La ejecución es un baño de realidad que sólo se aprende con la experiencia, la repetición y retos progresivos.
- El cierre debe incluir la realización de pruebas del rendimiento y robustez del sistema, su asimilación y utilización por parte de los usuarios y el cumplimiento de los objetivos y estándares definidos en el inicio. Es también el momento de documentar y hacer entrega de la documentación del proyecto y de hacer una primera evaluación técnica, profesional y económica. Se debe preparar también los planes de mantenimiento y revisiones y un proceso diferido de evaluación, normalmente en periodos de tres, seis y doce meses. No es imposible (y frecuentemente es deseable) que un proyecto se cierre antes de que se acabe, por distintos motivos.

1.2.13. Costos del proyecto

Según Abad (2009), la gestión de los costos es el conjunto de análisis y decisiones asumidas por el proyectista no sólo para estimar el valor monetario de los recursos requeridos por su proyecto, sino también para modificarlos de manera voluntaria. Calcularlos costos es sólo una de las actividades relacionadas con la gestión de costos.

El valor de los costos es susceptible de presupuestación (presupuesto de costos) y de control contable (contabilidad de costos).

La gestión de los costos es un factor crítico del que puede depender el éxito o fracaso del proyecto.

- **Tipos de costos**

Según Abad (2009), los economistas y los contadores financieros suelen enfocar de manera diferente el concepto de “costo”: para el contador (es el valor monetario del bien mismo) y para el economista (es lo que pudo hacerse con los mismos recursos, es decir su costo de oportunidad).

- a) **De acuerdo con su relación con el bien o servicio producido**

- **Costos directos:** son aquellos que el analista puede atribuir a los recursos directamente relacionados con una tarea bien definida, como puede ser: salarios del personal directamente involucrado en la tarea, materiales de consumo, instrumental, equipos específicos, transporte específico para la tarea...
- **Costos indirectos:** son aquellos que no pueden relacionarse directamente con una tarea específica, pues se gastan en varias actividades y procesos diferentes, en cuyo caso el analista debe cargar a cada tarea un monto proporcional. Suelen corresponder gastos administrativos: arriendos, servicios públicos, mantenimiento, salarios del personal con funciones administrativas, impuestos, seguros, depreciación de activos...

b) De acuerdo con su variabilidad a lo largo del proceso analizado

- **Costos fijos (CF):** cuando el analista considera que permanecen iguales en los diferentes procesos de producción considerados. Los costos fijos suelen reflejar el efecto de decisiones de largo tiempo que difícilmente se modifican. Una excepción serían los costos de la depreciación, cuyo monto corresponde a decisiones discrecionales de la entidad, fruto del desgaste que generan a través del tiempo, aunque en la práctica conservan las propiedades de los demás costos fijos y no cambian de un proceso a otro.
- **Costos variables (CV):** aquellos que cambian de un proceso a otro de acuerdo con la actividad de la entidad. Los más importantes son la mano de obra y los insumos.
- **Costos totales (CT):** la suma de los costos fijos más los costos variables.

c) De acuerdo con su comportamiento contable

- **Costos de capital:** se atribuyen a recursos que duran más de un año contable: edificios, equipos, vehículos...
- **Costos recurrentes o costos de operación:** se atribuyen a recursos que se consumen en el año contable o periodo de duración del proyecto: salarios, material de consumo, servicios públicos, gastos administrativos, entre otros.
- **Costo promedio o costo unitario:** es el costo que el analista asigna a una unidad de producción. Resulta de dividir el costo total de todos los factores analizados por el número de factores. Para que el promedio sea útil debe reflejar factores comparables. Si un auxiliar administrativo y un auxiliar técnico ganan aproximadamente lo mismo por cada hora de trabajo, puede ser útil promediar el valor de este recurso; pero si un

profesional gana 10 veces más que los anteriores es mejor considerarlo como una unidad diferente.

- **Costo marginal:** es el costo adicional que se genera cuando, habiéndose obtenido el producto previsto con los costos estimados, se produce una unidad más. En ocasiones, cuando se cubren los gastos fijos de producción previstos, los costos marginales pueden ser menores al costo promedio; en otras palabras, producir algo adicional sale más barato. En contabilidad, costo variable y costo marginal significan lo mismo.

1.2.14. Valor Futuro

La Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia (2010), el valor futuro es aquel valor que va a determinar cuánto va a costar el desarrollo de un proyecto actual en el futuro. Su expresión general es: (VF) dónde:

VP= valor del proyecto hoy (capital inicial) (existen algunos autores que utilizan la sigla VA para el valor presente VP).

i= tasa de interés o inflación del periodo anterior

n= número de periodos.

VF= valor del VP más los intereses ganados o la inflación causada.

Tabla 1

Fundamentos Matemáticos del Valor Futuro

Fundamentos Matemáticos	
Periodos	Fórmula
Primero	$VF1 = VP (1+i)$
Segundo	$VF2 = VF1 (1+i) = P (1+i)^2$
Tercer	$FV3 = FV2 (1+i) = P(1+i)^3$
n-esimo	$VF = VP(1+i)^n$

Fuente: SEGEPLAN (2010)

1.2.15. Evaluación del proyecto

Rosales (2006), expresa que la evaluación de un proyecto consiste en realizar una comparación, de acuerdo a uno o varios patrones o normas previamente establecidos entre los recursos que se estima puedan ser utilizados por el proyecto y los resultados esperados del mismo, con el propósito de determinar si se adecua o no a los fines u objetivos perseguidos y permita la mejor asignación de los recursos disponibles.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los 125 miembros que integran los 25 Consejos Comunitarios de Desarrollo del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa, fueron organizados según la ley para impulsar la participación de la población en la planificación del desarrollo y en la gestión e inversión pública a nivel local. Siendo ellos la base primordial de desarrollo local en los procesos de identificación, priorización, gestión y ejecución de los proyectos de sus comunidades; haciendo uso activo de su Derecho, como lo contempla la Ley General de Descentralización Decreto No. 14-2002

A pesar de los esfuerzos que realizan los COCODES en la gestión de proyectos, para impulsar el desarrollo de las comunidades que representan, no han tenido el éxito deseado y es evidente el rezago en aspectos de organización y participación comunitaria, así como de infraestructura, educación, salud y otros que propician el desarrollo de las comunidades. Por observación y entrevista preliminar que se realizó a los representantes de los consejos comunitarios de desarrollo, se detecta que existen rezagos en los servicios básicos como: agua potable, energía eléctrica, drenajes, infraestructura vial, etc., en las comunidades de Santa Catarina Mita, Jutiapa, puesto que carecen de apoyo, evidenciando una disminución de gestiones de proyectos para estas comunidades. Se determinó que los consejos comunitarios de desarrollo están legalizados y poseen personería jurídica pero sus integrantes no cuentan con conocimientos básicos en temas relacionados a la gestión de proyectos y esto les impide gestionar oportunamente ante diferentes instancias.

Los hallazgos anteriores podrían ser causados por diversas razones, dentro de las cuales se podrían mencionar, que las entidades del gobierno encargadas de la inscripción y capacitación de los consejos comunitarios de desarrollo no logran cubrir la enorme demanda de capacitación requerida por estos grupos, debido a carencias de recursos financieros y humanos. Otra razón podría ser la falta de voluntad política de los gobiernos municipales en la capacitación del recurso humano del área urbana y

rural; ante esta situación los integrantes que conforman el consejo comunitario de desarrollo, no han realizado las solicitudes correspondientes.

De mantenerse esta situación en las comunidades de Santa Catarina Mita, corren el riesgo de perder proyectos de beneficio común y estancar el desarrollo integral; quedando rezagados ante las comunidades de los municipios vecinos, en áreas sobre: educación, salud, red vial, etc., lo que impediría mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

Considerando la importancia del tema, es conveniente realizar un plan de capacitación a los consejos comunitarios de desarrollo que conforman el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa, sobre temas relacionados con la elaboración y gestión de perfiles de proyectos, los cuales benefician a los vecinos de estas comunidades, proveyéndoles los conocimientos necesarios, así como los formatos técnicos, utilizados para el desarrollo de los procesos que con llevará el ciclo de vida de un proyecto desde su inicio, hasta su autorización, posteriormente su ejecución y mantenimiento. El cual será un aporte al desarrollo integral a los vecinos de la comunidad y estos a su vez se vuelvan agentes multiplicadores de este conocimiento.

Debido a esta situación se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué elementos se consideran para diseñar un plan de capacitación a los consejos comunitarios de desarrollo, para la gestión de proyectos en las comunidades del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

Establecer los elementos que se consideran para diseñar un plan de capacitación a los consejos comunitarios de desarrollo, en la gestión de proyectos en el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

2.1.2. Objetivos específicos

- Identificar las fases del enfoque en el sistema de capacitación que mejor se adapta a los COCODES en la gestión de nuevos proyectos.
- Verificar si existe planes de capacitación en la Dirección Municipal de Planificación de Santa Catarina Mita, Jutiapa.
- Establecer el conocimiento de los COCODES en programas de capacitación y gestión.
- Identificar los métodos y/o criterios de evaluación en procesos de capacitación.
- Establecer los requisitos que debe contener un perfil de proyecto.
- Definir los procesos y fases que componen un proyecto, desde su planificación, seguimiento y ejecución.

2.2. Variables

- Capacitación.
- Gestión de Proyectos.

a) Definición Conceptual

Capacitación

“Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los individuos en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todas las personas en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno”. (Solari y Monge. 2010).

Gestión de Proyectos

“La gestión de proyectos es el proceso por el cual se planifica, dirige y controla el desarrollo de un sistema aceptable con un costo mínimo, mayor eficiencia y dentro de un período de tiempo específico.” (Vidal y Cols. 2009)

b) Definición Operacional

Capacitación

Es un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, acrecentando su capacidad a través del aumento en sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Gestión de Proyectos

Es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, tomando decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados.

2.2.1. Indicadores

Capacitación

- Sistemas de capacitación.
- Planes de capacitación.
- Programas de capacitación.
- Evaluación de capacitación.

Gestión de proyectos

- Perfil del proyecto.
- Fases del proyecto.

2.3. Alcances

Para la investigación se reunieron los 125 integrantes que conforman los consejos comunitarios de desarrollo del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa, en la municipalidad y polideportivo del municipio, con el objetivo de abordar los temas de capacitación y gestión de proyectos.

2.4. Limitaciones

Dificultad y falta de conocimiento técnico sobre el tema de parte de los miembros de los consejos comunitarios de desarrollo de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

2.5. Aporte

El plan de capacitación logra cubrir a todos los COCODES que constituyen el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa, proporcionando a los integrantes de los consejos comunitarios de desarrollo una herramienta de conocimiento integral en la gestión de los nuevos proyectos a desarrollar, brindando las condiciones necesarias para mejorar la situación socioeconómica de esas poblaciones, y a su vez los mismos vecinos participen más en los procesos de desarrollo y se vuelvan agentes

multiplicadores sobre los conocimientos en la gestión de proyectos para sus comunidades.

- El aporte a la Universidad se realizara a través de un instrumento metodológico que facilite la comprensión en los procesos de capacitación para la planificación de proyectos de desarrollo en las comunidades.
- El aporte a las comunidades de Santa Catarina Mita, Jutiapa, genera el conocimiento y los instrumentos documentales que ayudaran a los procesos de gestión de proyectos, los cuales asuman desarrollo y progreso de sus comunidades.
- El aporte a instituciones como SEGEPLAN, se realizará a través de una metodología de apoyo que podrán utilizar para replicar la capacitación en otras comunidades del departamento y el país.

III. MÉTODO

3.1. Sujetos

La investigación toma a 130 personas compuestas por los consejos comunitarios de desarrollo y la dirección municipal de planificación, de la siguiente manera:

- **Sujeto No. 1:** compuesto por 125 personas que conforman la Junta Directiva de los 25 consejos comunitarios de desarrollo de Santa Catarina Mita, Jutiapa.
- **Sujeto No. 2:** compuesto por 5 personas que ocupan diferentes puestos profesionales y técnicos en la dirección municipal de planificación de la municipalidad de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

3.2. Población

Para la realización del estudio se tomó en cuenta el universo, debido a que son 130 personas que conforman los 25 consejos comunitarios de desarrollo y la dirección municipal de planificación de Santa Catarina Mita, Jutiapa, de las cuales se pretende realizar el plan de capacitación, comprendidos de la siguiente manera:

COCODES

- 25 Presidentes
- 25 Vicepresidentes
- 25 Secretarios
- 25 Tesoreros
- 25 Vocales

Municipalidad de Santa Catarina Mita

- 1 director municipal de planificación
- 2 auxiliares de proyectos
- 1 jefe de infraestructura

- 1 trabajadora social

3.3. Instrumentos

Para efectuar la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Entrevista estructurada, compuestas por 14 preguntas cerradas, dirigida a los integrantes de la Junta Directiva de los consejos comunitarios de desarrollo de las aldeas que conforman el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa, con el objetivo de establecer el conocimiento del tema y sobre el cual irá dirigido el plan de capacitación.
- Formularios sobre la gestión de proyectos que las comunidades presentan en SEGEPLAN, el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, entre otras instituciones.
- Matriz sobre el análisis de riesgo en los proyectos a ejecutar.

3.4. Procedimiento

El desarrollo del presente estudio está basado en una serie de actividades las cuales integran los procesos que forman parte integral en un plan de capacitación dirigido a los Consejos Comunitarios de Desarrollo en materia sobre la gestión de proyectos, en donde se mencionan los pasos más relevantes:

- Se definió el tema de investigación.
- Realización de un cuadro de diagnóstico para el planteamiento del problema.
- Se seleccionaron las variables e indicadores con el propósito de establecer los objetivos específicos, pues ambos deben llevar una continuidad lógica.
- Se recopiló la información de diferentes fuentes bibliográficas para proceder realizar el marco referencial.
- Se formuló el marco teórico en base a las variables e indicadores de la investigación.

- Se estructuró el planteamiento identificando el posible problema que está afectando el desarrollo en las comunidades del municipio.
- Se elaboró el objetivo general que nace de la pregunta central de la investigación.
- Definición de los sujetos de estudio, comprendidos por los 125 integrantes de los consejos comunitarios de desarrollo y 5 integrantes de la dirección municipal de planificación del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.
- Diseño del instrumento para la recopilación de la información.
- Reunión con los integrantes de los consejos comunitarios de desarrollo y dirección municipal de planificación de Santa Catarina Mita, Jutiapa.
- Recolección de datos a los sujetos de estudio.
- Tabulación y procesamiento estadístico de los datos.
- Análisis de los resultados obtenidos en la investigación realizada y luego la discusión de resultados.
- Definición de las conclusiones y recomendaciones correspondientes.
- Diseño de la propuesta que integra los formularios, matrices y cronogramas de actividades para la realización de un plan de capacitación dirigido a los consejos comunitarios de desarrollo de Santa Catarina Mita, Jutiapa

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Respuestas de los cuestionarios dirigidos a los miembros de la Junta directiva de los COCODES.

Indicador: **Sistemas de Capacitación**

1. ¿Sabe usted que es un sistema de capacitación? ¿Por qué?

