

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN EX POST DE PROYECTOS DE
COOPERACIÓN PARA UNA FUNDACIÓN DEDICADA A LA ATENCIÓN DE
NIÑOS CON SORDOCEGUERA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA”

STEFANY HAYLIN RAMOS HERNÁNDEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN EX POST DE PROYECTOS DE
COOPERACIÓN PARA UNA FUNDACIÓN DEDICADA A LA ATENCIÓN DE
NIÑOS CON SORDOCEGUERA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA”

Tesis

PRESENTADA A JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Por

STEFANY HAYLIN RAMOS HERNÁNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 5.6, del Punto Quinto del Acta 12-2016, de la sesión celebrada por Junta Directiva del 15 de julio de 2016.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTA:	Licda. Astrid Violeta Reina Calmo
SECRETARIO:	Lic. Elmer Daniel Monzón Meléndez
EXAMINADORA:	Licda. Luisa Fernanda Lima Dubón

Guatemala, 28 de agosto de 2017

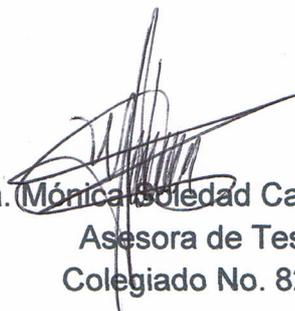
Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De manera atenta me dirijo a usted para comunicarle que con base en la designación de esa decanatura, procedí a asesorar a la estudiante Stefany Haylin Ramos Hernández, quien se identifica con el carné número 2011 11219, en la elaboración de su tesis titulada "METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN EX POST DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN PARA UNA FUNDACIÓN DEDICADA A LA ATENCIÓN DE NIÑOS CON SORDOCEGUERA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA". El trabajo de tesis elaborado, satisface las normas y requisitos académicos establecidos por esa unidad ejecutora y además, constituye un aporte valioso no solo para la carrera, sino para la empresa en donde se realizó la investigación.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el documento en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo
Asesora de Tesis
Colegiado No. 8212



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
VEINTE DE FEBRERO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 02-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 09 de febrero de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 234-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de octubre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN EX POST DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN PARA UNA FUNDACIÓN DEDICADA A LA ATENCIÓN DE NIÑOS CON SORDOCEGUERA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **STEFANY HAYLIN RAMOS HERNÁNDEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



AGRADECIMIENTO

- A Dios:** Por su infinito amor y bendiciones brindadas a lo largo de mi vida.
- A mi universidad:** Lugar donde adquirí nuevos conocimientos, experiencias y logré obtener mi título universitario.
- A mis padres:** Rocael Ramos García y Edna Hernández Morales, quienes me brindaron todo su apoyo, amor y comprensión para alcanzar mis metas.
- A mi novio:** Walter Carias, por su cariño incalculable, ayuda y motivación en todo momento.
- A mis amigos:** Jorge Morataya, Otto Vásquez, Gaby Reyes, Heike Chichilla, Marvin García y Francisco Nij, por haber compartido etapas de estudio y celebraciones en el transcurso de nuestra carrera.
- A mis catedráticos:** Las personas que transmitieron sus conocimientos para formarme como profesional, en especial a: Edgar Antonio Polanco, Astrid Reina, Mónica Casia, Luisa Lima, Carlos Hernández, Mario Argueta y Cruz Munguía Sosa.
- Y con cariño especial:** A José Barán, por su amistad, consejos, apoyo incondicional y momentos vividos.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Organización No Gubernamental	1
1.1.1 Definición	1
1.1.2 Características	1
1.1.3 Fundación para niños con sordoceguera	2
1.1.3.1 Sordoceguera	2
1.1.3.2 Discapacidad múltiple	2
1.2 Proyecto	3
1.2.1 Proyecto de cooperación	5
1.2.2 Gestión de proyectos	5
1.2.3 Ciclo de vida del proyecto	6
1.2.4 Fases del proyecto	7
1.3 Evaluación	8
1.3.1 Evaluación ex ante	10
1.3.2 Evaluación ex post	10
1.3.2.1 Tipología de la evaluación ex post	11
1.3.2.2 Funciones de la evaluación ex post	13
1.3.2.3 Importancia de la evaluación ex post	14
1.3.2.4 Visión contemporánea de la evaluación ex post	14
1.4 Métodos económicos de evaluación	15
1.4.1 Análisis beneficio-costos	19
1.4.2 Análisis costo-eficiencia	19
1.4.3 Análisis costo-impacto	20
1.5 Herramientas financieras	21
1.5.1 Presupuesto	21

Contenido	Página
1.5.2 Flujo de costos	22
1.5.3 Valor Ganado	22
1.5.4 Indicadores	26
1.6 Metodología	28
1.6.1 Tipo de investigación	29
1.6.2 Diseño de investigación	30
1.6.3 Universo y muestra	31
1.6.4 Técnicas e instrumentos	32

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA FUNDACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Metodología de la investigación	34
2.1.1 Métodos	34
2.1.2 Técnicas	35
2.2 Situación de la Fundación	37
2.2.1 Naturaleza	37
2.2.2 Filosofía empresarial	38
2.2.3 Estructura organizacional	39
2.2.3.1 Organigrama estructural de la Fundación	40
2.2.3.2 Organigrama estructural de los Centros Educativos	41
2.2.4 Servicios que ofrece	42
2.2.5 Cobertura	43
2.2.6 Ubicación geográfica	43
2.3 Proyectos de cooperación	44
2.3.1 Cobertura	44
2.3.2 Duración del proyecto	45
2.3.3 Financiamiento	45
2.3.3.1 Recursos Monetarios	46
2.3.3.2 Apoyo de insumos tangibles	46

Contenido	Página
2.3.4 Clasificación de los proyectos	47
2.3.4.1 Proyectos educativos	47
2.3.4.2 Proyectos de equipamiento	49
2.3.4.3 Proyectos temporales	49
2.4 Proyectos en ejecución	50
2.4.1 Proyecto No. 1	50
2.4.2 Proyecto No. 2	53
2.4.3 Proyecto No. 3	57
2.5 Análisis de los aspectos relacionados con la gestión de proyectos	59
2.5.1 Procedimiento de gestión de proyectos	59
2.6 Evaluaciones que se practican	62
2.6.1 Evaluación de procesos	62
2.6.2 Evaluación de impacto	62
2.6.3 Procedimiento de evaluación	63
2.6.4 Técnicas, herramientas y lineamientos en la evaluación	63
2.6.5 Preparación de informes de evaluación	64
2.7 Análisis de servicios y beneficios ofrecidos	64
2.7.1 Servicios ofrecidos por la Fundación	65
2.7.2 Beneficios percibidos por la familia	71

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN EX POST DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN

3.1 Metodología para la evaluación ex post	80
3.2 Generalidades	81
3.2.1 Objetivos	82
3.2.1.1 Objetivo de calidad	82
3.2.1.2 Objetivo de eficacia	82
3.2.1.3 Objetivo de eficiencia	82
3.2.1.4 Objetivo de impacto	82

Contenido	Página
3.2.2 Grupo meta en los proyectos de cooperación	83
3.2.3 Selección de métodos para la evaluación ex post	83
3.2.4 Diseño para la evaluación de proyectos educativos	84
3.2.5 Técnicas e instrumentos para evaluar proyectos educativos	84
3.2.6 Contexto y formas de recolectar la información	86
3.3 Evaluación Cuantitativa	88
3.3.1 Método del Valor Ganado	88
3.3.1.1 Flujo de costos	88
3.3.1.2 Indicadores del valor ganado	89
3.4 Evaluación cualitativa	90
3.4.1 Sistema de Indicadores de impacto	90
3.4.2 Análisis Costo-Eficiencia	111
3.4.3 Análisis Costo-Impacto	111
3.5 Elaboración de Informes	112
3.5.1 Presentación de los resultados	113
3.5.2 Difusión de los resultados	113
3.6 Normas de Evaluación	114
3.7 Caso Práctico: Evaluación ex post del proyecto No. 2	115
3.7.1 Metodología de evaluación	115
3.7.2 Evaluación cuantitativa	117
3.7.2.1 Aplicación del método valor ganado	121
3.7.3 Evaluación cualitativa	126
3.7.3.1 Análisis Costo- impacto	132
3.8 Caso práctico: Evaluación ex post proyecto No. 2 en ejecución	136
3.8.1 Aplicación del método valor ganado	136
CONCLUSIONES	142
RECOMENDACIONES	144
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Título	Página
1	Diferencia entre los proyectos de acuerdo con la naturaleza	4
2	Componentes del valor ganado	23
3	Indicadores del valor ganado	24
4	Clasificación de indicadores para la evaluación de impacto	28
5	Capacidad de atención en cada Centro Educativo	43
6	Financiamiento según el tamaño del proyecto	46
7	Maestras por sede	48
8	Resumen de asignación presupuestaria del Proyecto No. 1	51
9	Resumen del presupuesto ejecutado en el Proyecto No. 2	54
10	Resumen de asignación presupuestaria del Proyecto No. 3	58
11	Recolección de información	87
12	Resumen de los indicadores de impacto	110
13	Matriz de programación del Proyecto No. 2	116
13 A	Matriz de programación del Proyecto No. 2	117
14	Flujo de costos planificados del Proyecto No. 2	118
15	Flujo de costos real del Proyecto No. 2	119
16	Resumen de costos planificado y ejecutado del Proyecto No.2	120
17	Indicadores del valor ganado del Proyecto No. 2	121
18	Planificación de indicadores de impacto del Proyecto No. 2	126
19	Resumen resultado indicadores de impacto del Proyecto No.2	129
20	Ponderación de los impactos del proyecto No. 2	132
21	Comparación de resultados de impacto	135
22	Flujo de costos planificado Renovación del Proyecto No. 2	137
23	Flujo de costos real Renovación del Proyecto No. 2	138
24	Indicadores del valor ganado Renovación del Proyecto No. 2	138

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica	Título	Página
1	Ciclo de vida empleado en la dirección de proyectos	7
2	Métodos económicos de evaluación	16
3	Valor ganado, valor planificado y costos reales	26
4	Servicios ofrecidos por FUNDAL	56
5	¿Durante cuánto tiempo ha recibido servicios de FUNDAL?	65
6	¿Qué clase de servicios ha recibido?	66
7	¿Conoce alguna otra entidad que brinde servicios similares?	67
8	¿Se siente satisfecho por los servicios que ha recibido?	69
9	¿Sabe si existe una asociación de padres dentro de FUNDAL?	70
10	¿Quién o quienes considera ha(n) sido beneficiados(s) por los servicios?	71
11	¿De qué manera se da cuenta de los logros que ha alcanzado su familiar?	73
12	¿Cómo calificaría el progreso de su familiar?	74
13	¿Ha realizado algún pago por los servicios recibidos?	75
14	¿Antes de conocer FUNDAL, su hijo asistió a otro lugar o recibía servicios de otra institución?	76
15	¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales en relación a la educación de su familiar en FUNDAL?	78
16	Curva S del Proyecto No. 2	123
17	Valor ganado, planificado, costos reales y estimaciones del Proyecto No. 2	125
18	Valor ganado, planificado, costos reales y estimaciones del Proyecto No. 2. 2017	140

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Título	Página
1	Entidades financieras	45
2	Nivel de satisfacción	93
3	Uso de la capacidad del Centro Educativo	94
4	Grado de fortalecimiento institucional	95
5	Atención a los usuarios	96
6	Participantes de proyectos educativos	97
7	Tasa de cobertura a nivel Nacional	98
8	Variación del nivel de atención	99
9	Cumplimiento de metas	100
10	Tasa de deserción	101
11	Ejecución presupuestaria	102
12	Costo unitario de educación	103
13	Costo unitario de deserción	104
14	Costo unitario de los servicios	105
15	Grado de inclusión educativa	106
16	Tasa de éxito educativo	107
17	Progreso de los estudiantes	108
18	Cumplimiento Derechos de las personas con discapacidad	109

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	Título	Página
1	Guía de entrevista	150
2	Encuesta	152
3	Diseño página web de FUNDAL	154
4	Instituciones que apoyan la educación especial	155
5	Servicios ofrecidos en FUNDAL	157
6	Presupuesto Proyecto No. 1	159
7	Reporte físico y financiero del Proyecto No. 2	161
8	Presupuesto Proyecto No. 2	164
9	Presupuesto Proyecto No. 3	165
10	Flujograma procedimiento de gestión de proyectos	167
11	Cuestionario "Evaluación ex post 01"	169
12	Entrevista "Evaluación ex post 02"	170
13	Lista de observación "Evaluación ex post 03"	171
14	Formulario "Educación"	172
15	Tabulación "FUNDAL formularios"	173
16	Procedimiento de evaluación ex post	176
17	Estructura flujo de costos	181
18	Cálculo de la cobertura Nacional	182
19	Matriz de programación y resumen de indicadores	184
20	Cálculos valor ganado del Proyecto No. 2	185
21	Cálculo indicadores de impacto	186
22	Cálculos valor ganado Proyecto No. 2	187
23	Metas alcanzadas del Proyecto No.2	188

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no gubernamentales regularmente establecen planes, buscan medios y recursos necesarios para generar un impacto positivo y de mejora en la sociedad a través de la realización de proyectos. Tal es el caso de FUNDAL, una ONG dedicada a la atención de niños con sordoceguera y discapacidad múltiple, ubicada en el departamento de Guatemala, que ejecuta proyectos de cooperación social, en particular educativos; el reto que enfrenta es desarrollarlos, implementarlos para alcanzar objetivos y llevar una gestión adecuada, con el financiamiento de cooperantes nacionales e internacionales. Se empleó la palabra Fundación y FUNDAL indistintamente dentro de este documento, para identificar a la organización objeto de estudio.

Es conveniente mencionar que las evaluaciones de proyectos pueden realizarse antes o después de implementarlo, en FUNDAL recurren únicamente a la elaboración del Marco Lógico en la planificación, pero hasta el momento se les ha dificultado conocer los impactos en la población, alcance de objetivos y el éxito del proceso de gestión utilizado, que implícitamente es realizar una evaluación ex post, para verificar que su propósito se ha alcanzado y tener más oportunidades de financiamiento en el futuro. Razón por la cual se ha realizado la presente investigación, para desarrollar una metodología que se adecúe a la Fundación. Esta contiene los siguientes capítulos:

El primero incluye los conceptos y teorías que sirvieron como fundamento para desarrollar la investigación y plantear la respectiva propuesta, este inicia con una descripción de la entidad objeto de estudio, conceptos básicos de los proyectos como: definición, clasificación, gestión, fases y tipos de evaluación, luego se amplía información de la evaluación ex post desde su tipología hasta los métodos económicos y herramientas útiles para llevarla a cabo.

En el segundo se encuentra el análisis de la situación de FUNDAL respecto a los proyectos de cooperación que ejecuta, se describen tres que se implementan a la fecha y generalidades de la gestión y evaluación de los mismos. Adicionalmente se presenta el análisis de la información recolectada a través de una encuesta, sobre la percepción de los estudiantes (beneficiados) con los servicios y beneficios que han recibido en la Fundación.

El tercero comprende la elaboración de la propuesta de metodología para la evaluación ex post con métodos, técnicas y formatos específicos para que FUNDAL pueda aplicarla a los proyectos que ejecuta, se encuentra un sistema de indicadores para evaluar el impacto y el método del valor ganado para evaluar los procesos. Asimismo se presenta un caso práctico con la aplicación de la metodología, para observar la viabilidad que esta puede tener dentro de la Fundación porque brinda información relevante para la organización, tanto cualitativa como cuantitativa.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes, derivado de la investigación y la referencia bibliográfica consultada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Organización No Gubernamental

1.1.1 Definición

“Se trata de entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen afán lucrativo. Una ONG puede tener diversas formas jurídicas: asociación, fundación, cooperativa, etc. El campo de acción de una ONG puede ser local, nacional o internacional. La asistencia sanitaria, protección del medio ambiente, fomento del desarrollo económico y promoción de la educación son algunos de los asuntos que incumben a este tipo de organizaciones.” (23:s.p)

1.1.2 Características

Las características fundamentales de una organización no gubernamental son las siguientes:

- “Nunca buscan obtener ganancias de tipo económico, generalmente se basan en el voluntariado para mejorar algún aspecto de la comunidad.
- Las ONG suelen financiarse a través de colaboración de los ciudadanos, de aportes estatales y de la generación propia de ingresos (recaudación de fondos).
- Debe ser una organización estable que dispone de un grado mínimo de estructura. Debe poseer personalidad jurídica y capacidad legal de acuerdo con la normativa vigente”. (23:s.p)

En Guatemala existen muchas ONG que se dedican a brindar servicios para mejorar la calidad de vida de los guatemaltecos, entre ellas se encuentra una Fundación dedicada a la atención de niños con sordoceguera.

1.1.3 Fundación para niños con sordoceguera

Es una Organización No Gubernamental, dedicada a la atención de niños con sordoceguera y discapacidad múltiple, en Guatemala. Esta fundación nace con la historia de Alex, un niño adoptado a los 4 años que no veía, no escuchaba y tampoco hablaba; en Guatemala la sordoceguera era desconocida. Por lo que, los padres de Alex en diciembre de 1997 con un grupo de amigos, colaboradores y con el apoyo profesional del programa Hilton Perkins, constituyeron legalmente la Fundación guatemalteca para niños con sordoceguera Alex – FUNDAL y “en marzo de 1998 se abrieron las puertas del primer centro especializado en la educación para niños con sordoceguera.” (24:s.p)

Es un centro de educación y capacitación destinado a la atención de personas con sordoceguera y discapacidad múltiple, reconocido nacional e internacionalmente, se dedica a “orientar a los estudiantes y a sus familias en el aprendizaje de actividades que, sin la vista y el oído, parecerían imposibles de realizar; utilizando el tacto y el resto de sus sentidos para crear herramientas de comunicación que les permitan alcanzar su máximo potencial e independencia.” (24:s.p)

1.1.3.1 Sordoceguera

“La sordoceguera es una discapacidad que resulta de la combinación de dos deficiencias sensoriales (visual y auditiva), que genera en las personas que la padecen problemas de comunicación únicos y necesidades especiales derivadas de la dificultad para percibir de manera global, conocer, y por tanto interesarse y desenvolverse en su entorno.” (22:s.p) También hay personas que tienen una combinación de otros tipos de discapacidades.

1.1.3.2 Discapacidad múltiple

Como lo indica su nombre se caracteriza por la presencia de distintas discapacidades en diferentes grados y combinaciones: deficiencia intelectual,

auditiva, motora, visual, autismo, parálisis cerebral, algunos síndromes específicos, epilepsia, hidrocefalia, escoliosis y problemas de comportamiento.

Para desarrollar algunas de sus actividades y brindar servicios a la población la Fundación para niños con sordoceguera ubicada en el departamento de Guatemala, implementa proyectos de cooperación, razón por la cual se presenta información referente a los mismos.

1.2 Proyecto

El proyecto es entendido como una actividad única que requiere de un esfuerzo temporal para solucionar un problema o lograr un resultado. En una entidad para alcanzar sus objetivos organizacionales los realizan como un proceso, el cual “consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr una meta conforme con requisitos específicos y requerimientos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, coste y recursos.” (3:2)

La clasificación se puede realizar de acuerdo al carácter, sector de la economía, área de influencia, tamaño, objetivos que persigue o el ámbito de ejecución. Por ejemplo, pueden ser de inversión, cuando se producen productos o brindan servicios en la búsqueda de obtención de utilidades y rentabilidad, en general son desarrollados en empresas privadas; o sociales cuando se pretende mejorar una situación con la finalidad de generar beneficios a un grupo específico de la sociedad, son practicados por organizaciones sin fines de lucro en su mayoría.

Al concebir la idea de un proyecto se deben tener claros los aspectos a considerar desde su formulación hasta su implementación, a continuación se presentan algunas diferencias entre ellos.

Tabla No. 1
Diferencia entre los proyectos de acuerdo con la naturaleza

Aspecto	Proyectos sociales	Proyectos financieros
¿A quién va dirigida la acción?	A los individuos directamente, por su condición de miembros de la comunidad.	A los individuos.
¿Cómo se financia?	Se financia independientemente de la capacidad de pago del usuario.	Está relacionado con el mercado en términos de la capacidad de pago del usuario.
¿Cuál es la motivación?	Producir beneficios al individuo por formar parte de la comunidad (niveles mínimos de consumo social).	No busca necesariamente el beneficio del individuo como integrante de la comunidad.
¿Exige respaldo colectivo?	Exige alguna forma de respaldo colectivo (consenso social).	No necesariamente (consenso de la comunidad e iniciativa individual).
¿Cuál es el producto?	En general, servicios o conocimientos.	Bienes, servicios o conocimientos.
¿Cómo se genera la idea del proyecto?	Analizando una necesidad colectiva y la existencia de presión o consenso por satisfacerla.	Detectando necesidades (no necesariamente colectivas) o partiendo de insumos disponibles.
¿Cuál es la zona geográfica donde actúa el proyecto?	La misma donde se consume el servicio; no es importable.	Puede producirse fuera del área de demanda.

Fuente: Arboleda, Germán. Proyectos, identificación, formulación, evaluación y gerencia, 2ª. Edición, página 9.

Luego de describir las diferencias según su naturaleza en la tabla No. 1, se procede a hacer énfasis a los proyectos de cooperación social, que facilitan bienes para una población en específico y se amplía información al respecto.

1.2.1 Proyecto de cooperación

Un proyecto o programa de cooperación social “consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un periodo dado” (4:85), que funciona para el desarrollo de un determinado grupo de personas a través de la colaboración en condiciones de imparcialidad entre varios actores.

Existen organismos y entidades cuya función primordial es prestar su apoyo a aquellos países o regiones cuyos habitantes no pueden satisfacer sus necesidades básicas. De hecho, existe la figura del cooperante, alguien que de manera voluntaria apoya algún propósito humanitario. “La cooperación internacional presenta múltiples variantes: proyectos educativos, sanitarios, agrícolas, en relación con catástrofes naturales, con refugiados, con causas medioambientales, etcétera.” (17:s.p)

Se puede decir que es de cooperación cuando está financiado por una o varias instituciones externas que buscan o apoyan un fin común, destinado a facilitar beneficios a un sector de la sociedad con la finalidad de mejorar su situación actual. Su desarrollo en términos generales es similar al de uno empresarial aunque su objetivo sea distinto.

1.2.2 Gestión de proyectos

Es un “conjunto de procedimientos explícitos, cuya finalidad es mejorar la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos, para el logro de objetivos a

través de la movilización de medios adecuados para su obtención. Pasando por todas las etapas correspondientes, desde su concepción como idea hasta la evaluación final o posterior.” (3:5)

La gestión facilita la planificación, monitoreo y el control de todas las actividades que tienen que realizarse para alcanzar las metas fijadas. Se debe cumplir con lo siguiente:

- Establecer, convenientemente, los objetivos y la planificación.
- Hacer valoraciones razonables de tiempo, costes y recursos.
- Pronosticar los posibles riesgos que puedan surgir.

La gestión de proyectos de cooperación es sin duda un proceso que ha de realizarse conscientemente para alcanzar los objetivos de forma eficiente, debido a que involucra el beneficio de la entidad ejecutora, de la población que utilizará el servicio o adquirirá conocimientos y también se crea confianza con las organizaciones que brindan financiamiento.

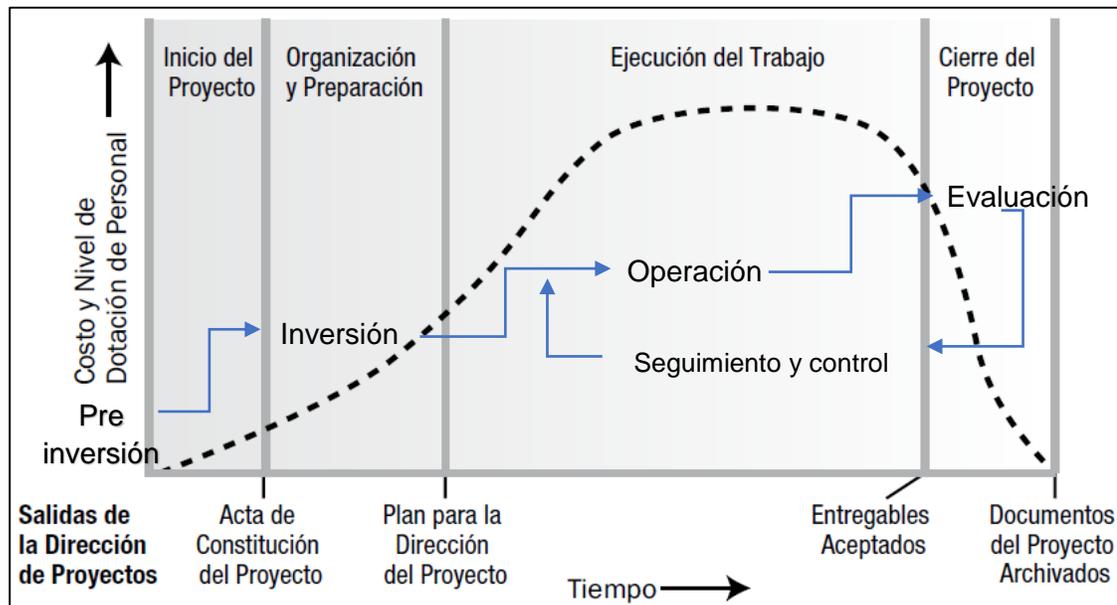
1.2.3 Ciclo de vida del proyecto

“Es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.” (10:38)

Este se inicia desde el planteamiento del problema a resolver, finaliza cuando los beneficiarios utilizan los servicios y se realiza la evaluación respectiva, puede tener una duración de un año o incluso diez o más, pero debe cumplir con las respectivas etapas. En la gráfica No. 1 se puede observar el ciclo que con lleva un proyecto,

el cual está orientado en la implementación, gestión y dirección, acorde al PMBOK¹ y se muestran las fases que este atraviesa.

Gráfica No. 1
Ciclo de vida empleado en la dirección de proyectos



Fuente: Project Management Institute, PMBOK. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, 5ª. Edición, página 39.

1.2.4 Fases del proyecto

La gestión de proyectos sociales al igual que los empresariales se divide en tres fases y cada una tiene su respectiva evaluación.

a. Preinversión

La fase de preparación y estudios, es la primera en la cual se determina o identifica la idea, se hace la formulación y un estudio de pre-factibilidad, en esta fase se aplica una evaluación ex ante.

¹ Project Management Body of Knowledge (Guía para la Administración de Proyectos). Instrumento que establece un criterio de buenas prácticas relacionadas con la gestión, la administración y la dirección de proyectos, publicado en 2013.

b. Inversión

La segunda fase es la ejecución del proyecto en la cual se realizan los trámites para la implementación, se organizan, capacitan, supervisan y controlan los recursos involucrados. Debe realizarse un monitoreo y seguimiento.

c. Operación

La operación es la última fase donde se pueden observar los beneficios obtenidos del funcionamiento y el desarrollo que tuvo en su ejecución, se emplea la evaluación ex post.

Como se mencionó anteriormente, a cada una de las fases se les aplica una evaluación, a continuación se presentan algunas definiciones y amplía información al respecto, se destaca la ex post que es el tema de este estudio.

1.3 Evaluación

Es un proceso que brinda información sobre las acciones que se toman en determinada situación o gestión, es una forma de verificar por qué las decisiones ejecutadas fueron o no satisfactorias, su aplicación a la vez permite que se mejoren continuamente los procesos y ver los avances que se han alcanzado. Esto implica que para medir, conocer o comprobar el éxito de una actividad esta debe ser evaluada.

Se lleva a cabo mediante “procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información y a través de comparaciones respecto de parámetros definidos. Su finalidad es emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables, sobre las actividades y los resultados de las intervenciones y formular recomendaciones que permitan decisiones orientadas a ajustar la acción.” (13:39)

Las evaluaciones deben cumplir estas cuatro condiciones principales:

- a.** “Debe ser útil. Debe ayudar a identificar y examinar lo bueno y lo malo de un objeto. Proporcionar informes claros de una manera oportuna. Y, en general, debe facilitar no sólo informaciones acerca de virtudes y defectos, sino también soluciones para mejorar todo.
- b.** Debe ser factible. Emplear procedimientos evaluativos que puedan ser utilizados sin demasiados problemas. Aplicar controles razonables sobre fuerzas políticas que puedan inmiscuirse en la evaluación. Y deben ser dirigidas de un modo eficiente.
- c.** Debe ser ética. Debe estar basada en compromisos explícitos que aseguren la necesaria cooperación, la protección de los derechos de las partes implicadas y la honradez de los resultados.
- d.** Debe ser exacta. Debe describir con claridad el objeto en su evolución y en su contexto. Revelar las virtudes y defectos del plan de evaluación, de los procedimientos y de las conclusiones. Debe estar libre de influencias.” (14:27)

Considerando la premisa de que la evaluación es fundamentalmente un proceso que busca medir y generar información, aplicada en el contexto de programas y proyectos sociales, ésta se divide en ex ante y ex post según los resultados que persigue y de acuerdo al momento en que se realiza, es fundamental que cumpla con las condiciones descritas para que proporcione información objetiva a la organización que la aplica.

1.3.1 Evaluación ex ante

Es utilizada por muchas entidades para determinar la factibilidad de ejecutar un proyecto en determinadas circunstancias, que garantice en cierta medida los beneficios que se pueden obtener y “tiene por finalidad proporcionar criterios racionales para una crucial decisión cualitativa; si el proyecto debe o no implementarse. También permite ordenar los proyectos según su eficiencia para alcanzar los objetivos perseguidos.” (4:109)

Esta evaluación se realiza para seleccionar entre distintas opciones cual es la más favorable y apropiada para la organización y tomar la decisión de implementar o no determinado proyecto, se puede utilizar el análisis costo beneficio o el análisis costo efectividad para decidir, donde se toman en cuenta los beneficios y los costos. Cuando no son utilizados estos métodos algunas entidades optan por elaborar el marco lógico², donde se plasman los objetivos y actividades con sus respectivos indicadores y supuestos, el cual tiene un enfoque puramente cualitativo.

1.3.2 Evaluación ex post

“Ex post es una locución latina que significa después del hecho. En general, adjetivo que acompaña a toda aquella medición que se hace de alguna variable, transcurrido un tiempo determinado o al finalizar un periodo, para obtener su valor y observar si ha sufrido alguna variación.” (20:s.p)

“En los proyectos en ejecución, lo cualitativo tiene que ver con la decisión de si continuar con el proyecto o no proseguir con él, sobre la base de los resultados obtenidos hasta ese momento. Si se justifica seguir con su ejecución, aparece la

² Metodología empleada para comunicar los objetivos de un proyecto de forma clara y comprensible dentro de una matriz, incluye: objetivo general, específicos, resultados esperados, actividades y recursos necesarios.

dimensión cuantitativa que, a su vez, presenta dos opciones: mantener la formulación original o introducir modificaciones en la programación.

En los proyectos terminados se presenta una situación análoga. Lo cualitativo tiene que ver con el uso futuro de la experiencia realizada. Existen dos alternativas: sí, hay que seguir implementando este tipo de proyectos, la que se adopta cuando los beneficios generados superan los costos que implicó; o no se deben continuar realizando experiencias semejantes, cuando se presentó la situación inversa.” (4:110)

En resumen la evaluación ex post puede ser entendida como un proceso planificado para verificar el ciclo de vida del proyecto al terminar cada una de sus fases, el grado en que se alcanzaron los objetivos, el impacto que tuvo su implementación en la población objetivo y el manejo de los recursos utilizados, por lo general se utiliza el análisis de costo impacto y eficiencia para valorar los resultados.

1.3.2.1 Tipología de la evaluación ex post

Se divide según el espacio de tiempo en que se realiza: a) durante la ejecución del proyecto conocida como de procesos y b) al finalizarlo llamada de impacto. “Ambos tipos se evalúan buscando obtener elementos de juicio para la adopción de decisiones cualitativas y cuantitativas.” (4:110)

a. Evaluación de procesos

Es conocida como continua debido a que se realiza en la fase de operación, o mientras se implementa. Es también llamada “como sistematización, la cual se centra en la forma en cómo se ha desarrollado el proyecto, las relaciones entre personas e instituciones involucradas, la toma de decisiones, los instrumentos, procedimientos, y las experiencias vividas en torno a toda la intervención.” (6:54)

Se puede decir que todo proyecto está dividido por fases y al evaluar cada una de ellas se pueden detectar las dificultades que se dan en la programación, administración, control, etc., para corregirlas oportunamente, disminuyendo los costos derivados de la ineficiencia. Es una aplicación realizada al finalizar un periodo determinado, esto implica que debe ser continua, su función central es medir la eficiencia con que opera.

b. Evaluación de impacto

Es la “medición de los cambios en el bienestar de los individuos que pueden ser atribuidos a un programa o a una política específica. Su propósito general es determinar la efectividad de las políticas, programas o proyectos ejecutados.” (9:17) Busca apreciar en qué medida alcanza sus objetivos y cuáles son sus efectos secundarios.

“Al abordar la evaluación de impacto es necesario destacar:

- La relación de causalidad, se trata de conocer los cambios que se producen tras un programa o política específica a nivel social, de la empresa o en los participantes de las mismas e identificar en qué medida estos cambios (efectos) son atribuibles al programa (causa).
- La variedad de impactos que puede tener una intervención: económicos, técnicos, socio-culturales, pueden ser previstos (definidos en los objetivos de la actuación a evaluar) o no previstos.
- Los distintos impactos en las personas, las empresas y en la sociedad.” (15:23)

La tipología de la evaluación ex post se ejemplifica con el simple hecho de que al estar un proyecto en ejecución es razonable tener la necesidad de saber cuál es

el avance logrado de su implementación y cuando éste ha finalizado, es tener la certeza de saber si funcionó o no, descubriendo las causas.

1.3.2.2 Funciones de la evaluación ex post

Las funciones que debe cumplir la evaluación ex post son:

a. Apoyo a la gestión institucional

“Una función importante de la evaluación es recoger todas las informaciones que se han ido recopilando en forma de informes internos y externos (a donantes) de seguimiento. Permite medir la eficiencia en el desarrollo del proyecto, el funcionamiento del equipo, así como mirar los costes y la eficiencia del uso de los recursos (humanos, técnicos, materiales y logísticos) y descubrir si es necesario mejorar el modo en que se estaban haciendo las cosas.

b. Control de recursos y de funcionamiento

La evaluación tiene una importante función de control financiero y contable, así como de la realización de las acciones. Esta función normalmente responde a las demandas de las agencias donantes que necesitan la justificación de lo invertido en el proyecto, o simplemente como respuesta a los requerimientos de los gobiernos donantes. Se suelen aplicar técnicas de coste eficiencia y coste utilidad, etc., que establecen pistas de cómo mejorar la eficiencia en el futuro. Este tipo de análisis incorpora aspectos estrictamente económico-financieros, pero también aspectos sociales.

c. Aprendizaje para el futuro cercano

Otra de sus funciones es servir como herramienta de aprendizaje que permite mejorar los programas y proyectos futuros, a través de la consideración de las enseñanzas sacadas del pasado. Por tanto, es mediante acciones y juicios

evaluativos, en general, que se ha podido llamar la atención de las personas que toman decisiones sobre las limitaciones que tiene en ocasiones los esfuerzos de la ayuda, debido a imperfecciones, a elementos de rigidez de las políticas seguidas por los donantes y por los países beneficiarios; o la insuficiencia de la coordinación, falta de participación, etc.” (6:58)

La aplicación de una correcta evaluación permite que las funciones descritas anteriormente se cumplan, lo que proporciona información de suma importancia para la entidad que la realiza para mejorar su actuación en futuras ocasiones, presentar informes objetivos a las entidades donantes y facilita el control y análisis de datos financieros.