Tabla 2

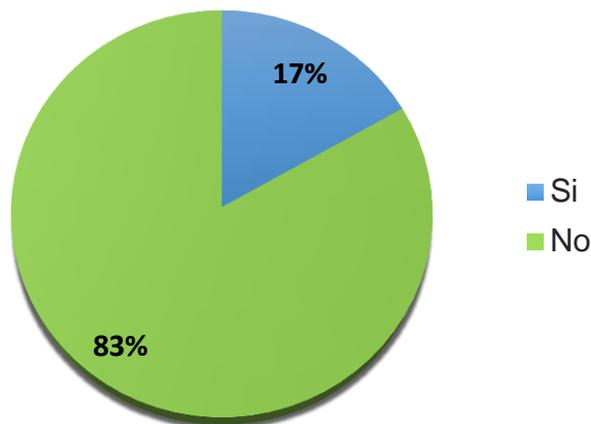
Descripción	Total	%
SI	21	17 %
NO	104	83%

Base: Encuesta a 125 integrantes que conforman los 25 COCODES del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

De los ciento veinticinco integrantes que conforman los veinticinco COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa, el 83% indicaron no conocer la temática contenida en un sistema de capacitación, sin embargo el 17% restante, correspondiente a los COCODES que se ubican en el casco urbano, manifestaron si conocer sobre el tema.

Gráfico 1

¿Sabe usted que es un sistema de capacitación?



Indicador: **Sistemas de Capacitación**

2. ¿Ha participado en algún sistema de capacitación? ¿Por qué?

Tabla3

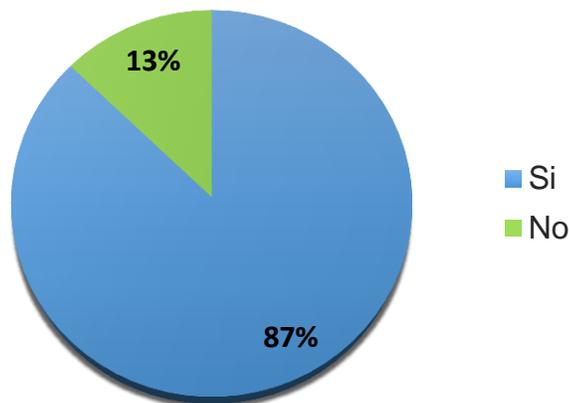
Descripción	Total	%
Si	109	87 %
No	16	13 %

Base: Encuesta a 125 integrantes que conforman los 25 COCODES del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

De los ciento veinticinco integrantes que conforman los veinticinco COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa, el 87% indicaron que a pesar de no conocer los componentes que debe contener un sistema de capacitación del cual puedan ellos hacer un uso correcto y replicar en sus comunidades, si han sido convocados a capacitaciones referente a los cultivos y otros temas diversos de productividad; sin embargo el 13% restante revelaron no haber participado nunca en algún sistema de capacitación, debido a su reciente ingreso al COCODE.

Gráfico 2

¿Ha participado en algún sistema de capacitación?



Indicador: **Planes de Capacitación**

3. ¿Su COCODE ha participado en el proceso de elaboración sobre planes de capacitación? ¿Por qué?

Tabla 4

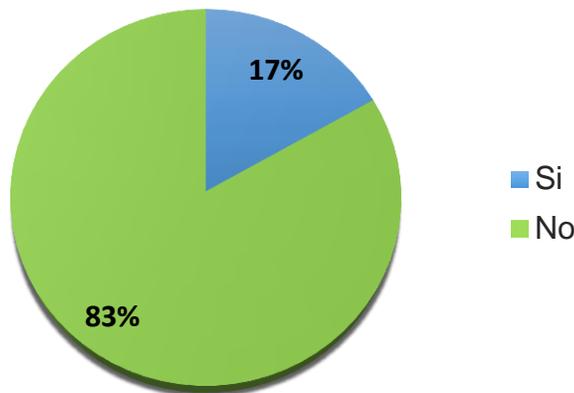
Descripción	Total	%
Si	21	17%
No	104	83%

Base: Encuesta a 125 integrantes que conforman los 25 COCODES del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

De los ciento veinticinco integrantes que conforman los veinticinco COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa, el 83% revelaron no haber participado en el proceso de elaboración sobre un plan de capacitación, el cual sea de gran ayuda a replicar a sus comunidades los aprendizajes adquiridos, mientras que el 17% de los COCODES en su mayoría del casco urbano, manifestaron el sí haber participado en el proceso de elaboración sobre planes de capacitación en alguna ocasión.

Gráfico3

¿Su COCODE ha participado en el proceso de elaboración sobre planes de capacitación?



Indicador: **Planes de Capacitación**

4. Indique la institución de la cual su COCODE prefiere recibir ayuda, para elaborar un plan de capacitación: ¿Por qué?

Tabla5

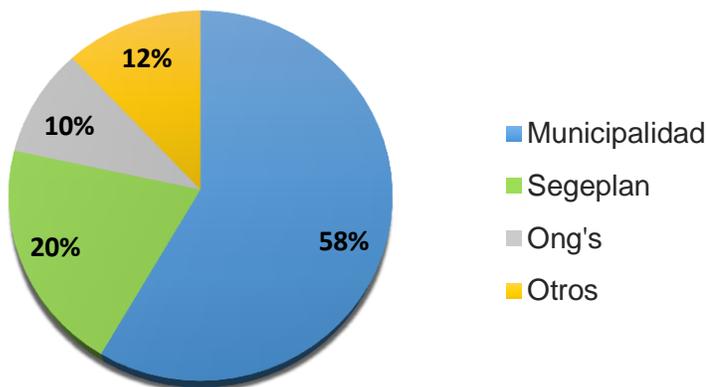
Descripción	Total	%
Municipalidad	73	58%
SEGEPLAN	25	20%
ONG's	12	10%
Otros	15	12%

Base: Encuesta a 125 integrantes que conforman los 25 COCODES del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

De los ciento veinticinco integrantes que conforman los veinticinco COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa, el 58% indicaron que la municipalidad es la institución con la cual se sienten más a gusto de recibir ayuda al momento de elaborar un plan de capacitación, el 20% manifestó que SEGEPLAN, el 10% revelo que las ONG's, y el 12% restante indicaron de manera escrita que preferirían recibir el apoyo correspondiente para la elaboración de un plan de capacitación de las instituciones educativas y universitarias.

Gráfico 4

Indique la institución de la cual su COCODE prefiere recibir ayuda, para elaborar un plan de capacitación:



Indicador: **Programas de capacitación**

5. Priorice el tema que le gustaría que incluyera el programa de capacitación: ¿Por qué?

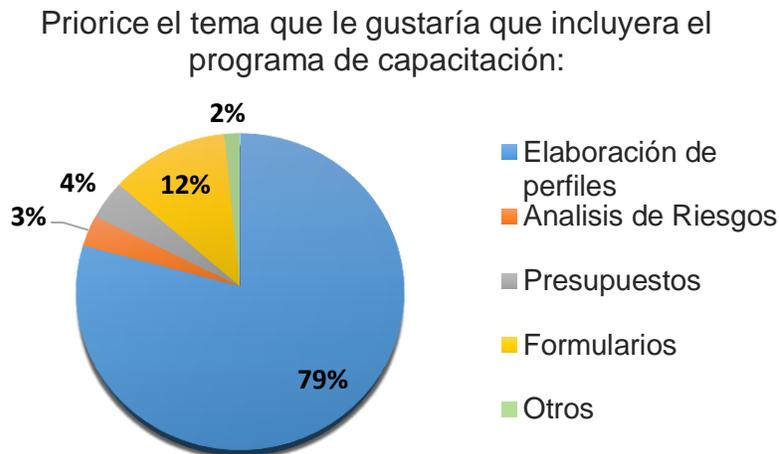
Tabla 6

Descripción	Total	%
Elaboración de Perfiles	99	79 %
Análisis de riesgos para un proyecto	4	3 %
Presupuestos	5	4 %
Formularios	15	12 %
Otros	2	2 %

Base: Encuesta a 125 integrantes que conforman los 25 COCODES del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

De los ciento veinticinco integrantes que conforman los veinticinco COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa, el 79% de los encuestados eligen el tema: “elaboración de perfiles”, siendo este el tema de mayor complicidad y manifestando que es la parte sobre el cual constantemente es rechazado el proyecto al carecer de la estructura básica para su aprobación, sin embargo el 12% indico que son los formularios es el tema que prefieren en un programa de capacitación, el 4% manifestaron que los presupuestos, el 3% indicaron el análisis de riesgos para un proyecto y el 2% restando revelaron de manera escrita que son los diversos trámites en las instituciones donde se gestión los proyectos el tema que priorizan en un programa de capacitación.

Gráfico 5



Indicador: **Programas de capacitación**

6. Si usted pudiera elegir la forma de implementación en su programa de capacitación ¿Cuál elegiría? ¿Por qué?

Tabla 7

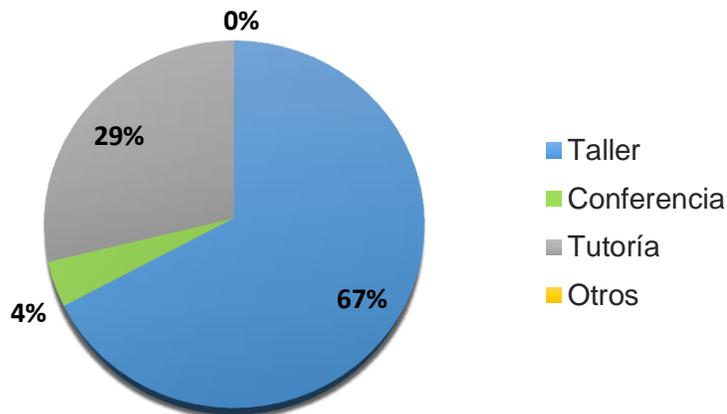
Descripción	Total	%
Taller	84	67 %
Conferencia	5	4 %
Tutoría	36	29 %
Otros	0	0%

Base: Encuesta a 125 integrantes que conforman los 25 COCODES del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

De los ciento veinticinco integrantes que conforman los veinticinco COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa, el 67% manifestaron que priorizan la modalidad de “taller” como la forma de implementar un programa de capacitación dirigida a ellos, el 29% indico que eligen la modalidad de tutoría, debido a que a través de él, podrían realizar los procesos correspondientes con el apoyo de los capacitadores, y el 4% restante revelo que es a través de una conferencia que desean recibir una capacitación.

Gráfico 6

Si usted pudiera elegir la forma de implementación en su programa de capacitación ¿Cuál elegiría?



Indicador: **Evaluación de capacitación**

7. Por favor indique la forma de evaluación que prefiere ejecutar al finalizar el proceso de capacitación: ¿Por qué?

Tabla 8

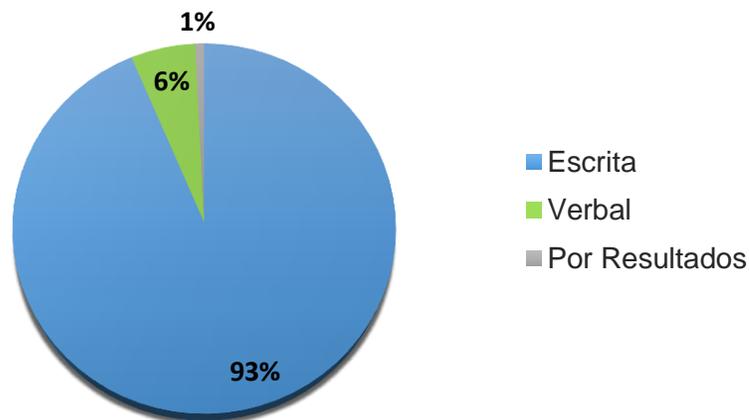
Descripción	Total	%
Escrita	117	93%
Verbal	7	6%
Por Resultados	1	1%

Base: Encuesta a 125 integrantes que conforman los 25 COCODES del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

De los ciento veinticinco integrantes que conforman los veinticinco COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa, el 93% indicaron que de manera escrita es la forma de evaluación que prefieren ejecutar al finalizar el proceso de capacitación, debido a que esta es la más práctica para realizar, el 6% manifestó que prefieren la forma verbal, debido a que aumenta las posibilidades de una retroalimentación y el 1% restantes indico que elige la forma por resultados, sin dar mayor explicación.

Gráfica 7

Por favor indique la forma de evaluación que prefiere ejecutar al finalizar el proceso de capacitación:



Indicador: **Evaluación de capacitación**

8. En alguna ocasión al finalizar cualquier proyecto o actividad, su COCODE, ¿Ha sido sometido, a una auditoría social en su comunidad? ¿Por qué?

Tabla9

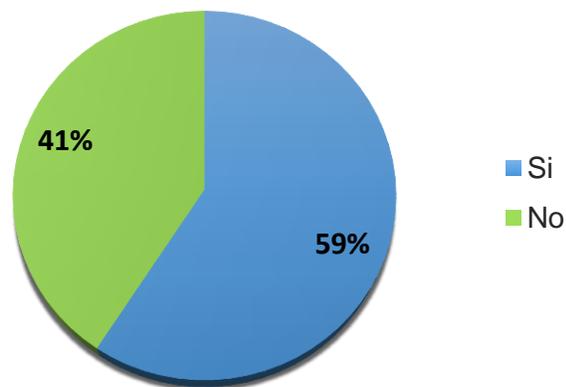
Descripción	Total	%
Si	74	59%
No	51	41%

Base: Encuesta a 125 integrantes que conforman los 25 COCODES del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

De los ciento veinticinco integrantes que conforman los veinticinco COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa, el 59% manifestaron que si han sido sometidos a una auditoria social en su comunidad al finalizar algún proyecto o actividad, debido a que los miembros que componen las distintas comunidades, les exigen resultados sobre el liderazgo y las gestiones que ellos realizan, el 41% restante indico no haber sido sometido a ningún tipo de auditoria social.

Gráfica 8

En alguna ocasión al finalizar cualquier proyecto o actividad, su COCODE, ¿Ha sido sometido, a una auditoría social en su comunidad?



Indicador: **Gestión de Proyectos**

9. ¿En su opinión cual es la mayor dificultad en la gestión de proyectos? ¿Por qué?

Tabla10

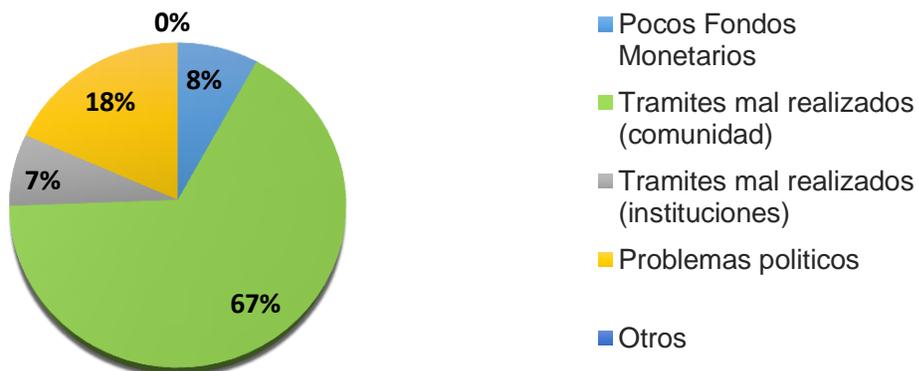
Descripción	Total	%
Pocos Fondos Monetarios	10	8 %
Tramites mal realizados por la comunidad	83	67 %
Tramites mal realizados por las instituciones	9	7 %
Problemas políticos	23	18 %
Otros	0	0%

Base: Encuesta a 125 integrantes que conforman los 25 COCODES del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

De los ciento veinticinco integrantes que conforman los veinticinco COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa, el 67% indico que la mayor dificultad al momento de realizar la gestión de un proyecto, son los tramites mal realizados por la comunidad, manifestando que esto se debe al poco conocimiento que poseen en la gestión de nuevos proyectos para sus comunidades, el 18% indico ser problemas políticos la mayor dificultad, el 8% lo atribuye a los pocos fondos monetarios con los que cuentan, y el 7% restante lo atribuyo a los tramites mal realizados por las instituciones, indicando que existe desinterés de estas instituciones por el grado de escolaridad que los COCODES poseen.

Gráfica 9

¿En su opinión cual es la mayor dificultad en la gestión de proyectos?



Indicador: **Gestión de Proyectos**

10. En la gestión de proyectos que benefician a su comunidad, ¿Cuáles han sido los impedimentos que han dificultado su gestión? ¿Por qué?

Tabla 11

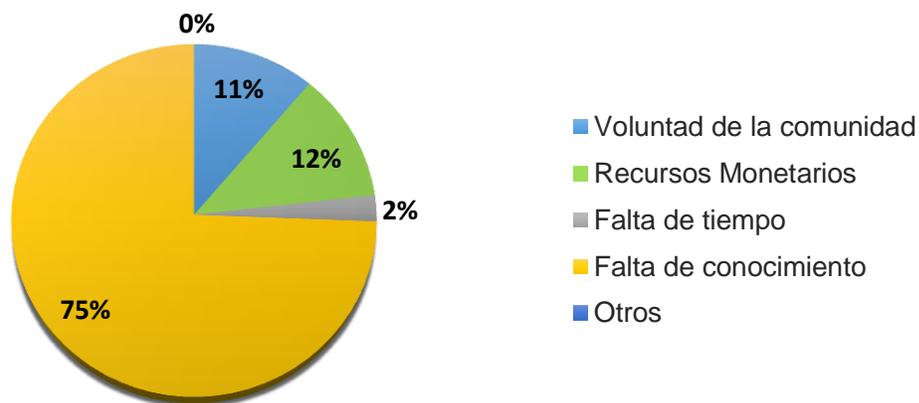
Descripción	Total	%
Voluntad de la comunidad	14	11 %
Recursos monetarios	5	12%
Falta de tiempo	3	2 %
Falta de conocimiento	93	75%
Otros	0	0%

Base: Encuesta a 125 integrantes que conforman los 25 COCODES del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

De los ciento veinticinco integrantes que conforman los veinticinco COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa, el 75% manifiesta que es la falta de conocimiento que ellos poseen el impedimento que más se les dificulta al momento de realizar una gestión de proyecto para sus comunidades, el 12% indica que son los recursos monetarios los que impiden la realización de la gestión, el 11% revelo que es la voluntad de la comunidad la que impide la realización de la gestión de proyectos, y el 2% manifestó que el impedimento para la gestión de proyectos en sus comunidades se debe a la falta de tiempo.

Gráfico 10

En la gestión de proyectos que benefician a su comunidad, ¿Cuáles han sido los impedimentos que han dificultado su gestión?



Indicador: **Perfil del proyecto**

11. ¿Sabe usted como elaborar el perfil de un proyecto? ¿Por qué?

Tabla 12

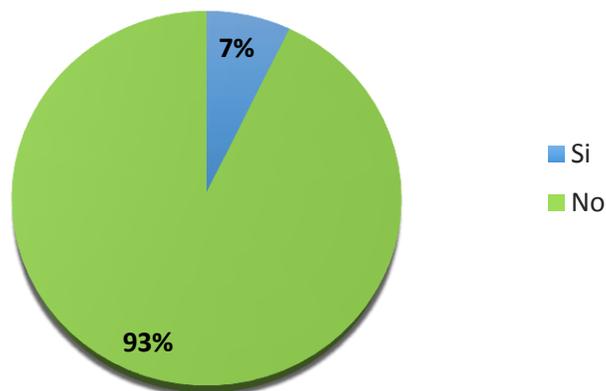
Descripción	Total	%
Si	9	7%
No	116	83%

Base: Encuesta a 125 integrantes que conforman los 25 COCODES del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

De los ciento veinticinco integrantes que conforman los veinticinco COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa, el 83% indico el no tener el conocimiento para elaborar un perfil de un proyecto, manifestando que no han recibido capacitación alguna sobre este tema, el 7% restante de los COCODES que corresponde a un sector del casco urbano, manifiestan poseer conocimientos para la elaboración de un perfil de proyecto.

Gráfica 11

¿Sabe usted como elaborar el perfil de un proyecto?



Indicador: **Perfil del proyecto**

12. ¿En qué tipo de perfil de un proyecto le gustaría ser capacitado? ¿Por qué?

Tabla 13

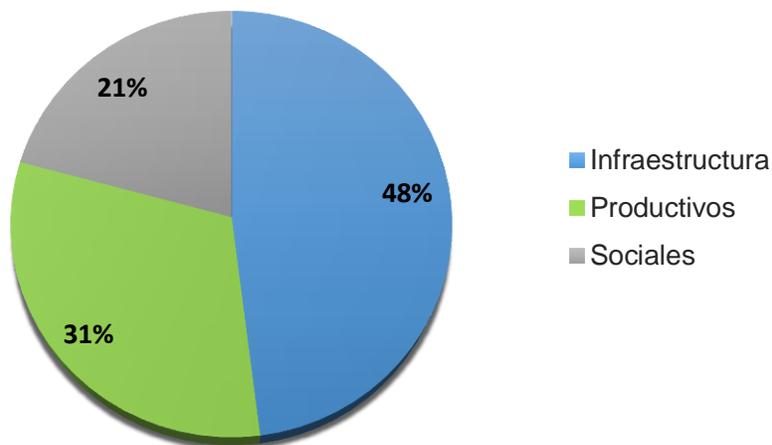
Descripción	Total	%
Infraestructura	60	48 %
Productivos	39	31 %
Sociales	26	21 %

Base: Encuesta a 125 integrantes que conforman los 25 COCODES del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

De los ciento veinticinco integrantes que conforman los veinticinco COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa, el 48% manifestó que desean ser capacitados en perfiles enfocados a proyectos de infraestructura, debido a que son estos proyectos los de mayor impacto para el desarrollo de sus comunidades, el 31% indico que desean los perfiles enfocados a proyectos productivos y el 21% restante revelo su deseo por perfiles enfocados a proyectos sociales.

Gráfico 12

¿En qué tipo de perfil de un proyecto le gustaría ser capacitado?



Indicador: **Fases del proyecto**

13. Indique ¿cuáles de las fases del proyecto se le dificulta más implementar?
¿Por qué?

Tabla 14

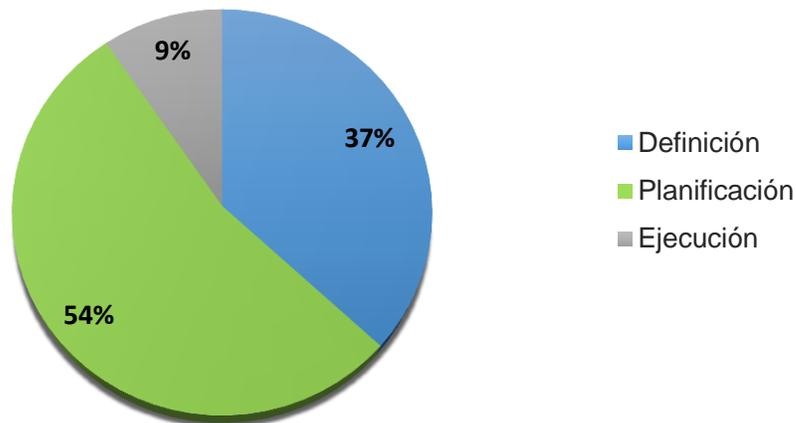
Descripción	Total	%
Definición	46	37 %
Planificación	67	54 %
Ejecución	12	9 %

Base: Encuesta a 125 integrantes que conforman los 25 COCODES del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

De los ciento veinticinco integrantes que conforman los veinticinco COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa, el 54% de los miembros, manifestaron que es la fase de planificación, en la cual poseen mayor dificultad, el 37% indico ser la definición la fase que se les dificulta más y el 9% restante revelo que es la fase de ejecución en la cual poseen mayores problemas.

Gráfica 13

Indique ¿cuáles de las fases del proyecto se le dificulta mas implementar?



Indicador: **Fases del proyecto**

14. ¿Quién realiza la aprobación de un proyecto impulsado dentro de su comunidad?
¿Por qué?

Tabla 15

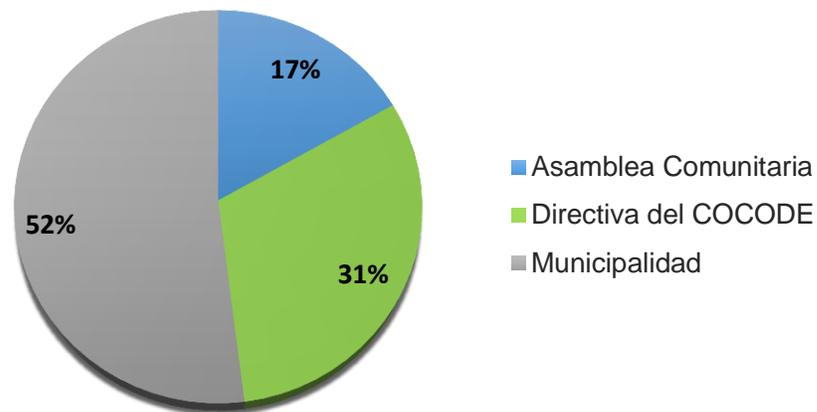
Descripción	Total	%
Asamblea Comunitaria	21	17%
Directiva del COCODE	39	31%
Municipalidad	65	52%

Base: Encuesta a 125 integrantes que conforman los 25 COCODES del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

De los ciento veinticinco integrantes que conforman los veinticinco COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa, el 52% de los miembros del COCODE, manifestaron que la aprobación de un proyecto la realiza la municipalidad, el 31% indico que la aprobación está a cargo de la directiva del COCODE y el 17% restante revelo que es a través de una asamblea comunitaria que se aprueba un proyecto.

Gráfica 14

¿Quien realiza la aprobación de un proyecto impulsado dentro de su comunidad?



4.2. Respuestas de los cuestionarios dirigidos a personal de la Dirección Municipal de Planificación de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

Tabla 15

Presentación del cuestionario dirigido a la DMP, tipo célula.

Variable	Indicador	Pregunta	Respuesta
Capacitación	Sistemas de Capacitación	1. ¿Sabe usted que es un sistema de capacitación?	<ul style="list-style-type: none"> Los 5 integrantes de la DMP, indicaron: si saber sobre la temática de un sistema de capacitación.
		2. ¿Ha participado en algún sistema de capacitación?	<ul style="list-style-type: none"> Los 5 integrantes de la DMP, indicaron: si haber participado en algún sistema de capacitación con instituciones como: SEGEPLAN, MARN, CE, TRIFINIO, entro otros.
	Planes de Capacitación	3. ¿La DMP ha participado en el proceso de elaboración sobre planes de capacitación?	<ul style="list-style-type: none"> Los 5 integrantes de la DMP, indicaron: si haber participado en el proceso de elaboración sobre planes de capacitación, en temas relacionados a cultivos, valores, protección a la mujer entre otros.

		4. Indique la institución de la cual la DMP prefiere recibir asesoría, en la elaboración de un plan de capacitación dirigida a los COCODES:	<ul style="list-style-type: none"> • 4 integrantes de la DMP respondieron que SEGEPLAN • 1 integrante de la DMP respondió que la cooperación internacional
	Programas de capacitación	5. Priorice el tema que le gustaría que incluyera el programa de capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • 3 integrantes de la DMP, respondieron que los presupuestos. • 1 integrante de la DMP respondió que la elaboración de perfiles. • 1 integrante de la DMP, respondió que el análisis de riesgo para un proyecto.
		6. Si usted pudiera elegir la forma de implementación en su programa de capacitación ¿Cuál elegiría?	<ul style="list-style-type: none"> • 4 integrantes de la DMP, respondieron que el taller elegiría. • 1 integrante de la DMP, respondió que la tutoría priorizan.
	Evaluación de capacitación	7. Por favor indique la forma de evaluación que prefiere ejecutar al finalizar el proceso de capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> • Los 5 integrantes de la DMP, respondieron que de forma escrita desea que sea la forma de evaluar el proceso de capacitación.

		<p>8. En alguna ocasión al finalizar cualquier proyecto o actividad la DMP, ¿Ha sido sometido, a una auditoría social sobre las comunidades del municipio?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los 5 integrantes de la DMP, respondieron que si han sido sometido a una auditoria social.
Gestión de Proyectos	Gestión de Proyectos	<p>9. ¿En su opinión cual es la mayor dificultad en la gestión de proyectos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2 integrantes de la DMP, respondieron que son los trámites mal realizados por la comunidad la mayor dificultad en la gestión de proyectos. • 2 integrantes de la DMP, respondieron que son problemas políticos los que dificultan la gestión de proyectos. • 1 integrante de la DMP, respondió que son los pocos fondos municipales y del estado los que dificultan la gestión de proyectos.

		<p>10. En la gestión de proyectos que benefician a las comunidades, ¿Cuáles han sido los impedimentos que han dificultado la gestión?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 4 integrantes de la DMP, respondieron que los recursos monetarios ha sido el impedimento que ha dificultado la gestión. • 1 integrante de la DMP, respondió que el tiempo es el principal impedimento que ha dificultado la gestión.
	Perfil del proyecto	<p>11. ¿Sabe usted como elaborar el perfil de un proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los 5 integrantes de la DMP, respondieron que si saben cómo elaborar el perfil de un proyecto.
		<p>12. ¿En qué tipo de perfil de un proyecto le gustaría ser capacitado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3 integrantes de la DMP, respondieron que les gustaría ser capacitados en perfiles de proyectos de infraestructura. • 1 integrante de la DMP respondió que le gustaría ser capacitados en perfiles de proyectos productivos. • 1 integrante de la DMP, respondió que le gustaría ser capacitados en perfiles de proyectos sociales.

	Fases del proyecto	13. Indique ¿cuáles de las fases del proyecto se le dificulta más implementar?	<ul style="list-style-type: none"> • 4 integrantes de la DMP, respondieron que la planificación es la fase que más se les dificulta realizar. • 1 integrante de la DMP, respondió que la ejecución es la fase del proyecto que más se le dificulta realizar.
		14. Cuando impulsan un proyecto en alguna comunidad del municipio, la aprobación ¿Quién la realiza?	<ul style="list-style-type: none"> • 4 integrantes de la DMP, respondieron que la aprobación de un proyecto la realiza la municipalidad. • 1 integrante de la DMP, respondió que la aprobación del proyecto la realiza la directiva del COCODE.

V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Bohlander y Snell (2008), indican que para asegurar que las inversiones en capacitación y desarrollo tengan un máximo efecto en el desempeño de las personas y de la organización, se debe utilizar un enfoque de sistema para la capacitación, el cual engloba cuatro fases que son: 1) evaluación de necesidades, 2) diseño de programas, 3) implementación y 4) evaluación. Este modelo se utilizará como estructura para organizar el material que se empleará en la capacitación.

De acuerdo al estudio realizado a los miembros de los consejos comunitario de desarrollo del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa, se estableció plenamente que a pesar haber recibido cursos de capacitación, la mayoría ignora en que consiste un sistema de capacitación; lo contrario ocurre en la dirección municipal de planificación quienes por tener conocimientos académicos y una mayor capacitación, su conocimiento sobre el tema es más evidente.

De continuar esta situación los directivos de los COCODES, siempre estarán realizando una gestión defectuosa de sus proyectos debido al desconocimiento del tema.