1.3.2.3 Importancia de la evaluación ex post

Radica en el hecho de que “se debe involucrar o convertir en una administración adaptativa, que se caracteriza por su orientación a los resultados; y la evaluación, por ende, deja de ser un elemento de mera supervisión y/o control para ser un elemento crucial que los propios planificadores, técnicos deben adoptar a fin de lograr el éxito de sus organizaciones.” (8:22)

La ausencia de la evaluación ex post en los proyectos sociales ya no es concebible, debido a que ésta, contribuye a la mejora de la gestión, provee información para el control y puede influir en la toma de decisiones futuras.

1.3.2.4 Visión contemporánea de la evaluación ex post

“En la visión tradicional, la evaluación estaba centrada en un análisis de lo ejecutado. El cambio en los esquemas de formulación de proyectos y las nuevas orientaciones de la cooperación internacional y de las agencias de desarrollo han llevado a modificar el énfasis de las evaluaciones. No se trata tan sólo de saber

qué fue o qué se hizo, sino fundamentalmente de saber qué cambios se obtuvieron y qué aprendizajes se generaron”. (5:79)

En el transcurso del tiempo y por la búsqueda de generar nuevos conocimientos la visión de los profesionales al ejecutar las evaluaciones se ha ido transformando, con la finalidad de brindar mejores resultados tras su aplicación, donde ya no se pretende controlar únicamente datos cuantitativos sino que también se incorporan cualitativos que muestran los efectos e impactos que se han generado.

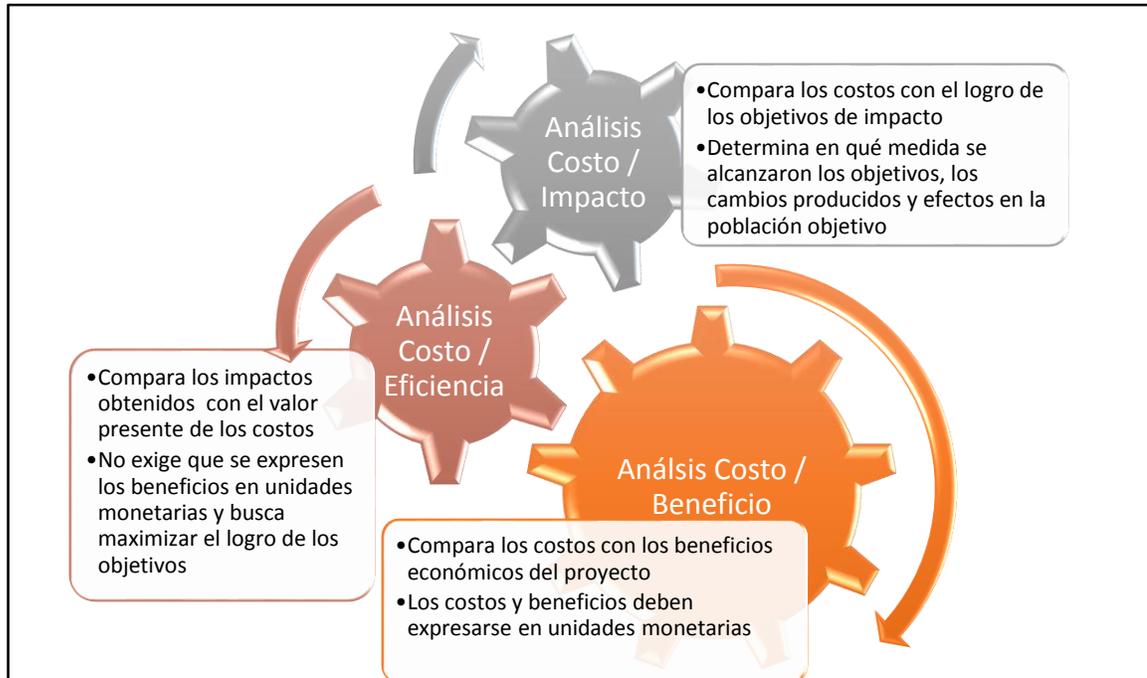
Para poder obtener información relevante del proyecto, la evaluación se puede realizar con los diversos métodos económicos que se crearon y se han utilizado hace muchos años para valorar los beneficios producidos y juzgar el trabajo realizado.

1.4 Métodos económicos de evaluación

“La evaluación compara información para la toma de decisiones. Existe una tradición evaluativa que proviene del análisis económico y otra de la investigación social. Hay un continuo entre quienes ponen acento en los costos y los que lo hacen exclusivamente en el logro de los objetivos de impacto.” (26:13)

Se pueden distinguir tres métodos que comparan los costos con los beneficios o alcance de objetivos, ayudan en la toma de decisiones y permiten evaluar la eficiencia de un proyecto de cooperación, entre ellos se encuentra: el análisis costo-beneficio, costo-eficiencia y costo-impacto, el primero expresa los beneficios en términos monetarios, mientras que los otros dos enfoques, son valorados a través de indicadores sociales que miden los cambios en las condiciones de bienestar que se evalúan.

Gráfica No. 2 Métodos económicos de evaluación



Fuente: Elaboración propia con base en información de fuentes secundarias.

Como se puede observar en la gráfica No. 2, cada uno de los métodos de evaluación relaciona los costos y beneficios generados por un proyecto y percibidos por la población respectivamente, en ese sentido es esencial que sean definidos estos términos.

a. Costos

Es una salida de dinero que la organización realiza al fabricar productos o brindar servicios con la finalidad de generar un valor mayor que justifique esa erogación. “Los costos de un proyecto aluden al valor económico de cada uno de los bienes y servicios utilizados, independientemente de quien afronte su financiamiento.” (26:42)

Para obtener un producto se tuvo que incurrir en costos, en ese sentido es claro pensar que es importante identificar cuál es su tipificación. Los costos en los proyectos de cooperación social se pueden clasificar de la siguiente manera y deben tomarse en cuenta a la hora de realizar el presupuesto.

- **Costos de capital:** son las erogaciones que se realizan para adquirir bienes, su duración en el proyecto (vida útil) es superior a un año. “Son típicamente los costos del terreno, del edificio o la construcción del mismo y los costos del equipo requerido.” (4:225)
- **Costos de mantenimiento:** son los requeridos para mantener la calidad de los bienes de capital. “Aunque no son imprescindibles para la generación de los bienes y servicios del proyecto, contribuyen a que su entrega se realice respetando estándares adecuados de calidad. Incluye, por ejemplo, los gastos en limpieza, refacción, salarios de personal dedicado a estas tareas, etc. Estos se calculan en forma anual promedio.” (4:229)
- **Costos operativos:** son los necesarios para la realización de las actividades específicas del proyecto, se dividen en: directos, “se afrontan para adquirir los insumos necesarios para la generación de los bienes o servicios, se incluyen aquí los salarios del personal y los precios de los insumos básicos de todo tipo (alimentos, combustible, etc.) e indirectos, los cuales no se traducen en insumos visibles para la generación de una unidad de producto del proyecto, pero constituyen el soporte que permite su implementación” (4:225), “se derivan de la administración, supervisión y control del proyecto y entrenamiento del personal que trabaja en el mismo, deben calcularse con base en los promedios anuales por sistema, prorrateándolos en las unidades finales de servicios o bienes que se generan como resultado del proyecto.” (4:230)

- **Costos financieros:** Ocasionados por disponer de recursos financieros, contratación de pólizas de crédito, préstamos, que le permitan a la organización poder realizar el proyecto hasta que llegue la subvención o ayuda acordada.
- **“Costos adicionales de los usuarios:** En los proyectos sociales es necesario tener en cuenta los costos en que debe incurrir la población objetivo para recibir los productos del proyecto. Normalmente, estos son los costos de movilización y el valor del tiempo de traslado y de espera.” (26:43) Estos costos son utilizados para realizar el análisis costo impacto.

b. Beneficios

Los beneficios que se calculan para realizar los respectivos análisis se pueden diferenciar en tres tipos:

- **Beneficios percibidos por las personas** “Son beneficios no monetarios percibidos de manera subjetiva por las personas o definidos, igualmente de manera subjetiva, por profesionales o especialistas de determinadas materias. Por ejemplo, en un proyecto para crear empleo, se puede tener el interés de evaluar la calidad de los empleos y se puede definir la calidad como: influencia en la toma de decisiones, retribuciones regulares y ajustadas al coste de vida, valoración de las relaciones personales.
- **Beneficios objetivos no monetarios** Se trata de beneficios objetivos en el sentido de que su cuantificación ya está definida. Por ejemplo, número de empleos creados, porcentaje de mujeres en puestos de dirección, número de personas vacunadas, etc.
- **Beneficios monetarios** Se refieren casi siempre a la rentabilidad de una inversión realizada, es decir a los beneficios financieros que se consiguen por una actividad empresarial o comercial. Al igual que en el caso de los

costos, es necesario que estas clases de beneficios, incluidos aquellos de carácter más subjetivo, se cuantifiquen. No es tan relevante en qué tipo de unidad de medida se cuantifiquen (dinero, empleos, vacunas, viviendas) como el hecho de que efectivamente se expresen en unidades numéricas.” (27:s.p)

1.4.1 Análisis beneficio-costo

Con este método se relacionan los beneficios que se obtuvieron con la operación del proyecto y los costos incurridos para generarlos, utiliza el dinero como unidad de medida. Se busca que los beneficios sean mayores que los costos, por lo que el resultado debe ser igual o mayor a uno para considerarse favorable. “Sirve para brindar información sobre la rentabilidad de un proyecto, se presenta la fórmula aplicada en este tipo de análisis según González Gómez, L.” (6:154).

$$\text{Análisis beneficio/costo} = \left(\frac{\text{Valor actual de los beneficios}}{\text{Valor actual de los costos}} \right)$$

1.4.2 Análisis costo-eficiencia

Por lo general se opta por el análisis costo-eficiencia para determinar si los programas sociales son eficientes, porque permite valorar los beneficios sin necesidad de expresarlos en términos monetarios, acción que si es requerida en el análisis expuesto en el párrafo anterior.

Por ejemplo, si un proyecto de salud atendió a 100 personas y los costos fueron de Q 50 mil el costo-eficiencia es de Q500.00 (50,000 / 100= 500). Significa que se utilizaron quinientos quetzales para brindar servicios a cada beneficiario. “La eficiencia analiza el volumen de recursos gastados para alcanzar las metas. Una actividad eficiente hace un uso óptimo de los recursos y, por tanto, tiene el menor costo posible.” (15:56)

Las decisiones que se toman con base en esta relación favorecen a los programas más costo-efectivos para ser ejecutados nuevamente o para tomar sus modelos de ejecución como referencia en otros. “En un proyecto social, la eficiencia se puede medir en términos físicos y monetarios es por eso que dentro de los criterios más utilizados se encuentra: costo de inversión por alumno, costo de inversión por metro cuadrado de construcción, costo de inversión por persona atendida. Se presenta la interpretación de la fórmula aplicada en este tipo de análisis según SEGEPLAN (25:34).

$$\text{Relación costo/eficiencia} = \left(\frac{\text{Valor presente de los costos}}{\text{Eficiencia}} \right)$$

“En los proyectos como los de salud y educación por ejemplo, al realizar la evaluación no se debe perder de vista la vida útil del proyecto, ya que es el periodo durante el cual se estará atendiendo a estudiantes y personas en el servicio; por otro lado la eficiencia siempre se mide con respecto a un parámetro básico, como por ejemplo: El parámetro básico en términos de metro cuadrado de construcción es de Q1,200.00 por metro cuadrado; desde esta perspectiva, las construcciones educativas o de salud, donde el costo por metro cuadrado sea más elevado que el parámetro, el proyecto no es eficiente.” (25:35)

1.4.3 Análisis costo-impacto

La relación costo-impacto RCI estima el costo promedio por unidad de impacto generado. “Por ejemplo, si un programa de educación de cobertura total redujo la tasa de escolaridad en 10 por ciento, los costos fueron de US\$ 20 mil la RCI es de 2. Es decir, que en promedio el programa gastó US\$ 2 mil (20,000 / 10 = 2,000) en la reducción de cada punto porcentual en la tasa de escolaridad. La ventaja de la RCI es que permite comparar la eficiencia de diferentes proyectos que tengan como objetivo la generación del mismo impacto.” (9:72)

“La escala de medición de los impactos normalmente se expresa en términos porcentuales, lo que no impide el uso de otras relaciones como unidades por 1.000, por 10.000 o proporciones (con base 1). Si se trabaja con más de un objetivo de impacto, la escala debe ser la misma para todos, de lo contrario los resultados pueden inducir a errores de interpretación, se presenta la fórmula aplicada en este tipo de análisis según CEPAL.” (26:53)

$$\text{Relación costo/impacto} = \left(\frac{\text{Costo total anual del proyecto}}{\text{Objetivo de Impacto} \times 100} \right)$$

“En este sentido, expresa el grado de cumplimiento de los objetivos respecto a la población-meta del proyecto. El impacto puede ser medido en distintas unidades de análisis: la del individuo o grupo familiar, o en distintos agregados sociales (comunitario, regional, nacional).” (4:94) El uso de este análisis es para medir la eficiencia donde se deben establecer de forma clara los impactos que se alcanzaron y la relación con los costos incurridos, busca valorar los resultados e impactos tras la implementación del proyecto.

Es conveniente mencionar que además de aplicar estos métodos, se pueden utilizar herramientas financieras como: el presupuesto, flujo de costos, el valor ganado e indicadores de impacto para complementar la evaluación ex post.

1.5 Herramientas financieras

1.5.1 Presupuesto

Se puede definir como la “estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado, se debe planear con inteligencia el tamaño de sus

operaciones, los ingresos, costos y gastos.” (2:3) El presupuesto es una proyección de los recursos que se van a utilizar en la ejecución de alguna actividad y también es utilizado como herramienta de control para observar el grado de alcance de objetivos y la eficiencia de la utilización de los recursos.

1.5.2 Flujo de costos

“Es una matriz que contiene los costos que debe afrontar el proyecto en cada periodo de ejecución y operación (normalmente años o meses), desglosados por capítulos (de capital, de operación, de mantenimiento y de los usuarios). También es posible desagregar los costos por actividades, para facilitar la programación.” (25:44)

El flujo de costos es una herramienta útil para proyectar las erogaciones de los rubros o actividades requeridas para la ejecución del proyecto y también sirve como documento para inspeccionar los costos que se planificaron y los que se utilizaron realmente durante la implementación.

1.5.3 Valor Ganado

“La gestión del valor ganado (EVM³) es una metodología que combina medidas de alcance, cronograma y recursos para evaluar el desempeño y el avance del proyecto. Es un método muy utilizado para la medida del desempeño que integra la línea base del alcance con costos, junto con el cronograma, para generar la línea base para la medición del desempeño, que facilita la evaluación y la medida del desempeño y del avance del proyecto por parte del equipo del proyecto, se puede aplicar a todos los proyectos, en cualquier sector.” (10:217) Los componentes básicos del EVM se observan en la tabla No. 2.

³ Earned Value Management (Gestión del valor ganado)

Tabla No.2
Componentes del valor ganado

Componente	Siglas en inglés	Definición
Costo real	AC Actual cost	Representa los recursos monetarios que se gastaron para completar el trabajo en un periodo específico.
Valor planificado	PV Planned value	Es el presupuesto asignado y autorizado, el costo planificado del trabajo que debería estar completo en un momento determinado.
Valor ganado	EV Earned value	Es una medida del valor del trabajo que se completó a un momento determinado.
Presupuesto hasta la conclusión	BAC Budget at completion	Es el valor planificado total para ejecutar todo el proyecto.

Fuente: Elaboración propia con base en Project Management Institute, PMBOK Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, 5ª. Edición, página 218

Esta herramienta además de proporcionar datos del avance del proyecto a través de índices, sirve como un pronóstico de estimación a la conclusión (EAC), que se puede generar, actualizar y emitir con base en la información recolectada del desempeño en el momento de realizar cada monitoreo o evaluación, conforme se ejecuta el proyecto, la cual puede variar del BAC según los resultados obtenidos. Las fórmulas que se aplican para conocer el valor ganado se observan en la tabla No. 3, se ha establecido una interpretación de cada indicador, donde OK significa que el presupuesto y cronograma son eficientes con el tiempo o costos incurridos, NOK quiere decir que se está utilizando más del tiempo y costos planificados por lo que deben realizarse las correcciones necesarias.

Tabla No. 3
Indicadores del valor ganado

Indicador	Siglas en inglés	Definición	Fórmula	Interpretación
Variación del costo	CV Cost variance	Monto del déficit o superávit presupuestario en un espacio dado.	CV = EV – AC	CV + OK CV – NOK
Variación del cronograma	SV Schedule variance	Medida en que el proyecto está adelantado o retrasado, con la fecha de entrega planificada.	SV = EV – PV	SV + OK SV – NOK
Variación a la conclusión	VAC Variance at completion	Proyección del monto del déficit o superávit presupuestario.	VAC = BAC – EAC	VAC + OK VAC – NOK
Desempeño del costo	CPI Cost performance index	Medida de eficiencia de los recursos presupuestados, entre el valor ganado y el costo real.	CPI = EV / AC	CPI ≥ 1 OK CPI < 1 NOK
Desempeño del cronograma	SPI Schedule performance index	Medida de eficiencia del cronograma, razón entre el valor ganado y el valor planificado.	SPI = EV / PV	SPI ≥ 1 OK SPI < 1 NOK
Estimación a la conclusión	EAC Estimate at completion	Costo total previsto de completar todo el trabajo, suma del costo real a la fecha y el costo previsto para terminar todo el trabajo restante.	EAC = BAC / CPI⁴ EAC = AC + (BAC-EV)⁵ EAC=AC+(BAC-EV) / (CPI.SPI)⁶	

Fuente: Elaboración propia con base en Project Management Institute, PMBOK Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, 5ª. Edición, página 224

⁴ Si se espera que el CPI sea el mismo para el resto del proyecto.

⁵ Si el plan inicial ya no fuera viable. Favorable o desfavorable acorde al desempeño real a la fecha.

⁶ Si tanto CPI como SPI tienen influencia sobre el trabajo restante.

A continuación se presenta un ejemplo con la aplicación de este método, para evaluar el progreso de un proyecto. Se programó su conclusión en un periodo de 4 semanas con un presupuesto de Q100,000.00. Al finalizar la semana 3 se completó sólo el 50% del trabajo, los costos actuales ascienden a Q90,000.00.

En este ejemplo, el PV es Q 75,000.00, basado en el cronograma el equipo debió haber realizado el 75% de progreso, puede calcularse al multiplicar el porcentaje planeado por el presupuesto (PV= Q100,000.00 X 75% = Q75,000.00). El EV se determina al multiplicar el porcentaje actual completado por el presupuesto del proyecto (EV= Q 100,000.00 X 50% = Q 50,000.00). Finalmente el costo actual para lograr el 50% es de Q 90,000.00. Con el resultado de estos cálculos y el uso de las fórmulas e interpretación de los indicadores descritos en la tabla No. 3 de la página anterior, se lograron determinar las variaciones y el desempeño.

$$CV = Q 50,000.00 - Q 90,000.00 = - Q 40,000.00 \quad \text{NOK}^7$$

$$SV = Q 50,000.00 - Q 75,000.00 = - Q 25,000.00 \quad \text{NOK}$$

$$CPI = Q 50,000.00 / Q 90,000.00 = 0.56 \quad \text{NOK}$$

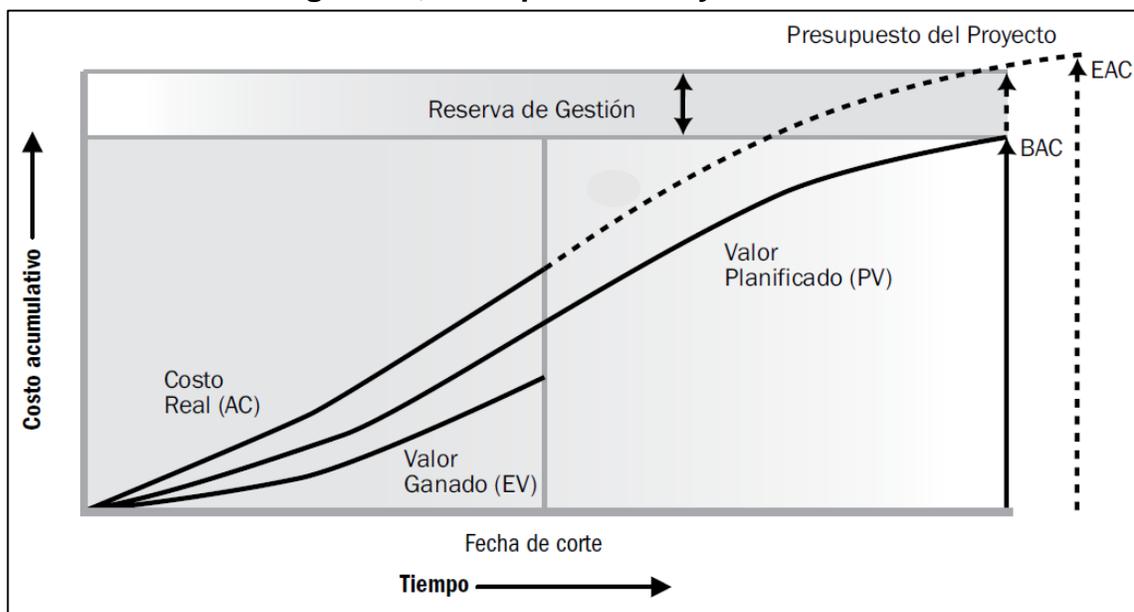
$$SPI = Q 50,000.00 / Q 75,000.00 = 0.67 \quad \text{NOK}$$

Las varianzas positivas indican un ahorro en el costo o la eficiencia en el tiempo. Sin embargo, en este ejemplo, se tiene un resultado negativo, refleja que existe un retraso en el cronograma (0.67) y está por encima del presupuesto con Q40,000.00. El índice de costo y cronograma son menores de 1, algo negativo y está claro que el proyecto necesita ser examinado. Si continúa con esta tendencia le costará a la compañía el total de Q 180,000.00 completarlo. Esto se verifica con el uso del EAC (Q 100,000.00 / 0.56 = Q 180,000.00) al emplear el índice de desempeño del costo.

⁷ Interpretación del indicador de acuerdo a la tabla No. 3 de la página 24

Para visualizar el avance se utiliza frecuentemente la gráfica de curva S, donde los parámetros del EVM se representan como datos acumulados en un periodo determinado (semanal o mensual), se debe tener en cuenta la planificación tanto en términos monetarios como en tiempo asignado y la información real del trabajo que se ha llevado a cabo hasta el momento del control, monitoreo o evaluación. En la gráfica No. 3 se expone un ejemplo con los “datos del valor ganado para el proyecto cuyo costo excede el presupuesto y plan de trabajo está retrasado.” (10:219)

Gráfica No. 3
Valor ganado, valor planificado y costos reales



Fuente: Project Management Institute, PMBOK Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, 5ª. Edición, página 219

1.5.4 Indicadores

“Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza. Una de las ventajas de utilizar indicadores es la objetividad y

comparabilidad; que representan un lenguaje común para facilitar una medida estandarizada, permiten valorar diferentes magnitudes como, por ejemplo, el grado de cumplimiento de un objetivo o el grado de satisfacción de un individuo. Debe ser construido con un claro criterio de utilidad, para asegurar los datos y resultados más relevantes en el menor tiempo posible y con un menor costo.” (15:38)

La elaboración de un indicador puede establecerse con el uso de distintos criterios, debido a que “es necesario que estén bien diseñados, con metas y medios de verificación confiables y de calidad, el Banco Mundial desarrolló la metodología llamada CREMA que valora los atributos más relevantes para verificar el nivel de logro alcanzado por el programa y está compuesto como sigue:

- **Claridad:** que sean precisos e inequívocos. ¿Garantiza una medición objetiva de lo que se quiere evaluar?
- **Relevancia:** que reflejen una dimensión importante de logro del objetivo. ¿Está directamente relacionado con el objetivo?
- **Economía:** que la información deberá estar disponible a un costo razonable. ¿Para la obtención de los datos se emplea un medio práctico y asequible?
- **Monitoreable:** que puedan sujetarse a una verificación independiente. ¿Lo que se mide hoy es lo mismo que se va a medir en cualquier tiempo posterior, sin importar quien haga la medición?
- **Adecuado:** que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño. ¿Evalúa los resultados esperados que son representativos para la gestión?” (18:s.p.)

En pocas palabras los indicadores son utilizados para establecer parámetros y poder observar de forma generalizada los resultados de variables determinadas previamente, es usual representarlos como un porcentaje y se pueden clasificar según el propósito que se desea analizar, como se muestra en la tabla No. 4.

Tabla No. 4
Clasificación de indicadores para la evaluación de impacto

Tipo de Indicador	Descripción	Ejemplo
Indicador de Eficacia	Se utiliza para realizar el monitoreo de los procesos, de los insumos y de las actividades que se ejecutan con el fin de lograr productos específicos.	<p style="text-align: center;">Costo hora de formación</p> $x = \frac{\text{valor presupuesto ejecutado}}{\text{Horas de formación aplicada}}$
Indicador de Calidad	Relaciona los bienes y servicios generados por la acción de formación; resulta de las actividades de transformación de los insumos.	<p style="text-align: center;">variación de cupos de formación creados</p> $x = \frac{\text{cupos después} - \text{cupos antes}}{\text{cupos antes}}$
Indicador de Impacto	Representan el cambio esperado en la situación de los participantes una vez que el proyecto se lleva a cabo. Se requiere de un lapso de tiempo para que se puedan medir.	<p style="text-align: center;">Tasa de retorno personal por unidad invertida</p> $x = \frac{\text{ingresos nuevos generados}}{\text{costo aprendizaje}}$

Fuente: Elaboración propia con base en Vargas, F. Guía para la evaluación de impacto de la formación.

Luego, de exponer y definir cada uno de los tópicos referentes a proyectos y la evaluación ex post, es necesario tener bases conceptuales de los aspectos generales de la metodología, que forma parte del tema de la presente tesis.

1.6 Metodología

“La metodología es un vocablo generado a partir de tres palabras de origen griego: meta (más allá), odos (camino) y logos (estudio). Es una pieza esencial de toda investigación que sigue a la propedéutica ya que permite sistematizar los procedimientos y técnicas que se requieren para concretar el desafío.” (21:s.p)

Su uso en la ejecución de una investigación se ha convertido en una necesidad para todo individuo o entidad que desea alcanzar un objetivo, porque favorece a su cumplimiento y es una forma estratégica de trabajo, esto debido a que se cuenta con una planificación que incluye un “sistema de prácticas, técnicas, procedimientos, y normas utilizado por quienes trabajan en una disciplina.” (11:7)
El desarrollo de una adecuada metodología incluye los siguientes aspectos:

- Tipo de investigación
- El diseño
- Universo (ámbitos) y muestra (informantes)
- Técnicas e instrumentos

A continuación se presenta la descripción de cada uno.

1.6.1 Tipo de investigación

El primer paso en el desarrollo de una metodología es elegir el tipo de investigación que será utilizado y desde hace años surgieron dos enfoques que son: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, ambos generan conocimientos con diversos procesos, sistemáticos y empíricos. Tienen sus propias características por lo que en el campo científico se utilizan más los métodos cuantitativos y en el ámbito social se emplean generalmente los cualitativos.

“El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. El proceso cualitativo es “en espiral” o circular, donde las etapas a realizar interactúan entre sí y no siguen una secuencia rigurosa.” (7:20)

La elección del tipo de investigación determina el procedimiento a utilizar, el diseño que será aplicado en la recolección de datos, instrumentos a utilizar y la forma de analizar la información.

1.6.2 Diseño de investigación

“El término diseño se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.” (7:120) El diseño va relacionado con el tipo de investigación el cual se divide en distintas clases.

“El diseño cuantitativo busca verificar la relación de causalidad entre la acción de formación y sus impactos. Al efecto, utiliza la información contenida en los objetivos del programa y con base en la información recolectada, establece el grado en que los objetivos se alcanzaron, mediante un indicador.” (15:41) Este se divide en: experimental, donde se manejan dos grupos de comparación, utiliza técnicas estadísticas y tiene una intervención estricta para evitar influencias externas, semi-experimental, también realiza dos comparaciones entre grupos, pero tiene un control mínimo de las externalidades y no experimental que se enfoca únicamente en un grupo (población objetivo), se realizan comparaciones en un lapso conocido como diseño longitudinal, que es un “estudio que recaba datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de su evolución, causas y sus efectos.” (7:158)

Con el diseño cualitativo “las fuentes de información incluyen datos no numéricos y además la relación de causalidad entre la acción de formación se comprueba sin conformar un grupo de control. Es decir, no requiere de un escenario contrafactual.” (15:50)

La aplicación de uno o varios de los diseños especificados depende de las circunstancias, objetivo de la investigación, necesidades de la entidad, accesibilidad de la información, finalidad y recursos materiales, humanos y económicos que se poseen para llevarla a cabo.

1.6.3 Universo y muestra

El universo es el conjunto de todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) que forman parte de la investigación y tienen una serie de características en común. En algunas ocasiones es posible realizar la investigación de toda la población pero cuando no se cuenta con esa facilidad es necesario realizar una muestra, que implica recolectar datos de un subgrupo del universo para poder realizar una generalización con dicha información, por lo cual debe ser representativa de la misma y delimitada con exactitud en el método cuantitativo, “para calcular una muestra es requisito hacer uso de una fórmula matemática y se deben conocer ciertos puntos o conceptos que se manejan. Estos son:

- La población es el número completo de individuos que conforman los posibles participantes del estudio, es representada con la letra N.
- La muestra es la cantidad representativa de esa población y se indica con la letra n.
- El margen o posibilidad de error es la diferencia que pueda darse entre los resultados obtenidos con la muestra. Lo ideal es que ronde el 5%, se representa con la letra E.
- El porcentaje de confianza es el nivel de certeza que ofrecen los resultados expuestos. Se simboliza con la letra Z.
- La cantidad de sujetos de la población que tienen en común la variable que se busca medir, se indica con la letra p. El número de individuos que no comparte esa variable, se marca con q.” (16:s.p.)

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Z^2 pq + E^2(N - 1)}$$

En el método cualitativo no se es tan riguroso, se puede mencionar como ejemplo el muestreo por voluntarios “puede llamarse también autoseleccionada; es frecuente en ciencias sociales y médicas, y se trata de investigaciones en las que los individuos voluntariamente acceden a participar” (29:s.p), se procura que los sujetos sean homogéneos, para que los resultados o efectos no obedezcan a diferencias individuales, sino a las condiciones a las que fueron sometidos.

1.6.4 Técnicas e instrumentos

“Las técnicas son un procedimiento sistemático definido y utilizado por una persona para realizar una actividad con el fin de generar un producto o un resultado, o prestar un servicio, y que puede emplear una o más herramientas.” (11:7) El diagrama de Pareto es una técnica “también llamada curva 80%-20%, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha. Este facilita el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las empresas, así como fenómenos sociales, su principal uso es establecer un orden de prioridades.” (19:s.p.)

Los instrumentos “son recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.” (7:200) Existe diversidad de instrumentos tales como el cuestionario que es el más empleado en las investigaciones, consiste en “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (7:217), o las escalas de medición, entre las que se puede mencionar el escalamiento de Likert que es un “conjunto de ítems que se representan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (7:245), adoptados para recolectar los datos necesarios de la indagación.

El uso de una metodología es amplio por lo que puede ser aplicada en la realización de cualquier actividad que pretenda alcanzar un resultado eficiente, debido a que se cuenta con una serie de pasos que sirven de guía para realizar una investigación.

Se ha utilizado el sistema Lancaster para desarrollar las referencias bibliográficas, donde el primer número indica el orden de la bibliografía consultada y el segundo es la página del texto de donde se extrajo la información.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA FUNDACIÓN

OBJETO DE ESTUDIO

En el presente capítulo se describe la situación actual de FUNDAL, los proyectos de cooperación que se encuentran vigentes a la fecha, el procedimiento de gestión que utilizan, las respectivas evaluaciones que aplican y un análisis de los beneficios generados por la ejecución de algunos, desde el punto de vista de la familia de los estudiantes. El diagnóstico tiene como objetivo principal determinar cómo llevan a cabo las actividades en torno a los proyectos y exponer cómo se evalúa el alcance de objetivos y el impacto en la población objetivo de los mismos, así como interpretar los resultados obtenidos en la investigación de campo. Dicha información ayudó a generar una propuesta de solución que contribuirá a la aplicación adecuada y objetiva de la evaluación ex post.

2.1 Metodología de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas para recolectar, estructurar y analizar la información y los hechos relacionados con los proyectos de cooperación y la evaluación ex post en la unidad objeto de estudio.

2.1.1 Métodos

Se empleó el método científico en sus tres fases, indagatoria para sustentar la búsqueda de información necesaria acerca de la Fundación, que sirvió de base en la investigación de campo, para identificar, formular y aclarar los problemas en la organización; demostrativa en la cual se explica la información recabada para su análisis y confrontación con los conocimientos teóricos, y expositiva que demuestra los problemas y comprueba las hipótesis, conveniente para el desarrollo de la propuesta.

El método sintético se utilizó para exponer de forma metódica y breve los elementos distinguidos en el análisis, para comprender la esencia de la unidad objeto de estudio. Con ayuda del método analítico se recabó información de los proyectos de cooperación en ejecución, así como de los documentos que se utilizan, como; presupuestos, convenios, procedimientos y formatos y se aplicó el método deductivo-inductivo para definir el orden del Marco teórico.

2.1.2 Técnicas

Se realizó una entrevista al personal ubicado en la Gerencia de Programas, Administración Financiera y la Coordinación de Proyectos, en ella se estableció un diálogo directo para poder formar un juicio sobre las operaciones que realizan. Con la ayuda de la guía de entrevista⁸, se recabó información referente a la Fundación, generalidades de los proyectos de cooperación, así como la planificación, gestión, control y procesamiento de las evaluaciones que ejecutan.