Sarmiento (2010), indica que un plan de capacitación correctamente diseñado, determina actividades planeadas, sistemáticas e integradas entre sí, con una meta y alcance suficiente para estimular, desarrollar, reforzar o actualizar las competencias claves de éxito por cargo, proceso, área o departamento.

Se evidencio a través del estudio realizado que la dirección municipal de planificación no posee un plan de capacitación dirigido a COCODES y más de un 80% de los miembros de los consejos comunitarios de desarrollo, de Santa Catarina Mita, Jutiapa, no han participado en la elaboración de un plan de capacitación, demostrando desconocimiento del tema, por lo cual indican que prefieren a la municipalidad como la institución encargada de brindarles ayuda para aprender a elaborar un plan de capacitación y replicar el tema al resto de la comunidad. Por su parte, los empleados de

la dirección municipal de planificación, expresaron preferir a SEGEPLAN, como la institución encargada para brindarles asesoría en el tema: planes de capacitación.

Nuevamente se pone en evidencia la falta de conocimiento de los miembros directivos que integran los COCODES de Santa Catarina Mita, Jutiapa, respecto al tema: “plan de capacitación” y debido a esta situación tienen una dependencia extrema en la municipalidad que les impide decidir y priorizar sus proyectos.

Para Bohlander y Snell (2008), el éxito de los programas de capacitación dependen más de la capacidad de las organizaciones para identificar las necesidades de capacitación. El éxito depende de tomar la información obtenida de los análisis de las necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de primera categoría.

Con respecto a los programas de capacitación, los consejos comunitarios de desarrollo, expresaron un mayor interés y priorizaron el tema de: perfil de proyecto, por encima de los temas: análisis de riesgos, presupuestos y formularios; evidenciando de esta forma la necesidad y voluntad de acrecentar su conocimiento. Al consultar a los miembros de la dirección municipal de planificación sobre las mismas opciones, ellos indicaron que prefieren el tema de: presupuestos. Tanto los consejos comunitarios de desarrollo, como la dirección municipal de planificación, coinciden en preferir el taller, como modalidad para ser capacitados.

De no incluir el tema: perfil de proyecto, dentro del programa de capacitación, se podría ocasionar una desmotivación y/o falta de interés de parte de los miembros que integran la junta directiva de los COCODES, puesto que se evidenciada la necesidad de dominar este tema al momento de formular, gestionar y ejecutar un proyecto.

Bohlander y Snell (2008), indican que la capacitación debe ser evaluada para establecer su efectividad. Existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grados los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño final de la organización.

En opinión de los consejos comunitarios de desarrollo y dirección municipal de planificación de Santa Catarina Mita, Jutiapa, cuando se trata de evaluar una capacitación, ellos prefieren ejecutar de forma escrita la evaluación, para expresar los criterios requeridos, así mismo también coincidieron que en algún momento en el desempeño de sus funciones, han sido sometidos a procesos de auditoria social cuando han realizado gestión o ejecución de proyectos.

Es fundamental realizar la etapa de evaluación al finalizar el proceso de capacitación, para medir el conocimiento adquirido, así como tomar la opinión de los participantes para mejorar el proceso en una futura oportunidad.

Palacio (2008), define la gestión de proyectos como una disciplina formal de gestión, basada en la planificación, ejecución y seguimiento a través de procesos sistemáticos y repetibles.

Se comprobó que en el tema de gestión de proyectos, existe una coincidencia en los consejos comunitarios de desarrollo y la dirección municipal de planificación de Santa Catarina Mita, Jutiapa, puesto que ambos, manifestaron que la mayor dificultad en la gestión de proyectos, son los malos trámites realizados por parte de los consejos comunitarios de desarrollo. Sin embargo cuando se les pregunto cuál era el mayor impedimento en la gestión de proyecto, los consejos comunitarios de desarrollo, indicaron que era a causa de la falta de conocimiento sobre la gestión de proyectos; mientras que la dirección municipal de planificación, declaro que es la falta de recursos económicos.

De continuar la mala gestión de proyectos en los trámites mal realizados, adicionalmente al tiempo, recursos y proyectos que pierden los COCODES, también pierden la confianza y el apoyo de los vecinos de sus comunidades y quedan mal vistos ante las instituciones donantes.

Según FAO (2012), un perfil de proyecto es una descripción simplificada de un proyecto. Además de definir el propósito y la pertenencia del proyecto, presenta un primer estimado de las actividades requeridas y de la inversión total que se necesitará, así como de los costos operativos anuales y en el caso de proyectos destinados a la generación de ingresos, del ingreso anual.

Se pudo establecer que los consejos comunitarios de desarrollo de Santa Catarina Mita, Jutiapa, no saben elaborar un perfil de proyecto, lo que demuestra la necesidad de ser capacitados sobre esta temática. Tanto la dirección municipal de planificación como los consejos comunitarios de desarrollo, priorizaron el tema de infraestructura por encima de las opciones: proyectos de productividad, y proyectos sociales; para capacitarse en la elaboración de perfiles.

Es urgente capacitar a los COCODES, en el tema: “perfil de proyectos” con énfasis en la infraestructura, porque existe demasiada necesidad de ejecutar proyectos de este tipo en sus comunidades para que no sigan perdiendo oportunidades de desarrollo de infraestructura: vial, educativa y salud.

Guía del PMBOK (2008), las fases del proyecto son divisiones dentro del mismo proyecto, donde es necesario ejercer un control adicional para gestionar eficazmente la conclusión de un entregable mayor.

En lo que respecta al tema: fases del proyecto, se pudo comprobar que la fase de planificación es la dificultad indicada tanto por los consejos comunitarios de desarrollo, como por la dirección municipal de planificación de Santa Catarina Mita, Jutiapa, dada la importancia de la misma, dentro del proceso de formulación y gestión de un proyecto. Y con respecto a la aprobación del proyecto, ambas partes coinciden al indicar, que esta fase la realiza la municipalidad de Santa Catarina Mita, Jutiapa, por ser casi siempre la unidad ejecutora de los proyectos.

La fase de planificación es parte del proceso administrativo y también parte fundamental dentro de las fases del proyecto y requiere aptitud y conocimiento para aplicarla, aspecto que tanto los COCODES, como los miembros de la dirección municipal de planificación de Santa Catarina Mita, Jutiapa, indican ser su mayor dificultad, poniendo en alto riesgo de fracasar en la formulación, planificación y ejecución de un proyecto, por lo tanto se requiere adoptar medidas correctivas que permitan adquirir el conocimiento del tema y mitigar el problema.

VI. CONCLUSIONES

1. Los miembros de los consejos comunitarios de desarrollo de Santa Catarina Mita, Jutiapa, ignoran en que consiste un sistema de capacitación, aunque reconocen su importancia debido a que ellos constantemente realizan trámites de proyectos de beneficio para sus comunidades en diferentes instituciones gubernamentales.
2. Se estableció que actualmente la dirección municipal de planificación de Santa Catarina Mita, Jutiapa, no está ejecutando ningún plan de capacitación dirigido a los consejos comunitarios de desarrollo por falta de una metodología adecuada y esto repercute en el escaso conocimiento del tema por parte de los miembros directivos de los COCODES.
3. Se comprobó que los miembros de los consejos comunitarios de desarrollo de Santa Catarina Mita, Jutiapa, prefieren con más interés, el tema de “perfil de proyecto” entre los programas de capacitación, debido a las limitaciones que enfrentan por falta de conocimiento del tema, cuando realizan la gestión de proyectos.
4. Se estableció que los miembros directivos de los consejos comunitarios de Santa Catarina Mita, Jutiapa, prefieren la evaluación escrita posterior a un proceso de capacitación para indicar el grado de conocimiento adquirido así como aportar ideas y sugerencias que permitan mejorar a futuro dicho proceso.
5. Se determinó que los requisitos mínimos de un perfil de proyecto son: a) diagnóstico; b) justificación; c) análisis de mercado, técnico, ambiental y legal; d) presupuesto; y e) evaluación, y los miembros de los consejos comunitarios de desarrollo de Santa Catarina Mita, Jutiapa, poseen un escaso conocimiento del tema.

6. Se definió que las fases de un proyecto son: a) aprobación, b) definición, c) planificación, d) ejecución y e) cierre; existiendo coincidencia entre los COCODES y la dirección municipal de planificación de Santa Catarina Mita, Jutiapa, que la fase de planificación es la etapa más importante y fundamental para la gestión de un proyecto, siendo este tema, el que les presenta mayor dificultad.

VII. RECOMENDACIONES

1. La elaboración de un plan de capacitación con énfasis en gestión de proyectos que incluya el tema: sistema de capacitación en la modalidad de “taller”, dirigido a los miembros de los consejos comunitarios de desarrollo de Santa Catarina Mita, Jutiapa.
2. A la municipalidad de Santa Catarina Mita, Jutiapa, que en uso de la facultad que le confiere la autonomía municipal, implemente permanentemente, un plan de capacitación dirigido a los consejos comunitarios de desarrollo por medio de la dirección municipal de planificación.
3. A los miembros que integran los consejos comunitarios de desarrollo de Santa Catarina Mita, Jutiapa, soliciten formalmente y por escrito a las instituciones que corresponda, un programa de capacitación con énfasis en el tema de perfil de proyecto.
4. Que en todo proceso de capacitación impartido a los consejos comunitarios de desarrollo y personal de la dirección municipal de planificación de Santa Catarina Mita, Jutiapa, la modalidad de evaluación se realice de forma escrita, incluyendo el tema: “Derecho de la sociedad civil a realizar auditoria social”, de conformidad con la leyes: código municipal, ley de acceso a la información pública y le de la contraloría general de cuentas de la nación.
5. A las instituciones públicas y privadas dedicadas a impartir procesos de capacitación en Santa Catarina Mita, Jutiapa, tomar en cuenta los requisitos mínimos de un perfil de proyectos cada vez que realicen un evento de capacitación a los COCODES del municipio para unificar criterios.

6. Capacitar a los consejos comunitarios de desarrollo y miembros de la dirección municipal de planificación de Santa Catarina Mita, Jutiapa, de forma técnica, legal y administrativa, sobre las fases de un proyecto con especial énfasis en la fase de planificación por ser de mayor prioridad.

IV. BIBLIOGRAFIA

1. Abad, H. (2009). **Manual de Gestión de Proyectos** (Primera Edición) Universidad de Antioquía, Colombia.
2. Baca, G. (2001), **Evaluación de Proyectos**, (4^a. ed.) McGraw-Hill, México: D.F.
3. Beltran, J. (2004), **Indicadores de Gestión**, (2da ed.) 3R Editores.
4. Bohlander, G. y Snell, S. (2008), **Administración de Recursos Humanos**, (14va. ed.), Cengage Learning Editores, S.A., México: D.F.
5. Cano, Iago (2005). **Gestión de Proyectos con TIC**, Editorial Idas Propias.
6. Chiavenato, I. (2011). **Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones**. (9^a. ed.). México: McGraw-Hill Editorial.
7. Chiavenato, I. (2007). **Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones**. (8^a. ed.). México: McGraw-Hill Editorial.
8. Contreras, B. (2012). **Entrevista personal**, Coordinador de SEGEPLAN, Jutiapa.
9. Cutillo, S. (2008), **Procesos de formulación, gestión e implementación de proyectos de desarrollo (asociación ixmukané, municipio de Chichicastenango, El Quiché)**. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
10. Dessler, G. (2009). **Administración de recursos humanos**. (11^a. ed.). México: Pearson Educación Editorial.

11. Dessler, G. (1996). **Administración de Personal** (6ta. ed.) Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.
12. Dolan, S., Schuler, R., Valle, R. (2007). **La Gestión de los Recursos Humanos**, McGraw-Hill, Madrid.
13. Enriquez, Jeremy (2013). **Entrevista personal**, Director de la DMP de la municipalidad de Santa Catarina Mita, Jutiapa
14. FAO (2012). **Perfil de Proyecto**. Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación (Food and agricultura organization).
15. FUNCEDE (2001), **Manual de la Oficina Municipal de Planificación**. Guatemala.
16. Garzona, D. (2012), **Incidencia de la contratación y capacitación del personal de hotelería en la calidad del servicio al cliente, estudio realizado en la ciudad de Quetzaltenango**, Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
17. Girón, E. (2007), **La capacitación del recurso humano sobre el sistema integrado de administración financiera municipal (SIAF-MUNI) en la municipalidad de Sololá**. Tesis. Guatemala: Universidad Mariano Gálvez.
18. Granados, C. (2012), **Diagnóstico de necesidades de capacitación de los agentes de policía municipal de tránsito**. Tesis. Guatemala, Universidad Rafael Landívar.
19. Grijalva, D. (2010). **La Participación Comunitaria En El Proceso De Gestión De Proyectos Comunitarios Del Municipio De Santa Lucia Cotzumalguapa, Escuintla**, Tesis, Guatemala: Universidad Rafael Landívar
20. Martínez, L. (2008). **Gestión de Proyectos**, Editorial Vertice, España.

21. Mondy, R. & Noé, R. (2005). **Administración de recursos humanos**, Pearson Educación, México
22. Palacio, J. (2008). **Scrum Manager: Gestión de proyectos**, SafeCreative.
23. PMBOK (2008). **Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos**. (4ª.ed.), Project Management Institute, Inc., EE.UU.
24. Rodríguez, J., García, J., Lamarca, I. (2007), **Gestión de proyectos informáticos: métodos, herramientas y casos**. Editorial UOC.
25. Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela, Jones, (2009), **Administración un empresario competitivo**, (Segunda edición), Pearson Educación México.
26. Rosales, R. (2006), **Formulación y Evaluación de Proyectos**, ICAP, Costa Rica
27. Sarmiento, Jaime. (2010), **Desarrollo de Competencias**, Ibero América, EEUU.
28. SEGEPLAN (2009), **Marco normativo para el proceso de planificación y normas SNIP para proyectos de inversión pública ejercicio fiscal 2010**, Guatemala
29. Solari, Adriana y Monge, Germán. (2010). **Un desafío hacia el futuro: Educación a distancia, nuevas tecnologías y docencia universitaria**. Ibérico Europa de ediciones S.A. Madrid.
30. Wayne Mondy, R. y Noé, Robert M., (2005). **Administración de Recursos Humanos**. (9ª. ed.), México: Pearson Educación.

ANEXOS

Diagnóstico De Las Necesidades De Capacitación Para Gestión De Proyectos En Los CODODES De Santa Catarina Mita.

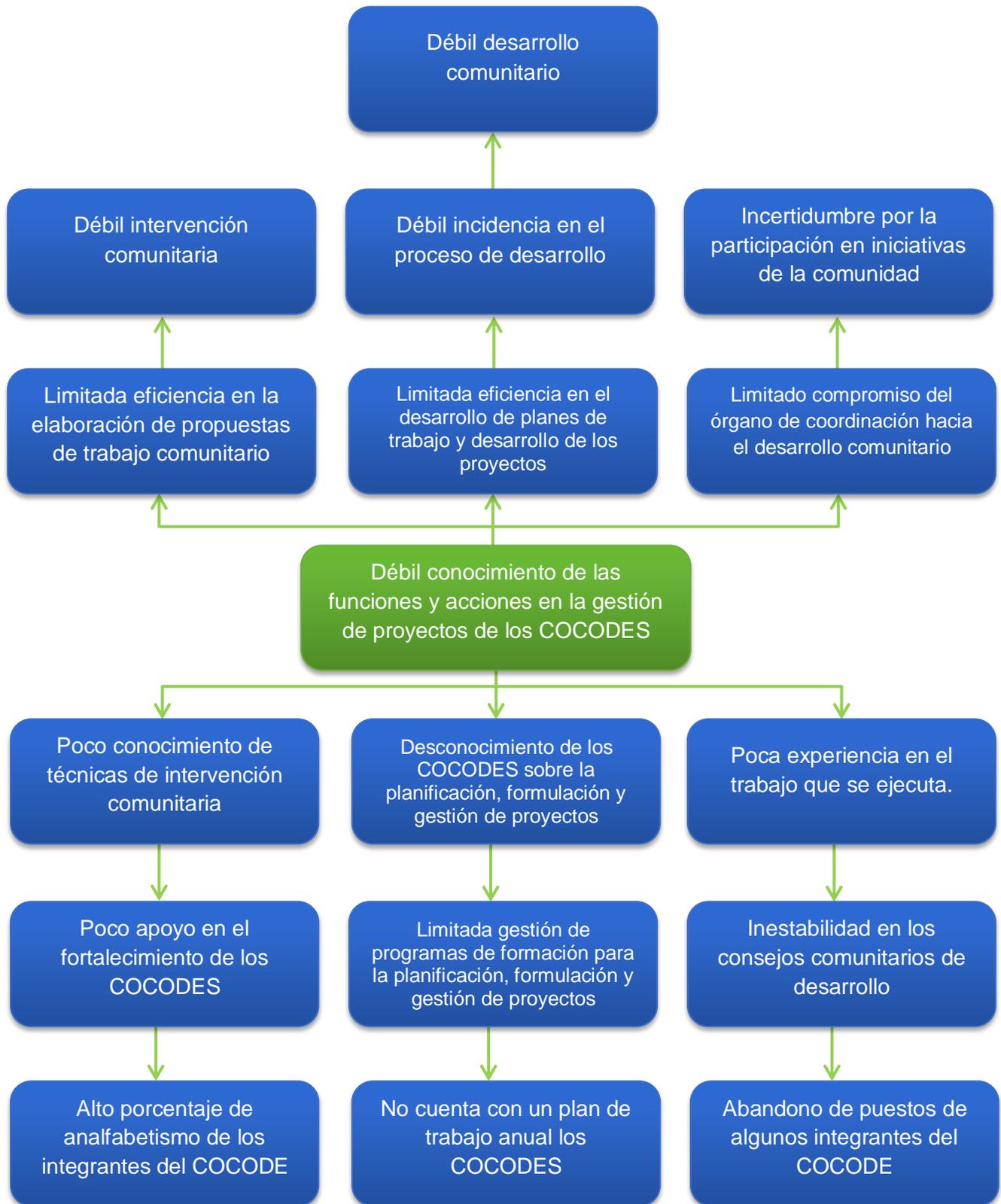
Situaciones actuales	Causas	Pronóstico	Control al pronóstico
Retraso en el desarrollo de la comunidad al no contar con luz, agua, drenajes, centros comunitarios y centros escolares adecuados según el plan de desarrollo del municipio 2011-2025	Poca inversión en nuevos proyectos que logren cambiar la perspectiva actual de la comunidad	Retraso económico y el aumento de pobreza en la comunidad al no contar con la infraestructura adecuada que garanticen el crecimiento adecuado.	Fomentar más proyectos en la comunidad, que genere las condiciones apropiadas para el desarrollo económico y social en la comunidad
Según el plan de desarrollo municipal 2011-2025 elaborado por la secretaria de planificación y programación de la presidencia, juntamente con la municipalidad, muestra que solo el 40% de las personas en las comunidades saben leer y escribir correctamente	Se debe a la poca participación de estas comunidades en la realización de capacitaciones que benefician a la comunidad, según informa la Secretaria de Planificación y Programación de la presidencia	La tasa de alfabetismo será cada día mayor provocando que la comunidad se sumerja en niveles de desarrollo cada día más reducidos.	Capacitar las comunidades, en gestión de proyectos los cuales logren a través de ellos generar proyectos escolares que vengan a beneficiar a la comunidad
Según la DMP de la municipalidad de Santa Catarina Mita, las personas que conforman actualmente los CODODES no cuentan con los conocimientos necesarios que ayuden a gestionar y garantizar de manera oportuna los proyectos que en la comunidad se desean impulsar.	La población es despreocupada según la Dirección Municipal de Planificación para impulsar proyectos en la comunidad debido a la poca o nula capacitación que han recibido en cada una de las comunidades.	El nivel de desarrollo se verá retrasado al no ser ellos partícipes directos, ni contar con las capacitaciones adecuadas.	Capacitar a las personas que conforma los CODODES y brindarles las herramientas necesarias para la gestión óptima y oportuna a las comunidades, las cual los motive a trabajar por el desarrollo de sus comunidades y beneficio de sus familias.
Según indica la Dirección Municipal de Planificación de la Municipalidad de Santa Catarina Mita, las comunidades en escasas ocasiones han recibido capacitaciones que sobre la identificación de los problemas que aquejan a la comunidad, y la gestión de los proyectos a implementar de parte de las instituciones encargadas.	La población no cuenta con la capacidad suficiente para lograr identificar las necesidades de una comunidad.		Las personas al contar con capacitaciones adecuadas sobre la gestión de nuevos proyectos, aprenderán a identificar de manera conjunta las necesidades reales y necesarias en la comunidad

Cuadro de Medición de Variables e Indicadores

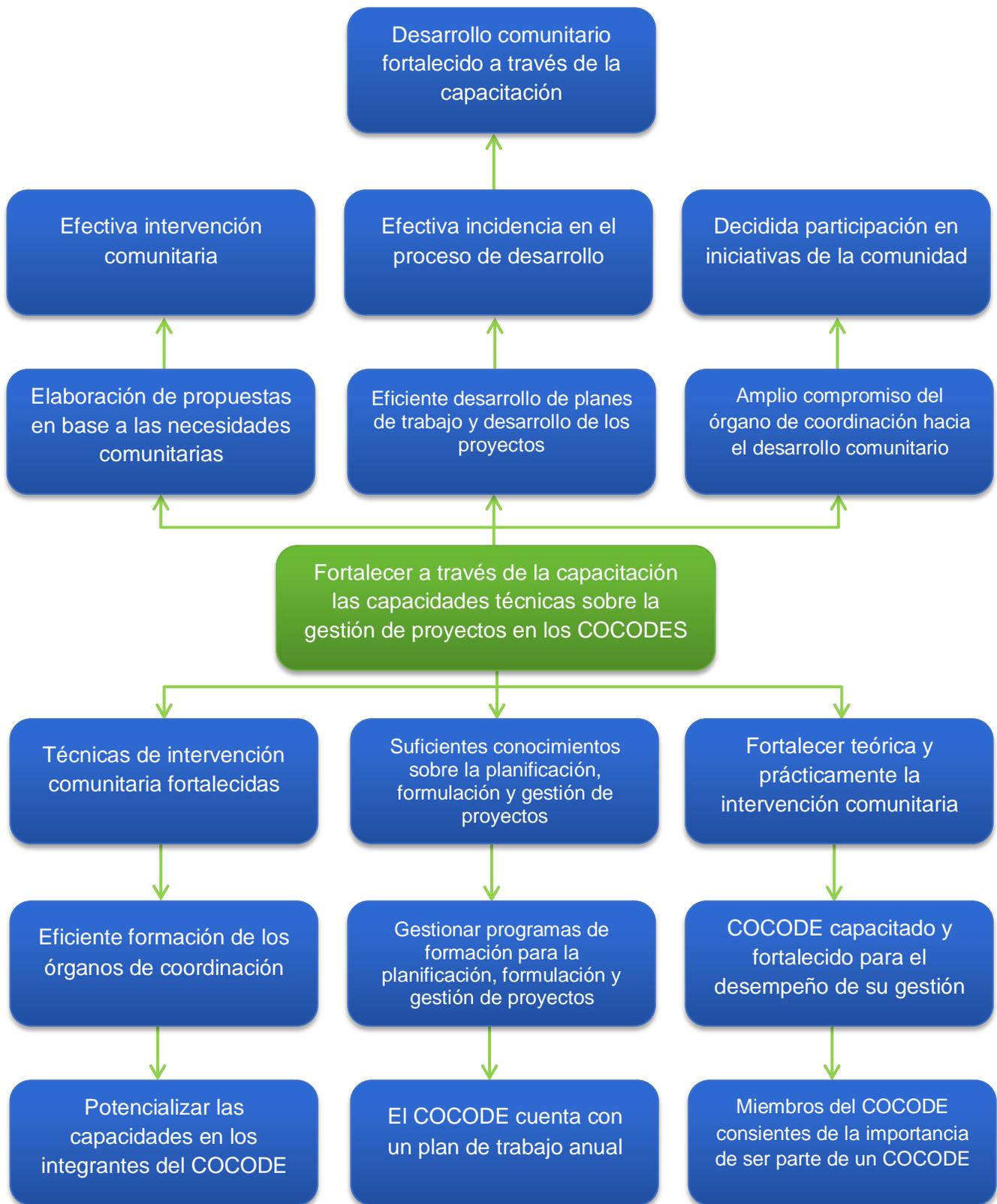
Variables	Indicadores	Sujetos	Instrumentos	Técnica
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Objetivos de la Capacitación • Sistema de Capacitación • Programa de Capacitación • Proceso de Capacitación • Efectos de la Capacitación • Evaluación de la Capacitación 	<p align="center">COCODES</p>	<p align="center">Cuestionario</p>	<p align="center">Entrevista</p>
		<p align="center">MUNICIPALIDAD</p>	<p align="center">Cuestionario</p>	<p align="center">Entrevista</p>
Gestión de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la Gestión de Proyectos • Planificación • Perfil del Proyecto • Fases del Proyecto • Costos del Proyecto • Valor Futuro • Evaluación del Proyecto 	<p align="center">COCODES</p>	<p align="center">Cuestionario</p>	<p align="center">Entrevista</p>
		<p align="center">MUNICIPALIDAD</p>	<p align="center">Cuestionario</p>	<p align="center">Entrevista</p>

ARBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS

Árbol de Problemas



Árbol de Objetivos



PLAN DE CAPACITACIÓN



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

PLAN DE CAPACITACIÓN

Dirigido a COCODES, para la priorización, elaboración y gestión de proyectos en el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

PRESENTACIÓN

El plan de capacitación hará que el trabajo que desempeña los COCODES en el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa, sea más competente y efectiva, al utilizar y desarrollar las actividades encaminadas al desarrollo del conocimiento humano en materia de formulación, elaboración y gestión de proyectos. De esta manera la organización se volverá más fuerte, productiva y participativa en los procesos de desarrollo de las comunidades que representan.

Dado que con el presente plan, pretende lograr que los COCODES, asuman plenamente sus responsabilidades en los aspectos operativos y estratégicos de desarrollo y gestión de proyectos. Razón por la cual es importante crear las condiciones favorables requeridas en el manual anexo al plan para garantizar resultados favorables en el desarrollo del taller.

OBJETIVO

Objetivo General.

Crear un plan de capacitación que cumpla con los contenidos adecuados en materia de gestión de proyectos, encaminado a desarrollar habilidades y conocimientos necesarios para los COCODES.

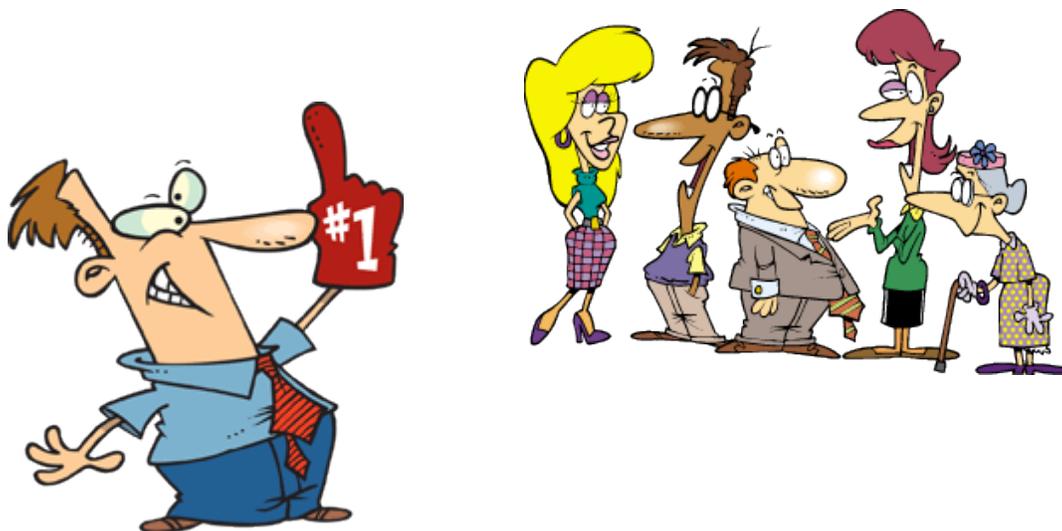
Objetivos Específicos.

1. Proporcionar a los COCODES, las herramientas básicas para la elaboración de propuestas de inversión desde las comunidades.
2. Aportar a los COCODES, un conjunto de información y criterios que les permitan establecer prioridades para la distribución de los escasos recursos con los que cuenta su comunidad.
3. Promover en los COCODES, la formulación, elaboración y gestión de proyectos, que incremente el nivel de desarrollo y beneficien la calidad de vida en los habitantes de la comunidad.

Actividades y Cronograma del Taller

		Actividades	Tiempo
		Bienvenida	15 min.
		Ejercicio del Saludo	
		Estableciendo las reglas del día	
		Repartir el material para el taller	
Fase 1	Evaluación de Necesidades	Lluvia de ideas: expectativas	1 hora aproximada (se puede extender de acuerdo a la comprensión del tema)
		¿Qué conozco o sé de este tema?	
		Experiencias en los procesos de gestión de proyectos	
		Establecer los grupos conformados por los integrantes de cada COCODE	
		Elaboración de un FODA del COCODE	
		Dinámica de grupo conformado por integrantes intercalados de los distintos COCODES	
Fase 2	Diseño	Desarrollo del tema: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades (árbol de problemas) • Priorización de proyectos • Formulación de proyectos • Análisis de riesgos (solicitado por el MARN) • Elaboración de perfiles de proyectos • Elaboración de cronogramas • Elaboración de presupuestos • Documentación complementaria (actas, solicitudes, etc.) • Formularios • Evaluación de proyectos 	2 horas aproximadas (se puede extender de acuerdo a la comprensión del tema)

Fase 3	Implementación	Elaborar a través del taller un proyecto que sirva como ejemplo, y tenga como objetivo ejercitar el conocimiento adquirido por el COCODE.	3 horas aproximadas (se puede extender de acuerdo a la comprensión del tema)
		En campo fuera de las instalaciones observar con el grupo de capacitación, un terreno para realizar una evaluación practica sobre los análisis de riesgo del proyecto ejemplo realizado en el taller	
		Regresar a las instalaciones donde se realiza la capacitación para trabajar los formularios y documentación final del proyecto ejemplo del taller.	
Fase 4	Evaluación	Revisar trabajos realizados por los COCODES, en el taller.	1 hora aproximada (se puede extender de acuerdo a la comprensión del tema)
		Despejar Dudas	
		Pasar una evaluación del taller	
		Retroalimentar	
		Finalizar el taller agradeciendo a todas las autoridades que integran el COCODE su valiosa participación	15 min.



FLUJOGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

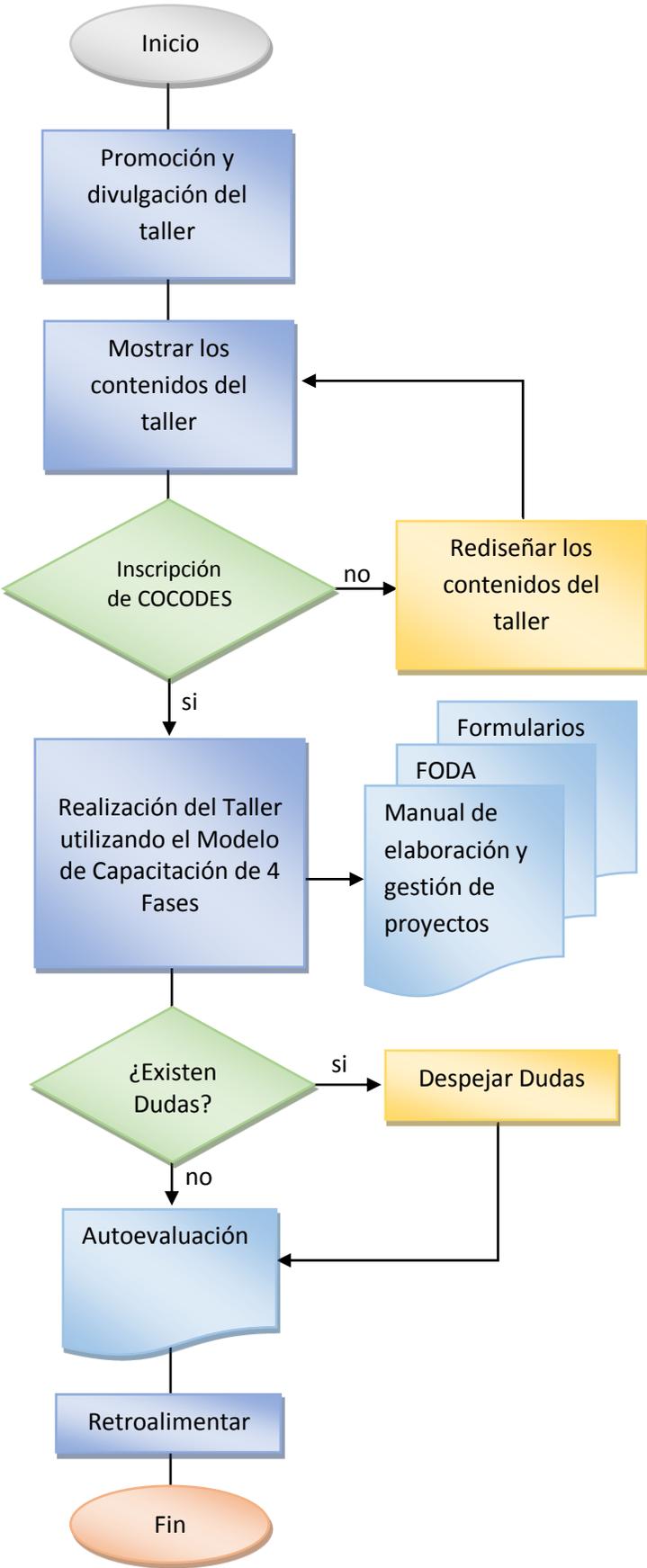
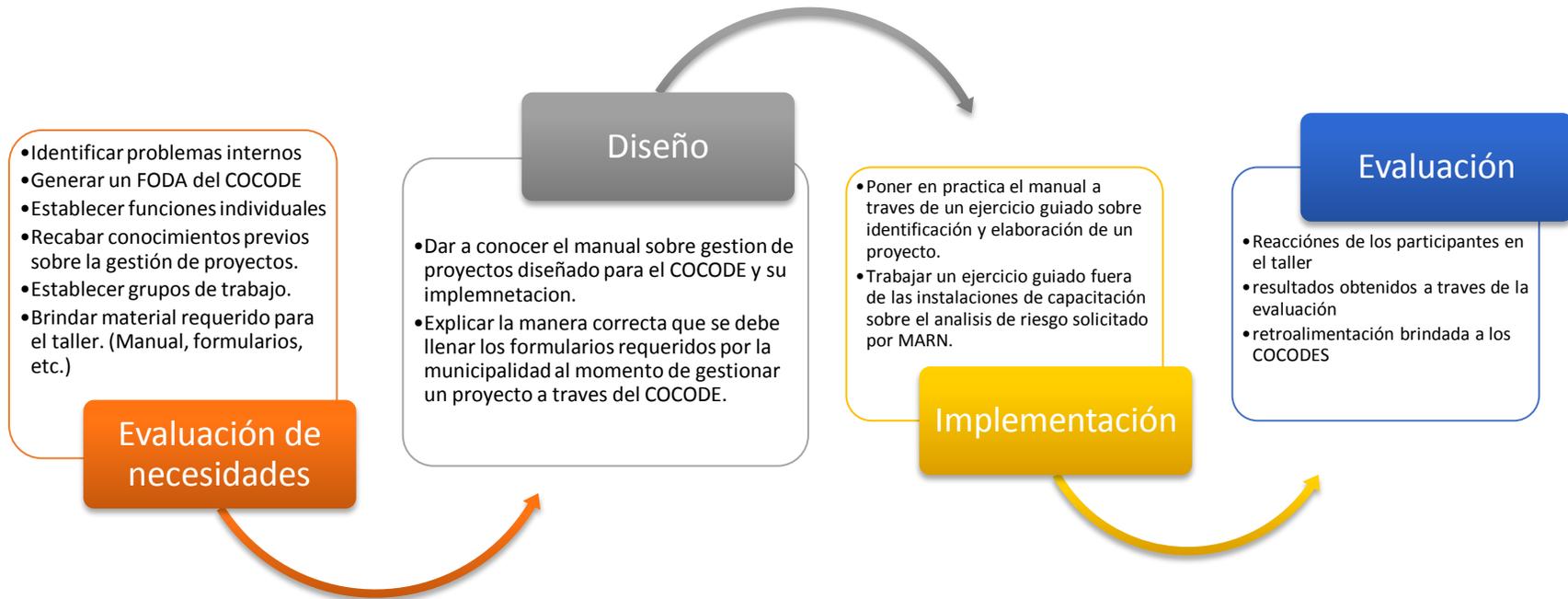


DIAGRAMA DE LAS FASES EN EL TALLER



RECURSOS

- Humano (Capacitadores, integrantes de la DMP)
- Material Audio Visual
- Material Impreso (programa, formularios, hoja de asistencia, etc.)
- Manual sobre formulación, elaboración y gestión de proyectos, diseñado para los COCODES, del municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa
- Instalaciones
- Mobiliario y Equipo
- Refacciones, Agua Pura, etc.

PRESUPUESTO

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
3	Capacitadores	Q. 2,500.00	Q. 7,500.00
3	Viáticos de los capacitadores	Q. 250.00	Q.750.00
1	Alquiler de Inmueble		Q. 1,000.00
1	Alquiler de Equipo Audio Visual		Q. 500.00
5	Material del taller (marcadores, etc.)		Q. 150.00
25	Material Impreso y utensilios	Q. 100.00	Q. 2,500.00
30	Refacciones	Q. 30.00	Q. 900.00
30	Almuerzos	Q. 60.00	Q. 1,800.00
Total			Q. 15,100.00





Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION

No escriba su Nombre en este formulario. Circule el número que representa su opinión.

1 Evalúe estos aspectos de la capacitación	Pobre	Regular	Bueno	Excelente
Formato/Agenda/Horario del programa	1	2	3	4
Duración del Taller	1	2	3	4
Horario de Taller	1	2	3	4
Actualidad de la Información	1	2	3	4
Relevancia de la información a mis necesidades	1	2	3	4
Oportunidad para hacer preguntas	1	2	3	4
Interacción con los participantes y los facilitadores	1	2	3	4
Conocimientos de los facilitadores	1	2	3	4
Materiales y recursos	1	2	3	4
Transparencia o videos	1	2	3	4
Aspectos culturales y sociales	1	2	3	4
Lugar y ambiente del taller	1	2	3	4
Expectativas del Taller	1	2	3	4
Criterio en General del taller	1	2	3	4

Describe algo importante que aprendió

¿Qué le gustó más de este taller?

¿Qué le gusto menos de este taller?

Por favor escriba sus comentarios

MANUAL DE CAPACITACIÓN



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

MANUAL PARA COCODES

Manual para COCODES sobre la elaboración y gestión de proyectos comunitarios de desarrollo, en el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.



MANUAL PARA COCODES SOBRA LA ELABORACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS COMUNITARIOS DE DESARROLLO, EN EL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA MITA, JUTIAPA



Objetivo del manual

Elaborar un manual para la formulación y gestión de proyectos en los COCODES que integran el municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.

Alcance

Las normas e instrucciones descritas en este procedimiento, abarcan desde el momento que surge la necesidad de conocer las carencias más destacadas de los vecinos de la comunidad con la implementación de un diagnóstico comunitario, hasta la formulación y ejecución de un proyecto que redunde en mejoras de la calidad de vida de los habitantes del sector.

Marco referencial

- Ley General de Descentralización
- Ley de Consejos de Desarrollo
- Código Municipal

Definición de términos claves

Comunidad: núcleo espacial básico e indivisible constituido por personas y familias que viven unidas en un ámbito geográfico determinado, vinculadas por características e intereses comunes; comparten una historia, necesidades y potencialidades culturales, económicas, sociales, territoriales y de otra índole.



Proyectos Comunitarios: es el conjunto de actividades concretas orientadas a lograr uno o varios objetivos, para dar respuesta a las necesidades, aspiraciones y potencialidades de las comunidades. Los proyectos deben contar con una programación de acciones determinadas en el tiempo, los recursos, los responsables y los resultados esperados.

Condiciones generales



1. Se debe elaborar un programa de charlas o talleres para la divulgación del presente manual, a las diferentes unidades que conforman el Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODE).
2. Los proyectos comunitarios son las iniciativas presentadas conforme a las necesidades de las comunidades, tomando en consideración los programas sociales y planes municipales, departamentales y nacionales.
3. Los proyectos deben ser presentados ante la comunidad, a través de una asamblea en la aldea o barrio al que pertenece el COCODE, para su aprobación.
4. El perfil requerido se elabora de acuerdo a los lineamientos exigidos por la municipalidad a través de la Dirección Municipal de Planificación, o en base a la institución que está aplicando para el financiamiento correspondiente.
5. El COCODE deberá diseñar, desarrollar y poner en práctica una estrategia de promoción y divulgación de las actividades de servicio comunitario, que permita captar iniciativas y propuestas de proyectos que contribuyan a resolver las necesidades y problemas de la comunidad.
6. Cualquier ciudadano o institución que haga vida en la comunidad puede presentar ante el COCODE, un proyecto para que se considere su discusión, de acuerdo a los deseos expresados por la comunidad, con el fin de garantizar la atención a aquellas necesidades de carácter prioritario.
7. Es responsabilidad del COCODE, la coordinación, elaboración y tramitación de los planes, programas y proyectos ante los organismos competentes.

8. Los miembros de la comunidad deben participar en las diferentes fases de ejecución del proyecto y dar cumplimiento a las actividades programadas y acuerdos establecidos ante la municipalidad o institución correspondiente.

9. La formulación, control y ejecución del proyecto se debe realizar de acuerdo a las normativas establecidas en las leyes.

10. Las instalaciones deben estar limpias y contener la suficiente iluminación y ventilación natural.

Procedimiento para la elaboración y gestión de proyectos comunitarios.

¿Qué es un Proyecto? Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o un servicio único. Así,

el resultado final buscado puede diferir con la misión de la organización que la emprende, ya que el proyecto tiene determinado específicamente un plazo y el esfuerzo es temporal.

En otras palabras, un proyecto es un conjunto ordenado de actividades para satisfacer necesidades o lograr un fin.

¿Qué es un Proyecto Comunitario?

Un proyecto comunitario es el conjunto de actividades orientadas a satisfacer o resolver las necesidades más urgentes y apremiantes de una comunidad. Está orientado fundamentalmente por quienes forman parte de la comunidad, puesto que son quienes conocen la situación real de la zona.

Etapas de un Proyecto



1 Diagnóstico Comunitario

PARA HACER UN DIAGNÓSTICO COMUNITARIO DEBES CONOCER LA COMUNIDAD

Diagnóstico es: “una forma de ordenar los datos e información sobre cómo es y qué problemas tiene una determinada realidad”; entonces, para hacer un diagnóstico comunitario hay que empezar por los siguientes aspectos básicos: Infraestructura comunitaria.

Determinar los servicios que existen en la comunidad: agua, luz, teléfono, Internet, espacios públicos, vías, escuelas, etc., así como la cantidad y la calidad de los mismos. Igualmente, es necesario determinar cuáles servicios faltan y cuáles hay que mejorar.

Aspecto Económico

Determinar las formas de subsistencia de la comunidad, los distintos tipos de trabajos dentro de la comunidad, los desempleados, si hay fuentes de trabajo (creadas o posibles).

Aspecto Social

Determinar el perfil de las familias: cantidad de personas, condiciones de vivienda, escolaridad, formas de esparcimiento, cómo se mantienen. Adicionalmente, es fundamental conocer cuáles son los problemas sociales más graves de la comunidad: inseguridad, violencia doméstica, etc.

Aspecto Institucional

Determinar las instituciones públicas y privadas que funcionan en la comunidad, qué hacen, las necesidades que atienden. Asimismo, determinar las organizaciones sociales de base que existen (Asociaciones Civiles, ONG's, Partidos Políticos, Cooperativas, etc.).



Identificación de los Problemas

Un problema correctamente identificado es un problema medio resuelto. Por lo tanto, mientras más exacto sea la definición del problema mejor será el resultado, entonces al hablar de identificar un problema no se trata de conocer cuál es el problema o necesidad de la comunidad, sino de identificar las causas que originan tales eventos: su origen y porque se presentan. Ahora bien, es fundamental escoger los principales problemas de la comunidad.

Ello se debe a que los recursos (físicos, humanos, económicos, etc.) tienen limitaciones y no todos

los problemas pueden ser resueltos al mismo tiempo. Para elegir los problemas más urgentes que deben ser resueltos por la comunidad existen varias metodologías. La más usada, naturalmente, sigue siendo la votación.

Luego, es imprescindible hacer una priorización de los problemas comunitarios que deben ser atendidos. Esto significa que se debe evaluar cuál es el problema con más afectados, más urgencia y que se cuenten con los recursos suficientes para ser atendido.

Para elegir un problema se pueden seguir los siguientes pasos:

- ¿A cuántos vecinos beneficia la solución del problema?
- ¿Cuál problema está más al alcance de la comunidad para ser resuelto?
- ¿Cómo poder resolver el resto de los problemas en el futuro?
- ¿Si faltan recursos, se pueden conseguir?
- ¿Por dónde empezar?
- ¿Qué se puede postergar y qué es urgente?
- ¿Qué solución generaría mayor participación y trabajo comunitario?



Con estas preguntas se puede decidir sobre los problemas que tendrán la mayor urgencia para ser resueltos. Pero, una vez identificado el problema, ¿cómo solucionarlo?



Plan de Acción

Para poder resolver un problema existen múltiples caminos. En otras palabras, un problema tiene múltiples soluciones. Cada una de ellas tendrá sus ventajas y sus desventajas. Lo importante es escoger la más conveniente.



¿Cómo hacerlo?

Es necesario:

- Conocer las ventajas y las desventajas de cada alternativa
- Conocer la opción más al alcance de la comunidad
- Saber si la solución aplicada a un problema puede solucionar total o parcialmente otro problema
- Identificar los recursos disponibles
- Luego, es fundamental también antes de escoger una alternativa para solución de un problema comunitario conocer todos los factores (positivos y negativos) que pueden influir en el proyecto.