Se aplicó una encuesta para obtener información de los estudiantes que reciben asistencia de la Fundación, con la finalidad de conocer los efectos de la implementación de los proyectos de cooperación. Existe un total de 140 beneficiarios directos, distribuidos en las 3 sedes de la forma siguiente: Quetzaltenango 55, Huehuetenango 42 y Guatemala 43 estudiantes. Se determinó el tamaño de la muestra como sigue:

Datos

$$Z= 95\% = 1.96$$

$$E=5\% = 0.05$$

$$p= 0.50$$

$$q= 0.50$$

$$N= 140$$

⁸ Ver Anexo 1

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Z^2 pq + E^2(N - 1)}$$

$$n = \frac{1.96^2(0.50)(0.50)(140)}{1.96^2(0.50)(0.50) + 0.05^2(140 - 1)}$$

$$n = \frac{134.456}{0.9604 + 0.3475}$$

$$n = \frac{134.456}{1.3079} = 102.80$$

De acuerdo a los cálculos anteriores y con base a la fórmula tomada del autor Hernández Sampieri, R., el tamaño de la muestra es de 103 beneficiarios. Con el porcentaje representativo de estudiantes en cada sede, las encuestas fueron distribuidas como se describe a continuación:

Sede	No. de Beneficiarios	No. de Encuestas
Quetzaltenango	40%	41
Huehuetenango	30%	31
Guatemala	<u>30%</u>	<u>31</u>
	100% TOTAL	103

La anterior distribución, se realizó debido a que en FUNDAL se ha dado la situación de que algunas de las personas inscritas, asisten a los centros educativos esporádicamente, de 3 a 7 veces al año, lo que dificultaría y retrasaría la recolección de los datos. En referencia a la información de los que son regulares en asistir se tomó el criterio de 40%, 30% y 30% respectivamente, según información proporcionada por autoridades de la Fundación.

Para la aplicación de la encuesta se utilizó como instrumento una boleta de encuesta⁹, con la cual se recopiló información de las fuentes primarias (beneficiarios), para identificar lo siguiente: servicios recibidos, beneficios obtenidos y aspectos relacionados con los efectos implícitos de la ejecución de los proyectos. Se obtuvo información de las familias que acuden a los centros educativos que han recibido servicios y se han beneficiado por los proyectos de cooperación ejecutados, las encuestas fueron respondidas por un pariente de los estudiantes debido a las discapacidades que posee cada uno de ellos.

Se procedió a realizar una investigación bibliográfica para fundamentar la información que contiene esta tesis y el instrumento empleado para seleccionar la teoría que comprende el capítulo I, fueron las fichas bibliográficas.

2.2 Situación de la Fundación

2.2.1 Naturaleza

FUNDAL es una organización no gubernamental dedicada a brindar educación de niños con sordoceguera y discapacidad múltiple, que obtiene recursos económicos por medio de donaciones, actividades de recaudación de fondos y proyectos de cooperación.

El Centro Educativo inició operaciones en marzo de 1998, con dos estudiantes y en la actualidad se han beneficiado alrededor de 365 familias en sus tres sedes: en la Ciudad de Guatemala, Quetzaltenango, Huehuetenango; y a través de los programas de apoyo a comunidades en diferentes puntos de la República e instituciones que desean informarse o capacitarse sobre temas de sordoceguera y discapacidad múltiple.

⁹ Ver Anexo 2

A continuación se describe la filosofía empresarial de FUNDAL, que es la base para desarrollar sus actividades.

2.2.2 Filosofía empresarial

a. Misión

Conformamos una organización dinámica y comprometida, que trabaja con amor y respeto para desarrollar al máximo el potencial de las personas con sordoceguera y discapacidad múltiple, por medio de educación y formación para la vida.

b. Visión

Construir un mundo más humano, libre de exclusión y lleno de oportunidad.

c. Valores

Dentro de los valores de la institución se encuentran:

- **Amor:** Valor que inspira y fundamenta nuestra mística de trabajo.
- **Respeto:** Reconoce la dignidad de las personas con discapacidad, la de sus familias y la de nuestros colaboradores.
- **Vocación de servicio:** Antepone el bien común a nuestros intereses particulares, buscando satisfacer las necesidades de los demás, trabajando con fe, entusiasmo y optimismo.
- **Solidaridad:** Padres, maestros, alumnos y colaboradores, trabajamos como un solo equipo, apoyándonos mutuamente, compartiendo ideales, objetivos y aspiraciones.
- **Honestidad:** Transparencia y rectitud en todos los ámbitos de sus actividades.

d. Objetivos

- Atender integralmente a las personas con sordoceguera y discapacidad múltiple mejorando su calidad de vida y la de sus familias.
- Atender la sordoceguera como discapacidad única, así como sus causas y cómo prevenirla.
- Cooperación e intercambio con personas e instituciones nacionales e internacionales que tengan fines similares.

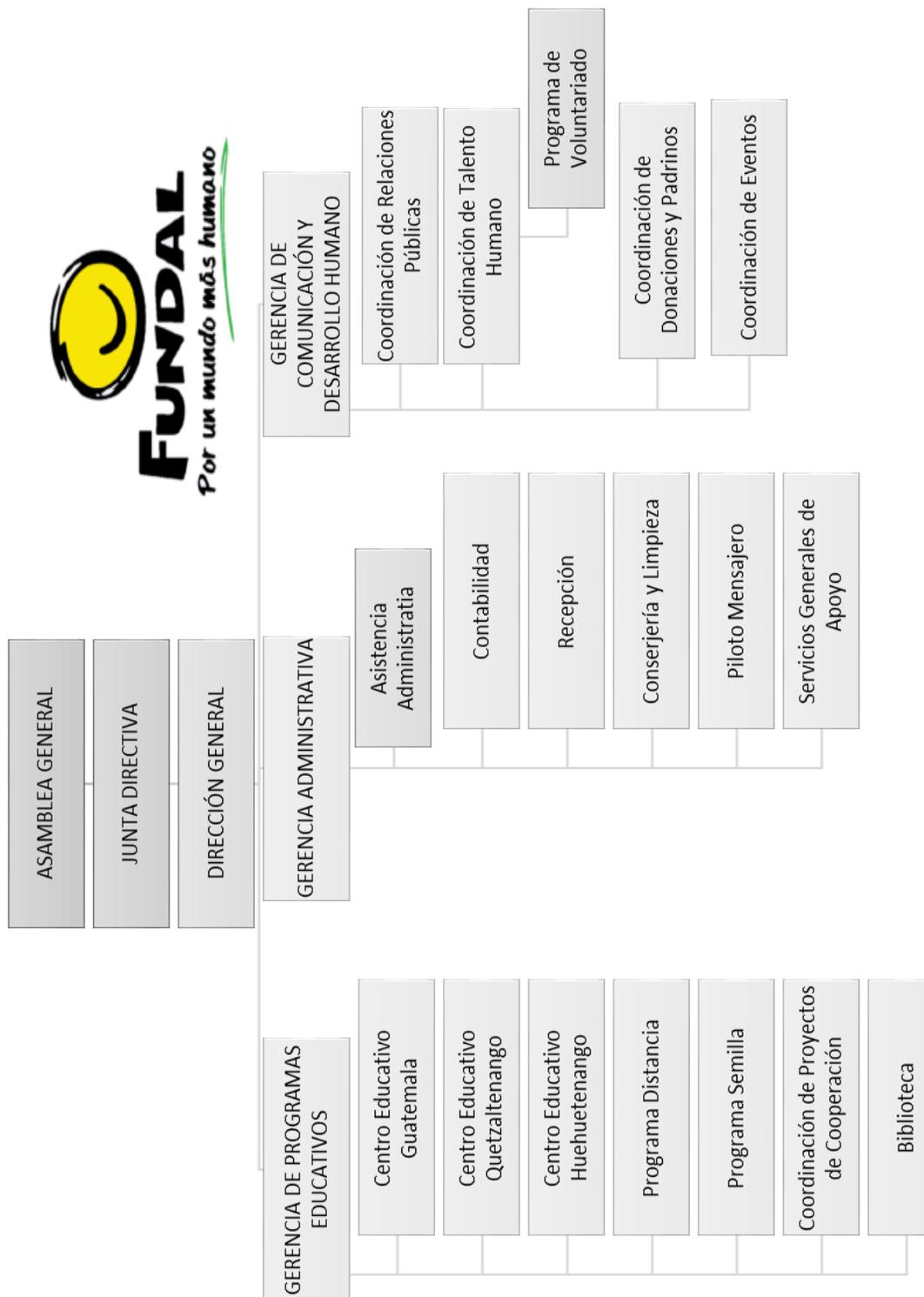
2.2.3 Estructura organizacional

La estructura de FUNDAL es piramidal y está conformada de la siguiente manera: En el alto mando está la Asamblea General constituida por socios fundadores y socios benefactores, seguido por la Junta Directiva integrada por un presidente, vicepresidente, secretaria, tesorero, vocales I, II y III. La máxima autoridad dentro de la institución es Dirección General; quien tiene bajo su mando tres gerencias; Programas educativos, Administrativa y Comunicación y desarrollo humano, siendo la más grande de estas la de Programas Educativos que se divide en tres sedes y una unidad de proyectos.

Los Centros Educativos están estructurados como sigue: Alto mando como se indicó en el párrafo anterior, Gerencia de Programas Educativos, seguido por la Directora Educativa, quien tiene a su cargo al; Equipo docente, Equipo de comunicación, Equipo de diseños adaptados y Equipo de fisioterapia y terapia ocupacional,

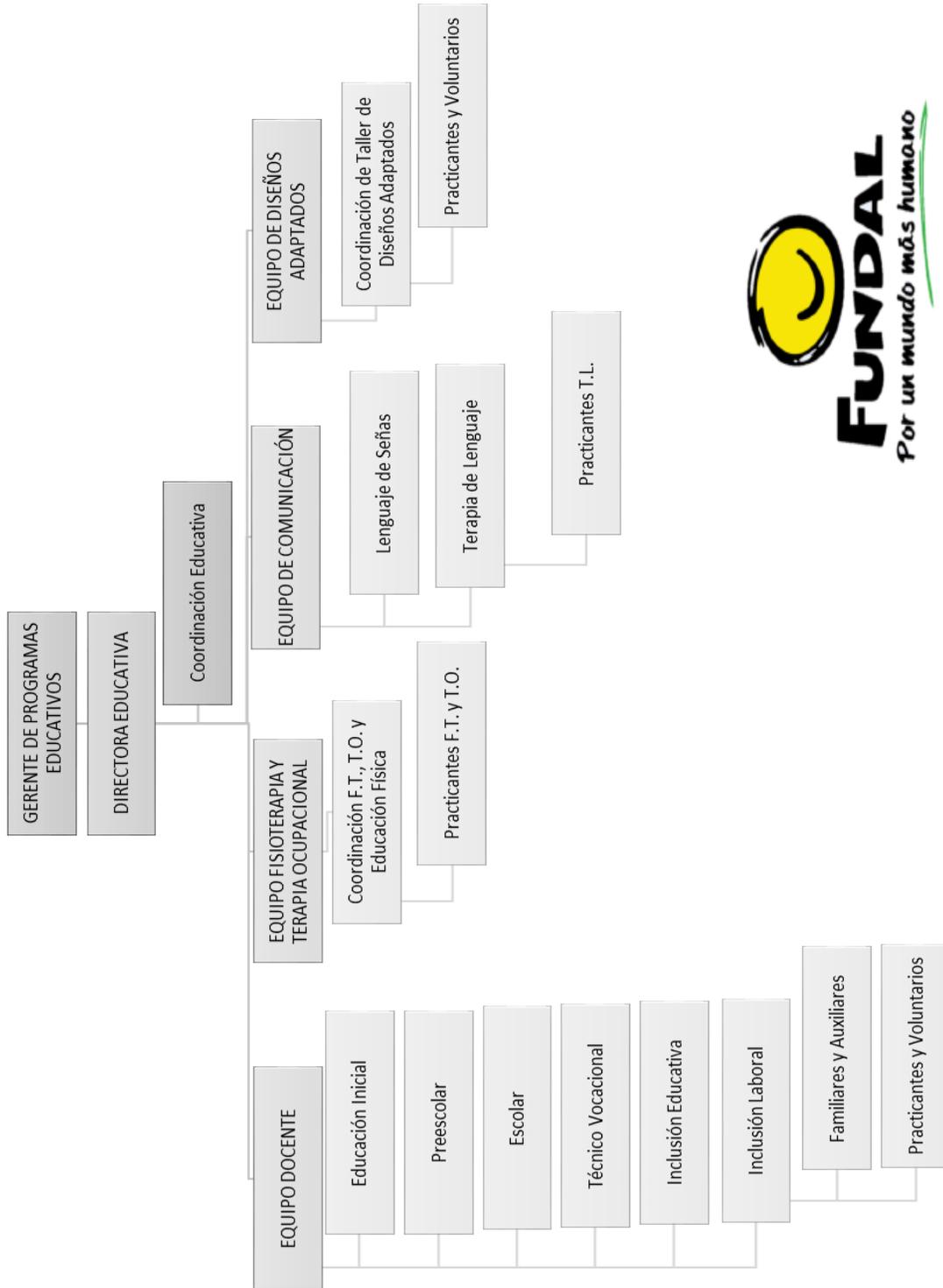
A continuación se presenta el organigrama de FUNDAL y de los Centros Educativos:

2.2.3.1 Organigrama estructural de la Fundación



Fuente: FUNDAL, investigación de campo, marzo 2017.

2.2.3.2 Organigrama estructural de los Centros Educativos



Fuente: FUNDAL, investigación de campo, marzo 2017.

2.2.4 Servicios que ofrece

Por el sector al que están orientados los servicios que se brindan en la Fundación, estos son personalizados, porque cada beneficiario tiene necesidades o requiere de atención especializada acorde a su deficiencia, se pueden mencionar los siguientes:

- Evaluaciones educativas.
- Programas educativos individuales y personalizados.
- Fisioterapia y terapia ocupacional.
- Terapia del lenguaje.
- Orientación y capacitación para familias.
- Apoyo emocional para las familias y colaboradores.
- Centro de práctica para estudiantes de carreras afines.
- Servicios de información y asesoría para trabajos de investigación.
- Talleres de sensibilización sobre la discapacidad sensorial.

Para que la población se informe de dichos servicios tienen la página de internet: www.fundal.org.gt¹⁰ que transmite información general de FUNDAL. Utilizan el marketing de rumor, gracias al apoyo de las personas que reciben o recibieron asistencia de la Fundación y se sienten satisfechas de las facilidades, servicios y beneficios obtenidos y a través de referencias de otras instituciones que apoyan la educación especial, se puede observar un listado¹¹ donde se evidencia que éstas se dedican a atender una discapacidad en específico y FUNDAL se caracteriza por brindar ayuda a personas con diversas discapacidades y ofrece variedad de servicios.

¹⁰ Ver Anexo 3

¹¹ Ver Anexo 4

2.2.5 Cobertura

FUNDAL atiende a niños, niñas, hombres y mujeres, de 0 a 25 años con sordoceguera o discapacidad múltiple, sin distinción de grupo étnico y clase social. En cada Centro Educativo, los estudiantes son divididos dependiendo de su edad, capacidad y retos, en la tabla No. 5 se puede observar su capacidad de atención.

Tabla No. 5
Capacidad de atención en cada Centro Educativo¹²

Sede	No. de estudiantes al día	No. de estudiantes a la semana
Quetzaltenango	35	105
Huehuetenango	28	84
Guatemala	42	126
FUNDAL	105	315

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, marzo 2017.

Los estudiantes asisten de una a cinco veces en la semana a los Centros Educativos, esto depende del nivel en el que se encuentran, disponibilidad de los padres de familia y cantidad de alumnos inscritos en cada sede anualmente.

2.2.6 Ubicación geográfica

Las oficinas centrales de la Fundación se encuentran ubicadas en el municipio de Mixco, donde se llevan a cabo todas las actividades administrativas. FUNDAL cuenta con tres Centros Educativos ubicados en los siguientes departamentos:

¹² Estos datos están presentados como un promedio, es posible que exista alguna variación y tienen relación con la información descrita en la página 48, maestras por sede (tabla No. 7).

1. FUNDAL Guatemala: 1ª Calle 0-20, Zona 1 Mixco, Lomas de Portugal, Carretera Interamericana, Ciudad de Guatemala. Instalación propia.
2. FUNDAL Huehuetenango: 10 Avenida 08-09 Zona 5, Colonia Alvarado, Huehuetenango. Alquila la instalación.
3. FUNDAL Xela: 1ª Avenida 6-53, Zona 1, Quetzaltenango. Alquila la instalación.

2.3 Proyectos de cooperación

De acuerdo a la información proporcionada por las personas entrevistadas dentro de la Fundación, la mayoría de los proyectos de cooperación que desarrollan van orientados a cumplir con las actividades diarias que se ejecutan en la misma, es por este motivo que los proyectos que realizan, se complementan para financiar los diversos servicios que se imparten en FUNDAL, enfocados en la educación de niños con sordoceguera o discapacidad múltiple, orientación a los padres de familia, capacitaciones al personal para mejorar los servicios, formación a instituciones o individuos a larga distancia, entre otras, los cuales tienden a generar únicamente costos de operación y en pocas ocasiones se incurre en costos de inversión para adquirir mobiliario y equipo en las tres sedes.

2.3.1 Cobertura

Por lo general los proyectos que se implementan están destinados para cumplir con las actividades y requerimientos de los tres Centros Educativos ubicados dentro de la República de Guatemala sin embargo, en ocasiones son para una sede en particular. Ejemplo:

- En las tres sedes brindan servicios educativos, de ocupación y rehabilitación.

- Se equipó un cuarto de estimulación sensorial¹³ sólo en la sede de Quetzaltenango.

2.3.2 Duración del proyecto

Es variada y en FUNDAL se clasifica en: corto plazo con un tiempo de tres a once meses y largo plazo en un lapso de uno a cuatro años. Existen casos de entidades que al terminar el periodo estipulado de un proyecto los renuevan, entre las cuales se puede mencionar al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

2.3.3 Financiamiento

Los fondos que utiliza FUNDAL para implementar los proyectos provienen de entidades nacionales e internacionales, los cooperantes tienden a colaborar de forma monetaria o con insumos tangibles. Se visualizan en el cuadro No. 1 algunas de las entidades que financian y han financiado proyectos en la Fundación, con recursos monetarios o insumos tangibles.

Cuadro No. 1
Entidades financistas



Fuente: www.fundal.org.gt, investigación de campo, marzo 2017.

¹³ Es una habitación en la cual se reúnen todos los tipos de estímulos para los sentidos: visuales, auditivos, táctiles y olfato, compuesto por equipos de fibra óptica, paneles de tacto y sonido, albercas de pelotas sensitivas, paredes acolchables y colchonetas de piso, entre otros.

2.3.3.1 Recursos Monetarios

Los montos que ha recibido la Fundación para ejecutar los proyectos están relacionados con el tamaño, que son independientes de la duración y cobertura. Se observa en la tabla No. 6, la clasificación con su respectivo rango de financiamiento. Generalmente los cooperantes realizan la transferencia de fondos en la moneda local de FUNDAL, el quetzal (Q) sin embargo, existen entidades que las han realizado en dólares (\$), que de acuerdo al tipo de cambio ha favorecido y en otros casos desfavorecido los ingresos recibidos. Las transferencias se realizan desde forma mensual hasta anual de acuerdo a lo establecido en el convenio firmado por ambas partes de cada proyecto.

Tabla No. 6
Financiamiento según el tamaño del proyecto

Tamaño del proyecto	Rango de financiamiento
Pequeño	Q 10,000.00 a Q 90,000.00
Mediano	Q 100,000.00 a Q 500,000.00
Grande	Q 600,000.00 en adelante

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, marzo 2017.

2.3.3.2 Apoyo de insumos tangibles

Existen algunas instituciones que apoyan la realización de proyectos al suministrar insumos tangibles, por ejemplo: mobiliario y equipo para los Centros Educativos, papelería y útiles, equipo especial para rehabilitación, herramientas para los talleres¹⁴ de diseños adaptados, entre otros.

¹⁴ Habitación preparada (tipo carpintería) para diseñar y elaborar mobiliario o aparatos especiales para los estudiantes, dentro de los Centros Educativos de FUNDAL.

2.3.4 Clasificación de los proyectos

El apoyo que recibe FUNDAL está destinado a desarrollar los siguientes tipos de proyectos:

2.3.4.1 Proyectos educativos

Este tipo de proyectos son los principales que ejecuta la Fundación y por lo general se desarrollan en periodos de 1 a 4 años, para beneficiar a personas con sordoceguera y discapacidad múltiple, a través de sus programas educativos.

Los programas educativos están adaptados a la Currícula Nacional Base del Ministerio de Educación, con la finalidad de satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de los estudiantes, para que puedan ser incluidos en escuelas regulares cuando es posible, dividen a los alumnos en los siguientes niveles según su edad, capacidades y retos: educación inicial, pre-escolar, multigrados y técnico vocacional. Los servicios¹⁵ que se brindan a través de estos proyectos en los Centros Educativos son variados y las áreas que buscan desarrollar en los estudiantes son las siguientes:

- Orientación y movilidad.
- Vida independiente.
- Cognoscitivo.
- Psicomotricidad.
- Socialización.
- Autodeterminación.
- Sensopercepción.
- Academia.
- Vocacional y actividades en el hogar.

¹⁵ Ver Anexo 5

Como se ha mencionado en párrafos anteriores los servicios son personalizados por lo que no existe una cantidad mínima o máxima de servicios ofrecidos a cada estudiante, estos dependen de: regularidad de asistencia y tipo de discapacidad.

Con estos proyectos se tiende a pagar salarios del personal operativo; cada Centro Educativo cuenta con una Directora, 2 fisioterapistas, 1 profesional encargado de diseños adaptados y maestras, en la tabla No. 7 se observa que cada sede cuenta con diferente cantidad de maestras, esto se debe a que la oferta de profesionales en los tres departamentos es diferente y se requiere de personal especializado, atienden en promedio de seis a ocho estudiantes y cuentan con el apoyo de auxiliares.¹⁶

Tabla No. 7
Maestras por sede

Sede	No. De Maestras
Quetzaltenango	5
Huehuetenango	4
Guatemala	6

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, marzo 2017.

Además, se cubren servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet), gastos administrativos en un mínimo porcentaje que en ocasiones es asignado por el cooperante y distribuido por la Administradora Financiera de la Fundación, entre los que se pueden mencionar: salario de Coordinadora de Talento Humano, Gerente Administrativa, Gerente de Programas, Coordinadora de Proyectos y costos de mantenimiento; conserjería, útiles y materiales de oficina, alquiler de sedes en Quetzaltenango y Huehuetenango.

¹⁶ Individuos que son: familiares de los estudiantes, practicantes y en ocasiones voluntarios. Estas personas reciben una capacitación y ayudan a las maestras con su debida instrucción.

Estos proyectos también están enfocados a las familias de los estudiantes que requieren de conocimientos para interactuar con él, ayudarlo a mejorar su calidad de vida y promover su autonomía e inclusión en la sociedad, brindar asesoría a instituciones con temas referentes a la sordoceguera y discapacidad múltiple y capacitar al personal de FUNDAL, para desarrollar sus capacidades en las actividades que realizan tanto operativa como administrativamente y por ende optimizar los servicios.

2.3.4.2 Proyectos de equipamiento

Se implementan estos proyectos para que los centros educativos cuenten con el mobiliario, equipo, herramientas, etc., necesarios para atender y poder ofrecer servicios a los estudiantes, son utilizados para ayudarlos a desarrollar aptitudes tanto intelectuales como físicas, estos proyectos regularmente tienen una cobertura para una sede en particular, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada una de ellas, son a corto plazo y por lo general el financiamiento de estos proyectos es a través del apoyo de insumos tangibles y en pocas ocasiones con recursos monetarios. También se pueden incluir aquellos que permiten a la institución tener insumos para realizar diseños adaptados como aparatos, adaptaciones para posturas, juegos, sistemas de comunicación de acuerdo a los requerimientos de cada estudiante, muebles y adaptaciones para las instalaciones de los Centros Educativos.

2.3.4.3 Proyectos temporales

Algunas entidades brindan apoyo para cubrir costos específicos del área administrativa, son esporádicos pero bien recibidos dentro de la Fundación porque contribuyen a sufragar gastos que otros proyectos no contemplan, o bien las instituciones que financian se enfocan en los costos operativos directos y no en los indirectos.

Ejemplo: En el año 2014 se implementó un proyecto para cubrir el salario de 4 colaboradores del área administrativa durante tres meses. En otra ocasión se ejecutó uno para pagar el alquiler y servicios básicos del Centro Educativo de Huehuetenango en un año.

2.4 Proyectos en ejecución

En FUNDAL se están implementando tres proyectos a la fecha, los cuales servirán de objeto de estudio para la propuesta y se describen a continuación:

2.4.1 Proyecto No. 1

FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE FUNDAL

Este es uno de los proyectos que se implementa para cumplir con el Plan Operativo Anual de la Fundación, el cual está enfocado en la educación de los estudiantes, incidencia política,¹⁷ información y sensibilización (comunicación) y el fortalecimiento institucional (talento humano y área administrativa), el cual inició su operación y funcionamiento en el año 2016.

De acuerdo a lo establecido en el convenio, la duración de este proyecto es a largo plazo, tiene una vigencia de tres años, la cobertura son los tres Centros Educativos y conforme a los recursos monetarios que recibe FUNDAL se puede clasificar como un proyecto mediano (alrededor de Q250,000.00), es financiado por una entidad internacional que realiza transferencias anualmente en quetzales (Q), deben entregar informes estadísticos, narrativos y financieros de los avances trimestralmente.

¹⁷ Proceso llevado a cabo por los padres de familia de los estudiantes con la asesoría de autoridades de FUNDAL, para influir en las decisiones de los funcionarios públicos, en el cumplimiento de los derechos de las personas con discapacidades.

Estos informes incluyen datos de los estudiantes (nombre, edad, género, tipo de servicio recibido) que se benefician por los servicios que ofrece FUNDAL, historias de éxito¹⁸ y el reporte de las erogaciones realizadas, justificadas con sus respectivas facturas o recibos. Sin embargo es necesario aclarar que no se reciben fondos específicos para sufragar los costos de los servicios que reciben los estudiantes (remuneración de maestras, fisioterapistas, mantenimiento de instalaciones, etc.), más bien son utilizados para cubrir costos operativos indirectos como: materiales didácticos, salario de Coordinadora de Programas, transporte y viáticos, papelería y útiles, entre otros.

No se mencionan los montos exactos asignados a este proyecto porque es información confidencial entre ambas partes. Sin embargo, se puede observar el presupuesto porcentual¹⁹ de este proyecto, con las actividades a desarrollar y en la tabla No. 8 se presenta un resumen de la asignación presupuestaria por rubro con un monto aproximado de los costos.

Tabla No. 8
Resumen de asignación presupuestaria del Proyecto No. 1

Rubro	Costos aproximados ²⁰	
Recurso humano	Q	186,375.00
Materiales de oficina	Q	44,125.00
Capacitaciones	Q	5,150.00
Transporte y viáticos	Q	11,775.00
Equipo de cómputo	Q	2,575.00
TOTAL	Q	250,000.00

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, marzo 2017.

¹⁸ Descripción de acciones que dieron lugar a un resultado deseado, donde se exponen los logros de alumnos destacados en el transcurso de un periodo, se busca que sirvan de ejemplo e inspiración para la población.

¹⁹ Presupuesto estandarizado que presenta los costos de las actividades en términos de porcentajes.

Ver Anexo 6

²⁰ Se realizó el cálculo de acuerdo al porcentaje asignado en el presupuesto del Anexo 6 y corresponde a la sumatoria de cada uno de los rubros que se muestran en la tabla No. 8, para obtener dichas cifras.

Los objetivos que persigue este proyecto son:

a. Objetivo general

Contribuir al cumplimiento de los derechos de las personas con Sordoceguera y Discapacidad Múltiple en Guatemala.

b. Objetivos específicos

- Los y las estudiantes con Sordoceguera o Discapacidad Múltiple de FUNDAL y sus familias, tienen un mayor nivel de involucramiento en el cumplimiento de sus derechos, a través de la participación en las actividades del centro.
- Madres, padres y familiares empoderados, han logrado avances en el cumplimiento de los derechos de sus hijas/hijos con discapacidad.
- Tema de discapacidad y derechos de las personas con discapacidad, posicionado en Redes²¹ y espacios de concertación.

En la entrevista realizada a las personas encargadas de la supervisión de los proyectos, se logró determinar que la mayoría de actividades plasmadas en la planificación, relacionadas con los objetivos, no se habían realizado a la fecha (investigación de campo, febrero 2017) y al analizar el presupuesto,²² se observa que la asignación de costos, representa una justificación ambigua y poco significativa (en términos monetarios) de las mismas, el cual es asignado de esta forma para lograr cubrir algunos gastos de FUNDAL que otros proyectos no contemplan.

Esto demuestra un deficiente análisis en la identificación de actividades y costos, lo que puede dificultar la evaluación del avance y logro de objetivos con métodos financieros.

²¹ Redes son los medios de comunicación que utiliza FUNDAL para que la población guatemalteca conozca y se acerque a la Fundación, con el fin de tomar acciones en la divulgación de los servicios que ofrece.

²² Ver Anexo 6

2.4.2 Proyecto No. 2

PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD Y ASISTENCIA SOCIAL A BEBÉS, NIÑAS, NIÑOS, ADOLESCENTES Y JÓVENES CON SORDOCEGUERA Y DISCAPACIDAD MÚLTIPLE

Con este proyecto la Fundación tiene la oportunidad de costear los servicios²³ que son brindados a los estudiantes y sus familias de forma gratuita, es financiado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), ha beneficiado grandemente a FUNDAL, debido a que antes de implementarlo se les dificultaba recaudar fondos para sufragar estas erogaciones, es renovado anualmente desde el año 2014, sin embargo este subsidio no garantiza una estabilidad en cubrir los costos que envuelve la prestación de los servicios que se ofrecen, porque existe la posibilidad de que el MSPAS no asigne fondos para este proyecto en el futuro.

De acuerdo a lo establecido en el convenio, la duración de este proyecto es a largo plazo, tiene una vigencia de un año, la cobertura son los tres Centros Educativos y conforme a los recursos monetarios que recibe FUNDAL se puede clasificar como un proyecto grande, porque se cuenta con un monto de Q1,000.000.00, la transferencia total debería ser realizada en quetzales (Q) en el mes de enero, no obstante, en años anteriores la han realizado en el mes de abril.

FUNDAL presenta un reporte²⁴ mensual que incluye las metas programadas en unidades (servicio brindado) y recursos económicos (costos por el servicio) y un resumen de los costos incurridos en el mes reportado, estos datos son presentados de forma pública en la página de internet de FUNDAL. Cabe resaltar, que los costos de los servicios, solamente son una asignación porcentual acorde al monto total de costos incurridos en el mes, esto significa que no tienen

²³ Ver Anexo 5

²⁴ Ver Anexo 7

establecido un costo unitario por tipo de servicio y es independiente de la cantidad brindada en cada periodo. A partir del mes de abril del presente año (2017) el MSPAS, solicitó un análisis de costo beneficio para llevar un control de los recursos económicos que brinda a la Fundación, sin embargo las personas entrevistadas indicaron que desconocían como realizar el correspondiente cálculo porque no lo habían elaborado anteriormente, esto evidencia que no utilizan métodos económicos de evaluación y desconocen cuáles pueden ser aplicados acorde al tipo de proyecto que ejecutan.

Se puede observar el presupuesto²⁵ de este proyecto con los montos asignados a cada servicio que se brinda anualmente con su respectivo porcentaje y en la tabla No. 9 se presenta el resumen del presupuesto ejecutado por rubro, durante el año 2016 que fue reportado ante el MSPAS. El personal que es contratado con este subsidio también está involucrado en las actividades de otros proyectos, con la finalidad de cumplir con los objetivos de la Fundación.²⁶

Tabla No. 9
Resumen del presupuesto ejecutado en el Proyecto No. 2
Enero a Diciembre de 2016

Rubro	Costos	
Recurso Humano	Q	880,994.48 ²⁷
Gastos de Funcionamiento		
Servicio Eléctrico	Q	19,329.95
Servicio de Teléfono	Q	22,151.74
Servicio de Internet	Q	12,264.10
Seguridad en Instalaciones	Q	3,850.00
Conserjería	Q	34,774.70
Alquiler instalaciones Quetzaltenango	Q	11,000.00
Alquiler instalaciones Huehuetenango	Q	11,000.00
TOTAL	Q	995,364.97

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, marzo 2017.

²⁵ Ver Anexo 8

²⁶ Ver página 44, inciso 2.3

²⁷ En la Tabla No. 16 se realiza el desglose del recurso humano que fue contratado con la subvención de este proyecto, dividido en: Directora, fisioterapistas, docentes, coordinación de proyectos y personal administrativo.

Los objetivos que persigue este proyecto son:

a. Objetivo general

Contribuir al cumplimiento de las políticas públicas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, como rector del sector salud, garantizando el acceso a los servicios de habilitación y rehabilitación para las personas con sordoceguera y discapacidad múltiple.

b. Objetivos específicos

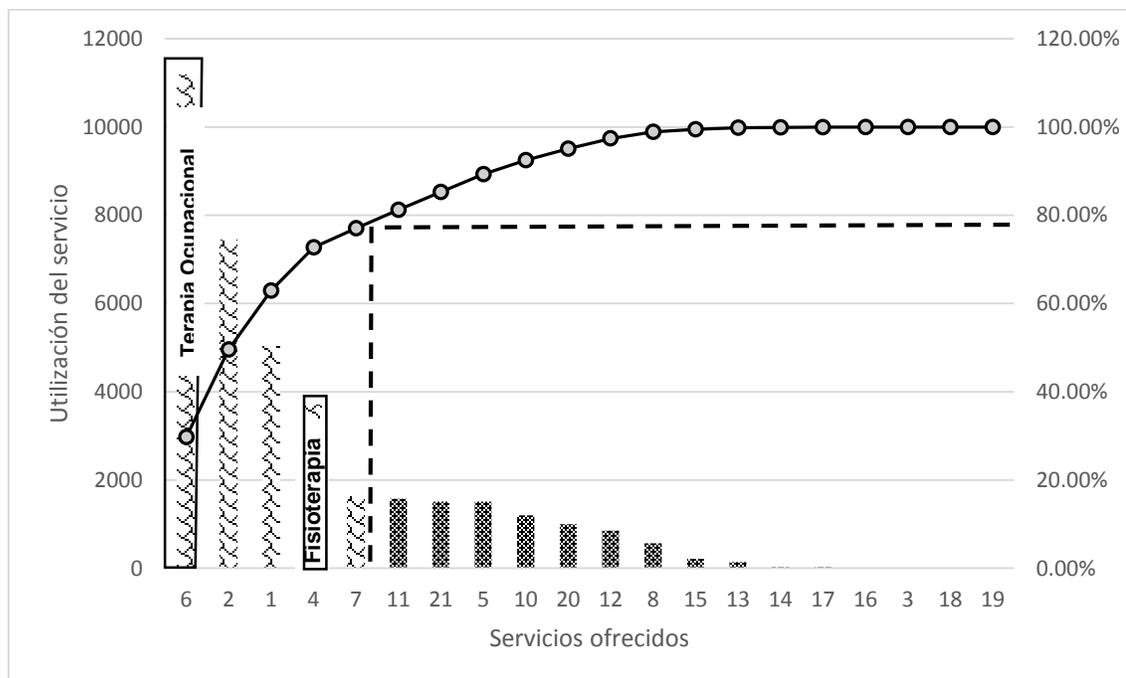
- Estudiantes: Brindar rehabilitación a las/los estudiantes con Sordoceguera y Discapacidad Múltiple por medio de las sedes, visitas a escuelas regulares, hogares e instituciones afines.
- Familias: Madres, padres y familiares empoderados, han logrado avances en el cumplimiento de los derechos de sus hijas/hijos con discapacidad.
- Información, sensibilización y capacitación: Tema de discapacidad y derechos de las personas con discapacidad, posicionado en Redes y espacios de concertación.

En la Fundación no miden el uso de los servicios de acuerdo a la cantidad de estudiantes que lo utilizan, sino a través de la cantidad de veces que este se proporcionó a la población objetivo. Aunque tienen registros de los estudiantes (lista de asistencia) y los tipos de servicios que reciben, desconocen de forma individual la cantidad de servicios brindados a cada estudiante, solamente cuentan con los datos globales reportados, por las Directoras de los Centros Educativos, información que se les dificulta recopilar hasta el momento.

Para analizar el nivel de utilización de los servicios brindados con este proyecto se utilizó el principio de Pareto, el cual ayuda a separar los pocos vitales de los

muchos triviales. Según datos recopilados por FUNDAL con referencia a los servicios ofrecidos con el financiamiento de este proyecto, en el año 2016, Terapia Ocupacional (6),²⁸ fue la más aprovechada por los estudiantes debido a que se brindaron casi 12,000 terapias, como se aprecia en la gráfica No. 4 y le siguen, Educación especial (2), Educación inicial (1), Fisioterapia (4) y Educación física adaptada (7). Los servicios que tuvieron un uso mínimo fueron Talleres productivos (11), seguido por lenguaje de señas (21), orientación y movilidad (5) con una cantidad de 1,200 sesiones impartidas en cada uno hasta Encuentros para padres (18) y Jornadas oftalmológicas (19) con únicamente 2 encuentros y jornadas en el año. Todos estos fueron bien percibidos por la población objetivo y de hecho se brindaron más servicios de los que se planificaron para dicho periodo.²⁹

Gráfica No. 4
Servicios ofrecidos por FUNDAL
Enero a Diciembre de 2016



Fuente: Elaboración propia, con registros publicados en la página de FUNDAL, año 2016.

²⁸ Ver Anexo 5

²⁹ Esta información se ve reflejada en el análisis de la Gráfica No. 16, página 123

2.4.3 Proyecto No. 3

FORMACIÓN SOBRE TEMAS DE SORDOCEGUERA Y DISCAPACIDAD MÚLTIPLE A PERSONAS Y ENTIDADES A NIVEL LOCAL

Este proyecto es ejecutado por la Fundación para beneficiar a distintos individuos tanto a nivel nacional como regional, estos son: estudiantes, personal administrativo y operativo o instituciones. Se basa principalmente en brindar capacitaciones, formación universitaria, experiencias de intercambio con otros países, inclusión educativa y asesoramiento a entidades, el cual inició su operación el año pasado.

De acuerdo a lo establecido en el convenio, la duración de este proyecto es a largo plazo, tiene una vigencia de cuatro años, la cobertura son los tres Centros Educativos y de acuerdo a los recursos monetarios que recibe FUNDAL se puede clasificar como un proyecto grande alrededor de \$135,000.00 que en quetzales es una suma de Q1,037,246.85 aproximadamente, con referencia al tipo de cambio³⁰ publicado por el Banco de Guatemala. Es financiado por una entidad internacional que realizó la transferencia total en el primer año (jueves 28 de enero del 2016) en dólares (\$), lo que fue favorable para la Fundación debido a que, el dólar sea depreciado del año pasado al actual (investigación de campo, abril 2017), cerca de treinta centavos (¢0.30) y por otra parte no existen variaciones entre el monto presupuestado y las transferencias.

La Administradora Financiera es la persona que se encarga de realizar la distribución anual de dicho monto hasta culminar el proyecto. Deben entregar informes narrativos y financieros de los avances semestralmente. No se mencionan los montos exactos asignados a este proyecto porque es información

³⁰ Tipo de cambio 7.68331 publicado el 28 de enero de 2016 en la página www.banguat.gob.gt/cambio/

confidencial entre ambas partes. Sin embargo se puede observar el presupuesto porcentual³¹ de este proyecto, con las actividades a desarrollar y en la tabla No. 10 hay un resumen de la asignación presupuestaria por rubro con un monto aproximado de los costos.

Tabla No. 10
Resumen de asignación presupuestaria del Proyecto No. 3

Rubro	Costos aproximados ³²	
Recurso humano	Q	478,585.70
Materiales didácticos y de oficina	Q	107,251.32
Viajes aéreos	Q	76,548.82
Transporte y viáticos	Q	270,410.25
Gastos administrativos	Q	45,846.31
Imprevistos	Q	58,604.45
TOTAL	Q	1,037,246.85

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, marzo 2017

Los objetivos que persigue este proyecto son:

- Contribuir con las mejores prácticas de inclusión educativa para estudiantes con sordoceguera y / o discapacidades múltiples, en escuelas regulares y privadas.
- Crear alianzas con organizaciones relacionadas y el Ministerio de Educación de El Salvador, Honduras y México, con el fin de influir en la toma de decisiones en beneficio de las personas con discapacidad.

³¹ Presupuesto estandarizado que presenta los costos de las actividades en términos de porcentajes. Ver Anexo 9

³² Se realizó el cálculo de acuerdo al porcentaje asignado en el presupuesto del Anexo 9 y corresponde a la sumatoria de cada uno de los rubros que se muestran en la tabla No. 10, para obtener dichas cifras.

- Crear una relación entre los programas de sordoceguera y discapacidades múltiples de México y FUNDAL.
- Ofrecer capacitación del personal técnico de FUNDAL con programas de educación superior.

En la investigación de campo se logró determinar según las respuestas de las personas entrevistadas, que algunas de las actividades planificadas se han cumplido no obstante, por diversas circunstancias no se han realizado en los tiempos estipulados y existe una gran diferencia económica entre los montos planificados y ejecutados. Por lo que, se puede inferir que existe poca eficiencia en el cumplimiento de objetivos y escasa supervisión durante su gestión.

2.5 Análisis de los aspectos relacionados con la gestión de proyectos

A continuación se describe información de cómo se gestionan actualmente los proyectos en la Fundación.

2.5.1 Procedimiento de gestión de proyectos

Con la ayuda de la entrevista realizada a la Coordinadora de Proyectos y al tener a la vista el procedimiento de gestión, se determinó que el mismo da inicio cuando reciben notificaciones de instituciones afines que apoyan la educación especial, o buscan referencias de un posible cooperante nacional o internacional, que está apoyando un fin particular relacionado con los objetivos de FUNDAL, pueden ser entidades con las que ya han trabajado o se encuentran trabajando para dar seguimiento a algún proyecto ejecutado o en ejecución.

En la planificación utilizan información básica para realizar y presentar la propuesta al cooperante, donde toman en cuenta el idioma en que se redacta según el destinatario y se incluye lo siguiente:

Datos del Proyecto

- Encabezado (membrete de la Fundación)
- Nombre y antecedentes del proyecto
- Introducción
- Justificación
- Objetivos (Generales y Específicos)
- Beneficiarios (directos e indirectos)
- Localización física y cobertura
- Duración del proyecto
- Principales actividades a realizar
- Presupuesto
- Responsables
- Anexos (memoria de labores, fotografías, cuadros estadísticos, entre otros).

Esta es la preparación que tienen regularmente los proyectos pequeños o de corto plazo mientras que los grandes y de largo plazo, utilizan el Marco Lógico como instrumento de planificación, donde establecen indicadores para evaluar el éxito de los objetivos, pero que no son monitoreados constantemente, los verifican únicamente cuando elaboran los informes que entregan al cooperante.

El presupuesto de los proyectos es elaborado por la Coordinación Administrativa Financiera, quien asigna un monto a las actividades que se proyectaron y lo adecúa a lo requerido dentro de la Fundación, realiza la distribución de los costos y gastos en los distintos proyectos que se ejecutan, el mismo es valorado en la moneda que la agencia realiza el financiamiento. En otras ocasiones es el cooperante quien indica la proporción de fondos que deben designarse para las diversas actividades.

La ejecución del proyecto, contempla: la organización de los recursos humanos y materiales del proyecto, el monitoreo y evaluación de las actividades, para obtener los resultados e impactos esperados, así como el respectivo control del riesgo. Pero que en la práctica únicamente se realiza una verificación de las actividades ejecutadas y datos estadísticos que solicita el cooperante, información útil para la elaboración y presentación de los informes. El control y supervisión sobre las actividades que se han planteado está a cargo de la Coordinadora de Proyectos, pero al no contar con un sistema estructurado con formatos que le permita medir el desempeño de las actividades que se realizan, desconocen cuál ha sido el alcance de objetivos al finalizar la implementación de los proyectos.

El procedimiento³³ finaliza cuando presentan los resultados correspondientes ante las contrapartes, por medio de un informe o reporte final previamente revisado y aprobado por Gerencia de Programas Educativos o Directora General de la Fundación.

Actualmente no cumplen con cada una de las fases que establece su procedimiento, por la poca comunicación entre las partes involucradas, debido a que se realizan las actividades programadas en los proyectos, pero en varias ocasiones han utilizado un porcentaje mínimo del presupuesto, porque por un lado la Coordinadora de Proyectos se encarga del proceso operativo y en el otro la Coordinadora Administrativa Financiera efectúa las erogaciones en relación al pago de salarios, adquisición de materiales y útiles de oficina, entre otros, sin llevar un monitoreo y control de los fondos utilizados y disponibles de cada proyecto, hasta que entregan los informes en el periodo acordado.

Es por este motivo que en FUNDAL se han presentado casos, donde reportan remanentes significativos en los informes y el cooperante decide reducir las

³³ Ver Anexo 10

transferencias de fondos para los siguientes años, porque considera que existe una sobrevaloración del presupuesto. En consecuencia, esto podría provocar que la información que proporcionan a las entidades no sea objetiva, refleje poca claridad del progreso, alcance de objetivos y que al culminarlos no se observe claramente el impacto alcanzado y los efectos que el mismo con lleva.

2.6 Evaluaciones que se practican

La evaluación ex post como se mencionó en el marco teórico se divide en procesos e impacto y con la ayuda de las entrevistas se pudo determinar si realizan o no este tipo de evaluaciones en la Fundación, cual es el procedimiento, técnicas e informes que preparan para realizarlas.

2.6.1 Evaluación de procesos

En la Fundación no realizan este tipo de evaluación, únicamente elaboran informes que son presentados a las entidades financieras que los solicitan, el cual solo puede ser considerado como un instrumento donde se plasman los avances que se han tenido o se tuvieron durante la ejecución del proyecto, mientras que si realizaran una evaluación se podrían valorar las acciones que se ejecutaron como algo positivo o negativo en respectivo caso, también se podría observar de forma objetiva en qué grado se ha cumplido con lo plasmado en la planificación del proyecto.

2.6.2 Evaluación de impacto

Con la información recopilada por las entrevistas se determinó que este tipo de evaluación es esporádica y la ha realizado un consultor externo, únicamente cuando las entidades que brindan financiamiento lo solicitan, es la persona encargada de realizar el trabajo de campo, recolectar, analizar la información y

elaborar el respectivo informe que es entregado a la institución y una copia para la Fundación, en pocas ocasiones se ha realizado este tipo de evaluación.

Las personas entrevistadas indicaron que no contaban con una guía para realizar dichas evaluaciones y desconocían como poder llevarlas a cabo, por ende no las han realizado en ninguno de los proyectos que han ejecutado, no obstante sí están interesados en evaluar futuros proyectos para tener un registro de las acciones tomadas para el bienestar de la población con sordoceguera y discapacidad múltiple y tener evidencia del grado de alcance de sus metas.

2.6.3 Procedimiento de evaluación

Dentro de la Fundación no existe un procedimiento para evaluar los proyectos, solo recolectan información para elaborar informes o contratan a un asesor cuando es solicitado por el cooperante. Por lo que no tienen una guía que detalle los pasos que deben seguir para evaluar el desempeño de los proyectos, reunir información para conocer los efectos en la población objetivo y designar a los responsables en realizar cada una de las actividades, esto también ha influido en la elaboración de informes porque cuando recolectan los datos, no los entregan en los tiempos establecidos y no envían la información solicitada en algunas ocasiones.

2.6.4 Técnicas, herramientas y lineamientos en la evaluación

Como se mencionó anteriormente en FUNDAL no realizan evaluaciones, sin embargo para elaborar los informes utilizan herramientas que les permiten recopilar información, entre los que se pueden mencionar: bitácoras, listados de estudiantes mensuales, historias de éxito, tablas de capacitaciones y calendario de actividades; estos son llenados por maestras, directoras de los Centros Educativos incluso personal administrativo. La información es registrada en documentos de Excel o presentaciones de power point.

En otras ocasiones utilizan instrumentos que los cooperantes han proporcionado, pero lo hacen de forma inadecuada, por ejemplo: no registran toda la información que es requerida porque las personas encargadas de completarlos consideran que los formatos son complejos y por ende modifican los datos que son solicitados en los documentos de Excel, aunque han recibido instrucciones para llenarlos muchas veces las olvidan y en Coordinación de proyectos deben de completarlos, esto incide en el retraso de la elaboración de informes y sólo se registra información específica que el cooperante desea conocer. Esta situación impide que se tengan datos globales de los efectos de la implementación de todos los proyectos, lo que dificultaría posteriormente realizar evaluaciones.

2.6.5 Preparación de informes de evaluación

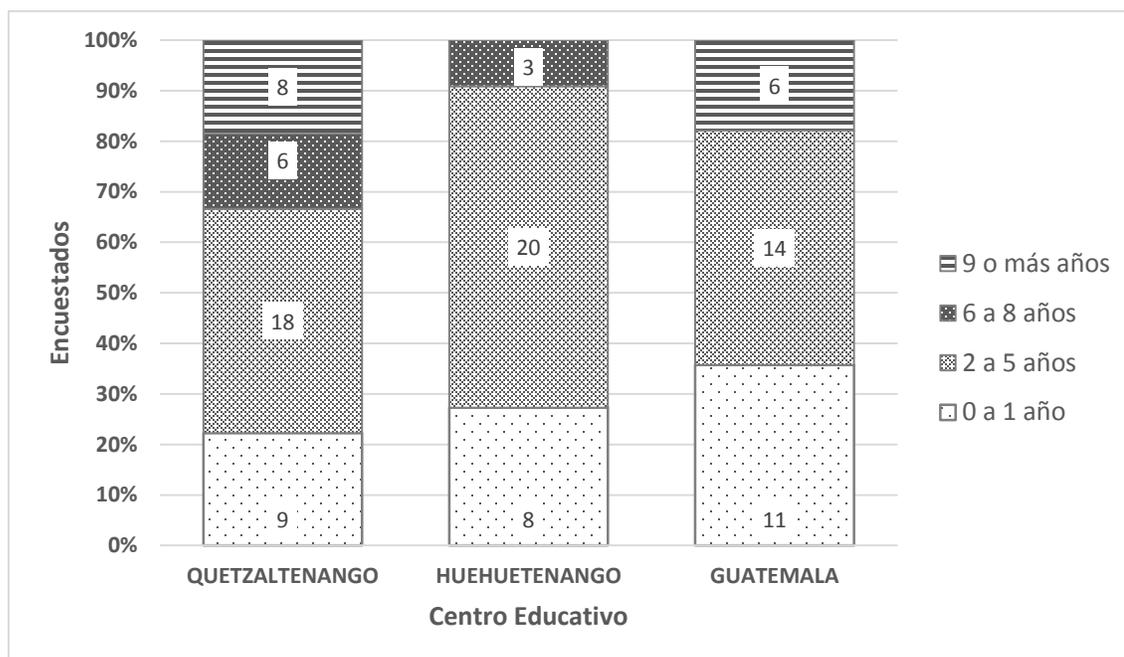
En los informes plasman los resultados de una fecha específica realizando la comparación con lo pronosticado, pero no se encargan de medir el nivel alcanzado o la eficiencia de ejecución del proyecto. Trabajan de forma separada datos estadísticos/operativos y financieros por lo que no llevan un control de los costos y gastos ejecutados hasta la fecha de entrega, en muchas ocasiones les ha quedado un remanente significativo por esta situación y en consecuencia las entidades que financian proyectos a largo plazo han decidido reducir su apoyo financiero.

2.7 Análisis de servicios y beneficios ofrecidos

Con ayuda de las encuestas se logró recopilar información sobre la percepción de la familia de los estudiantes, referente a los servicios y beneficios que la Fundación ofrece, útil para apreciar el valor que tienen para ellos. Las gráficas presentadas en las páginas siguientes, muestran la cantidad de personas encuestadas en cada Centro Educativo y en el análisis se realizó un promedio de las respuestas brindadas para obtener un parámetro general de las tres sedes.

2.7.1 Servicios ofrecidos por la Fundación

Gráfica No. 5
¿Durante cuánto tiempo ha recibido servicios de FUNDAL?



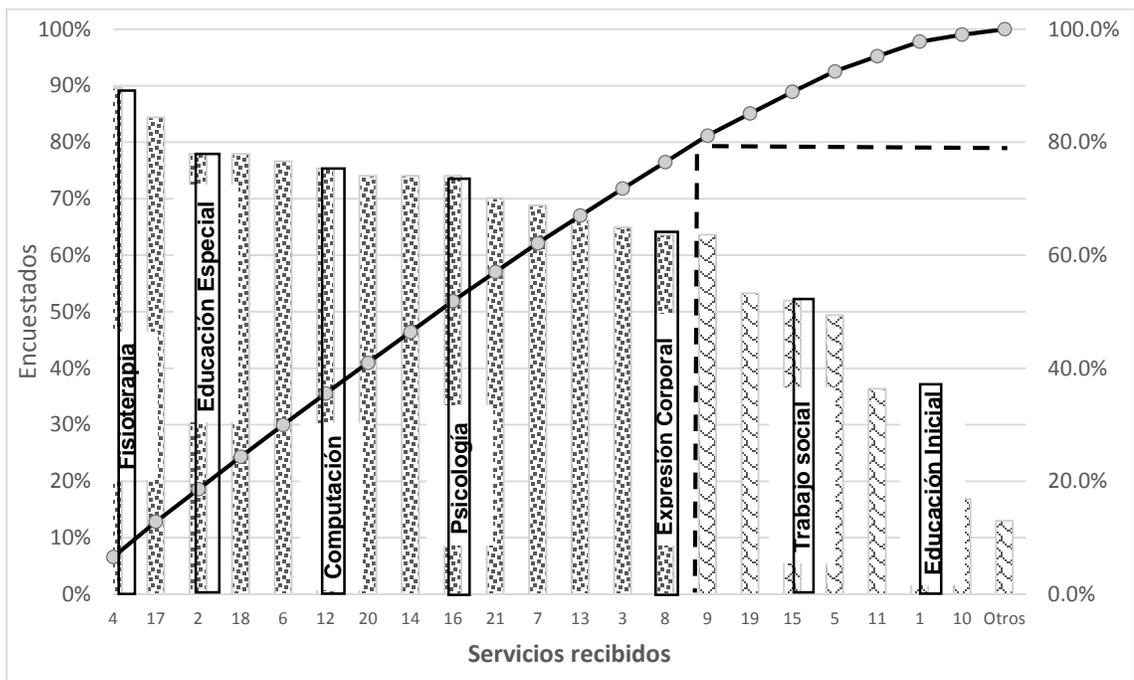
Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2017.

La Fundación ha brindado servicios a lo largo de 19 años tiempo durante el cual se han beneficiado cientos de personas, esto quiere decir que se han implementado varios proyectos y han sido diversas instituciones que los han financiado. Existe un 13% de las personas encuestadas que ha recibido servicios por más de 9 años en los centros educativos de Quetzaltenango y Guatemala, mientras que un 8% empezaron a ser atendidos hace 8 años en las sedes, con excepción de Guatemala; puede que se hayan inscrito personas en dicho periodo pero que a la fecha no continúan siendo beneficiarios.

Se puede observar en la gráfica No. 5 que en los tres centros se tuvo un ingreso notable de estudiantes en el periodo de 2012-2015 que están representados por un 51% del total de individuos encuestados que continúa recibiendo servicios y en

el presente año ha aumentado la cantidad de beneficiarios en un 28%. Esto refleja que a través del tiempo la Fundación ha tenido la oportunidad y la capacidad de atender a más personas con los proyectos que implementa.

Gráfica No. 6
¿Qué clase de servicios ha recibido?



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2017.

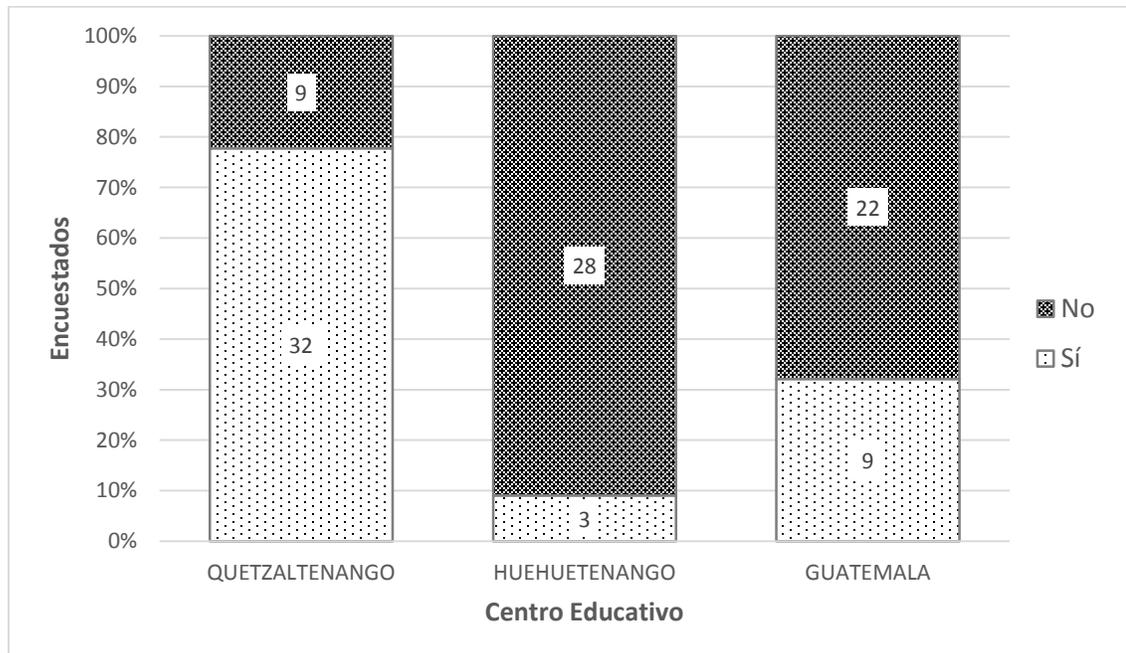
Para identificar cuáles fueron los servicios recibidos por los estudiantes dentro de la Fundación, se utilizó la Regla 80%-20%, con la cual se separaron los que tiene una mayor frecuencia de uso y los de menor. Los servicios son variados y en la gráfica No. 6 se puede observar que los más utilizados según la respuesta de los encuestados, son las Fisioterapias (4), Escuela para padres (17), Educación especial (2)³⁴ representadas en la gráfica, hasta la Expresión corporal (8). Estos se adaptan a las discapacidades de cada estudiante por lo que no todos reciben los mismos servicios, esto quiere decir que para recibirlos se toma en cuenta la

³⁴ Ver Anexo 5

edad, tipo de discapacidad, grado de involucramiento de los padres para que puedan asistir a los Centros Educativos y nivel académico designado en la Fundación.

Con los datos recolectados se puede indicar que los servicios menos utilizados son la Inclusión educativa (10), Educación inicial (1), Talleres productivos (11), en Otros, se encuentran las capacitaciones que han recibido algunos de los padres de familia. Por lo que, se puede inferir que del total de los servicios ofrecidos 14 están siendo aprovechados al máximo por los beneficiados y es una forma clara de verificar que FUNDAL brindan servicios especializados e íntegros que otras instituciones no les han ofrecido.

Gráfica No. 7
¿Conoce alguna otra entidad que brinde servicios similares?



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2017.

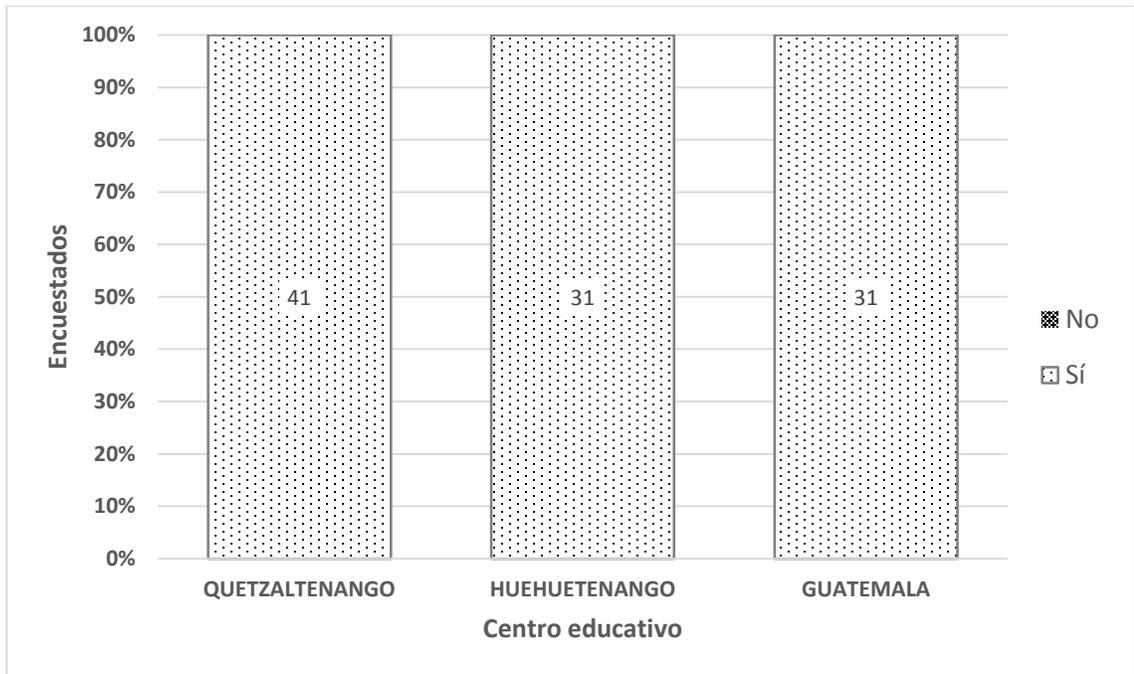
Es importante determinar si existen otras instituciones que brinden servicios similares a los ofrecidos por la Fundación y si las personas tienen conocimiento al respecto, en la gráfica No. 7 se puede observar que en el Centro Educativo de Quetzaltenango, casi un 80% indicó que sí conoce otras y fueron mencionadas: FUNDABIEM, Benemérito Comité Prociegos y sordos de Guatemala y Elisa Molina de Sthal; en la sede de Huehuetenango únicamente un 10%, conoce otra institución que es FUNDABIEM y en Guatemala un 30% indicó que conocía FUNDABIEM y Benemérito Comité Prociegos y Sordos de Guatemala. En estas instituciones ofrecen servicios de terapia y rehabilitación y tienen una cobertura específica.³⁵

Se puede deducir que en el departamento de Huehuetenango no tienen accesibilidad para recibir este tipo de servicios y por eso existe desconocimiento de otras entidades, en contraste, con el departamento de Quetzaltenango en el que hay más instituciones dedicadas a apoyar ese tipo de discapacidad, esto desde el punto de vista de los beneficiados.

En FUNDAL se brindan muchos servicios a los estudiantes que son útiles para su aprendizaje y desarrollo los que se complementan con la educación y apoyo a los padres y familiares cercanos, esa es una ventaja y diferencia con otras instituciones.

³⁵ Ver Anexo 4.

Gráfica No. 8
¿Se siente satisfecho por los servicios que ha recibido?

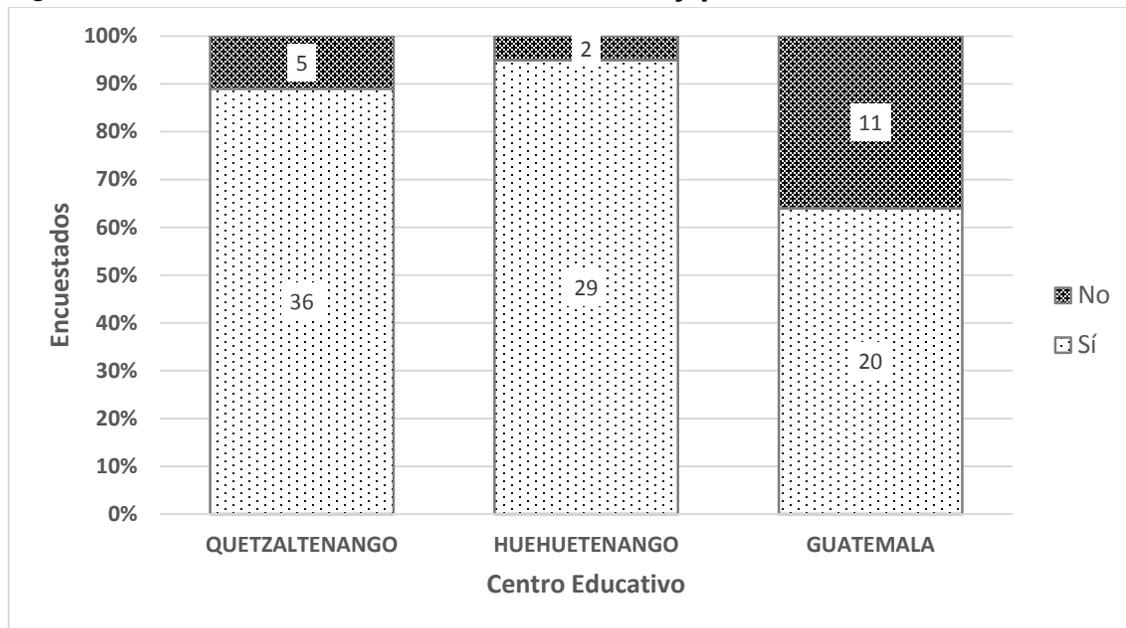


Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2017.

Al brindar un servicio o entregar un producto se pretende satisfacer una necesidad, esto implica que la persona que lo recibe pueda emitir un juicio positivo o negativo al respecto. De los individuos encuestados que han recibido servicios de FUNDAL, el 100% indicó estar satisfecho con los mismos, opinión unánime en los tres Centros Educativos, como se observa en la gráfica No. 8. Es conveniente resaltar que muchos brindaron comentarios de agradecimiento para la entidad y el personal que labora allí. Estos son hechos relevantes para la Fundación y para las agencias que brindan financiamiento, porque se evidencia que los recursos utilizados y las acciones realizadas por los proyectos están siendo bien percibidas por la población.

Gráfica No. 9

¿Sabe si existe una asociación de madres y padres dentro de FUNDAL?



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2017.

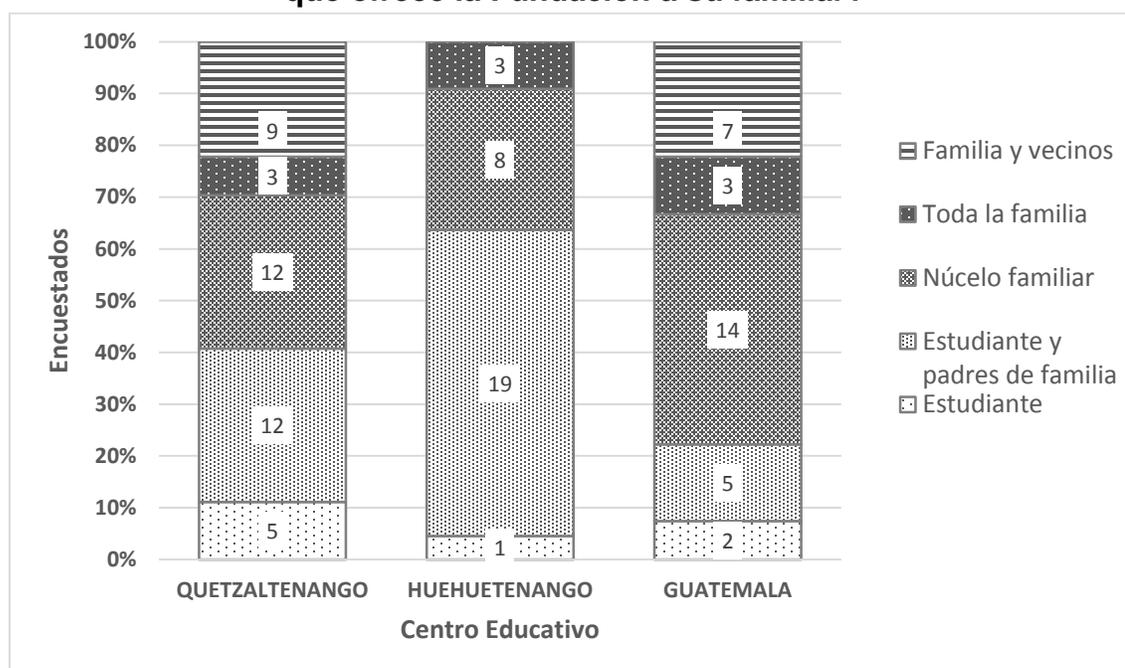
Algunos de los proyectos que se ejecutan también están enfocados en la incidencia política y es donde los padres de familia toman acciones para que los derechos de sus hijos y personas con discapacidades sean respetados en la sociedad o bien promover iniciativas de ley que apoyen la causa. Por esa situación en la Fundación existe una Asociación de madres y padres de la cual un 18% de los encuestados la desconoce, como se observa en la gráfica No. 9, en mayor proporción en el centro ubicado en el departamento de Guatemala, esto se puede deber a que algunas de las personas que formaron parte de la muestra ingresaron a los Centros Educativos en el presente año, llevan 2 meses recibiendo asistencia y no han sido informados de la Asociación.

Del 82% restante que si sabe que existe, solamente un 29% pertenece a la Asociación y son socios que están representados por 4, 12 y 6 padres de familia en los centros de Quetzaltenango, Huehuetenango y Guatemala respectivamente,

esto evidencia mayor involucramiento de los padres en el segundo centro mencionado. Las personas que no son socios indicaron no serlo por falta de tiempo para dedicarse a dichas actividades y otros mencionaron que se escoge a los participantes por medio de una votación.

2.7.2 Beneficios percibidos por la familia

Gráfica No. 10
¿Quién o quienes considera ha(n) sido beneficiados(s) por los servicios que ofrece la Fundación a su familiar?



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2017.

Como se ha mencionado en varias ocasiones, los proyectos que se ejecutan están enfocados a servicios que se ofrecen principalmente a estudiantes, desde ese punto de vista es requerido conocer la perspectiva de los familiares sobre quien o quienes se han beneficiado. En la gráfica No. 10 se ve claramente que 8 del total de personas encuestadas, consideran que únicamente el estudiante es el beneficiado y las personas que tuvieron esta opinión llevan menos de un año

asistiendo a la Fundación, por lo que quizás aún no han gozado y experimentado todos los servicios.