Para eso, es importante:

- ¿Qué ventajas existen en la comunidad para dar solución al problema?
- ¿Qué recursos podrían faltar?
- ¿Quiénes pueden ayudar? (Vecinos, organizaciones ciudadanas, instituciones, municipalidad, etc.)
- ¿Qué aportes pueden dar quienes ayudan?
- ¿Cuál es la relación entre la comunidad y los que pueden ayudar?
- ¿Si faltan recursos, cómo se pueden conseguir?
- ¿Cuánto tiempo se dispone para el desarrollo del proyecto?

Programar un proyecto significa definir el conjunto de procedimientos y técnicas que se usan para ordenar todas las acciones necesarias para llevar a delante un proyecto.

Una vez finalizado el diagnóstico y la identificación del problema, para poder formular un proyecto es necesario:

- Tener claro qué objetivos se quieren alcanzar
- Determinar qué actividades son necesarias para alcanzar dichos objetivos.
- Aprovechar y distribuir adecuadamente de los recursos (físicos, humanos, económicos, etc.) que se tienen disponibles
- Repartir eficientemente los trabajos a realizar.

IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Esta etapa es una de las más importantes para los COCODES, puesto que determina para qué es el proyecto. Los objetivos tienen que ser realistas, porque de lo contrario el impacto sobre los patrocinantes del mismo será negativo.

Algunas consideraciones para los objetivos son:

- Los objetivos de un proyecto son de dos tipos:
 - **Generales:** es lo que se quiere lograr al final del proyecto. Se alcanzan a mediano y largo plazo
 - **Específicos:** son aquellos que se van alcanzando progresivamente para alcanzar el objetivo general. Se alcanzan a mediano plazo

Adicional a los objetivos, es fundamental determinar el impacto o alcance del proyecto (cuanta gente será beneficiada). Esto se llama, la población destinataria del proyecto.



3

¿Cómo se va a hacer?

Es necesario contar con un plan detallado de actividades de cómo se lograrán los objetivos. Para ello, se puede hacer un listado de las actividades que se harán y los responsables de cada una de las actividades.



Es importante que las actividades se coloquen en orden de ejecución. En otras palabras, como se irán realizando las actividades.

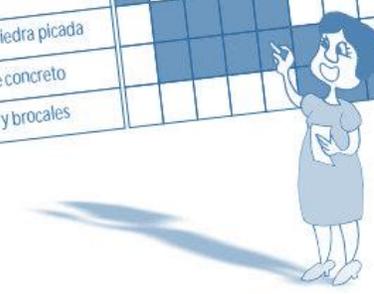
CRONOGRAMA

Es necesario tener un estricto control de las actividades que se están llevando a cabo. En otras palabras, tener unas fechas de inicio y de fin que permitan evaluar el desarrollo del proyecto, sus avances, las situaciones difíciles que se han presentado, los posibles retrasos, etc.

Una de las mayores ventajas de tener un cronograma de actividades bien detallado y estricto es que permite tomar los correctivos necesarios en caso de que el proyecto se retrase y, además, conocer la ejecución de los recursos del mismo.



Item	Descripción	Semanas							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Compra de herramientas	■							
2	Alquiler de mini shovel		■	■	■	■	■	■	■
3	Alquiler de trompo			■	■	■	■	■	■
4	Compra de materiales para la construcción				■	■	■	■	■
5	Desmalezado a mano y con herramientas menores del terreno donde se construirá					■	■	■	■
6	Acondicionamiento (pisonado) del terreno						■	■	■
7	Construcción de base de piedra picada							■	■
8	Construcción de paños de concreto								■
9	Construcción de cunetas y brocales								■



PRESUPUESTO

Uno de los pasos más importantes para la gestión del proyecto comunitario es la definición estricta y adecuada del presupuesto.

En primer lugar, el presupuesto es: “estimación de los ingresos y gastos posibles, en una organización, empresa, etc.” “cálculo de gastos que se hace por un tiempo determinado”.

- **Recursos Materiales:** Es necesario saber los recursos materiales que serán utilizados y las cantidades estimadas. A medida que se vaya avanzando en la identificación de estos recursos.
- **Recursos Humanos:** En lugar de los recursos materiales, es necesario pensar en las personas que realizarán el trabajo. Naturalmente, cada una de esas personas tiene sus honorarios (paga) por el trabajo que estará realizando.

Para tener el listado del recurso humano es necesario que el cronograma (explicado anteriormente) esté bien definido y detallado.

El cronograma permitirá definir las jornadas de trabajo de cada una de las personas involucradas en la realización del mismo.



Aporte Comunitario:
son todos los recursos, materiales, equipos y mano de obra aportados por la comunidad, para la ejecución del proyecto

Item	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio TOTAL
1	Cemento gris	sacos	907	11.300,00	10.249.100,00
2	Malla Truckson 6x6x100	rollos	07	220.000,00	1.540.000,00
3	Arena Lavada	m ³	62	60.000,00	3.720.000,00
4	Piedra picada	m ³	174	57.000,00	9.918.000,00
5	Alquiler de trompo mezclador de 1 m ³	horas	24	12.500,00	300.000,00
6	Alambre dulce	kilo	20	6.300,00	126.000,00
7	Clavos 2 ½"	kilo	25	3.900,00	97.500,00
8	Mano de obra (contratada)	Obrero / día	08	200.000,00	1.600.000,00
9	Aportes Comunitarios (*)				
	Mano de Obra comunitaria (autogestión)	Obrero / día	15	0,00	0,00
	Camión para bote de escombros	camión	01	0,00	0,00
				Sub Total	27.550.600,00
				IVA (11%)	3.030.566,00
				TOTAL	30.581.166,00

(*) En este renglón deben incorporarse todos los aportes realizados al proyecto por parte de los Consejos Comunales, como por ejemplo: mano de obra, terrenos, materiales, herramientas, vehículos.

Recursos Institucionales

Para ello es necesario conocer los recursos que ya se tienen disponibles:

- Valor de un terreno
- Aportes de la comunidad: teléfono, una computadora, una resma de papel, etc.
- Valor Total del Proyecto En esta etapa se suman todos los costos del proyecto (recursos materiales y humanos).



PRESENTACIÓN DEL PROYECTO (perfil del proyecto)

Una vez finalizada la formulación del proyecto se tiene que presentar en una carpeta con el proyecto.

Para ello, se pueden seguir las siguientes recomendaciones:

- **Carátula:** aquí se ponen los datos más importantes
- **Nombre del Proyecto**
- **Nombre de la Organización (COCODE, Municipalidad, etc.)**
- **Domicilio Postal**
- **Presupuesto Total**
- **Carta de Presentación:** es una carta dirigida a las personas antes las que se presenta el proyecto (Alcalde Municipal, Consejo Municipal, Gobernador, Empresas, Fundaciones, etc.) explicando brevemente el proyecto, a quienes beneficiará, qué problemas solucionará, etc.
- **Ubicación Geográfica:** lugar en el cual se realizará el proyecto. Se consideraría una gran ventaja poder presentar un mapa de la localización exacta del proyecto.
- **Características e historia de la comunidad:** una breve reseña de la historia de la comunidad, la identidad comunitaria. Se pueden utilizar datos obtenidos del diagnóstico comunitario. Se pueden presentar las personas que serán beneficiadas con el proyecto (población destinataria), etc.

- Fundamentación de la idea del proyecto: una descripción general del proyecto, por qué ese proyecto y no otro, descripción de los problemas de la comunidad y las prioridades establecidas: Objetivos (generales y específicos), Actividades, Cronograma, Presupuesto, Ejecución del Proyecto.

En esta etapa, luego de tener todos los recursos disponibles, el proyecto es ejecutado. Es fundamental cumplir a cabalidad con lo expresado en el cronograma de actividades. De esa forma, se garantiza que los recursos disponibles permitirán completar el proyecto.

4

Evaluación del Proyecto

Una vez finalizado el proyecto o, incluso, en algunos períodos de este, se puede hacer una evaluación del proyecto. Dicha evaluación responde a los intereses e inquietudes de quienes forman parte del proyecto o de quienes se ven afectados por éste.

La finalidad de la evaluación del proyecto es replantear aspectos positivos y negativos del mismo, buscar oportunidades de mejora, transmitir información, etc.

Para ello, es fundamental que quienes formaron parte de la formulación del proyecto y quienes ejecuten el proyecto, discutan y reflexionen sobre el mismo.

Es importante hacerse las siguientes preguntas una vez concluido el proyecto:

- Se cumplieron los objetivos (generales y específicos),
- Se cumplió el cronograma de actividades,
- Se realizaron las actividades planificadas,
- Hubo problemas, cuáles y por qué,
- El presupuesto estuvo ajustado a la realidad,
- Faltó dinero, por qué no se consideró,
- Participaron todos los que se habían comprometido,
- El proyecto impactó positivamente a la población destinataria, los participantes directos del proyecto están satisfechos



Al iniciar la ejecución del proyecto se debe llenar una Acta en el libro que maneja el COCODE para dejar constancia del inicio de la obra, y posteriormente otra al finalizar el proyecto.

Durante la ejecución se debe registrar todos los gastos y percances que se incurran en la bitácora del proyecto.

Debe llevarse una memoria fotográfica de todo el evento.

Las facturas por la compra de materiales y pagos de servicios deben ser solicitadas a NOMBRE DEL ENTE RESPONSABLE DEL PROYECTO (municipalidad), las mismas deben estar en formato autorizado por el SAT.



5

Requisitos para la presentación de proyectos

La presentación de un proyecto ante la municipalidad para la solicitud de financiamiento es de suma importancia. Normalmente, el proyecto entra a competir con otros por los recursos, obteniendo apoyo sobre sus propios méritos como: claridad, coherencia, innovación, etc. De ser aprobado el proyecto, la municipalidad transferirá los recursos necesarios para su ejecución correspondiente.

Aquí se presentan los requisitos generales de la propuesta de un proyecto, incluyendo los que específicamente exige la municipalidad.

Resumen ejecutivo

- **Propósito:** Presentar una visión global de la solicitud y de las características principales del proyecto, con información breve y precisa de aspectos que se detallan más adelante.
- **El resumen debe contener, como mínimo:** Nombre del proyecto y localización. El nombre reflejará lo que se va a hacer y una idea general de los resultados que se desean alcanzar. En tal sentido, el nombre del proyecto procurará coincidir con el objetivo específico esperado de la intervención. Por ejemplo: "Proyecto de abastecimiento de agua potable para la comunidad tal ubicada en...".



- La localización se refiere a la ubicación geográfica o lugar donde se realizará el proyecto. De ser posible se presentará un plano con dicha localización.

Fecha de elaboración del documento. Se refiere a la fecha en que fue elaborado el documento para la presentación del proyecto.

- **Nombre de la entidad responsable de la ejecución del proyecto.** Identificar el nombre de la organización encargada de la ejecución del proyecto. En el caso de proyectos a nivel de comunidad, la entidad responsable es el COCODE. Se debe, entonces, presentar un resumen de dicho Consejo, que incluya el nombre de sus integrantes, organización y experiencia en la gestión de proyectos, entre otros.
- **Nombre de la entidad a la que se presenta el proyecto.** En general, los proyectos sociales comunitarios se presentan a la municipalidad de Santa Catarina Mita.
- **Duración estimada del proyecto.** Se indicará el período total estimado del proyecto - meses o años-, señalando las fechas previstas de inicio y finalización.
- **Otras entidades públicas o privadas que participen en el proyecto y a qué título.** Señalar si el proyecto es financiado por la municipalidad o por el COCODE solamente, o con la colaboración de otras instituciones públicas o privadas.
- **Resumen de costos de inversión, operación y mantenimiento.** Se indicará el monto estimado para la ejecución del proyecto, desagregándolo por el coste a ser financiado por el COCODE y por otras instituciones públicas o privadas.

Notas: Todos los datos del Resumen Ejecutivo deben aparecer en la carátula de la carpeta donde se presenta el proyecto.

El proyecto se presentará a las autoridades competentes, mediante una carta de presentación, en la cual se indiquen datos tales como: nombre del proyecto, nombre de la organización que presenta el proyecto (COCODE, por ejemplo), dirección y teléfono del responsable del proyecto y un resumen sobre los objetivos del proyecto, sus beneficiarios directos y los costos de ejecución previstos



**FORMULARIOS O
MODELOS DE
DOCUMENTOS DE
UN PROYECTOS**

Formulario 1

PERFIL DE PROYECTO

No. _____

Fecha ____ / ____ / 20__

1. Información General

1.1. Nombre del Proyecto: _____

1.2. Tipo de Proyecto: Salud Educación Infraestructura Fondo Económico Social

1.3. Ubicación Proyecto

Departamento _____ Municipio _____ Comunidad _____

1.4. Nombre del Comité: _____

1.5. Personal Responsable: _____ Cargo: _____

1.6. No. de beneficiarios: _____ Costo: Q. _____

1.7. Posibles cooperantes: _____

2. ¿Por qué Necesitan el Proyecto?

3. ¿Cómo Quieren el Proyecto?

3.1. Materiales de construcción: _____

3.2. Aporte de la comunidad: _____

3.3. ¿Cómo darán mantenimiento al proyecto? _____

4. Fuentes de Financiamiento

4.1. Municipalidad Q. _____

4.2. Comunidad Q. _____

4.3. Otros Q. _____

4.4. TOTAL Q. _____

5. Terreno (si se dispone)

5.1. Condiciones de acceso: _____

5.2. Enumere los servicios básicos existentes: _____

6. Anexos

6.1. Croquis del proyecto

6.2. Convenio – compromisos

6.3. Derecho de Paso

6.4. Reconocimiento de comité

6.5. Otros

SOLICITUD DE INICIATIVA COMUNITARIA, MUNICIPAL O PARTICULAR.

- 1. **Nombre del dueño de Propiedad**

- 2. **Nombre de la Comunidad** _____
- 3. **Municipio.** _____ **País** _____
- 4. **Organización.**

- 5. **Nombre e Identidad Representante**

Marcar el tipo de iniciativa con una X

- Protección de Bosques contra Incendios
- Conservación y Regeneración de Bosques
- Pequeñas obras de Mitigación
- Pequeñas obras de infraestructura en Áreas Protegidas

6. Nombre de la Iniciativa Propuesta: 				
7. Número de Familias Participantes Hombres: _____ Mujeres: _____ Niños y Niñas: _____.				
8. Costo estimado de la Iniciativa Propuesta:				
Costo	Moneda	¿Cuánto es el aporte del Programa?	¿Cuánto pondrá la comunidad?	Otros Aportes (Definir quién los dará)

9. **Tiempo de ejecución:** _____.

10. **Una vez analizada y priorizada la iniciativa, la comunidad donde se ejecutará la iniciativa respalda la misma.**

Lugar y Fecha: _____

Firma del Representante _____

Formulario 3

LISTADO DE PARTICIPANTES.

Organización _____

Municipio _____ **Fecha de reunión:** ____ / ____ / 20__

Comunidad: _____ **Asunto de la Reunión:** _____

No	Nombre y Apellido	Numero de Identidad	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Formulario 4

PLAN DE TRABAJO Y PRESUPUESTO DE LA INICIATIVA COMUNITARIA O MUNICIPAL

Nombre de la Comunidad:	Organización:
Municipio:	País:
Nombre de la Iniciativa:	

PERIODO DE EJECUCION.

Ejecución De Actividades	Periodo	Responsables

PRESUPUESTO.