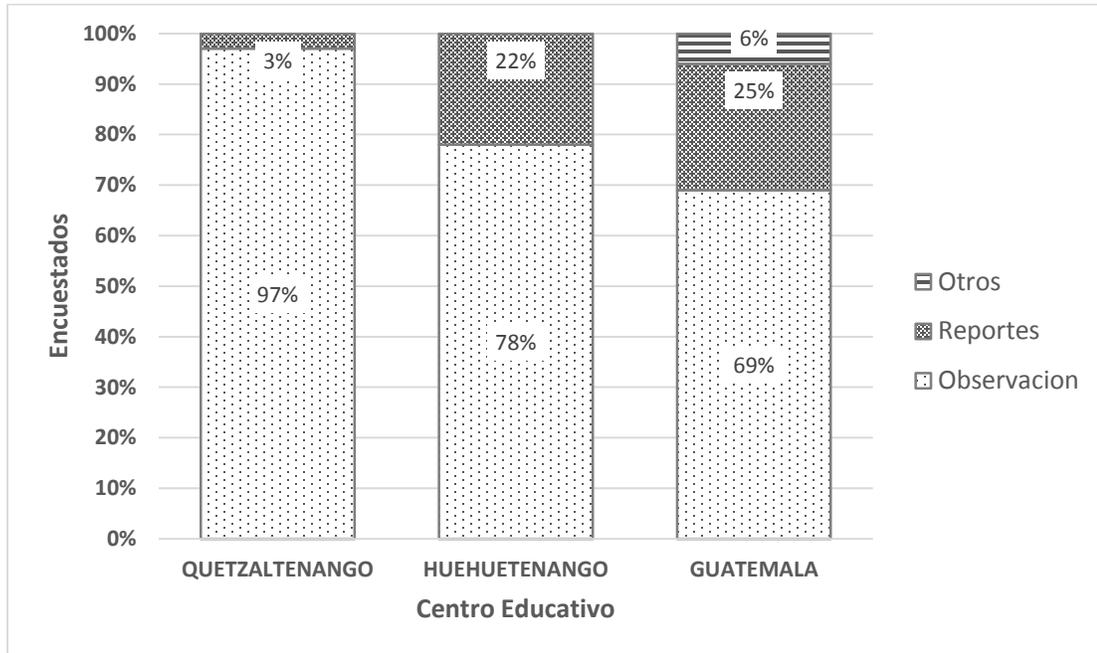
Por otro lado 36 encuestados consideraron que los padres de familia también han sido favorecidos por toda la ayuda emocional y técnica que han recibido para ayudar a comunicarse y entender las necesidades de sus hijos, principalmente en la sede de Huehuetenango. Las personas que consideraron que los hermanos también han resultado beneficiados fueron 34 porque al brindarle herramientas en la institución a los estudiantes, ellos tienen la posibilidad de convivir y compartir con sus familiares, los hermanos tienen la oportunidad de conocer más sobre las discapacidades y cómo actuar para que el alumno se sienta incluido y valorado dentro de la familia, mayormente en la sede de Guatemala. Sólo 9 indicaron que toda la familia incluyendo a tíos, primos y abuelos están siendo ayudados para tratar mejor a las personas con deficiencias y 16 opinaron que los vecinos también perciben dichos beneficios porque los padres han compartido lo aprendido con las personas que viven a su alrededor.

Los beneficios que las personas indicaron percibir fueron:

- Mayor autonomía del estudiante.
- Aprender a expresarse por los diversos lenguajes que imparten en la Fundación.
- Formas de interactuar con las personas.
- Elevar su capacidad para convivir en la sociedad.
- Tener una ocupación y por consiguiente la oportunidad de desempeñar un trabajo de acuerdo a su discapacidad.
- Elevar su capacidad para atender a personas con discapacidad (maestras).

Gráfica No. 11

¿De qué manera se da cuenta de los logros que ha alcanzado su familiar?

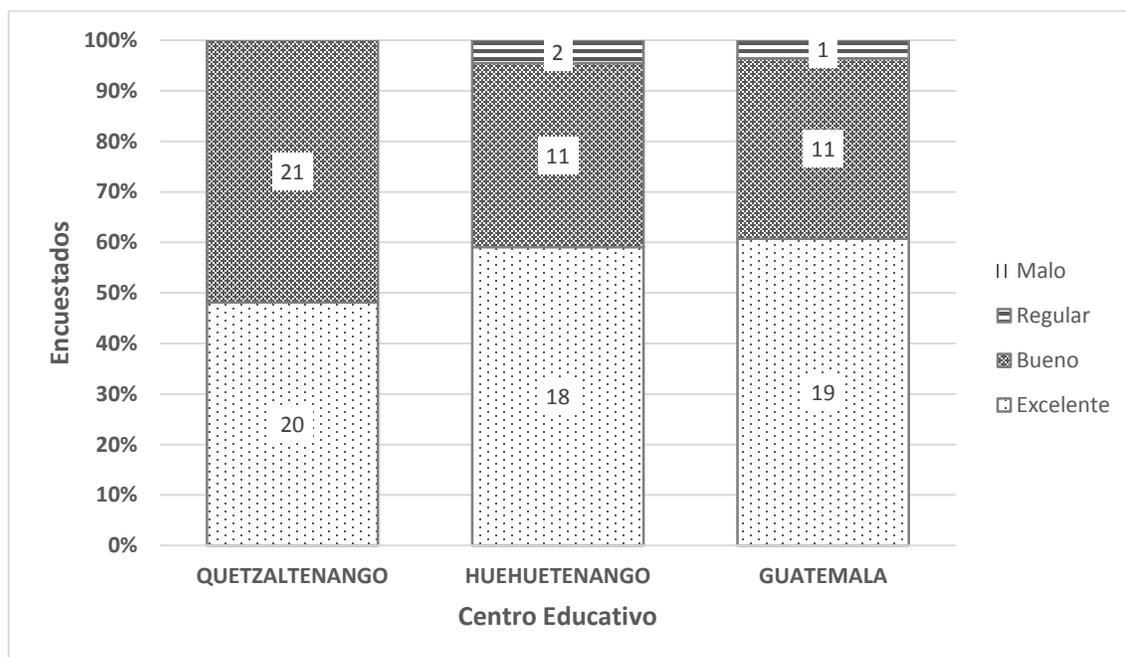


Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2017.

Es importante saber cómo se dan cuenta los padres del avance que tienen los estudiantes dentro de la Fundación y con sus respuestas el 81% afirmó que lo ha hecho por la observación y convivencia con su familiar, los logros del estudiante son grandes y claros, al punto de que las personas que comparten con ellos se dan cuenta del cambio en su personalidad, forma de expresarse, comunicarse e interactuar. Un 17% indicó que también se da cuenta del avance por los reportes y evaluaciones realizadas por la Fundación, en los Centros Educativos tienen establecido presentar un reporte trimestral de los logros de los estudiantes y uno anual a los padres de familia y fueron pocas las personas que confirmaron recibir dichos reportes principalmente la sede de Quetzaltenango. Por otro lado en el centro ubicado en Guatemala un 2% indicó que otra forma de ver los logros fue a través de comentarios de familiares, vecinos y niños que habían convivido antes con el estudiante, esto se observa en la gráfica No.11.

Las evaluaciones del progreso del estudiante que se realizan en la institución, podrían utilizarse como un instrumentos de monitoreo de su progreso para observar el impacto del servicio brindado al estudiante, por lo que es necesario que se verifique si las personas encargadas de realizarlo están cumpliendo con esta responsabilidad o bien cuál es el motivo por el cual los padres de familia no validaron esta situación según las respuestas brindadas en la encuesta.

Gráfica No. 12
¿Cómo calificaría el progreso de su familiar desde que ingresó a la Fundación?



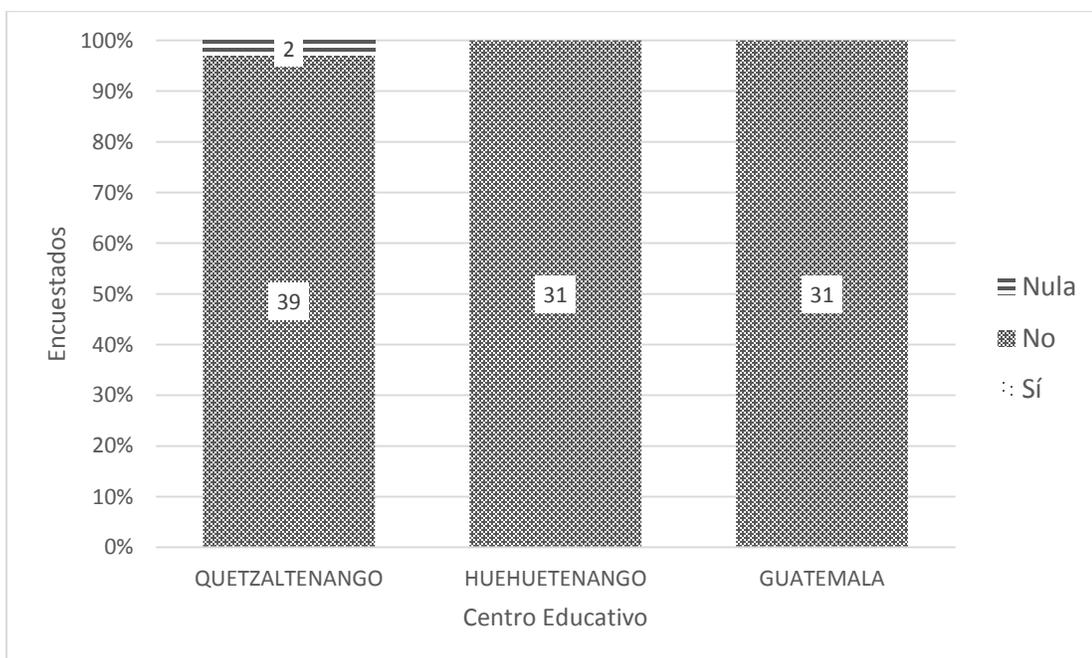
Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2017.

El hecho de que los padres puedan calificar el progreso de los estudiantes es relevante para valorar los beneficios percibidos por las familias. Se observa en la gráfica No. 12, que del total el 56% considera que si ha tenido un excelente progreso y un 42% lo catalogó como bueno, las opiniones son bastante similares en los tres Centros Educativos. Si se coloca una ponderación de 10, 7, 4 y 1 puntos

a la clasificación de excelente, bueno, regular y malo respectivamente, en promedio los padres estarían calificando el progreso con 8 puntos. Esto demuestra que los servicios que ha brindado la Fundación a lo largo de sus operaciones, han tenido un impacto valioso en los beneficiados y en cierto punto también es posible que puedan mejorarlas para obtener una ponderación excelente. Las personas expresaron agradecimiento por la actitud, dedicación y en especial la paciencia de las maestras que brindan los servicios para que los estudiantes puedan avanzar y superar retos en su educación.

Gráfica No. 13

¿Ha realizado algún pago por los servicios recibidos en la Fundación?

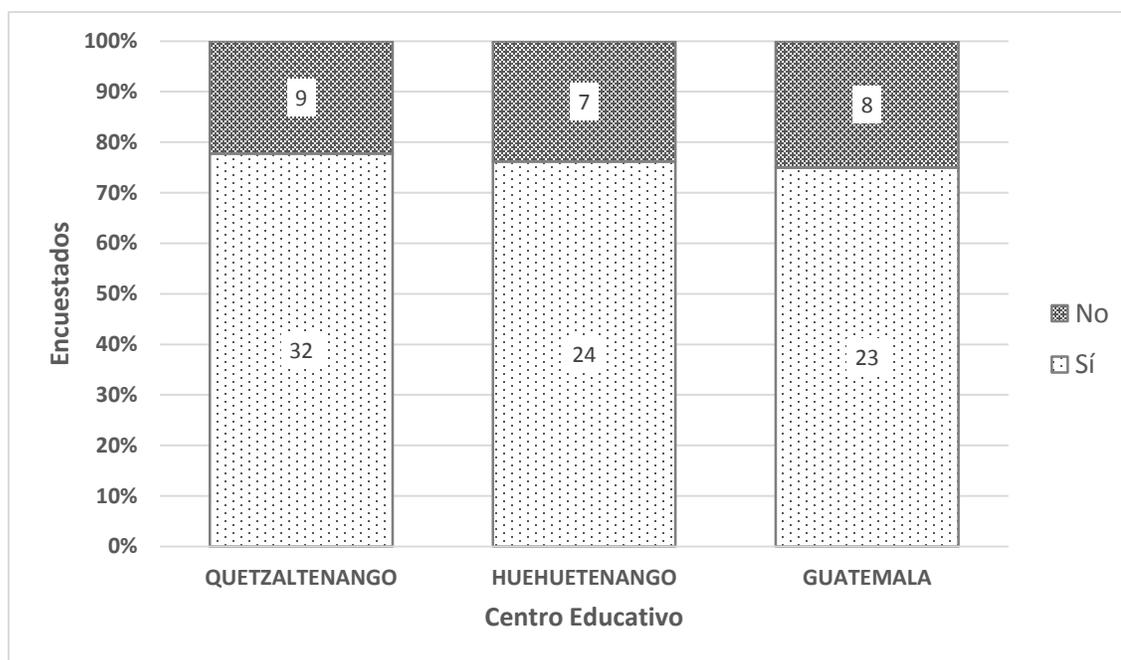


Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2017.

La mayoría de proyectos como se ha descrito en este capítulo financian los servicios que la Fundación ofrece a los estudiantes, por lo que fue requerido tener la opinión por parte de los padres de familia respecto a si realizan algún pago por los mismos y verificar el ahorro y apoyo que han recibido. Todas las personas

encuestadas indicaron que no han realizado algún pago durante el tiempo que han asistido a los Centros Educativos, con excepción de 2 personas que no respondieron la pregunta en la sede de Quetzaltenango como se presenta en la gráfica No. 13. Esto implica que las familias tienen un ahorro total en cuanto a recibir atención dentro de la Fundación porque no realizan pagos por inscripciones y tampoco por los servicios adicionales, esta es una ventaja y una de las razones por las cuales también están satisfechos con los servicios que brinda la institución.

Gráfica No. 14
¿Antes de conocer FUNDAL, su hijo asistió a otro/s lugar/es o recibía servicios de otra institución?



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2017.

Los estudiantes que asisten a los Centros Educativos tienen sordoceguera y discapacidades múltiples, por lo que requieren de atenciones especiales y existen algunas instituciones que se dedican a atender discapacidades específicas, los servicios más comunes que brindan son las fisioterapias muy requeridas por estas personas y razón por la cual algunos de los alumnos que asisten actualmente a

la Fundación, recibieron servicios de otras instituciones. Como se observa en la gráfica No. 14, están representados por el 76% del total de personas encuestadas y es muy similar la proporción en cada sede, los tipos de gastos que tenían algunas personas eran por: colegiaturas, cuotas por fisioterapias y terapias, donativos por consulta y el gasto en el que incurren todos es el transporte. Mientras que el 24% restante ha recibido atención únicamente en FUNDAL.

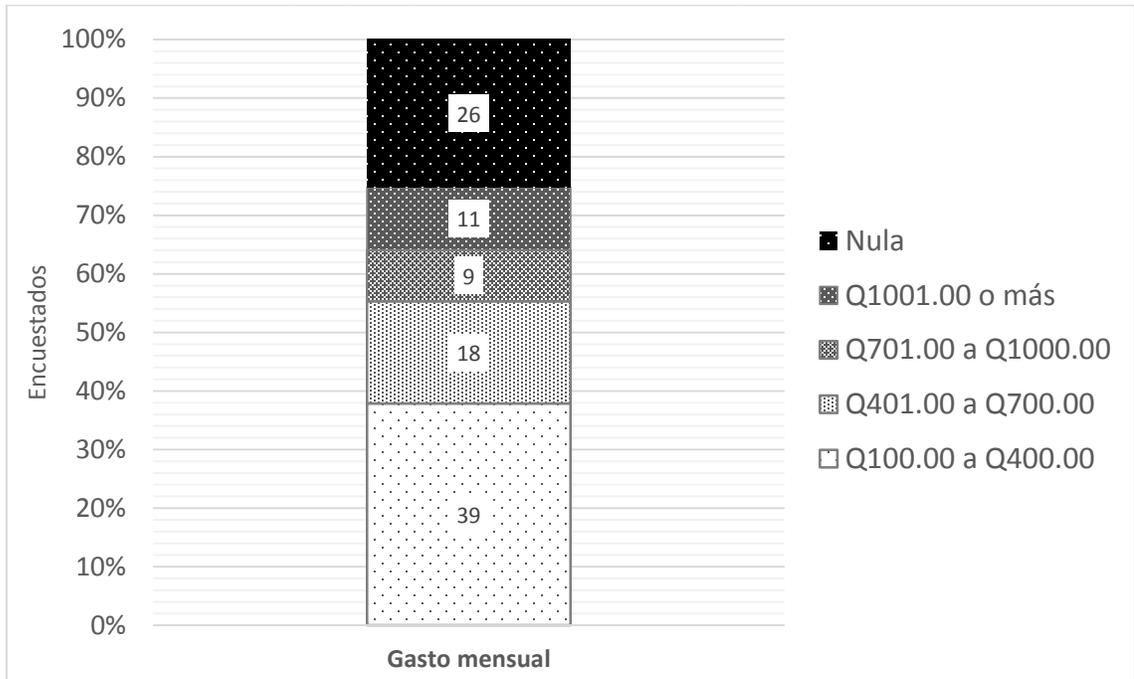
Cada institución tiene establecida su cobertura y también su propia forma de trabajar y brindar atenciones, algunas lo realizan gratuitamente y otras solicitan un cobro significativo que según las respuestas de algunos encuestados, se encuentra en un rango de Q25.00 a Q50.00 por servicios recibidos en un día. Como se mencionó en la Gráfica No. 13³⁶ las personas que reciben servicios de FUNDAL, no realizan pago alguno por los mismos, pero todas las personas deben sufragar otro tipo de gastos para adquirir los beneficios en las diversas entidades.

En la gráfica No. 15 de la siguiente página se observan rangos de los gastos mensuales de los padres de familia, para que sus hijos reciban educación en FUNDAL, quienes mencionaron efectuar gastos comunes, entre los que se encuentran: compra de útiles escolares, pago de transporte, refacción de los estudiantes y materiales para actividades extracurriculares dentro de los Centros Educativos y se realizó una integración de la respuesta brindada por los 103 beneficiarios en las tres sedes de FUNDAL, referente a los gastos que tienen actualmente en la educación de sus hijos.

³⁶ Ver página 75.

Gráfica No. 15

¿A cuánto ascienden los gastos que actualmente tiene en relación a la educación de su familiar en FUNDAL?



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2017.

De acuerdo a las respuestas de las personas encuestadas, se observa en la gráfica No. 15, que el 38% de los beneficiados realiza un gasto mensual de Q100.00 a Q400.00, seguido por un 17% que se encuentra en un rango de Q401.00 a Q700.00, un 9% indicó tener un gasto mensual de Q701.00 a Q1,000.00, porque ellos alquilan una casa cerca de las sedes, consecuencia de no encontrar servicios íntegros y accesibles como los que ofrece FUNDAL, en otra institución y las personas que indicaron estar en el rango de Q1,001.00 o más (11%), es debido a la adquisición necesaria de medicamentos para la salud de sus familiares, un 25% decidió no responder la pregunta porque desean mantener esa información en privado, representado con la opción nula en la gráfica.

Para interpretar la gráfica No. 15 se hizo un análisis integral de los tres Centros Educativos y se obtuvo la media de los gastos incurridos por los beneficiados,

donde se tomó en cuenta la respuesta de cada persona encuestada acorde al límite inferior de los rangos, para obtener el monto promedio de los gastos, que ascienden a Q370.00 en promedio.

En FUNDAL como se ha mencionado en diversas oportunidades en el desarrollo de este capítulo, ejecuta los proyectos de cooperación para brindar los diferentes servicios y desarrollar algunas de sus actividades diarias, con el fin de beneficiar a la población objetivo, que son las personas que poseen sordoceguera y discapacidad múltiple, pero hasta el momento no han realizado alguna evaluación interna para conocer el impacto y efectos individuales que los mismos han tenido sobre los estudiantes y sus familiares, tampoco cuenta con instrumentos que recolecten información específica de los servicios que ha recibido cada uno de ellos. El logro que han tenido los estudiantes es valorado únicamente en los reportes de las maestras de los Centros Educativos y que se pudo determinar en el análisis de gráficas³⁷ luego de la respectiva tabulación, que la mayoría de padres de familia desconoce.

Por otro lado, para que se implementen los proyectos en la Fundación, reciben financiamiento de entidades externas a quienes deben reportar los avances y la justificación respectiva de las actividades y recursos monetarios erogados. Esta situación se les ha dificultado dentro de la Fundación y aunque han cumplido con la elaboración y entrega de cada informe, esto no implica que se estén alcanzando los objetivos de manera eficiente debido a que, se debe cumplir con un cronograma y un monto específico. Al estar los proyectos relacionados con las actividades de la Fundación, los objetivos que persiguen son similares y es evidente que los presupuestos de cada proyecto están elaborados para sufragar costos de las diversas actividades desarrolladas en FUNDAL.

³⁷ Ver página 73, gráfica No. 11.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN EX POST DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN

En este capítulo se ha diseñado una guía para la evaluación ex post que permita proporcionar información de utilidad a FUNDAL, de manera general y a todos los responsables de la ejecución y supervisión de los proyectos de cooperación, en específico los relacionados con la prestación de servicios educativos. Servirá para que la Fundación cuente con su propio sistema de evaluación, por lo que es a criterio de la misma que podrá realizar las respectivas evaluaciones de los proyectos que considere convenientes.

Los objetivos que persigue la presente propuesta son los siguientes:

- Establecer indicadores adecuados a los proyectos de cooperación que ejecutan en FUNDAL, para medir su eficiencia, eficacia y calidad con la aplicación de herramientas financieras y económicas y determinar el/los método(s) para evaluar los impactos y efectos en la población objetivo.
- Elaborar instrumentos, procedimientos y formatos de la metodología para la evaluación ex post, que permitan recopilar información que será procesada por sistemas de cómputo para mantener registros de los proyectos y sus respectivas evaluaciones, útiles para la elaboración de informes.

3.1 Metodología para la evaluación ex post

El modelo descrito en esta propuesta está enfocado a la evaluación ex post, de procesos y de impacto, lo que implica evaluar en primera instancia la actuación de los encargados de la gestión y operación de los proyectos internamente, a través

de los indicadores del valor ganado y en segundo término el grado de cumplimiento de las metas y los resultados alcanzados tras su ejecución externamente, con la aplicación de un sistema de indicadores de impacto.³⁸

3.2 Generalidades

Se describen las características que explican la esencia de esta metodología, para desarrollar las evaluaciones de proyectos de cooperación afines a la educación, tales como: atención a los estudiantes, formación del personal y capacitación a instituciones e individuos, cada uno de ellos enfocado en temas de sordoceguera y discapacidad múltiple.

Tiene un enfoque estandarizado, ya que se podrán utilizar los diversos métodos, técnicas y seleccionar los indicadores del presente documento, siempre que se acoplen a los proyectos de cooperación descritos en el párrafo anterior. Proporcionará información clara y transparente así como se ha caracterizado la Fundación en la presentación de sus informes.

La evaluación, a diferencia de los reportes que presentan a las entidades financieristas en los tiempos estipulados, no contempla únicamente elementos, como las actividades realizadas y la justificación del gasto, sino que, más allá, se dirige a analizar los factores que influyen en los proyectos, como su desempeño y los impactos externos alcanzados.

Su finalidad es explicativa porque pretende conocer cuáles son las causas de posibles desviaciones, proponer cambios o mejoras durante la implementación o en futuros proyectos, y no verificar únicamente el cumplimiento o no de los objetivos.

³⁸ Ver página 90

Luego de tener en cuenta estas características, se definen los objetivos en torno a los cuales se estructurarán las evaluaciones.

3.2.1 Objetivos

3.2.1.1 Objetivo de calidad

Medir y valorar la calidad de los servicios que se ofrecen en la Fundación, esto se refiere al conjunto de características que la hacen calificada para satisfacer las necesidades de los beneficiarios.

3.2.1.2 Objetivo de eficacia

Determinar los resultados obtenidos por la implementación y operación de los proyectos, a través del análisis de las actividades realizadas, para medir la eficacia con relación al alcance de la formación y la adecuación de las acciones a las necesidades de los individuos identificados con los temas de sordoceguera y discapacidad múltiple.

3.2.1.3 Objetivo de eficiencia

Comprobar el grado de optimización de los resultados obtenidos por los proyectos en relación con los recursos económicos y medios empleados.

3.2.1.4 Objetivo de impacto

Valorar los cambios en los estudiantes, tanto en su desarrollo, competencias, autonomía y su situación ante la sociedad, previstos en el proyecto que se llevó a cabo.

A continuación se presentan los puntos críticos extraídos de los objetivos que servirán de guía en las evaluaciones:

- **Calidad:** en la organización, contenidos, duración, formación, instalaciones de los centros educativos, así como respecto a su satisfacción.
- **Eficacia:** en la ejecución, alcance, cobertura, y participación.
- **Eficiencia:** en la optimización de costes.
- **Impacto:** en las habilidades y formas de expresarse de los beneficiados, la promoción de su nivel académico o acreditación de su cualificación.

3.2.2 Grupo meta en los proyectos de cooperación

Cada uno de los proyectos tiene establecida su cobertura y unidades de análisis que pueden ser: estudiantes, padres de familia, personal operativo y administrativo, individuos e instituciones interesadas en capacitarse o recibir asesorías en temas de sordoceguera y discapacidad múltiple, en los tres Centros Educativos, ubicados dentro de la República de Guatemala, desde su planificación. Este criterio debe ser respetado según corresponda al momento de realizar la evaluación.

3.2.3 Selección de métodos para la evaluación ex post

Debido al tipo de proyectos que se ejecutan en la Fundación, la evaluación tiene un marcado carácter cualitativo basado en el análisis de fuentes de información primaria, recolectadas directamente en investigaciones de campo a través de cuestionarios y entrevistas, respondidos por los beneficiarios de los proyectos, con la aplicación de un sistema de indicadores de impacto y cuantitativo por la utilización del método valor ganado que se sustenta en el análisis de registros e información de carácter oficial procedente de FUNDAL.

3.2.4 Diseño para la evaluación de proyectos educativos

El diseño de esta evaluación es no experimental, con un enfoque longitudinal, debido a que se aplicará únicamente a los participantes que están involucrados y son beneficiados por la implementación de los proyectos, se recolectarán datos anualmente, para tener información en diferentes puntos del tiempo, hasta su culminación (los educativos tienden a ser de largo plazo, como se especificó en el capítulo anterior³⁹). Con la información de los objetivos tanto general como específicos de los proyectos descritos en el Capítulo II⁴⁰, se ha establecido un sistema de indicadores que ayudará a evaluar y brindar datos ecuanimes de las acciones realizadas, de esta forma se podrán investigar los aspectos que influyen en el éxito o no de los proyectos que se ejecutan en FUNDAL, analizarlos y realizar inferencias de su evolución e impacto.

En cuanto al método cualitativo se utilizará como diseño la teoría fundamentada y narrativa, para analizar cómo intervienen los servicios ofrecidos por la Fundación en la vida de los estudiantes y personas capacitadas, así como sus experiencias, percepciones y evaluar la sucesión de acontecimientos que indican que los objetivos se alcanzaron total o parcialmente.

3.2.5 Técnicas e instrumentos para evaluar proyectos educativos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos convenientes para obtener información de los proyectos ejecutados en FUNDAL, serán:

- Una encuesta aplicada a todos los participantes de los proyectos educativos, mediante el cuestionario “Evaluación ex post 01”⁴¹ con preguntas cerradas y el uso del escalamiento de Likert (Totalmente en

³⁹ Ver página 47

⁴⁰ Ver páginas 52, 55 y 59

⁴¹ Ver Anexo 11

desacuerdo 1, En desacuerdo 2, Neutral 3, De acuerdo 4 y Totalmente de acuerdo 5), para obtener respuestas que se puedan generalizar y adaptar al sistema de indicadores de la presente metodología.

- La observación es otra técnica que se empleará para recolectar información del avance de los estudiantes, se utilizará como instrumento la lista de observación “Evaluación ex post 03”⁴².
- Se empleará un formulario⁴³ a través del software Visual, el cual registrará datos de los participantes (estudiantes e individuos capacitados) como: datos personales, servicios recibidos, cantidad de intervenciones, entre otros, aplicado mensualmente. Esto con el fin de tener información verídica, secuencial e histórica del progreso de los proyectos.
- Las entrevistas o historias de vida serán otro instrumento que será aplicado a los participantes, esto ayudará a reconstruir las vivencias de los beneficiados y actores de la planificación y operación de los proyectos, con el modelo “Evaluación ex post 02”⁴⁴.

Con este instrumento se recurrirá al muestreo con voluntarios por lo que, se debe informar al culminar la implementación de cada proyecto, a través de una notificación, que FUNDAL está interesada en conocer las experiencias, vivencias y nivel de satisfacción de los estudiantes, donde los familiares de los estudiantes podrán decidir por iniciativa propia si desean participar en la realización de las entrevistas. Con la información recolectada se podrá realizar un análisis interpretativo del impacto de los proyecto sobre los beneficiados.

⁴² Ver Anexo 13

⁴³ Ver Anexo 14

⁴⁴ Ver Anexo 12

3.2.6 Contexto y formas de recolectar la información

Se contempla la aplicación de cuatro instrumentos y los individuos encargados de realizar la respectiva recolección de datos serán:

Las maestras o capacitadores de cada Centro Educativo se encargarán de transmitir el cuestionario “Evaluación ex post 01”, a cada uno de los estudiantes (los padres de familia o encargados, responderán la encuesta por la discapacidad que poseen los alumnos) y capacitados, quienes deben verificar que los encuestados entiendan y respondan cada uno de los ítem, adicionalmente se encargarán de realizar una evaluación a través de la lista de Observación “Evaluación ex post 03”, estos instrumentos se aplicarán una vez durante el último trimestre del año.

El encargado de realizar la entrevista a los individuos será el personal que se encuentra dentro de la Coordinación de proyectos, tomar en cuenta el cuadro “Tamaño de la muestra”, la cual se realizará dentro de las instalaciones de FUNDAL y también en el último trimestre del año.

Las Directoras de los Centros Educativos y la Coordinadora del Programa Semilla, se encargarán de realizar el registro de los servicios recibidos por los participantes mensualmente, a través del formulario “Educación” y “Capacitaciones” respectivamente, esta información se trasladará directamente a la tabulación de Excel “FUNDAL formularios”.⁴⁵

La Coordinadora de Proyectos se encargará de capacitar o brindar la información necesaria a las personas encargadas de aplicar los instrumentos y debe designar a un colaborador que se encuentre dentro de su departamento, para registrar los

⁴⁵ Ver Anexo 15

datos obtenidos en las encuestas y en las entrevistas, para posteriormente realizar los respectivos análisis de la información recolectada.

Se elaboró el procedimiento de evaluación ex post de procesos e impacto para proyectos de cooperación,⁴⁶ el cual inicia desde la planificación hasta la recolección, análisis y presentación de un informe de resultados. Asimismo en la tabla No. 11 se presenta el resumen de recolección de información con su respectivo instrumento.

Tabla No. 11
Recolección de información

Instrumento	Método de recolección	Frecuencia	Responsable	Herramienta de recolección
Cuestionario “Evaluación ex post 01”	Censo	Anual (último trimestre)	Maestras o capacitadores de Centros Educativos.	Tabulación “Evaluación de impacto”
Entrevista “Evaluación ex post 02”	Muestreo voluntario	Anual (último trimestre)	Asistente de Coordinación de proyectos.	Tabulación “Evaluación de impacto”
Lista de observación “Evaluación ex post 03”	Censo	Anual (último trimestre)	Maestras o capacitadores de Centros Educativos.	Tabulación “Evaluación de impacto”
Formulario “Educación”	Censo	Mensual	Directoras de C. E. Coordinadora de Programa Semilla.	Tabulación Excel “FUNDAL formularios”

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, junio 2017.

⁴⁶ Ver Anexo 16

Luego de exponer las generalidades de la presente propuesta de metodología para la evaluación ex post de proyectos de cooperación, se explica detalladamente como se podrán aplicar los métodos elegidos.

3.3 Evaluación Cuantitativa

Para utilizar el método cuantitativo en la evaluación de proyectos se procederá a emplear la metodología de valor ganado, con sus respectivos indicadores de desempeño y pronóstico.

3.3.1 Método del Valor Ganado

Con esta metodología se podrá realizar la evaluación de procesos, donde se procederá a utilizar un flujo de costos y los indicadores propios del método, para obtener información sobre el progreso del proyecto, tanto en recursos económicos como la realización de las actividades en el tiempo estipulado (cronograma). Es preciso hacer uso de esta herramienta para medir el desempeño, hacer las correcciones respectivas si es necesario y evitar los inconvenientes que se han tenido con la elaboración de informes para los cooperantes.

3.3.1.1 Flujo de costos

Para identificar, llevar un control y estándar de los costos incurridos en la ejecución de los proyectos, se elaborará un flujo de costos, con una clasificación de rubros comunes que se pudieron observar en los proyectos analizados en el diagnóstico (Capítulo II⁴⁷). El cual se estructura como sigue:

- Costos de capital (terreno y vehículos)
- Costos de mantenimiento (alquiler, conserjería, seguridad de instalaciones)

⁴⁷ Ver páginas 51, 54 y 58

- Costos de operación (Recurso humano directo e indirecto, materiales didácticos y de oficina, equipo de cómputo, servicios básicos)
- Costos de los usuarios (Traslado⁴⁸)

Los últimos se utilizarán únicamente para realizar el análisis costo impacto⁴⁹, esto debido a que se deben incluir también las erogaciones que los participantes hicieron para recibir los servicios y obtener los beneficios de la ejecución del proyecto. La estructura del flujo puede ser adaptada de acuerdo al rubro de costos incurridos en cada proyecto, el cual debe ser elaborado desde la planificación y utilizado mensualmente para realizar los registros respectivos de egresos (costos).

3.3.1.2 Indicadores del valor ganado

Para determinar cuál ha sido el desempeño de las personas encargadas de la supervisión y monitoreo de los proyectos de cooperación en la fase de inversión, se aplicarán las fórmulas descritas en la tabla No. 3,⁵⁰ este análisis se realizará trimestral o semestralmente. Con el uso de la estructura del flujo de costos por rubro que debe ser actualizado por la Administradora, mensualmente, se podrá realizar el cálculo de las fórmulas en el formato “Gestión del valor ganado FUNDAL”⁵¹ a través de una hoja de Excel donde quedará registrada la información y generará la Gráfica de curva S automáticamente.

La persona encargada de realizar los cálculos respectivos del método del valor ganado, debe tener clara la siguiente terminología.

⁴⁸ Son los gastos que tuvieron los beneficiados, por ejemplo: transporte para llegar a las instalaciones de FUNDAL y la adquisición de útiles y materiales para su educación.

⁴⁹ Ver página 111

⁵⁰ Ver página 24

⁵¹ Ver Anexo 17

- Presupuesto hasta la conclusión **BAC**: el monto del presupuesto descrito en el convenio del proyecto autorizado y firmado por FUNDAL y el cooperante.
- Valor planificado **PV**: el monto planificado de recursos monetarios para la ejecución de una o varias actividades (fase o etapas) mensualmente.
- Valor ganado **EV**: costo presupuestado para el trabajo realmente completado en el mes, expresado en términos del presupuesto autorizado, sin tener en cuenta los costos reales.
- Costo real **AC**: la suma de los costos reales (actuales) incurridos después de realizar las actividades en el mes correspondiente.

Esta información debe estar disponible y actualizada durante la ejecución del proyecto.

3.4 Evaluación cualitativa

Para utilizar el método cualitativo en las evaluaciones y que proporcione datos objetivos y medibles para FUNDAL, se aplicará un sistema de indicadores de impacto y el respectivo análisis de costo impacto y eficiencia.

3.4.1 Sistema de Indicadores de impacto

Se ha establecido un sistema de indicadores estandarizado, debido a que una de las grandes características de los proyectos de cooperación que se ejecutan en FUNDAL, es que están orientados a cumplir con las actividades y servicios que se ofrecen en la misma, los cuales son renovados constantemente y buscan satisfacer similares requerimientos de la Fundación. Desde esta perspectiva, se podrán utilizar los indicadores que se consideren apropiados a cada uno de los proyectos a evaluar, fueron divididos en cinco categorías para medir: calidad,

eficacia, eficiencia e impactos, acorde a los objetivos que persigue esta metodología y en la tabla No. 12⁵² se observa el listado de estos.

Se ha utilizado el criterio CREMA para la elaboración de los indicadores, el cual se describe a continuación:

- **C**laro: preciso e inequívoco, que las personas involucradas en la realización de las evaluaciones puedan entenderlos, sin lugar a otras interpretaciones.
- **R**elevante: apropiado al objetivo, que refleje su esencia y consecución.
- **E**conómico: disponible a un costo accesible y razonable para FUNDAL.
- **M**edible: abierto a validación independiente, que las personas puedan observar el progreso individual del indicador.
- **A**decuado: ofrece una base suficiente para estimar el desempeño del proyecto.

La descripción de cada uno de los indicadores del presente sistema incluye la siguiente información:

- **Título y categoría del indicador:** nombre que identifica al indicador y las iniciales que representan su categoría: calidad, eficacia, eficiencia e impacto (IC, IE, EF, II, respectivamente). Ejemplo: Cuadro No. 1 de la siguiente página; Indicador de calidad que mide el nivel de satisfacción. (IC- 01 Nivel de satisfacción).
- **Objetivo:** indica la función que tiene y cuál es su relación con el objetivo del proyecto, donde se plantea la pregunta ¿Para qué se utiliza?

⁵² Ver página 110

- **Justificación:** señala el propósito del indicador y qué es lo que se mide, se concibe la interrogante ¿Por qué se utiliza?
- **Método de cálculo:** muestra la fórmula empleada para realizar la medición del indicador, responde la pregunta ¿Cómo se calcula?
- **Definiciones:** define los conceptos incluidos en la fórmula, para identificar y comprender cuáles serán las variables a medir.
- **Unidad de medida:** parámetro de referencia empleado para expresar el resultado del cálculo Ejemplo: Moneda, días, horas, porcentaje, media, etc.
- **Fuentes de información:** de donde se obtiene la información de las variables contenidas en el indicador.
- **Variables de desagregación:** expresa las formas en que se puede clasificar el resultado, para observar una variable específica de la población analizada.
- **Interpretación del indicador:** establece los niveles, rangos y criterios utilizados para interpretar el resultado numérico obtenido del indicador, con el fin de poder comparar distintos periodos y establecer acciones preventivas y correctivas cuando sea necesario.
- **Observaciones:** describe las sugerencias o recomendaciones generales para el análisis y uso del indicador.

A continuación se presentan los indicadores que se podrán aplicar en FUNDAL, según los proyectos analizados en el diagnóstico, Capítulo II.

Cuadro No. 2
Nivel de satisfacción

IC- 01 Nivel de satisfacción	
Objetivo	Verificar el nivel de satisfacción de los beneficiarios, tras su participación (educación) en los proyectos educativos dentro de la Fundación.
Justificación	Es necesario conocer la calidad que perciben los participantes de los servicios recibidos en FUNDAL, con el fin de proponer acciones que mejoren los mismos. En este sentido con la ayuda del “Cuestionario de Evaluación ex post 01” se obtendrá dicha información.
Método de cálculo	$x = \frac{\sum \text{respuesta de los participantes al ítem 1}}{\text{No. de valoraciones dadas al ítem 1}}$
Definiciones	<p>∑ Respuesta de los participantes: Suma de cada una de las respuestas de los participantes que respondieron el “Cuestionario de evaluación ex post 01”, según la escala de Likert utilizada.</p> <p>Valoraciones dadas: Sumatoria de las personas que respondieron el cuestionario.</p> <p>Ítem 1: Se siente satisfecho con los servicios educativos que le ha brindado FUNDAL.</p>
Unidad de medida	Puntuación media obtenida (Se utilizó una escala de Likert del 1 al 5 para valorar de la siguiente manera: Totalmente en desacuerdo 1, En desacuerdo 2, Neutral 3, De acuerdo 4 y Totalmente de acuerdo 5.)
Fuentes de información	Tabulación de los datos recolectados con el “Cuestionario de Evaluación ex post 01”.
Variables de desagregación	<ul style="list-style-type: none"> • Por nivel (Educación inicial, Multigrados y Técnico) • Por género • Por Centro Educativo
Interpretación del indicador	Permitirá analizar el grado de satisfacción general del participante respecto a los servicios recibidos. El indicador puede arrojar cualquier valor comprendido entre 1 y 5, mientras más cercano a 5 sea, mayor será el grado de satisfacción general, que es lo ideal.
Observaciones	Este indicador será aplicado anualmente, para obtener un promedio del grado de satisfacción al culminar el proyecto si este es mayor a un año.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

Cuadro No. 3
Uso de la capacidad del Centro Educativo

IC-02 Uso de la capacidad de Centro Educativo	
Objetivo	Mejorar la productividad de los servicios que se ofrecen.
Justificación	El grado de utilización del espacio que posee FUNDAL para atender a los estudiantes, es vital para observar si las instalaciones están siendo aprovechadas al máximo.
Método de cálculo	$x = \frac{\text{No. de estudiantes atendidos}}{\text{Capacidad de atención}} \times 100$
Definiciones	Estudiantes atendidos: Cantidad de estudiantes atendidos en las instalaciones destinadas a la educación. Capacidad de atención: Cantidad máxima de estudiantes que pueden ser atendidos en las instalaciones.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Fuentes de información	Base de datos "Estudiantes" en el periodo a evaluar. Estudios de capacidad instalada máxima en cada Centro Educativo.
Variables de desagregación	<ul style="list-style-type: none"> • Por Centro Educativo.
Interpretación del indicador	Si el valor es mayor a 80, las instalaciones están siendo aprovechadas y si este excede el 100% hay una sobreutilización. Se espera que el resultado no sea menor al 80% para atender a la población objetivo.
Observaciones	Es conveniente que el valor se encuentre en el rango de 80-100, para que no exista una subutilización o sobreutilización en los Centros Educativos, debido a que esto influye en la calidad de la educación que se brinda a los estudiantes y los recursos utilizados en los proyectos.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

Cuadro No. 4
Grado de fortalecimiento institucional

IC-03 Grado de fortalecimiento institucional	
Objetivo	Medir cual es el nivel de fortalecimiento que se tiene dentro de la Fundación.
Justificación	Se podrá observar cual es la proporción del personal que se encuentra capacitado para mejorar los servicios tanto administrativos como operativos de FUNDAL.
Método de cálculo	$x = \frac{\text{No. de empleados capacitados}}{\sum \text{empleados}} \times 100$
Definiciones	<p>Empleados: Sumatoria de individuos que están contratados por FUNDAL y reciben una remuneración económica.</p> <p>Empleados capacitados: Cantidad de empleados que recibieron una capacitación (interna o externa).</p>
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Fuentes de información	Planilla. Reporte de Coordinación de Talento Humano sobre el personal capacitado.
VARIABLES de desagregación	<ul style="list-style-type: none"> • Por Centro Educativo
Interpretación del indicador	Con el resultado de este indicador se podrá conocer el nivel de personal que ha recibido nuevas capacitaciones. Se debe encontrar en un rango del 10 y 25%.
Observaciones	Las capacitaciones que se programan en FUNDAL anualmente son escasas, por lo que el resultado que se espera obtener de este indicador no es muy alto. La persona capacitada es la que se encarga de trasladar los conocimientos aprendidos a sus compañeros.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

Cuadro No. 5
Atención a los usuarios

IC- 04 Atención a los usuarios	
Objetivo	Verificar la calidad de servicio a los usuarios desde la perspectiva de los beneficiados tras su participación (educación) en los proyectos educativos dentro de la Fundación.
Justificación	Es necesario conocer desde el punto de vista de los usuarios cual es la actuación del personal que brinda servicios dentro de FUNDAL, sin saber si se encuentran o no capacitados. En este sentido con la ayuda del “Cuestionario de Evaluación ex post 01” se obtendrá dicha información.
Método de cálculo	$x = \frac{\sum \text{respuesta de los participantes al ítem 3}}{\text{No. de valoraciones dadas al ítem 3}}$
Definiciones	<p>∑ Respuesta de los participantes: Suma de cada una de las respuestas de los participantes que respondieron el “Cuestionario de evaluación ex post 01”, según la escala de Likert utilizada.</p> <p>Valoraciones dadas: Sumatoria de las personas que respondieron el cuestionario.</p> <p>Ítem 3: El personal que lo ha atendido posee los conocimientos necesarios para brindar un buen servicio.</p>
Unidad de medida	Puntuación media obtenida (Se utilizó una escala de Likert del 1 al 5 para valorar de la siguiente manera: Totalmente en desacuerdo 1, En desacuerdo 2, Neutral 3, De acuerdo 4 y Totalmente de acuerdo 5.)
Fuentes de información	Tabulación de los datos recolectados con el “Cuestionario de Evaluación ex post 01”.
VARIABLES DE DESAGREGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Por nivel (Educación inicial, Multigrados y Técnico) • Por Centro Educativo.
Interpretación del indicador	El indicador puede arrojar cualquier valor comprendido entre 1 y 5, se espera un resultado de 5 que es lo ideal.
Observaciones	Este indicador será aplicado anualmente, para obtener un promedio de la calidad percibida por los usuarios por la atención recibida el proyecto, si este es mayor a un año.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

Cuadro No. 6
Participantes de proyectos educativos

IE-05 Participantes de proyectos educativos	
Objetivo	Monitorear la demanda anual de los proyectos educativos dentro de la Fundación.
Justificación	La formación educativa que se brinda en FUNDAL, se considera relevante para que los participantes mejoren su calidad de vida y la de sus familias.
Método de cálculo	$\sum \text{de los estudiantes regulares al finalizar el periodo escolar (1 año)}$
Definiciones	Estudiantes regulares: Niños que tienen un nivel de asistencia mínimo del 80%.
Unidad de medida	Número de participantes.
Fuentes de información	Base de datos "Estudiantes" Listado de estudiantes al finalizar el periodo
Variables de desagregación	<ul style="list-style-type: none"> • Centros Educativos.
Interpretación del indicador	Con el resultado de este indicador se podrá conocer el volumen de participantes en los proyectos educativos. Se espera que este sea lo más próximo posible a la cobertura actual de los Centros Educativos de FUNDAL.
Observaciones	Si el proyecto tiene una duración mayor a 1 año se podrá verificar el aumento o disminución de beneficiarios tras la implementación del proyecto.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

Cuadro No. 7
Tasa de cobertura a nivel Nacional

IE-06 Tasa de cobertura a nivel Nacional	
Objetivo	Identificar cual es el grado de alcance de los servicios brindados en la Fundación a las personas con discapacidad.
Justificación	Se podrá conocer con la ayuda de este indicador, en qué medida la educación que se brinda en FUNDAL está llegando a la población con discapacidad del país.
Método de cálculo	$x = \frac{\sum \text{participantes inscritos}}{\text{Población nacional con discapacidad}} \times 100$
Definiciones	<p>Participantes inscritos: Cantidad total de personas que se inscriben en los Centros Educativos o Capacitaciones.</p> <p>Población nacional con discapacidad⁵³: Sumatoria de las personas con discapacidad del país según Encuesta realizada por el INE, 2016 (actualizar datos con la página del INE).</p>
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Fuentes de información	Base de datos “Estudiantes” desde que inició la Fundación sus operaciones (Global). Encuesta de personas con discapacidad, INE.
VARIABLES de desagregación	<ul style="list-style-type: none"> • Centro Educativo
Interpretación del indicador	Con el resultado de este indicador se podrá informar FUNDAL de su avance en cuanto a la cobertura en el país.
Observaciones	Los proyectos que se realizan tendrán un impacto en la población de acuerdo al aumento del nivel de atención de personas con discapacidades.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

⁵³ Ver Anexo 18

Cuadro No. 8
Variación del nivel de atención

IE-07 Variación del nivel de atención	
Objetivo	Medir el alcance de participantes que tiene FUNDAL, tras la implementación de los proyectos de cooperación.
Justificación	El aumento o disminución de participantes de los proyectos, brinda información sobre la variación en el nivel de cobertura (nivel interno) que ofrece la Fundación a las personas con discapacidades.
Método de cálculo	$x = \frac{\text{No. de estudiantes atendidos} - \text{No. de estudiantes atendidos año anterior}}{\text{No. de estudiantes atendidos año anterior}} \times 100$
Definiciones	Estudiantes atendidos: Cantidad de estudiantes atendidos en las instalaciones en el año corriente con una asistencia superior al 50%.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Fuentes de información	Base de datos “Estudiantes” en el periodo a evaluar. Base de datos “Estudiantes” del periodo anterior a evaluar.
Variables de desagregación	<ul style="list-style-type: none"> • Por Centro Educativo. • Por nivel (Educación inicial, Pre-escolar, Multigrados y Técnico) • Por Género
Interpretación del indicador	El resultado de este indicador arroja datos sobre el alcance que se obtuvo para brindar servicios a la población objetivo, en comparación con periodos anteriores.
Observaciones	Es conveniente que el valor sea positivo independiente del crecimiento que se obtenga, debido a que si este es negativo implicaría que la Fundación no ha logrado expandir sus servicios, esto afecta la optimización de los recursos utilizados en los proyectos.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

**Cuadro No. 9
Cumplimiento de metas**

IE-08 Cumplimiento de metas	
Objetivo	Verificar el cumplimiento de las metas plasmadas en la planificación del proyecto.
Justificación	Nos permite saber si se alcanzaron las metas o en qué grado se logró realizarlas, hasta la culminación del proyecto.
Método de cálculo	$x = \frac{\text{No. de estudiantes atendidos}}{\text{No. de estudiantes planificados}} \times 100$ $x = \frac{\text{No. de servicios ejecutados}}{\text{No. de servicios planificados}} \times 100$
Definiciones	<p>Estudiantes atendidos: Cantidad de estudiantes atendidos en las instalaciones en el año corriente con una asistencia superior al 50%.</p> <p>Servicios ejecutados: Sumatoria de los servicios brindados a cada uno de los estudiantes, en el transcurso del año.</p>
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Fuentes de información	<p>Base de datos “Estudiantes” en el periodo a evaluar.</p> <p>Tabulación de servicios educativos, hoja “Educación”</p> <p>Tabulación de capacitaciones.</p> <p>Documentos de la planificación de los proyectos</p>
Variables de desagregación	<ul style="list-style-type: none"> • Por Centro Educativo. • Por tipo de servicio • Por tipo de capacitación
Interpretación del indicador	El resultado de este indicador mide el grado de ejecución de la meta planificada
Observaciones	Se considerará un cumplimiento aceptable si los resultados son mayores al 90% y se estimará que son eficientes y exitosos si estos sobrepasan el 100% de lo planificado. De lo contrario se debe especificar cuáles fueron los motivos por los que no se logró ejecutar el 90% de las metas.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

Cuadro No. 10
Tasa de deserción

IE-09 Tasa de deserción	
Objetivo	Determinar la cantidad de personas que abandonan o dejan de utilizar los servicios ofrecidos por FUNDAL.
Justificación	Debido al abandono de los servicios obtenidos en la Fundación por parte de los participantes, es premisa conocer cuál es la tasa de deserción y los motivos de la misma. Esto influye en el alcance de metas plasmadas en algunos proyectos.
Método de cálculo	$x = \frac{\text{No participantes que desertan}}{\sum \text{participantes inscritos}} \times 100$
Definiciones	<p>Participantes inscritos: Cantidad total de personas que se inscriben en los Centros Educativos o Capacitaciones.</p> <p>Participantes que desertan: Personas que se inscribieron y recibieron servicios pero dejaron de asistir (asistencia máxima 50%).</p>
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Fuentes de información	Base de datos “Estudiantes” y “Capacitaciones” Listado de estudiantes al finalizar el periodo Informe anual de los servicios brindados en los Centros Educativo por las Directoras.
VARIABLES de desagregación	<ul style="list-style-type: none"> • Por nivel (Educación inicial, Multigrados y Técnico) • Por tipo de capacitación • Por género • Por Centro Educativo.
Interpretación del indicador	Con el resultado de este indicador se obtendrá información sobre los abandonos que se producen, que influye en el éxito educativo de la Fundación.
Observaciones	La deserción es un gasto para la Fundación debido a que los recursos utilizados para brindar servicios a los participantes no logran tener el impacto previsto por el proyecto.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

Cuadro No. 11
Ejecución presupuestaria

<i>IF-10 Ejecución Presupuestaria</i>	
Objetivo	Establecer el grado de cumplimiento financiero al comparar el presupuesto asignado con respecto al presupuesto ejecutado en el respectivo periodo de evaluación.
Justificación	El grado de avance en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria de egresos.
Método de cálculo	$x = \frac{\text{Ejecución presupuestaria}}{\text{Presupuesto de egresos planificado}} \times 100$
Definiciones	<p>Presupuesto de egresos: Cálculo anticipado de los egresos de FUNDAL para un periodo determinado (especificado en el convenio del proyecto).</p> <p>Ejecución presupuestaria: Egresos de FUNDAL acumulados en un lapso determinado (acorde al periodo del presupuesto de egresos).</p>
Unidad de Media	Porcentaje (%)
Fuentes de información	Reporte de la Gerencia Administrativa de la Fundación (Estados financieros justificados y registros contables). Presupuesto de egresos anual aprobado por Dirección y Gerencia de Programas de FUNDAL.
VARIABLES de desagregación	<ul style="list-style-type: none"> • Por rubro de costos. • Por unidad ejecutora (Centros Educativos).
Interpretación del indicador	Con el resultado de este indicador se podrá verificar el cumplimiento de ejecución de los recursos asignados.
Observaciones	Verificar que la ejecución del presupuesto se relaciona con las actividades plasmadas en el POA el nivel de ejecución de los recursos en el periodo estipulado el cual debe ser de un mínimo 80% para ser aprobado.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

Cuadro No. 12
Costo unitario de educación

IF-11 Costo unitario de Educación	
Objetivo	Optimizar el uso de los recursos asignados a los proyectos educativos.
Justificación	Sirve para conocer cuál es el costo unitario por participante y por hora, para los diferentes proyectos educativos que se ejecutan.
Método de cálculo	$x = \frac{\text{Costo total ejecutado (proyecto)}}{\text{No. total de participantes atendidos}}$ $x = \frac{\text{Costo total ejecutado (proyecto)}}{\text{No. total de horas invertidas en el proyecto}}$
Definiciones	<p>Costo total ejecutado (proyecto): Toda las erogaciones realizadas para brindar servicios a los estudiantes, tanto operativo como administrativo.</p> <p>Participantes atendidos: personas (estudiantes, individuos y entidades capacitados y personal) que recibieron servicios a través de la implementación de un proyecto y culminaron el periodo de educación previsto.</p> <p>Horas invertidas en el proyecto: Horas de formación presencial o a distancia.</p>
Unidad de medida	Quetzales (Q.00)
Fuentes de información	Presupuesto ejecutado al culminar el proyecto. Revisado y aprobado por Gerencia Administrativa. Base de datos “Estudiantes promovidos” “ Instituciones, Personal o Individuos certificados”
Variables de desagregación	<ul style="list-style-type: none"> • Por nivel (Educación inicial, Multigrados y Técnico)
Interpretación del indicador	Útil para establecer un costo medio a los servicios ofrecidos dentro de la Fundación por participante. Sirve como indicativo del costo promedio por hora de formación brindada a los participantes.
Observaciones	El costo medio de los servicios será aplicado a los proyectos que involucran a los estudiantes y personas capacitadas. El costo promedio por hora será aplicado únicamente a los proyectos que involucran capacitaciones. Se incluyen las horas a distancia para las personas o entidades que reciben capacitaciones en línea.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

Cuadro No. 13
Costo unitario de deserción

IF-12 Costo unitario de deserción	
Objetivo	Optimizar el uso de los recursos asignados a los proyectos educativos.
Justificación	En FUNDAL se ha dado la situación de que algunos estudiantes dejan de asistir a los Centros Educativos, o su asistencia es esporádica. Motivo por el cual se debe determinar y minimizar el gasto asociado a los participantes que desertan de los servicios obtenidos.
Método de cálculo	$x = \frac{\text{Costo total ejecutado}}{\sum \text{participantes inscritos}} \times \sum \text{participantes que desertan}$
Definiciones	<p>Costo total ejecutado (proyecto): Toda las erogaciones realizadas para brindar servicios a los estudiantes, tanto operativo como administrativo.</p> <p>Participantes inscritos: Cantidad total de personas que se inscriben en los Centros Educativos o Capacitaciones.</p> <p>Participantes que desertan: Personas que se inscribieron y recibieron servicios pero dejaron de asistir (asistencia máxima 50%).</p>
Unidad de medida	Quetzales (Q.00)
Fuentes de información	Base de datos “Estudiantes”, “Entidades”, “Personal” Listado de estudiantes al finalizar el periodo.
Variables de desagregación	<ul style="list-style-type: none"> • Por nivel (Educación inicial, Multigrados y Técnico)
Interpretación del indicador	Útil para establecer un costo medio por la deserción de los participantes.
Observaciones	La deserción es un gasto para la Fundación debido a que los recursos utilizados en los participantes que reciben servicios no logran tener el impacto previsto por el proyecto.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

Cuadro No. 14
Costo unitario de los servicios

IF-13 Costo unitario de los servicios	
Objetivo	Optimizar el uso de los recursos asignados a los proyectos educativos.
Justificación	Permite conocer el costo que tiene cada uno de los servicios brindados a los estudiantes.
Método de cálculo	$x = \frac{\text{Costo total ejecutado (proyecto)}}{\sum \text{servicios ofrecidos}}$
Definiciones	<p>Costo total ejecutado (proyecto): Toda las erogaciones realizadas para brindar servicios a los estudiantes, tanto operativo como administrativo.</p> <p>∑ Servicios ofrecidos: La cantidad total de servicios brindados en el año que se está llevando a cabo la evaluación</p>
Unidad de medida	Quetzales (Q.00)
Fuentes de información	Base de datos “Estudiantes”, Tabulación “FUNDAL formulario”
VARIABLES de desagregación	<ul style="list-style-type: none"> • Por nivel (Educación inicial, Multigrados y Técnico)
Interpretación del indicador	Útil para fijar un costo medio por servicio impartido a los participantes. Forma de establecer el costo unitario.
Observaciones	El resultado obtenido brinda la opción de verificar con otros años, si los costos han disminuido o aumentado. El costo puede ser generalizado con todos los servicios del periodo evaluado.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

Cuadro No. 15
Grado de inclusión educativa

<i>II-14 Grado de inclusión educativa</i>	
<i>Objetivo</i>	Conocer el porcentaje de estudiantes que son incluidos en escuelas regulares E.R., con la asesoría de FUNDAL anualmente. (Derecho a la educación)
<i>Justificación</i>	Se busca conocer la cobertura de FUNDAL para impartir formación a los estudiantes y que puedan asistir a E. R.
<i>Método de cálculo</i>	$x = \frac{\text{Estudiantes que asisten a E. R.}}{\text{Número total de Estudiantes}} \times 100$
<i>Definiciones</i>	<i>Estudiantes que asisten a E.R.:</i> Cantidad de estudiantes que reciben asesoría y recibieron educación en FUNDAL para integrarse a escuelas regulares. <i>No. Total de estudiantes:</i> Sumatoria de todos los estudiantes que están inscritos en los Centros Educativos de la Fundación.
<i>Unidad de medida</i>	Porcentaje (%)
<i>Fuentes de información</i>	Registros de las Directoras de las sedes anuales. Base de datos “Estudiantes”
<i>Variables de desagregación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Por género. • Por Centro Educativo.
<i>Interpretación del indicador</i>	El resultado de este indicador permitirá analizar el porcentaje de estudiantes que asisten a escuelas regulares y poder identificar un perfil o que acciones se tomaron para lograrlo.
<i>Observaciones</i>	Al iniciar el proyecto se planificará el porcentaje óptimo de inclusión, porque todos los estudiantes poseen tipos diferentes de discapacidad y en algunos casos no pueden acceder a la inclusión educativa.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

Cuadro No. 16
Tasa de éxito educativo

II-15 Tasa de éxito educativo	
Objetivo	Medir el nivel de éxito que tienen los proyectos educativos.
Justificación	Los proyectos que se implementan en FUNDAL buscan mejorar una situación o satisfacer una necesidad, razón por la cual se requiere conocer la eficacia de la educación impartida en el aprendizaje de los participantes.
Método de cálculo	$x = \frac{\text{No. de participantes promovidos o certificados}}{\sum \text{participantes inscritos}} \times 100$
Definiciones	<p>Participantes inscritos: Cantidad total de personas que se inscriben en los Centros Educativos o Capacitaciones.</p> <p>Participantes promovidos o certificados: Cantidad de personas que se inscribieron y fueron promovidos (estudiantes que aprobaron el nivel educativo en el año a evaluar) o certificados (entidades, individuos o personal que culminó su capacitación con éxito en el periodo programado).</p>
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Fuentes de información	Base de datos “Estudiantes” y “Capacitaciones” anual, registrado por Directoras de los Centros Educativos. Informe anual de los servicios brindados en los Centros Educativo por las Directoras.
Variables de desagregación	<ul style="list-style-type: none"> • Por nivel (Educación inicial, Multigrados y Técnico) • Por género • Por Centro Educativo.
Interpretación del indicador	Con el resultado de este indicador se podrá observar el nivel de eficacia de los proyectos educativo y el grado de impacto en los beneficiarios.
Observaciones	Es importante que este indicador se mantenga en un rango mayor al 80%, para tener la certeza de que el proyecto tiene un impacto significativo en la población beneficiada. Este indicador puede ser comparado con la tasa de deserción.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

Cuadro No. 17
Progreso de los estudiantes

II-16 Progreso de los estudiantes	
Objetivo	Contribuir en la mejora de interacción de las personas con discapacidad con la población en general.
Justificación	La percepción de los individuos que conviven con las personas con discapacidades, permite analizar la influencia que tienen los proyectos ejecutados en FUNDAL, en sus capacidades.
Método de cálculo	$x = \frac{\sum \text{respuesta de los participantes al ítem 2}}{\text{No. de valoraciones dadas al ítem 2}}$
Definiciones	<p>∑ Respuesta de los participantes: Suma de cada una de las respuestas de los participantes en el “Cuestionario de evaluación ex post 01”, según la escala de Likert utilizada.</p> <p>Valoraciones dadas: Sumatoria de las personas que respondieron el cuestionario.</p> <p>Ítem 2: Las actividades realizadas por el estudiante dentro de FUNDAL, permitieron que mejorara su nivel de convivencia, su forma de expresarse y su grado de dependencia.</p>
Unidad de medida	Puntuación media obtenida (Se utilizó una escala de Likert del 1 al 5 para valorar de la siguiente manera: Totalmente en desacuerdo 1, En desacuerdo 2, Neutral 3, De acuerdo 4 y Totalmente de acuerdo 5.)
Fuentes de información	Tabulación de los datos recolectados con el “Cuestionario de Evaluación ex post 01”.
Variables de desagregación	<ul style="list-style-type: none"> • Por nivel (Educación inicial, Multigrados y Técnico) • Por género • Por Centro Educativo.
Interpretación del indicador	El resultado de este indicador permitirá analizar el grado de mejora de los estudiantes, por los servicios recibidos. El indicador puede arrojar cualquier valor comprendido entre 1 y 5, mientras más cercano a 5 sea, mayor será el grado de satisfacción general.
Observaciones	Este indicador será aplicado anualmente, para obtener un promedio del grado de mejoramiento al culminar el proyecto, si este es mayor a un año.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

Cuadro No. 18
Cumplimiento Derechos de las personas con discapacidad

II-17 Cumplimiento Derechos de las personas con discapacidad	
Objetivo	Establecer cuál es el grado de involucramiento que tiene FUNDAL en el cumplimiento de los Derechos de las personas con discapacidad.
Justificación	Permite analizar la influencia que tienen los proyectos ejecutados en FUNDAL, en el cumplimiento de los Derechos, desde la perspectiva de los beneficiados.
Método de cálculo	$x = \frac{\sum \text{respuesta de los participantes al ítem 4}}{\text{No. de valoraciones dadas al ítem 4}}$
Definiciones	<p>∑ Respuesta de los participantes: Suma de cada una de las respuestas de los participantes en el “Cuestionario de evaluación ex post 01”, según la escala de Likert utilizada.</p> <p>Valoraciones dadas: Sumatoria de las personas que respondieron el cuestionario.</p> <p>Ítem 4: Las acciones que realiza FUNDAL han influido en el asesoramiento y cumplimiento de los Derechos de las personas con discapacidad.</p>
Unidad de medida	Puntuación media obtenida (Se utilizó una escala de Likert del 1 al 5 para valorar de la siguiente manera: Totalmente en desacuerdo 1, En desacuerdo 2, Neutral 3, De acuerdo 4 y Totalmente de acuerdo 5.)
Fuentes de información	Tabulación de los datos recolectados con el “Cuestionario de Evaluación ex post 01”.
Variables de desagregación	<ul style="list-style-type: none"> • Por nivel (Educación inicial, Multigrados y Técnico) • Por género • Por Centro Educativo.
Interpretación del indicador	El resultado de este indicador permitirá analizar el grado de mejora de los estudiantes, por los servicios recibidos. El indicador puede arrojar cualquier valor comprendido entre 1 y 5, mientras más cercano a 5 sea, mayor será el grado de satisfacción general.
Observaciones	Este indicador será aplicado anualmente, para obtener un promedio del grado de mejora al culminar el proyecto.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017. Con base en REDIFP Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de formación profesional, 2da. Edición.

En la tabla No. 12 se encuentra el resumen de indicadores para evaluar el impacto de los proyectos de cooperación en FUNDAL.

Tabla No. 12
Resumen de los indicadores de impacto

CATEGORÍA	No.	INDICADOR	Unidad/ Medida
Calidad Grado en que FUNDAL es calificada para satisfacer las necesidades de los beneficiarios.	IC-01	Nivel de satisfacción	Media
	IC-02	Uso de la capacidad instalada	%
	IC-03	Grado de fortalecimiento institucional	%
	IC-04	Atención a los usuario	Media
Eficacia Capacidad que tiene FUNDAL para alcanzar las metas.	IE-05	Participantes de proyectos educativos	Cant.
	IE-06	Tasa de cobertura a nivel nacional	%
	IE-07	Variación del nivel de atención	%
	IE-08	Cumplimiento de metas	%
	IE-09	Tasa de deserción	%
Eficiencia Gado de optimización de los recursos económicos y medios empleados con los resultados obtenidos.	IF-10	Ejecución presupuestaria de egresos	%
	IF-11	Costo unitario de educación	Q
	IF-12	Costo unitario de deserción	Q
	IF-13	Costo unitario de los servicios	Q
Impacto Valoración de los cambios en los estudiantes, tanto en su desarrollo como su situación ante la sociedad	II-14	Grado de inclusión educativa	%
	II-15	Tasa de éxito educativo	%
	II-16	Progreso de los estudiantes	Media
	II-17	Grado de cumplimiento de los Derechos	Media

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, junio 2017.

Por las características que poseen los proyectos de cooperación en FUNDAL se realizará un análisis con los siguientes métodos económicos.

3.4.2 Análisis Costo-Eficiencia

Para llevar a cabo este análisis FUNDAL puede aplicar los indicadores IF-10, IF-11, IF-12, IF-13, descritos en el Sistema de Indicadores,⁵⁴ donde el resultado obtenido indicará que se tuvo cierta erogación, costo o salida de dinero (Q0.00), por cada participante atendido que recibió servicios de la Fundación. De esta manera se podrá saber si se tuvo un costo menor o mayor al planificado, por la educación brindada a los participantes y compararlo con otros proyectos. También permitirá evaluar las acciones tomadas para que se optimicen los costos en los diversos proyectos. Por ejemplo el indicador IF-11⁵⁵.

$$\text{Costo unitario de educación} = \frac{\text{Costo total ejecutado (proyecto)}}{\text{No. total de participantes atendidos}}$$

3.4.3 Análisis Costo-Impacto

Para realizar el respectivo análisis del impacto alcanzado en la población objetivo, se utilizará de guía el Sistema de Indicadores, en la categoría impacto. Con los resultados obtenidos, se procederá a emplear la siguiente formula:

$$\text{Costo/Impacto} = \frac{\text{Costo total anual del proyecto}}{\text{Resultado del indicador (\%)}}$$

El resultado de este indicador será interpretado como el costo invertido por cada punto porcentual (1%) de aumento, disminución o mejora, de acuerdo al énfasis

⁵⁴ Ver página 110

⁵⁵ Ver página 103

de los indicadores: II-14, II-15, II-16, II-17, que tuvieron los participantes hasta la culminación de los proyectos.

En el caso de aplicar el análisis costo-impacto con el resultado de múltiples indicadores, se debe ponderar cada uno según su importancia, para obtener un producto común con base 1, el cual debe ser establecido desde la planeación del proyecto.

3.5 Elaboración de Informes

A partir de la información obtenida de la recolección y registro, se procederá a su análisis e interpretación. El informe que se debe elaborar tras la evaluación del respectivo proyecto debe contener los siguientes aspectos:

- Las generalidades de la metodología empleada para realizar la respectiva evaluación.
- La Matriz de Programación⁵⁶ del proyecto que se evalúa, la cual debe incluir el objetivo general, específicos y actividades a desarrollar desglosadas en cantidad y tiempo.
- Evaluación cuantitativa explicada con el método del valor ganado y cada uno de sus indicadores de desempeño.
- Resultados de la evaluación cualitativa con la aplicación del Sistema de Indicadores de impacto con cada una de sus categorías: calidad, eficacia, eficiencia e impacto, para mantener un criterio objetivo en la evaluación.
- Resultados de la gestión del proyecto, exitoso o no.
- Incluir un resumen y propuestas de mejora para futuros proyectos y evaluaciones.

⁵⁶ Ver Anexo 19

3.5.1 Presentación de los resultados

La persona encargada de la realización del informe será la Coordinadora de Proyectos, quien deberá redactar conclusiones, recomendaciones y presentarlo concluido a la Gerencia de Programas de FUNDAL, quien tendrá la responsabilidad de revisarlo y aprobarlo, para que los resultados de la evaluación puedan ser presentados a las entidades financieras y a la población guatemalteca a través de su página de internet, a criterio de FUNDAL, con la finalidad de exponer lo siguiente:

- Informar a los ciudadanos sobre los resultados y empleo de los recursos como ejercicio de transparencia y rendición de cuentas.
- Incentivar la participación de la población con los objetivos que persigue la Fundación.
- Reflejar el esfuerzo que realiza FUNDAL en el cumplimiento de sus actividades.
- Demostrar el impacto que tienen las acciones que desarrolla FUNDAL en la población objetivo.

3.5.2 Difusión de los resultados

La difusión de los resultados de la evaluación contribuirá a transmitir a la ciudadanía una imagen mejorada de operación, transparencia, concertación territorial, responsabilidad en la utilización de fondos públicos o privados y participación institucional en la capacitación de personas con sordoceguera y discapacidad múltiple.

3.6 Normas de Evaluación

- Se debe utilizar un plan de evaluación que debe incluir: objetivos, métodos económicos de evaluación, sistema de indicadores, instrumentos a aplicar, cronograma y presupuesto, el cual se podrá elaborar con información de la presente metodología.
- Las personas encargadas de la recolección de la información deben ser instruidas antes de proceder a aplicar los distintos instrumentos descritos en esta metodología, con la finalidad de obtener información verídica y objetiva de los beneficiarios.
- Se debe cumplir con los tiempos estipulados de la aplicación de la evaluación.
- Todas las evaluaciones deben ser supervisadas y archivadas para tener un registro, útil para la planificación de próximos proyectos que sean similares, para tener mejores resultados en el futuro.

Con la finalidad de ilustrar a las personas responsables de aplicar esta metodología dentro de FUNDAL y comprobar la utilidad que tendrán los instrumentos y métodos desarrollados en la misma, se ha procedido a elaborar la respectiva evaluación del proyecto No. 2⁵⁷ expuesto en el capítulo II.

⁵⁷ Ver página 53

3.7 Caso Práctico: Evaluación ex post del proyecto No. 2

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la evaluación ex post del proyecto que se identifica con el nombre: Prestación de servicios de salud y asistencia social a bebés, niñas, niños, adolescentes y jóvenes con sordoceguera y discapacidad múltiple. Se ha seleccionado este proyecto debido a que se cuenta con la información exacta de planificación tanto del desarrollo físico como recursos económicos utilizados en el mismo, este culminó en diciembre del año 2016 y fue financiado por el MSPAS.

3.7.1 Metodología de evaluación

Para recabar información objetiva del proyecto de cooperación, se ha realizado la evaluación ex post de impacto, en su forma cuantitativa y cualitativa, donde se hizo uso de la información registrada por FUNDAL en el año 2016 y datos de la investigación de campo, expuestos en el capítulo II de este documento.⁵⁸

El diseño aplicado es no experimental, se tomaron en cuenta únicamente a las personas que fueron beneficiadas directamente por la implementación del proyecto No. 2, esto quiere decir que el grupo meta de este proyecto fueron, 54 estudiantes con sordoceguera o discapacidad múltiple que recibieron asistencia de FUNDAL en las sedes de Guatemala (20 estudiantes), Huehuetenango (19) y Quetzaltenango (15), en el periodo de enero a diciembre de 2016.

Al realizar la respectiva evaluación se hizo uso de una matriz de programación, la cual está dividida en: objetivos específicos, actividades y metas planificadas en unidades, tiempo y recursos asignados a las mismas, como se observa en la tabla No. 13 de la siguiente página.

⁵⁸ Análisis de los servicios y beneficios ofrecidos. Ver página 65-78

Tabla No. 13
Matriz de programación del Proyecto No.2
Año 2016

Objetivo General					
Contribuir al cumplimiento de las políticas públicas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, como rector del sector salud, garantizando el acceso a los servicios de habilitación y rehabilitación para las personas con sordoceguera y discapacidad múltiple.					
Objetivos específicos	Actividades	Tiempo	Cantidad/Servicio	Presupuesto	%
Brindar rehabilitación al 100% de las/los estudiantes con Sordoceguera y Discapacidad Múltiple por medio de las sedes, visitas a escuelas regulares, hogares e instituciones afines en un mediano plazo.	Educación inicial y estimulación temprana	12 meses	5526	Q122,668.00	12.27%
	Educación Especial		5880	Q118,002.00	11.80%
	Fisioterapia		3648	Q82,576.00	8.26%
	Terapias de orientación y Movilidad		1440	Q58,030.00	5.80%
	Terapia ocupacional		11091	Q78,414.00	7.84%
	Inclusión educativa		1200	Q35,011.00	3.50%
	Educación física		1290	Q35,018.00	3.50%
	Talleres productivos		1200	Q35,018.00	3.50%
	Prácticas laborales		462	Q35,018.00	3.50%
	Clases de computación		544	Q35,018.00	3.50%
	Diseños adaptados		140	Q20,552.00	2.06%
	Actividades extracurriculares		25	Q35,018.00	3.50%
	Terapia de lenguaje		672	Q47,579.00	4.76%
	Lenguaje de señas		1122	Q95,645.00	9.56%

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, junio 2017.

Tabla No. 13 A (continuación)
Matriz de programación del Proyecto No.2
Año 2016

Objetivos específicos	Actividades	Tiempo	Cantidad/ Servicio	Presupuesto	%
Madres, padres y familiares empoderados, han logrado avances en el cumplimiento de los derechos de sus hijas/hijos con discapacidad.	Trabajo social	11 meses	207	Q35,018.00	3.50%
	Talleres de escuelas (escuela para padres)	9 meses	24	Q35,018.00	3.50%
	Encuentros para padres	1 Mes	3	Q26,361.00	2.64%
Tema de discapacidad y sus derechos personas, posicionado en redes y espacios de concertación.	Asesoría y orientación a instituciones	10 meses	8	Q35,018.00	3.50%
	Capacitaciones internas y externas	12 meses	11	Q35,018.00	3.50%
TOTAL			34493	Q1,000,000.00	100%

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, junio 2017.

Los datos contenidos en la tabla descrita anteriormente fueron utilizados para desarrollar la evaluación cuantitativa y cualitativa.

3.7.2 Evaluación cuantitativa

En la matriz de programación tabla No. 13, se encuentra el presupuesto asignado a cada actividad, el cual se logró determinar en el diagnóstico, que es irrelevante de la cantidad de servicios brindados a los estudiantes,⁵⁹ razón por la cual para visualizar de forma clara las erogaciones reales de FUNDAL, se elaboró el flujo de costos⁶⁰ mensual que se tenía previsto para el año 2016 y el ejecutado realmente en el mismo periodo, se observan en la tabla No. 14 y 15 respectivamente.

⁵⁹ Ver página 53, tercer párrafo

⁶⁰ Se elaboró con información del Anexo 7, inciso V y VI

Tabla No. 14
Flujo de costos planificado del Proyecto No. 2
Enero a Diciembre de 2016

DESCRIPCIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
COSTOS DE OPERACIÓN												
COSTOS DIRECTOS												
<i>Personal Directo</i>												
Directora de Centro Educativo	Q 8,266.80	Q 8,266.80	Q 8,266.80	Q 8,266.80	Q 8,266.80	Q 8,266.80	Q 8,266.80	Q 8,266.80	Q 8,266.80	Q 8,266.80	Q 8,266.80	Q 8,266.80
Equipo de fisioterapistas	Q 9,062.04	Q 9,062.04	Q 9,062.04	Q 9,062.04	Q 9,062.04	Q 9,062.04	Q 9,062.04	Q 9,062.04	Q 9,062.04	Q 9,062.04	Q 9,062.04	Q 9,062.04
Equipo docente	Q 39,291.76	Q 39,291.76	Q 39,291.76	Q 39,291.76	Q 39,291.76	Q 39,291.76	Q 39,291.76	Q 39,291.76	Q 39,291.76	Q 39,291.76	Q 39,291.76	Q 36,566.48
Coordinación de proyectos	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00
Otros costos												
luz, agua, teléfono, internet	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00	Q 4,500.00
COSTOS INDIRECTOS												
Personal Administrativo	Q 5,824.00	Q 18,161.50	Q 18,161.50	Q 18,161.50	Q 18,161.50	Q 11,324.00	Q 10,728.00					
COSTOS DE MANTENIMIENTO												
Seguridad de instalaciones	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00
Conserjería	Q 3,161.34	Q 3,161.34	Q 3,161.34	Q 3,161.34	Q 3,161.34	Q 3,161.34	Q 3,161.34	Q 3,161.34	Q 3,161.34	Q 3,161.34	Q 3,161.34	Q 3,161.34
Alquiler sedes Huehue y Xela				Q 22,000.00								
COSTOS TOTALES	Q 74,455.94	Q 86,793.44	Q 86,793.44	Q 108,793.44	Q 86,793.44	Q 79,955.94	Q 76,634.66					

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, junio 2017.

Tabla No. 15
Flujo de costos real del Proyecto No. 2
Enero a Diciembre de 2016

DESCRIPCIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
COSTOS DE OPERACIÓN												
COSTOS DIRECTOS												
<i>Personal Directo</i>												
<i>Directoras de Centros Educativos</i>				Q 16,533.60	Q 8,266.80	Q 16,533.60	Q 12,400.20	Q 8,266.80	Q 8,266.80	Q 8,266.80	Q 8,266.80	Q 12,400.20
<i>Equipo de fisioterapeutas</i>				Q 18,124.08	Q 9,062.04	Q 12,082.72	Q 12,082.72	Q 12,082.72	Q 12,028.72	Q 15,103.40	Q 9,062.04	Q 6,041.36
<i>Equipo docente</i>				Q 62,939.24	Q 37,625.48	Q 71,031.08	Q 48,531.96	Q 43,866.82	Q 58,074.28	Q 37,072.44	Q 47,310.96	Q 71,366.32
<i>Coordinación de proyectos</i>				Q 8,000.00	Q 4,000.00	Q 6,000.00	Q 6,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Q 8,000.00
Otros costos												
<i>luz, agua, teléfono, internet</i>				Q 16,999.05	Q 4,129.34	Q 4,492.24	Q 4,341.74	Q 4,343.54	Q 4,537.51	Q 4,435.27	Q 4,537.51	Q 5,929.59
COSTOS INDIRECTOS												
<i>Personal Administrativo</i>				Q 22,648.00	Q 5,824.00	Q 24,999.00	Q 18,161.50	Q 28,310.00	Q 11,324.00	Q 16,986.00	Q 11,324.00	Q 10,728.00
COSTOS DE MANTENIMIENTO												
<i>Seguridad de instalaciones</i>				Q 1,050.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00	Q 350.00
<i>Consejería</i>				Q 9,484.18	Q 3,161.34	Q 3,161.34	Q 3,161.34	Q 3,161.34	Q 3,161.14	Q 3,161.34	Q -	Q 6,322.68
<i>Alquiler sedes Huehue y Xela</i>				Q 22,000.00								
COSTOS TOTALES	Q 19,980.00	Q 19,980.00	Q 19,980.00	Q 177,778.15	Q 72,419.00	Q 138,649.98	Q 105,029.46	Q 104,381.22	Q 101,742.45	Q 89,375.25	Q 84,851.31	Q 121,138.15
COSTOS DE USUARIOS												
<i>Traslado</i>	Q 19,980.00	Q 19,980.00	Q 19,980.00	Q 19,980.00	Q 19,980.00	Q 19,980.00	Q 19,980.00	Q 19,980.00	Q 19,980.00	Q 19,980.00	Q 19,980.00	Q 19,980.00
COSTOS TOTALES	Q 19,980.00	Q 19,980.00	Q 19,980.00	Q 197,758.15	Q 92,399.00	Q 158,629.98	Q 125,009.46	Q 124,361.22	Q 121,722.45	Q 109,355.25	Q 104,831.31	Q 141,118.15

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, junio 2017.

El flujo está compuesto por costos de operación que se dividen en directos e indirectos también contiene los costos de mantenimiento de las instalaciones en las tres sedes; cabe resaltar que el personal fue contratado para cumplir con las actividades de FUNDAL y no sólo las señaladas para este proyecto.⁶¹ En la tabla No. 15 se observa que FUNDAL no realizó pago alguno durante los primeros tres meses, por lo que no se tuvo ningún egreso hasta ese momento, estos iniciaron en el mes de abril cuando se recibió el monto del financiamiento.⁶²

En la tabla No. 16 se aprecia el resumen de costos en el año 2016, entre los datos planificados y ejecutados para este proyecto.

Tabla No. 16
Resumen de costos planificado y ejecutado del Proyecto No. 2
Año 2016

DESCRIPCIÓN	Planificado	Real
COSTOS DE OPERACIÓN		
COSTOS DIRECTOS		
Personal Directo		
Directoras de Centros Educativos	Q 99,201.60	Q 99,201.60
Equipo de fisioterapeutas	Q 108,744.48	Q 105,669.80
Equipo docente	Q 468,775.84	Q 477,818.58
Coordinación de proyectos	Q 48,000.00	Q 48,000.00
Otros costos		
luz, agua, teléfono, internet	Q 54,000.00	Q 53,745.79 ⁶³
COSTOS INDIRECTOS	Q -	Q -
Personal Administrativo	Q 157,142.00	Q 150,304.50
COSTOS DE MANTENIMIENTO		
Seguridad de instalaciones	Q 4,200.00	Q 3,850.00
Conserjería	Q 37,936.08	Q 34,774.70
Alquiler sedes Huehuetenango y Xela	Q 22,000.00	Q 22,000.00
COSTOS TOTALES	Q1,000,000.00	Q 995,364.97

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, junio 2017.

⁶¹ Ver página 54 segundo párrafo y 60 último párrafo

⁶² Ver página 53, segundo párrafo

⁶³ Sumatoria de los servicios: eléctrico, teléfono e internet, presentados en la tabla No. 9, ver página 54

Luego de haber establecido cuales fueron las erogaciones de FUNDAL para implementar el proyecto No. 2 se procede a desarrollar la metodología del valor ganado. Aunque este proyecto ya concluyó, los resultados obtenidos con la aplicación del valor ganado permiten visualizar cual fue el desempeño de FUNDAL en el año 2016 y realizar una comparación⁶⁴ con el año 2017.

3.7.2.1 Aplicación del método valor ganado

Para iniciar con este análisis se tomaron en cuenta los costos mensuales para impartir los servicios a los 54 estudiantes que asistieron a los Centros Educativos de FUNDAL, detallados en los flujos de costos planificado y real.⁶⁵ Luego se procedió a realizar los cálculos del valor ganado⁶⁶ de acuerdo a la producción planificada y ejecutada en el transcurso de cada mes, se aplicaron las fórmulas descritas en la tabla No. 3,⁶⁷ con el objetivo de verificar el desempeño que tuvo la Fundación en el cumplimiento de sus metas. En la tabla No. 17 se observan las variaciones, los índices de desempeño y las estimaciones correspondientes al mes de Junio del año 2016.

Tabla No. 17
Indicadores del valor ganado
Junio de 2016

Variación		Índice de desempeño		Estimaciones			Conclusión
Del coste CV	Del cronograma SV	Del coste CPI	Del cronograma SPI	EAC AC + (BAC-EV)	EAC BAC / CPI	EAC AC+(BAC-EV) / (CPI.SPI)	Variación a la conclusión VAC
198,116	63,378	1.51	1.12	Q 801,884	Q 662,473	Q 632,928	Q 198,116.29
OK ⁶⁸	OK	OK	OK				OK

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, junio 2017.

⁶⁴ Ver página 136

⁶⁵ Ver página 118 y 119

⁶⁶ Ver Anexo 20

⁶⁷ Ver página 24

⁶⁸ La interpretación de este indicador se puede verificar con la tabla No. 3, página 23

De acuerdo a los datos obtenidos luego de la aplicación de las fórmulas, se evidencia que el desempeño de FUNDAL en la ejecución del proyecto es óptimo, debido a que las variaciones en cuanto al tiempo y manejo de recursos económicos son favorables (positivos). En el periodo analizado se sobrepasaron las expectativas en cuanto a la producción planificada (servicios ofrecidos) con un resultado de 1.12, se cumplió con la ejecución de las actividades programadas en el tiempo estipulado y el 0.12 indica que se brindaron 2,380⁶⁹ (22,042 – 19,662) servicios más de los programados hasta esa fecha, a un costo menor al concertado.

Incluso hasta ese momento se tenía una proyección que indicaba que se tendría un ahorro de Q 198,116.29⁷⁰ de acuerdo a la estimación a la conclusión si ocurrían variaciones o inconvenientes durante el proceso hasta su finalización, pero si se utilizaba el criterio de que los costos conservaran un desempeño similar el ahorro en ese caso sería de Q 337,527.00 (Q1,000.000.00 – Q662,473⁷¹ = Q337,527).

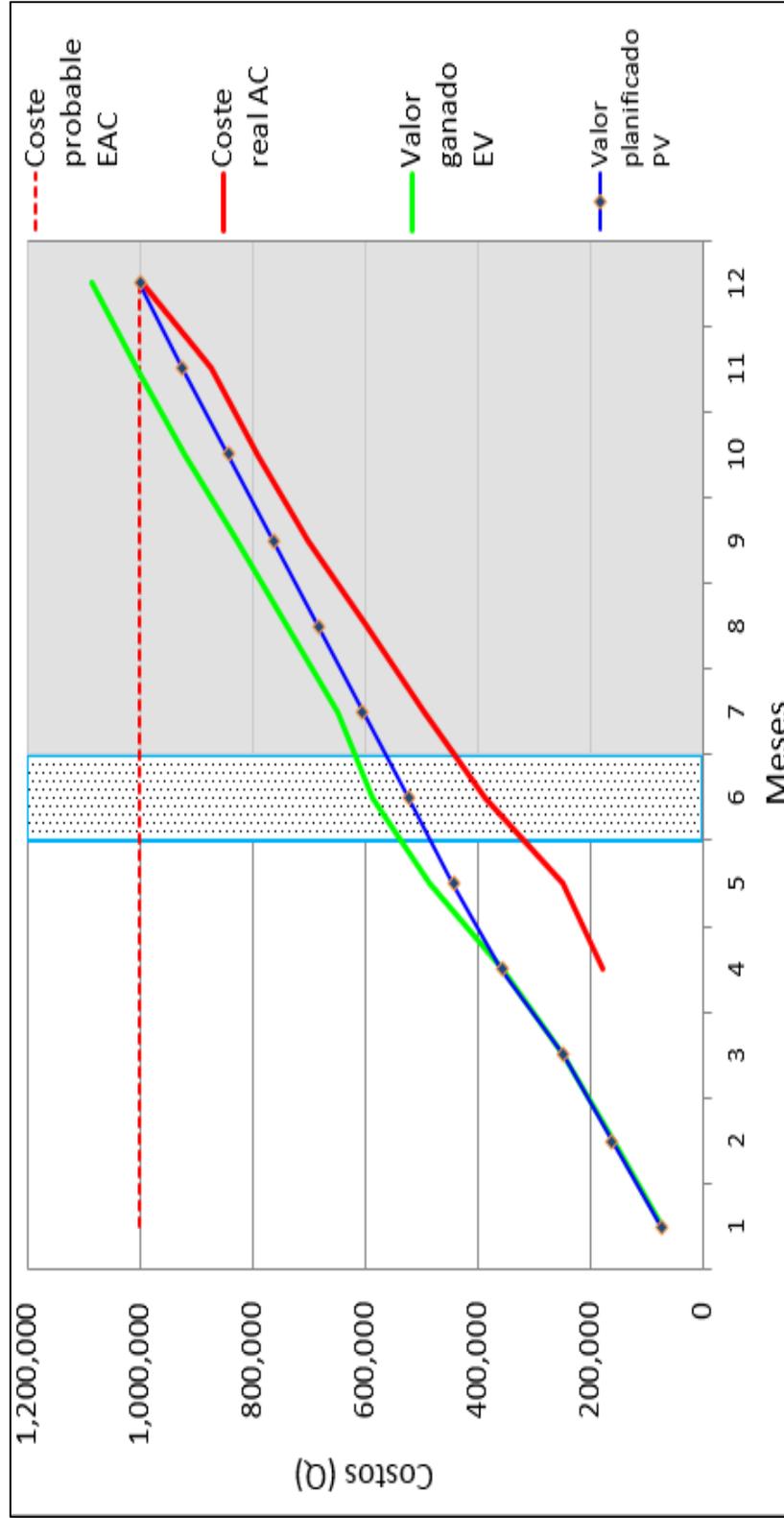
Anteriormente, se mencionó que este proyecto ya ha concluido por lo que se presenta en la Gráfica No. 16 su desempeño durante el año 2016, en cuanto al valor planificado, valor ganado y costos reales.

⁶⁹ Ver Anexo 20, diferencia de producción y producción planificada.

⁷⁰ Ver Anexo 20, estimación VAC, junio 2016.

⁷¹ Ver página 121, tabla No. 17, $EAC=BAC / CPI$

Gráfica No. 16
Curva S del Proyecto No. 2
Enero a Diciembre de 2016



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, junio 2017.

Se visualiza en la Gráfica No. 16 la línea base del proyecto trazada como el valor planificado, donde se indican los costos que se tenían previstos para los servicios ofrecidos en cada mes (los números del 1 al 12 indican cada mes del año), de acuerdo a esta base se trazó la línea del valor ganado, donde se observa que se logró cumplir la meta establecida con los costos planificados en los meses de enero a abril y a partir del mes de mayo se incrementó la cantidad de servicios brindados a los estudiantes por lo que se generó un nuevo valor para FUNDAL que al finalizar el proyecto este ascendió a Q 89,140.77,⁷² de acuerdo a la producción (servicios totales ofrecidos al culminar el año).

Como se logró observar en la tabla No. 15,⁷³ durante el primer trimestre FUNDAL no realizó ninguna erogación en cuanto a los servicios ofrecidos con el financiamiento de este proyecto, estas iniciaron a partir del mes de Abril, esto también se aprecia en la Gráfica No.16, donde los costos reales se mantuvieron por debajo de lo planificado durante todo el año. Esto comprueba que el desempeño de la Fundación en el manejo de recursos financieros fue eficiente.

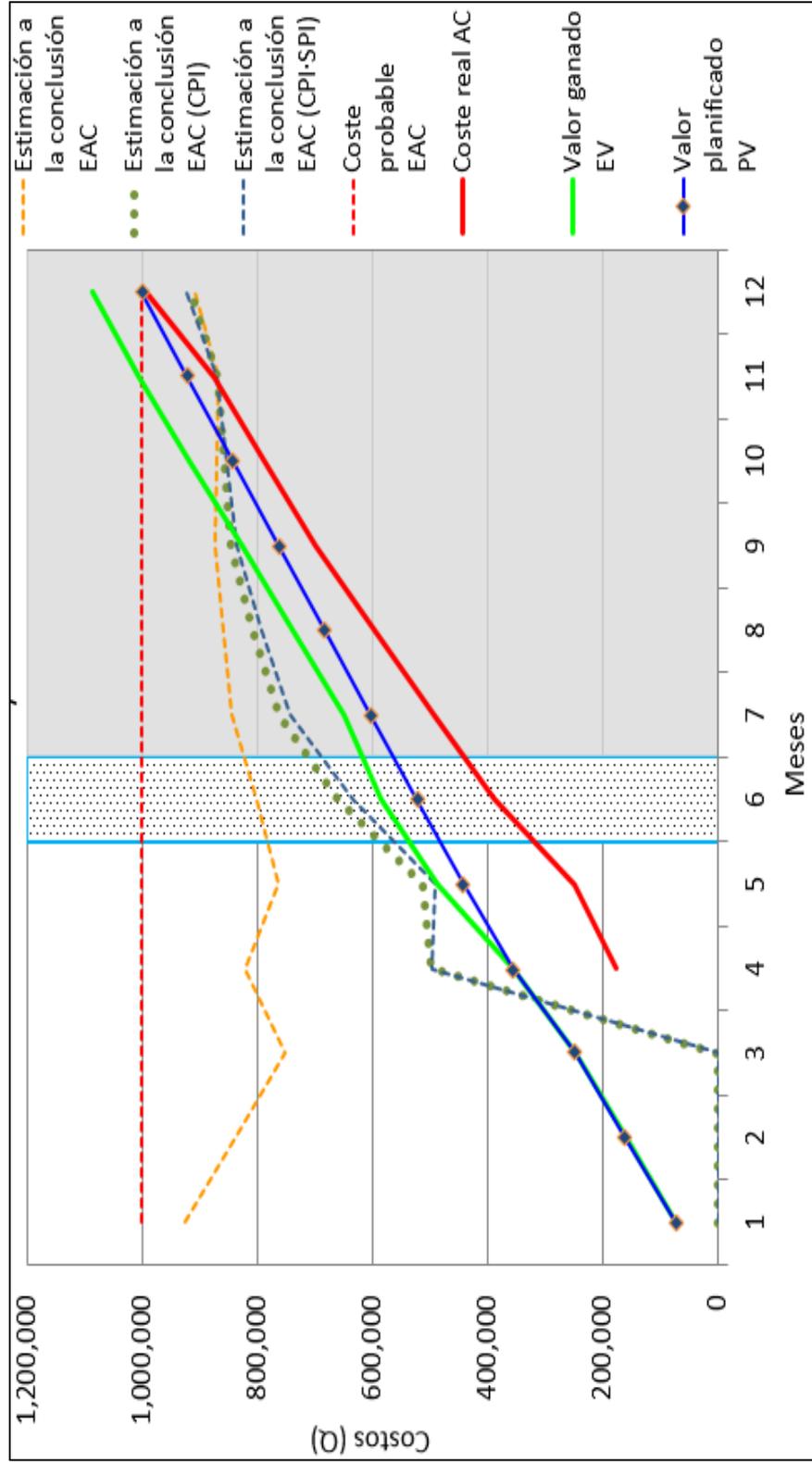
En la gráfica No. 17 de la página siguiente además, de mostrar los componentes básicos del valor ganado ilustra las estimaciones a la conclusión, con lo que se pudo determinar que el proyecto se completó en un 100% en el mes de octubre con un monto de Q 789,375.51,⁷⁴ de acuerdo a la cantidad de servicios planificados. Pero, al tener un tiempo asignado de 12 meses para impartir los servicios a los estudiantes se aumentó el valor ganado y los costos reales llegaron casi a la meta planificada, con la tabla No. 16 se puede comprobar que el ahorro real al culminar el tiempo de ejecución del proyecto fue de Q 4,635.03 (1,000,000.00 – 995,364.97).

⁷² Ver Anexo 20 (Columna valor ganado EV, diciembre 2016)

⁷³ Ver página 119

⁷⁴ Ver Anexo 20 (Columna coste real AC, octubre 2016)

Gráfica No. 17
Valor ganado, planificado, costos reales y estimaciones del Proyecto No. 2
Enero a Diciembre de 2016



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, junio 2017.

3.7.3 Evaluación cualitativa

Además de conocer la actuación de FUNDAL en el manejo de recursos económicos, se debe saber cuál fue el alcance de objetivos y el impacto que tuvo el proyecto No. 2, por lo que, se emplearon algunos de los indicadores de la propuesta de metodología, que se adaptan a cada uno de los objetivos específicos.

En la tabla No. 18 se observa la planificación de indicadores de impacto con el resultado que se planteó alcanzar para cada uno de los objetivos. Los indicadores están divididos en cuatro categorías para medir: calidad, impacto, eficacia y eficiencia. La meta especificada para las primeras dos categorías de cada indicador, fue determinada por autoridades de FUNDAL y las restantes categorías que son eficacia y eficiencia, se basan en los datos de la matriz de programación.⁷⁵

⁷⁵ Ver páginas 116 y 117

Tabla No. 18
Planificación de indicadores de impacto del Proyecto No. 2
Año 2016

Objetivo General				
Contribuir al cumplimiento de las políticas públicas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, como rector del sector salud, garantizando el acceso a los servicios de habilitación y rehabilitación para las personas con sordoceguera y discapacidad múltiple.				
Objetivos específicos	No.	Indicador	Categoría	Meta
Brindar rehabilitación al 100% de las/los estudiantes con Sordoceguera y Discapacidad Múltiple por medio de las sedes, visitas a escuelas regulares, hogares e instituciones afines en un mediano plazo.	IC-01	Nivel de satisfacción	Calidad	5
	IC-02	Uso de capacidad instalada	Calidad	51.43%
	IE-05	Participantes del proyecto educativo	Eficacia	54
	II-15	Tasa de éxito educativo	Impacto	85%
	II-16	Progreso de los estudiantes	Impacto	5
	IE-08	Cumplimiento de metas	Eficacia	≥ 95%
	IF-11	Costo unitario de educación	Eficiencia	Q18,518.52
	IF-13	Costo unitario de los servicios	Eficiencia	Q24.34
Madres, padres y familiares, han logrado avances en el cumplimiento de los derechos de sus hijas/hijos con discapacidad.	II-14	Grado de inclusión educativa	Impacto	50%
	IE-08	Cumplimiento de metas	Eficacia	≥ 95%
	II-17	Cumplimiento de los Derechos de personas con sordoceguera	Impacto	5
Tema de discapacidad y sus derechos personas, posicionado en redes y espacios de concertación.	IE-06	Tasa de cobertura a nivel nacional	Eficacia	0.17%
	IE-08	Cumplimiento de metas	Eficacia	≥ 95%
	IF-13	Costo unitario de los servicios	Eficiencia	Q3,686.11

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, junio 2017.

Se hizo uso del Sistema de Indicadores de impacto⁷⁶ para realizar los cálculos en una hoja de Excel que proporcionó los índices descritos en la tabla No. 19 para obtener el resultado que alcanzó FUNDAL, luego de emprender y culminar cada una de las actividades del proyecto.

El resultado de los indicadores de impacto se muestra en la tabla No. 19, los cuales indican cual fue el logro que alcanzó FUNDAL con las pertinentes variables de desagregación que se dividieron en: Centros Educativos, género y nivel educativo, en los casos que aplicaba. En la categoría eficiencia que se identifica como (IF) se obtuvo solo un resultado, que no tiene variables de desagregación, debido a que como se ha mencionado, los costos de este proyecto se contemplan de forma global y son distribuidos de forma general, sin algún criterio por las personas encargadas de la planificación y supervisión.

⁷⁶ Ver página 93-110

Tabla No. 19
Resumen resultado de indicadores de impacto del Proyecto No. 2
Año 2016

No.	Indicador	Resultado	Variables de desagregación									
			Centro Educativo					Género		Nivel		
			QZ	HT	GT	F	M	Inicial	Mgrado	Técnico		
IC-01	Nivel de satisfacción	4.76	4.53	4.79	4.9	4.82	4.72	4.7	4.84	4.6		
IC-02	Uso de capacidad instalada	51.43%	42.86%	67.86%	47.62%	-	-	-	-	-	-	-
IE-05	Participantes del proyecto educativo	54	15	19	20	22	32	13	31	10		
IL-15	Tasa de éxito educativo	85.19%	73.33%	89.47%	85.00%	86.36%	81.25%	84.62%	83.87%	90.00%		
IL-16	Progreso de los estudiantes	4.05	3.87	4.11	4.15	4.09	4.03	3.92	3.9	4.7		
IE-08	Cumplimiento de metas		108.97%									
IF-11	Costo unitario de educación		Q18,432.68									
IF-13	Costo unitario de los servicios		Q22.00									
IL-14	Grado de inclusión educativa	24.07%	-	-	-	7.41%	16.67%	-	-	-	-	-
IE-08	Cumplimiento de metas		114.53%									
IL-17	Grado de cumplimiento de los Derechos de personas con sordoceguera	3.63	3.33	3.84	3.65	3.32	3.84					
IF-13	Costo unitario de los servicios		Q393.39									
IE-06	Tasa de cobertura a nivel nacional	0.15%	0.04%	0.05%	0.06%	-	-	-	-	-	-	-
IE-08	Cumplimiento de metas		100%									
IF-13	Costo unitario de los servicios		Q3,623.95									

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, junio 2017.

Los datos descritos a continuación, se sustentan con los resultados expuestos en la tabla No. 19 y se realizan las comparaciones correspondientes con la planificación de indicadores de impacto, expuestos en la tabla No. 18.

Se logró determinar que el primer objetivo específico planteado por FUNDAL se cumplió de forma efectiva, en referencia a los indicadores IC-02, IE-05, II-15, IE-08, IF11 y IF-13, debido a que se alcanzó la meta en cuanto a participantes programados, uso de la capacidad instalada y el éxito educativo que se buscaba entre los participantes. En cuanto al cumplimiento de metas (cantidad de servicios programados), estas se sobrepasaron en el periodo 2016, en un 8.97%, por lo que los estudiantes tuvieron la oportunidad de recibir mayor cantidad de servicios.

La eficiencia de este objetivo fue excelente porque se obtuvo un costo unitario por educación de Q 18,432.68 ($Q995,364.97 / 54$), que relaciona los costos totales del proyecto con la cantidad de estudiantes atendidos, esto reflejó un ahorro por cada estudiante atendido en FUNDAL de Q 85.84 ($Q18,432.68 - Q18,518.52$), esto se puede comprobar en la tabla No. 16,⁷⁷ con la diferencia de montos entre lo planificado y lo ejecutado que fue de Q4,635.03 ($Q1,000.000.00 - Q995,364.97$), también se puede calcular como sigue: ahorro en educación ($Q85.84 \times 54 = Q4,635.36$) y un costo unitario por servicio de Q 22.00, cociente que se obtuvo del monto ejecutado para estas actividades que fue de Q 821,081.01 entre la cantidad de servicios que se brindaron a los estudiantes 37,314.⁷⁸

En relación con los indicadores IC-01 y II-16 se debe mejorar su desempeño, debido a que se trazó como meta una media de 5 y en ambos indicadores se obtuvo un resultado menor, al observar las variables de desagregación se evidencia que en el Centro Educativo de Quetzaltenango existe menor cantidad

⁷⁷ Ver página 120

⁷⁸ Ver Anexo 23

de personas satisfechas comparado con el polo opuesto que es la sede en Guatemala, donde el resultado fue de 4.9. En cuanto al progreso de los estudiantes este se encuentra en una media de 4.05 casi un punto menor al trazado en la planificación, es relevante mencionar que los estudiantes que se encuentran en el nivel técnico tienen un mayor progreso (4.7) mientras que en el nivel inicial y multigrado es muy similar su avance (3.9).

El segundo objetivo acorde a los indicadores IE-08 y II-17 no se cumplieron de acuerdo a la planificación. En cierta medida el motivo por el cual no se logró el alcance planificado proviene de fuerzas externas, ejemplo: pocas escuelas regulares tienen la capacidad de atender a los estudiantes con discapacidad, la dedicación de los padres de familia para apoyar a sus hijos es poca en algunos casos, FUNDAL ha emprendido acciones que han disminuido estas dificultades al brindar asesorías tanto a instituciones, individuos y familiares de los estudiantes.

Estos resultados se encuentran dentro de un nivel aceptable, que se puede mejorar al cumplir con las actividades que se realizan dentro de la Fundación. Las metas se cumplieron en un 114.53%, lo que implicó un gasto mayor de Q9,032.00 (Q105,429.00 – Q96,397.00) y un costo unitario de Q393.39.

El tercero por su parte tuvo una cobertura a nivel nacional menor que lo planteado por FUNDAL con un resultado de 0.15% (54 / 35,215.36⁷⁹), por lo se deben aumentar las acciones que se enfocan en alcanzar este objetivo, con la finalidad de beneficiar a más personas que padezcan de sordoceguera y discapacidad múltiple. Las actividades se cumplieron en un 100%, se tuvo un gasto menor de Q1,181.00 (Q68,855.00 - Q70,036.00) y por cada servicio ofrecido a los involucrados (beneficiarios) con estas actividades se obtuvo un ahorro de Q62.16 (Q3,623.95 – Q3,686.11).

⁷⁹ Ver Anexo 18

3.7.3.1 Análisis Costo- impacto

Para desarrollar el presente análisis se recurrió a los datos del flujo de costos real⁸⁰ de este proyecto, se realizó la suma total de costos incurridos durante su ejecución (abril a diciembre), también están incluidas las erogaciones por parte de los estudiantes (padres de familia), que están representadas por el rubro traslado⁸¹ en el flujo de costos, se hace la aclaración de que este es un costo fijo que corresponde a Q 370.00 por estudiante mensualmente, este dato fue extraído de la información recolectada en las encuestas realizadas en el trabajo de campo y descrito en la gráfica No. 15.⁸² Por lo que el monto del proyecto ejecutado al finalizar el año, asciende a Q 1,235,124.97.

En la tabla No. 20 se observa la ponderación dada a cada uno de los impactos, para obtener un porcentaje global tras la ejecución de este proyecto, se utilizaron los resultados de la categoría impacto, presentados en la tabla No. 19.⁸³

Tabla No. 20
Ponderación de los impactos

No.	Indicador	Resultado %	Peso	Ponderación %
II-14	Grado de inclusión educativa	24.07	0.11	2.64
II-15	Tasa de éxito educativo	85.19	0.29	24.71
II-16	Progreso de los estudiantes	81 ⁸⁴	0.35	28.35
II-17	Grado de cumplimiento de los derechos	72.6 ⁸⁵	0.25	18.15
Total			1	73.85

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, junio 2017.

⁸⁰ Ver página 119

⁸¹ Ver página 89

⁸² Ver página 78

⁸³ Ver página 129

⁸⁴ Se realizó el cálculo para pasar el resultado del indicador a un porcentaje $((4.05 * 100) / 5)$

⁸⁵ Se realizó el cálculo para pasar el resultado del indicador a un porcentaje $((3.63 * 100) / 5)$

El peso de cada uno de los indicadores presentados en la tabla No. 20, se asignó con ayuda y a criterio de autoridades de FUNDAL, los motivos por los cuales se tomó dicha decisión, están relacionados con las prioridades que se tienen en la Fundación y su nivel de involucramiento para alcanzar dicho impacto. A continuación se describe como fue distribuido el peso para obtener un resultado común en la aplicación de este análisis.

- Grado de inclusión educativa II-14: es el que tiene menor peso (0.11) porque existen varios factores externos que influyen en su alcance; ejemplo, hay pocos establecimientos regulares en el país que cuentan con personal capacitado que permite la integración de estudiantes con sordoceguera y discapacidad múltiple, incluso con la asesoría brindada por FUNDAL.
- Tasa de éxito educativo II-15: tiene un peso de (0.29) porque la Fundación está comprometida en brindar educación y es una de sus principales funciones, sin embargo la inasistencia de los estudiantes y poco compromiso por parte de los padres de familia influye en que el estudiante no pueda ser promovido en algunos casos.
- Progreso de los estudiantes II-16: es el que tiene un mayor peso (0.35) porque los impactos se observan tras un lapso corto y FUNDAL influye directamente en el progreso que tiene el estudiante con todos los servicios que recibe, para mejorar su calidad de vida y la de su familia.
- Cumplimiento de los derechos II-17: se asignó un peso considerable (0.25) porque en la Fundación constantemente toman acciones para que los estudiantes sean incluidos en la sociedad y sean respetados sus derechos como individuos, esfuerzo adicional a las actividades extracurriculares que realizan en los Centros Educativos.

Para conocer cuál fue el costo del impacto alcanzado se procedió a realizar el cálculo correspondiente con los siguientes datos:

Costo anual del proyecto $995,364.97^{86} + (370*54*12)^{87} = 1,235,124.97$

Indicador de impacto $2.64+24.71+28.35+18.15 = 73.85\%^{88}$

$$\text{Costo/Impacto} = \frac{Q 1,235,124.97}{73.85 \%} = Q16,724.78$$

Con el resultado se pudo determinar que en FUNDAL se invirtió un total de Q16,724.78 por cada punto porcentual que ayudó a influir en el aumento del nivel educativo del estudiante, su autonomía, mejorar sus habilidades sociales y hacer respetar sus derechos como persona y estudiante.

De acuerdo a la información presentada con relación al desempeño e impacto que tuvo el proyecto denominado: Prestación de servicios de salud y asistencia social a bebés, niñas, niños, adolescentes y jóvenes con sordoceguera y discapacidad múltiple, se puede inferir que este fue exitoso porque se superaron las metas trazadas en la fase de planificación en su mayoría y las variables que no se alcanzaron, tuvieron un desempeño aceptable que permite que los servicios de la Fundación se mejoren en ocasiones posteriores, como se muestra en la tabla No. 21 de la página siguiente, donde se realiza la comparación de los resultados planificados y los realmente alcanzados hasta la conclusión del proyecto.

Con los datos presentados en la tabla No. 21, los cuales fueron analizados previamente,⁸⁹ se deduce que las acciones que realizaron los responsables de

⁸⁶ Ver tabla No. 16, página 120

⁸⁷ Ver página 132, primer párrafo y tabla No. 15, página 119

⁸⁸ Ver tabla No. 20, página 132

⁸⁹ Ver página 130 y 131

ejecutar este proyecto permitieron que se alcanzaran los objetivos con eficiencia, porque se brindaron más servicios y se tuvo un ahorro en dichos costos.

Tabla No. 21
Comparación de resultados de impacto

Objetivo	Indicador	Programación⁹⁰	Resultado⁹¹
Brindar rehabilitación al 100% de las/los estudiantes con Sordoceguera y Discapacidad Múltiple por medio de las sedes, visitas a escuelas regulares, hogares e instituciones afines en un mediano plazo.	IC-01	5	4.76
	IC-02	51.43%	51.43%
	IE-05	54	54
	II-15	85%	85.19%
	II-16	5	4.05
	IE-08	≥95%	108.97%
	IF-11	Q18,518.52	Q18,432.68
	IF-13	Q24.34	Q22.00
Madres, padres y familiares, han logrado avances en el cumplimiento de los derechos de sus hijas/hijos con discapacidad.	II-14	50%	24.07%
	IE-08	≥95%	114.53%
	II-17	5	3.63
Tema de discapacidad y sus derechos personas, posicionado en redes y espacios de concertación.	IE-06	0.17%	0.15%
	IE-08	≥95%	100%
	IF-13	Q3,686.11	Q3,623.95

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, junio 2017.

Al aplicar la metodología para la evaluación ex post al proyecto No. 2, FUNDAL puede documentar información sobre el alcance de objetivos que tuvo en el año 2016 y los efectos que tuvieron sus acciones en su grupo meta, información que servirá de base para comparar el desempeño de futuros proyectos dentro de la Fundación y favorecerá a elevar el alcance de sus objetivos.

⁹⁰ Ver tabla No. 18, página 127

⁹¹ Ver tabla No. 19, página 129

3.8 Caso práctico: Evaluación ex post proyecto No. 2 en ejecución

Se aplicó la metodología para la evaluación ex post de procesos o cuantitativa con ayuda del método del valor ganado, para verificar cual fue el desempeño del proyecto No. 2 financiado por el MSPAS en el primer semestre, el cual renovó su ejecución en enero de 2017 y culmina en diciembre del mismo año. La evaluación de impacto o cualitativa se podrá realizar al culminar la ejecución del mismo en el mes de diciembre.

3.8.1 Aplicación del método valor ganado

Para iniciar con este análisis se ha elaborado el flujo de costos previsto para el año 2017, con la finalidad de observar el desglose de costos por rubro en los cuales incurre FUNDAL mensualmente y cuyo monto es distribuido⁹² entre los distintos servicios que ofrece, esta información es útil para identificar el tipo de erogaciones que se realizan y son contempladas durante la ejecución del proyecto, también permite tener un dato objetivo de los costos contemplados para brindar los distintos servicios en el mes, este se puede observar en la tabla No. 22 de la página siguiente.

En este método también son importantes los costos reales y en la tabla No. 23 se puede observar cómo se encuentra el flujo de costos de abril hasta junio de 2017,⁹³ que son los meses en que se han generado salidas de dinero, información útil que permitirá realizar los respectivos cálculos y análisis del valor ganado.

⁹² Ver página 53, tercer párrafo.

⁹³ Ver página 53, segundo párrafo

Tabla No. 22
Flujo de costos planificado
Enero a Diciembre de 2017

DESCRIPCIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
COSTOS DE OPERACIÓN												
COSTOS DIRECTOS												
Personal Directo												
Directora Centro Educativo	Q 6,025.00											
Equipo de fisioterapeutas	Q 9,692.14											
Equipo docente	Q 48,754.88											
Otros costos												
luz, agua, teléfono, internet	Q 4,500.00											
COSTOS INDIRECTOS												
Personal Administrativo	Q 6,324.00											
COSTOS DE MANTENIMIENTO												
Seguridad de instalaciones	Q 1,200.00											
Conserjería	Q 3,170.68											
Alquiler sedes Huehue y Xela				Q 11,000.00	Q 11,000.00	Q 11,000.00	Q 11,000.00					
COSTOS TOTALES	Q 79,666.70	Q 79,666.70	Q 79,666.70	Q 90,666.70	Q 90,666.70	Q 90,666.70	Q 90,666.70	Q 79,666.70				

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, julio 2017.

Tabla No. 23
Flujo de costos real
Abril a Junio de 2017

DESCRIPCIÓN	Abril	Mayo	Junio
COSTOS DE OPERACIÓN			
COSTOS DIRECTOS			
Personal Directo			
<i>Directora Centro Educativo</i>	Q 18,086.46	Q 12,057.64	Q 13,180.62
<i>Equipo de fisioterapistas</i>	Q 27,866.92	Q 30,319.91	Q 26,271.54
<i>Equipo docente</i>	Q 63,670.00	Q 127,340.00	Q 40,608.99
Otros costos			
<i>luz, agua, teléfono, internet</i>	Q 11,890.33	Q 8,700.24	Q 4,492.24
COSTOS INDIRECTOS			
<i>Personal Administrativo</i>	Q 24,574.66	Q 41,057.90	Q 26,371.93
COSTOS DE MANTENIMIENTO			
<i>Seguridad de instalaciones</i>	Q 2,100.00	Q 1,400.00	Q 350.00
<i>Conserjería</i>	Q 10,114.21	Q 6,743.14	Q 3,161.34
<i>Alquiler sedes Huehuetenango</i>	Q 16,500.00	Q 11,000.00	
COSTOS TOTALES	Q 174,802.58	Q 238,618.83	Q 114,436.66

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, julio 2017.

Se realizaron los cálculos correspondientes⁹⁴ del valor ganado aplicado al Proyecto No. 2, los que permitieron elaborar la tabla No. 23.

Tabla No. 24
Indicadores del valor ganado Proyecto No. 2
Junio 2017

Variación		Desempeño		Estimaciones			Conclusión
CV	SV	CPI	SPI	EAC AC + (BAC-EV)	EAC BAC / CPI	EAC AC+(BAC-EV) / (CPI.SPI)	Variación a conclusión VAC
-12,447.45	-5,900.22	0.98	0.99	1,012,447.45	1,024,150.56	1,029,831.92	-12,447.45
NOK ⁹⁵	NOK	NOK	NOK				NOK

Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, julio 2017.

⁹⁴ Ver Anexo 22

⁹⁵ La interpretación de este indicador se puede verificar con la tabla No. 3, página 24

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla No. 24 el desempeño que ha tenido FUNDAL en la ejecución de este proyecto no ha sido tan favorable, debido a que según las variaciones, se ha tenido un desembolso mayor al previsto en la planificación. Aunque el monto es poco significativo si se continúa con la misma actuación, se estima un gasto mayor al planificado cerca de Q 12,447.45⁹⁶, esto será así, si las condiciones en cuanto a costos y tiempo son variables.

Asimismo, al observar el índice del desempeño de costos, este indica que no se cumplió con la planificación porque se tuvo una erogación mayor y si continúan realizando las erogaciones de la misma forma, la estimación a la conclusión será de Q 1,024,150.56, lo que sobrepasaría el monto del financiamiento, el cual es de Q1,000,000.00.

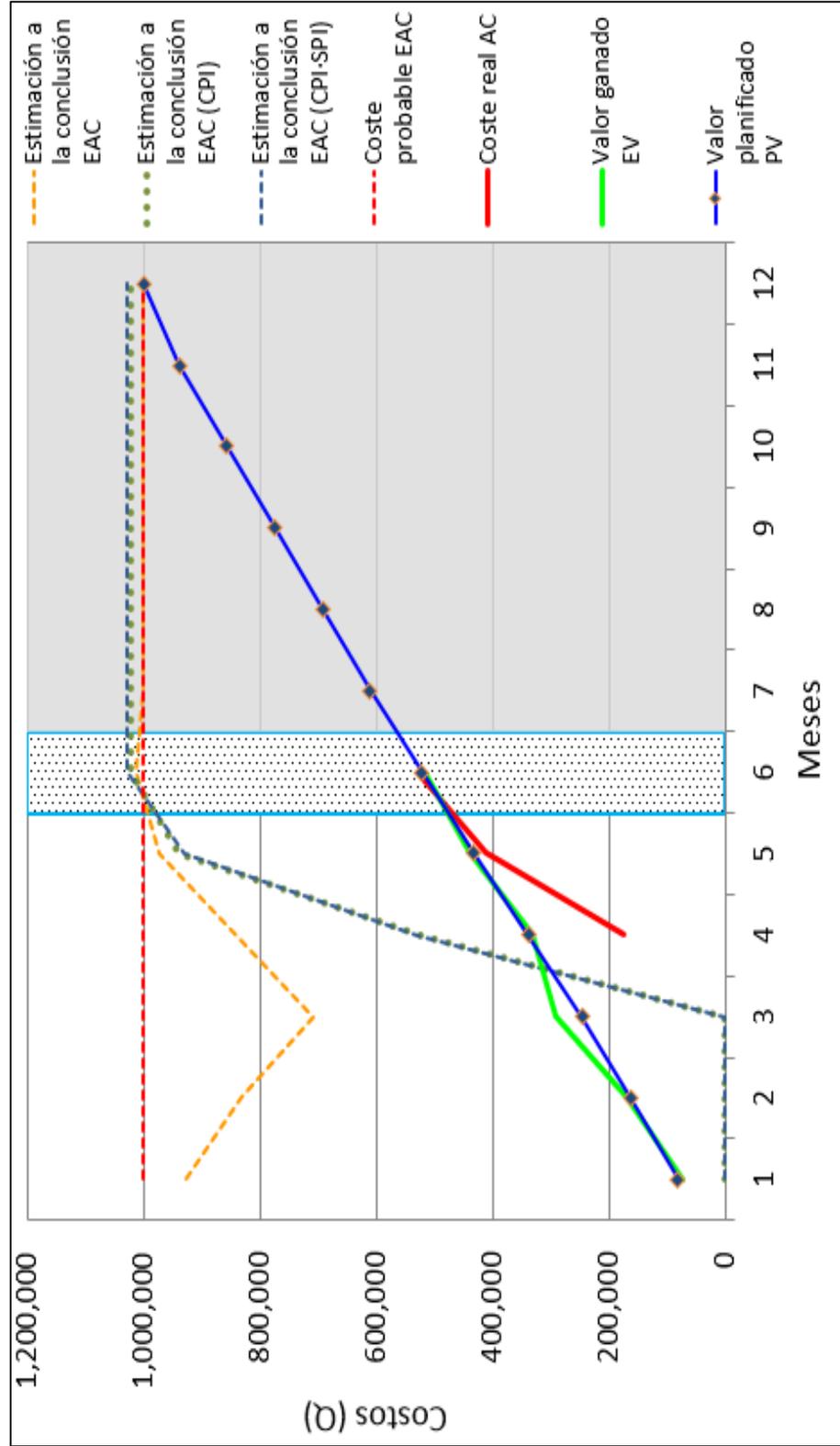
Se elaboró la gráfica No. 18 que presenta el valor ganado, planificado, costos reales y estimaciones, donde se observa la ejecución del proyecto de enero a junio (2017), es evidente que cuando este inició se estaba cumpliendo con los resultados planificados, la línea del valor ganado se mantuvo constante con la planificación, en el mes de marzo hubo un leve incremento de la producción (servicios ofrecidos) y en el mes de abril esta empezó a bajar un poco, lo que indica que no se ha generado ningún valor, en relación a los costos reales se empezaron a efectuar en el mes de abril, los cuales estaban por debajo de lo planificado, pero al finalizar el mes de junio estos sobrepasaron la planificación en Q6,547.23⁹⁷ sin tomar en cuenta el trabajo que se llevaba realizado hasta ese momento, pero al utilizar esta herramienta que considera el trabajo completado según la programación, este fue mayor en Q12,447.45.⁹⁸ También se han ilustrado las estimaciones a la conclusión, donde se evidencia que a partir del mes de mayo, se empezó a estimar que el presupuesto planificado sería superado.

⁹⁶ Ver tabla No. 24, página 138 (VAC)

⁹⁷ Ver Anexo 22, diferencia entre el valor planificado PV y coste real AC

⁹⁸ Ver Anexo 22, diferencia entre el valor ganado EV y coste real AC

Gráfica No. 18
Valor ganado, planificado, costos reales y estimaciones
Proyecto No. 2
Enero a junio de 2017



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, julio 2017.

De acuerdo a los datos presentados en la Gráfica No. 18, el desempeño que tuvo el proyecto hasta el momento de la evaluación, no es sobresaliente y se encuentra por debajo de las expectativas, debido a que al realizar una comparación con la Gráfica No. 16,⁹⁹ se observa que en el año 2016 se tuvo una tendencia de pocas erogaciones y grandes avances en cuanto a brindar servicios a los estudiantes. Por lo que, esta situación debe ser corregida para que los costos no sigan incrementándose y FUNDAL deba afrontarlos posteriormente, o bien no se completen todas las actividades programadas, lo que afectaría el alcance de objetivos en la conclusión del proyecto, situación que es posible cambiar si se tiene un mayor control en la supervisión de los servicios ofrecidos a los estudiante, para aumentar la cantidad de terapias brindadas.

Asimismo, si no se toman acciones con la información que se ha obtenido después de la aplicación de este método, es probable que al finalizar el proyecto no se alcancen los objetivos planificados y no exista un ahorro en la prestación de servicios, lo que implicaría que el proyecto no sea eficiente.

⁹⁹ Ver página 123

CONCLUSIONES

1. En FUNDAL no cuentan con una metodología que les permita realizar las respectivas evaluaciones de los proyectos de cooperación, que han ejecutado y ejecutan hasta la fecha, esto ha provocado desconocimiento del alcance de objetivos e impacto en la población con sordoceguera y discapacidad múltiple, aunque saben que sus acciones han favorecido grandemente a los estudiantes, ignoran el grado de eficiencia con el que han trabajado para obtener los beneficios.
2. A través del diagnóstico realizado a los proyectos de cooperación en ejecución, capítulo II, se evidenció que varias de las actividades programadas no se habían cumplido, no llevan un control de los costos incurridos en cada uno de los proyectos y no cuentan con instrumentos sencillos para recopilar información sobre el progreso de los estudiantes, lo que imposibilita tener registros sobre el impacto alcanzado al culminarlos.
3. Con la aplicación de la metodología para la evaluación ex post al Proyecto No. 2 que culminó en el año 2016, se estableció que este tuvo una gestión adecuada que permitió alcanzar la mayoría de los objetivos, como se presenta en la tabla No. 21, se culminó de forma eficiente, debido a que se tuvo un ahorro de Q4,635.03 y se brindaron 2,380 servicios más de los planificados. Adicionalmente se tuvo impacto positivo en la población objetivo con un costo de Q16,724.78 por cada punto porcentual que ayudó a influir en el aumento del nivel educativo del estudiante, su autonomía, mejorar sus habilidades sociales y hacer respetar sus derechos como persona y estudiante.

4. Según los datos presentados en el Caso práctico: Evaluación ex post del proyecto No. 2 en ejecución, al aplicar la metodología con el método cuantitativo, se evidencia que no ha tenido un desempeño favorable, debido a que en el primer semestre tuvo un desembolso mayor al previsto en la planificación, el que asciende a Q12,447.45 por lo que, si se continúa con el mismo cometido, el monto a la conclusión ascenderá a Q1,024,150.56, esto sobrepasaría el monto del financiamiento y dificultaría el alcance objetivos si no se cumplen todas las actividades previstas con el presupuesto asignado.

5. La metodología para evaluar proyectos, desarrollada en el capítulo III, toma en cuenta aspectos cuantitativos a través del método del valor ganado y cualitativos con ayuda del sistema de indicadores de impacto, que permiten en primera instancia, evaluar los procesos para realizar correcciones mientras se ejecuta el proyecto si es necesario y en segunda, se logra tener información verídica sobre los efectos de las acciones que realizó FUNDAL en el grupo meta, además se incluyen los formatos que permitirán la recopilación de información y el procedimiento para realizar las respectivas evaluaciones.

RECOMENDACIONES

1. Que la Fundación dedicada a la atención de niños con sordoceguera, aplique la metodología para la evaluación ex post planteada en esta tesis, a los proyectos de cooperación que considere relevantes y se orientan a la educación de personas con sordoceguera y discapacidad múltiple, para alcanzar sus objetivos eficientemente y conocer cuáles son los impactos logrados en los estudiantes beneficiados.
2. Con la aplicación del método del valor ganado expuesto en la propuesta de este documento como análisis cuantitativo en los proyectos de cooperación, FUNDAL logrará llevar un control de los costos y actividades realizadas para visualizar el desempeño de los proyectos, lo que será de beneficio para que en su conclusión se alcancen los objetivos con eficiencia, asimismo al utilizar los instrumentos presentados en la tabla No. 11 de este documento, se podrá conocer el impacto y progreso de los estudiantes y documentar dicha información.
3. Para que las personas encargadas de la ejecución y supervisión de los proyectos de cooperación que se desarrollan, continúen conociendo el grado de alcance de sus objetivos y los efectos en el grupo meta, como se expuso en el Caso práctico: Evaluación ex post del Proyecto No. 2 que se presenta en el capítulo III, se recomienda seguir empleando la metodología propuesta en este documento, en la Fundación dedicada a la atención de niños con sordoceguera.
4. FUNDAL debe supervisar constantemente al personal encargado de brindar los servicios para que las metas se cumplan en los tiempos estipulados y evitar que el presupuesto sea superado en la conclusión, por lo que

conviene llevar un control más estricto en las próximas erogaciones para mejorar el desempeño del proyecto en el semestre contiguo, lo que influirá en elevar el alcance de sus objetivos. Asimismo, se sugiere aplicar la metodología a los otros proyectos en ejecución para prevenir una situación similar y obtener los resultados deseados.

5. Se exhorta mantener actualizados los datos financieros de cada uno de los proyectos, para realizar el respectivo análisis del valor ganado, así como, aplicar los instrumentos descritos para la evaluación cualitativa que brindarán información objetiva del impacto alcanzado, con la finalidad de que al aplicar las evaluaciones y con los resultados obtenidos, se pueda mostrar al cooperante los beneficios alcanzados y atraer financiamiento para futuros proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arboleda Vélez, G. (2014). *Proyectos. Identificación, formulación, evaluación y gerencia* (2a. Ed.). México, Alfaomega. 822 páginas.
2. Burbano Ruiz, J. (2011). *Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico*. Bogotá, Colombia, McGraw Hill/Interamericana editores, S.A. 354 páginas.
3. Casal Otero, L. (2010). *Gestión de proyectos, elementos básicos como punto de partida en su proyecto*. Bogotá, Colombia, Ediciones de la U. 110 páginas.
4. Cohen, E., & Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales* (1a. Ed.). México, Siglo veintiuno editores. 318 páginas.
5. Costa Pinto, A., & otros, y. (2004). *Planificación, monitoreo y evaluación. Proyectos de desarrollo social y humano* (1a. Ed.). San José, Costa Rica, Centro Cooperativo Sueco. 113 páginas.
6. González Gómez, L. (2005). *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo* (1a. Ed.). Bilbao, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. 266 páginas.
7. Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. Ed.). México, McGraw Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. 613 páginas.
8. Mendicoa, G. E. (2006). *Evaluación social: la fase ausente de la agenda pública* (1a. Ed.). Buenos Aires, Espacio Editorial. 148 páginas.
9. Navarro, H. (2005). *Manual para la evaluación de impacto de proyectos de lucha contra la pobreza*. Santiago de Chile, Publicaciones de las Naciones Unidas. 85 páginas.
10. Project Management Institute, PMBOK. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (5ta. Ed.). Pensilvania, PMI. 568 páginas.

11. Red de Institutos de Formación Profesional, REDIFP. (2013). Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de Formación Profesional de Centroamérica, Panamá y República Dominicana (2da. Ed.) Costa Rica, SGP Asociados. 42 páginas.
12. Rivera Martínez, F., & Hernández Chávez, G. (2015). *Administración de proyectos. Guía para el aprendizaje* (2a. Ed.). México, Pearson Educación. 359 páginas.
13. Solano, R., & Di Virgilio, M. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Fundación CIIPPEC. 125 páginas.
14. Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (1987). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Madrid, Ediciones Paidós Ibérica, S.A. 381 páginas.
15. Vargas, F. & Billorou, N. (2011). *Guía para la evaluación de impacto de la formación*. Montevideo, Ediciones CINTERFOR. 108 páginas.

E-GRAFÍA

16. Cálculo de muestra. (en línea) Consultado el 4 de febrero 2017. Disponible en: <http://normasapa.net/formula-muestra-poblacion/>
17. Definición de cooperación internacional. (en línea) Consultado el 21 de noviembre 2016. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/general-cooperacion.php>
18. Definición de criterio crema. (en línea) Consultado el 23 de mayo de 2017. Disponible en: www.aseg.gob.mx/gpr/2016/10/21/criterios-crema-criterio-smart/
19. Definición de diagrama de Pareto. (en línea) Consultado el 13 de mayo de 2017. Disponible en: <https://www.pdcahome.com/diagrama-de-pareto/>
20. Definición de ex post. (en línea) Consultado el 11 de noviembre 2016. Disponible en: <https://www.economia48.com/definicion/expost>

21. Definición de Metodología. (en línea) Consultado el 29 de octubre 2016.
Disponible en: <http://de.definicion.com/metodologia>
22. Definición de Sordoceguera (en línea) Consultado el 21 de noviembre de 2016.
Disponible en: <http://www.fasocide.org/es/comunidad-sordociega/definicion/>
23. Definición de Organización no gubernamental (en línea) Consultado el 18 de octubre de 2016. Disponible en: <https://definicion.de/ong/>
24. FUNDAL. (en línea) Consultado el 3 de octubre 2016. Disponible en:
<http://www.fundal.org.gt>
25. Manual de formulación y evaluación de proyectos. SEGEPLAN. (en línea) Consultado el 15 de febrero de 2017. Disponible en:
<http://sistemas.segeplan.gob.gt/.../Manual%20de%20Formulación%20y%20Evaluación%20de%20Proyectos%2001-05-02.doc>
26. Manual, formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. CEPAL (en línea) Consultado el 15 de febrero de 2017. Disponible en:
<http://guia.oitcinterforg/como-evaluar/>
27. Tipos de beneficios. (en línea) Consultado el 12 de febrero 2017. Disponible en:
http://www.dhl.hegoa.ehu.es/iedl/Materiales/19_Evahttp://www.dhl.hegoa.ehu.es/iedl/Materiales/19_Evaluacion_economica.pdfluacion_economica.pdf
28. Tipo de cambio. (en línea) Consultado el 29 de marzo de 2017. Disponible en:
<http://www.bangua.gob.gt/cambio/historico.asp?kmoneda=02&ktipo=5&kdia=01&kmes=01&kanio=2016&kdia1=01&kmes1=02&kanio=2016&submit1>
29. Tipos de muestreo. (en línea) Consultado el 18 de junio de 2017. Disponible en:
<http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/306/tipo%20de%20muestreo.htm>

ANEXOS

Anexo 1
Guía de entrevista

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
TEMA: EVALUACIÓN EX POST DE PROYECTOS
FUNDACIÓN PARA NIÑOS CON SORDOCEGUERA
AÑO 2017

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Se ha realizado la presente entrevista con el fin de obtener información que ayude a conocer la situación de la Fundación para niños con sordoceguera con relación a la evaluación ex post de proyectos. Las respuestas serán de utilidad para presentar una propuesta de metodología para evaluar de forma objetiva los proyectos que se ejecutan y se han ejecutado.

Instrucciones: Las preguntas son abiertas para que el entrevistado tenga la libertad de expresar su respuesta e indicar sus sugerencias y expectativas.

DATOS GENERALES

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

a. Situación de los proyectos en la Fundación

1. ¿Qué clase de proyectos desarrollan? O bien ¿Cómo los clasificarían?

2. ¿Quiénes se encargan de la planificación e implementación de proyectos?

3. ¿En la planificación de los proyectos utilizan el marco lógico? Si la respuesta es **sí**, pase a pregunta 4. Si la respuesta es **no**, pase a pregunta 5.

4. ¿Los indicadores plasmados en la matriz del marco lógico son cuantitativos y cualitativos?

5. ¿Cuál es la cobertura que tienen los proyectos? ¿Especificar?

6. ¿Quién financia los proyectos? ¿Especificar?

7. ¿Cuál es el procedimiento de gestión de proyectos que utilizan?

8. ¿Cuáles son las técnicas, herramientas y estrategias que emplean en la ejecución de proyectos?

b. Evaluación de los proyectos

9. ¿Los indicadores plasmados en el Marco Lógico se utilizan para verificar que los objetivos y resultados sean alcanzados y las actividades e insumos sean ejecutados correctamente?

10. ¿En el proceso y al finalizar los proyectos verifican los resultados alcanzados?

11. ¿Quién es el encargado del control y supervisión del desarrollo de las actividades del proyecto?

12. ¿Quién es el principal responsable del alcance de los objetivos del proyecto?

13. ¿Realizan evaluaciones de los proyectos que ejecutan? ¿Qué clase de evaluaciones?

14. ¿En qué periodos realizan las evaluaciones?

15. ¿Al finalizar los proyectos evalúan el impacto que han tenido en la población? (beneficiarios)

16. ¿Qué instrumentos utilizan actualmente para recolectar la información necesaria para realizar los informes?

17. ¿Han tenido dificultades en la recolección de la información? ¿cuáles? ¿ejemplos?

18. ¿Cuáles son los inconvenientes que han tenido al realizar los informes respectivos que solicitan los donantes?

19. ¿Cuántos beneficiarios hay actualmente de los proyectos educativos?

20. ¿Mantiene una comunicación constante con el encargado de contabilidad, para llevar un seguimiento de lo ejecutado y lo proyectado? ¿Utilizan alguna herramienta para llevar este control?

**Anexo 2
Encuesta**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
TEMA: EVALUACIÓN EX POST DE PROYECTOS
FUNDACIÓN GUATEMALTECA PARA NIÑOS CON SORDOCEGUERA ALEX –FUNDAL-
AÑO 2017**

ENCUESTA

Objetivo: Recabar información que ayude a conocer la percepción de las familias de las y los estudiantes sobre los servicios que ofrece la Fundación y los beneficios de los mismos. La información proporcionada se manejará de forma confidencial y tiene fines estrictamente académicos.

DATOS GENERALES

Nombre del estudiante: _____ **Sede:** _____
Parentesco con el estudiante: _____ **Etapas/ Grado:** _____

SERVICIO OFRECIDO POR LA FUNDACIÓN

1. ¿Durante cuánto tiempo ha recibido servicios de la Fundación?

0 a 1 año 2 a 5 años 6 a 8 años 9 o más años

2. ¿Qué clase de servicios ha(n) recibido?

<input type="checkbox"/>	Educación inicial	<input type="checkbox"/>	Terapias de lenguaje
<input type="checkbox"/>	Educación especial	<input type="checkbox"/>	Computación
<input type="checkbox"/>	Integración sensorial	<input type="checkbox"/>	Talleres productivos
<input type="checkbox"/>	Fisioterapia	<input type="checkbox"/>	Diseños adaptados
<input type="checkbox"/>	Orientación y movilidad	<input type="checkbox"/>	Actividades extracurriculares
<input type="checkbox"/>	Terapia ocupacional	<input type="checkbox"/>	Jornadas audio y oftalmológicas
<input type="checkbox"/>	Educación física adaptada	<input type="checkbox"/>	Trabajo social
<input type="checkbox"/>	Expresión corporal	<input type="checkbox"/>	Psicología
<input type="checkbox"/>	Hidroterapia	<input type="checkbox"/>	Escuela para padres
<input type="checkbox"/>	Inclusión educativa	<input type="checkbox"/>	Encuentros de padres y madres
		<input type="checkbox"/>	Otra/s

Si su respuesta incluye otras, Especifique.

3. ¿Conoce alguna otra Entidad que brinde servicios similares? Sí No
Ejemplo: _____

4. Se siente satisfecho con los servicios que han recibido? Sí No

¿Porqué? _____

5. ¿Sabe si existe una asociación de madres y padres dentro de FUNDAL?

Sí No ¿Es usted socio/a? Sí No

Motivo: _____

BENEFICIOS RECIBIDOS

6. ¿Quién o quienes considera ha(n) sido beneficiado(s) por los servicios que ofrece la Fundación a su familiar?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Estudiante | <input type="checkbox"/> | Estudiante y padres de familia |
| <input type="checkbox"/> | Núcleo familiar (padre, madre y hermanos) | <input type="checkbox"/> | Toda la familia y vecinos |
| <input type="checkbox"/> | Toda la familia (núcleo familiar y tíos, primos, etc.) | | |

7. Cuáles son los beneficios que considera ha recibido su familiar y su familia.

Explique: _____

8. ¿De qué manera se da cuenta de los logros y avances que ha alcanzado su familiar?

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Observación y convivencia con su familiar |
| <input type="checkbox"/> | Reportes o evaluaciones realizadas por la Fundación |
| <input type="checkbox"/> | Otros |

Ejemplo: _____

9. ¿Cómo calificaría el progreso de su familiar desde que ingresó a la Fundación?

Excelente Bueno Regular Malo

¿Cuáles son las razones?

10. ¿Actualmente realiza algún pago por los servicios que recibe de la Fundación? Sí No
¿Explique cuál ha sido el motivo? _____

11. Antes de conocer FUNDAL, su hijo asistió a otro/s lugares o recibía servicios de otra entidad?

Sí No

De ser afirmativa su respuesta, ¿En qué tipo de gastos incurría anteriormente?

12. ¿Cuáles son los gastos que tiene actualmente en relación a la educación de su familiar en FUNDAL?

¿A cuánto ascienden actualmente dichos gastos mensualmente?

- | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | Q100 a Q400 | <input type="checkbox"/> | Q701 a Q1000 |
| <input type="checkbox"/> | Q401 a Q700 | <input type="checkbox"/> | Q1001 o más |

13. A continuación puede expresar algún comentario, observación o sugerencia respecto a los servicios o beneficios recibidos en la Fundación.

Anexo 3 Diseño página web de FUNDAL



Fuente: www.fundal.org.gt, marzo 2017



Fuente: www.fundal.org.gt, marzo 2017

Anexo 4
Instituciones que apoyan la educación especial

No.	Institución	Cobertura	Objetivo de la institución	Dirección	Correo electrónico
1	FUNDABIEM de su localidad	Niños y niñas de 0 años