Moneda. _____

Actividades	Cuánto Cuesta (Aproximado)	Cuanto Necesita del Programa	Aporte Grupal o de la Comunidad.	Aporte Municipalidad	Otros Aportes

Firma Representante Comunidad / Organización: _____

Visto Bueno Representante de la entidad Rectora o Municipalidad.

Institución: _____

Nombre: _____

Fecha: _____

Firma y Sello: _____



**ACUERDO DE CO- FINANCIAMIENTO ENTRE LA CORPORACION O CONCEJO MUNICIPAL
Y LA COMUNIDAD.**

Nosotros, el / la Señor(a) _____, mayor de edad, denacionalidad _____ con Identidad No. _____ en Calidad de Alcalde Municipal del Municipio _____ Departamento de _____ del País de _____, en adelante denominado LA CORPORACION / EL CONCEJO MUNICIPAL y el / la Sr(a) _____ Mayor de edad de nacionalidad _____ en representación de la Comunidad de _____ del Municipio _____ del País de _____ en adelante denominado LA COMUNIDAD, por este medio suscribimos el presente CONVENIO DE FINANCIAMIENTO DE INICIATIVA / PROYECTO COMUNITARIO .

PRIMERO OBJETIVO DEL PRESENTE ACUERDO: Ejecutar en forma coordinada con todos los involucrados la iniciativa comunitario/grupal que consiste en

SEGUNDO COMPROMISOS DE LAS PARTES.

3.1. COMPROMISOS CONJUNTOS:

- Las partes acuerdan actuar coordinadamente en todas las actividades tendientes al logro del objetivo del convenio.

3.2. RESPONSABILIDADES DE LA CORPORACION / DEL CONCEJO:

- Destinar recursos económicos para desarrollar la iniciativa / el proyecto comunitaria o grupal con el monto necesario para complementar el aporte requerido por el Programa de al menos 40% de contrapartida del costo total de la iniciativa.
- Dar seguimiento a todas las actividades a desarrollar.
- Coordinar y apoyar a LA COMUNIDAD en todas las acciones para la ejecución de la iniciativa / proyecto.
- Garantizar junto con la comunidad, el mantenimiento de la iniciativa / proyecto.
- Garantizar que los recursos económicos proporcionados a la Comunidad sean invertidos en la iniciativa / proyecto.
- Garantizar la ejecución de la iniciativa en el tiempo estipulado.

3.3. RESPONSABILIDAD DE LA COMUNIDAD:

- Desarrollar las actividades previstas en el convenio.
- Garantizar los aportes correspondiente a la comunidad, entre estos especialmente mano de obra / materiales locales.
- Facilitar las supervisiones y monitoreo que realice LA CORPPORACION MUNICIPAL / EL CONCEJO MUNICIPAL o los entes Nacionales de Transparencia.
- Garantizar, junto con la corporación /el consejo municipal, el mantenimiento de la iniciativa / proyecto.

TERCERO DEL FINANCIAMIENTO: Para la realización de las actividades objeto del presente convenio se realizaran los siguientes aportes financieros:

COSTO TOTAL:	Protección de Bosques y Cuencas	Comunidad	Corporación / Consejo Municipal	Otros

El monto Global del Convenio es de _____ con un aporte del PROGRAMA DE PROTECCION DE BOSQUES Y CUENCAS de _____ un aporte de la COMUNIDAD de _____, un aporte de LA CORPORACION / EL CONSEJO MUNICIPAL de _____ y un aporte de OTROS DONANATES de _____.

VIGENCIA: El presente convenio entra en vigencia a partir de su firma y tendrá una duración hasta el _____ de 201__

No habiendo más que tratar las partes aceptan el presente convenio y se firma en dos ejemplares del mismo tenor en el Municipio de _____ Departamento de _____ de _____ a los _____ días _____ del mes de _____ de 201__

Por La Comunidad:
Firma y sello

Por la CORPORACION / el CONSEJO MUNICIPAL.
Firma y sello

CUESTIONARIO



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Sección Jutiapa
Licenciatura en Administración de Empresas

Dirigida a: **COCODES**

Solicitud su colaboración, llenando esta boleta que tiene como objetivo recolectar información acerca de la metodología que utiliza para priorizar y gestionar los proyectos en su comunidad, que será utilizado con fines estrictamente de estudio, esta investigación es muy importante por lo que le pido que conteste con la mayor veracidad posible. Gracias por su fina colaboración

Nombre: _____

Comunidad: _____ Puesto: _____

Indicador: Sistemas de Capacitación

1. ¿Sabe usted que es un sistema de capacitación? ¿Por qué?

Sí No

2. ¿Ha participado en algún sistema de capacitación? ¿Por qué?

Sí No

Indicador: Planes de Capacitación

3. ¿Su COCODE ha participado en el proceso de elaboración sobre planes de capacitación? ¿Por qué?

Sí No

4. Indique la institución de la cual su COCODE prefiere recibir ayuda, para elaborar un plan de capacitación: ¿Por qué?

- Municipalidad
- SEGEPLAN
- ONG'S
- Otros _____

Indicador: Programas de capacitación

5. Priorice el tema que le gustaría que incluyera el programa de capacitación:
¿Por qué?

- Elaboración de perfiles
- Analisis de Riesgo para un proyecto
- Presupuestos
- Formularios
- Otros _____

6. Si usted pudiera elegir la forma de implementación en su programa de capacitación ¿Cuál elegiría? ¿Por qué?

- Taller
- Conferencia
- Tutoría
- Otros _____

Indicador: Evaluación de capacitación

7. Por favor indique la forma de evaluación que prefiere ejecutar al finalizar el proceso de capacitación: ¿Por qué?

- Escrita
- Verbal
- Por resultados

8. En alguna ocasión al finalizar cualquier proyecto o actividad, su COCODE, ¿Ha sido sometido, a una auditoría social en su comunidad? ¿Por qué?

Sí No

Indicador: Gestión de Proyectos

9. ¿En su opinión cual es la mayor dificultad en la gestión de proyectos? ¿Por qué?

- Pocos fondos monetarios
- Tramites mal realizados por la comunidad
- Tramites mal realizados por las instituciones encargadas de dar seguimiento
- Problemas Políticos
- Otros _____

10. En la gestión de proyectos que beneficien a su comunidad, ¿Cuáles han sido los impedimentos que han dificultado su gestión? ¿Por qué?

- Voluntad de la comunidad para trabajar y apoyar los proyectos
- Recursos Monetarios
- Falta de tiempo
- Falta de conocimiento
- Otros _____

Indicador: Perfil del proyecto

11. ¿Sabe usted como elaborar el perfil de un proyecto? ¿Por qué?

Sí No

12. ¿En qué tipo de perfil de un proyecto le gustaría ser capacitado? ¿Por qué?

- Infraestructura
- Productivos
- Sociales

Indicador: Fases del proyecto

13. Indique ¿cuáles de las fases del proyecto se le dificulta más implementar?
¿Por qué?

- Definición
- Planificación
- Ejecución

14. ¿Quién realiza la aprobación de un proyecto impulsado dentro de su comunidad?
¿Por qué?

- Asamblea Comunitaria
- Directiva del COCODE
- Municipalidad



Le agradecemos su fina colaboración, la información brindada será de gran ayuda para nuestra investigación.

“En todo Amar y Servir” – Ignacio de Loyola



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Sección Jutiapa
Licenciatura en Administración de Empresas

Dirigida a: **Dirección Municipal de Planificación (DMP)**

Solicitud su colaboración, llenando esta boleta que tiene como objetivo recolectar información acerca de la metodología que utiliza para priorizar y gestionar los proyectos en su comunidad, que será utilizado con fines estrictamente de estudio, esta investigación es muy importante por lo que le pido que conteste con la mayor veracidad posible. Gracias por su fina colaboración

Nombre: _____

Municipalidad: _____ Puesto: _____

Indicador: Sistemas de Capacitación

1. ¿Sabe usted que es un sistema de capacitación? ¿Por qué?

Sí No

2. ¿Ha participado en algún sistema de capacitación? ¿Por qué?

Sí No

Indicador: Planes de Capacitación

3. ¿La DMP ha participado en el proceso de elaboración sobre planes de capacitación? ¿Por qué?

Sí No

4. Indique la institución de la cual la DMP prefiere recibir asesoría, en la elaboración de un plan de capacitación dirigida a los COCODES: ¿Por qué?

Otras municipalidades

SEGEPLAN

ONG'S

Otros _____

Indicador: Programas de capacitación

5. Priorice el tema que le gustaría que incluyera el programa de capacitación:
¿Por qué?

- Elaboración de perfiles
- Analisis de Riesgo para un proyecto
- Presupuestos
- Formularios
- Otros _____

6. Si usted pudiera elegir la forma de implementación en su programa de capacitación ¿Cuál elegiría? ¿Por qué?

- Taller
- Conferencia
- Tutoría
- Otros _____

Indicador: Evaluación de capacitación

7. Por favor indique la forma de evaluación que prefiere ejecutar al finalizar el proceso de capacitación: ¿Por qué?

- Escrita
- Verbal
- Por resultados

8. En alguna ocasión al finalizar cualquier proyecto o actividad la DMP, ¿Ha sido sometido, a una auditoría social sobre las comunidades del municipio? ¿Por qué?

Sí No

Indicador: Gestión de Proyectos

9. ¿En su opinión cual es la mayor dificultad en la gestión de proyectos? ¿Por qué?

- Pocos fondos municipales y del estado.
- Tramites mal realizados por la comunidad.
- Tramites mal realizados por las instituciones del gobierno encargadas de dar seguimiento.
- Problemas Políticos.
- Otros _____

10. En la gestión de proyectos que beneficien a las comunidades, ¿Cuáles han sido los impedimentos que han dificultado la gestión? ¿Por qué?

- Voluntad de la comunidad para trabajar y apoyar los proyectos
- Recursos Monetarios
- Tiempo
- Falta de conocimiento
- Otros _____

Indicador: Perfil del proyecto

11. ¿Sabe usted como elaborar el perfil de un proyecto? ¿Por qué?

Sí No

12. ¿En qué tipo de perfil de un proyecto le gustaría ser capacitado? ¿Por qué?

- Infraestructura
- Productivos
- Sociales

Indicador: Fases del proyecto

13. Indique ¿cuáles de las fases del proyecto se le dificulta más implementar?
¿Por qué?

- Definición
- Planificación
- Ejecución

14. Cuando impulsan un proyecto en alguna comunidad del municipio, la aprobación
¿Quién la realiza? ¿Por qué?

- Asamblea Comunitaria
- Directiva del COCODE
- Municipalidad



Le agradecemos su fina colaboración, la información brindada será de gran ayuda para nuestra investigación.

“En todo Amar y Servir” – Ignacio de Loyola

Heteroevaluación para antes de la capacitación

Nombre del participante:

Fecha:

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas que a continuación se le presenta.

1. ¿Por qué es importante la administración comunitaria?

2. ¿Por qué es importante que cada miembro de los Comités Comunitarios de Desarrollo conozcan sus funciones?

3. ¿Cuáles son los principios de administración que debe poner en práctica el presidente de los Comités Comunitarios de Desarrollo?

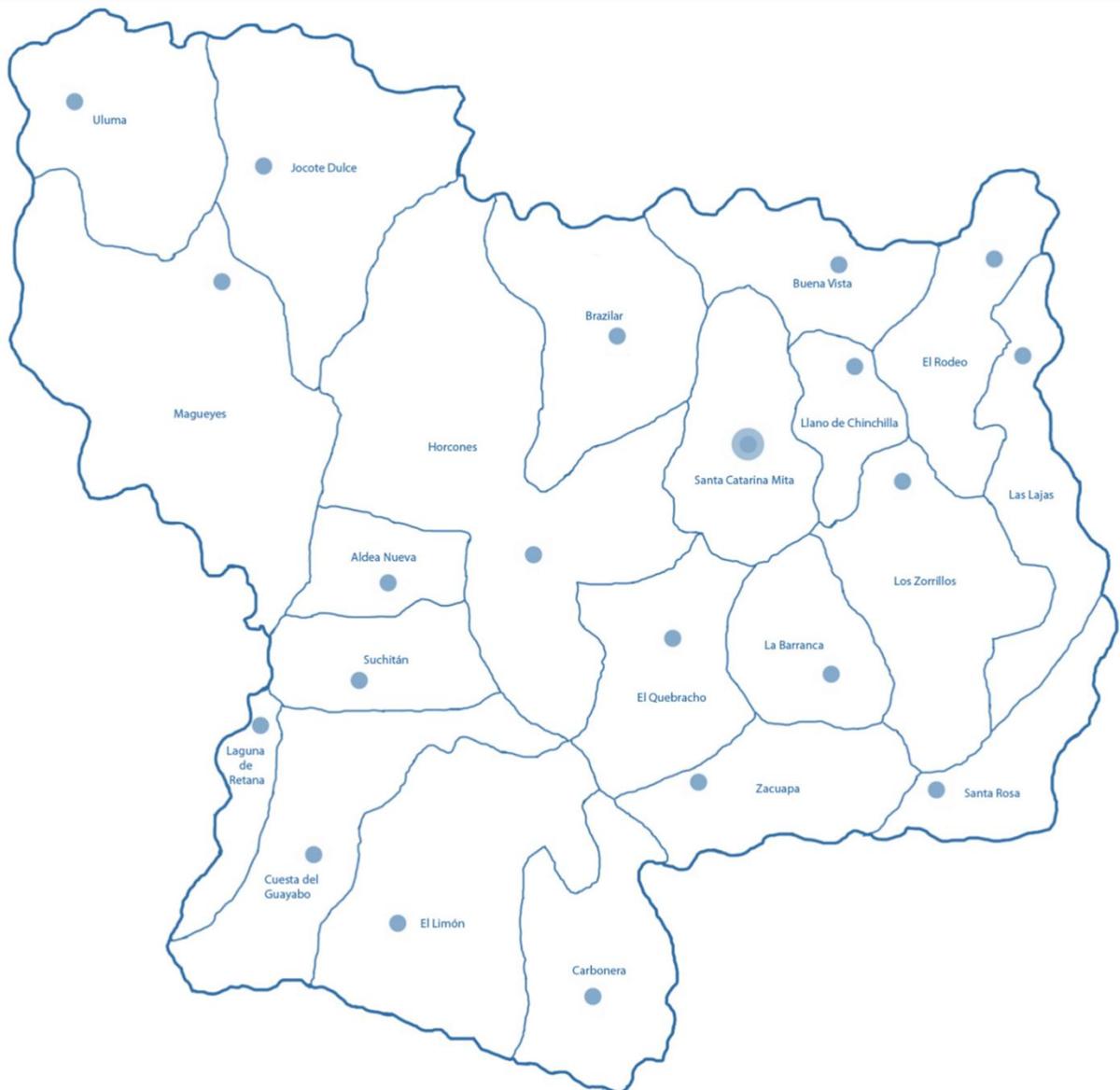
4. ¿Por qué es importante tener una buena comunicación en los Comités Comunitarios de Desarrollo?

5. ¿Por qué es importante planificar las actividades que de los comités Comunitarios de Desarrollo realizan?

6. ¿En qué le benefició las actividades realizadas en el Módulo de Capacitación a Comités Comunitarios de Desarrollo (COCODES) en Administración Comunitaria?

MAPA DE SANTA CATARINA MITA

Mapa del Municipio de Santa Catarina Mita, Jutiapa.



FOTOGRAFIAS

Reunión con los consejos comunitarios de desarrollo para recolectar los datos de la investigación.

Fotografía No. 1



Fotografía No. 2



Fotografía No. 3



Fotografía No. 4



Fotografía No. 5



Fotografía No. 6
Con los miembros de la DMP





Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala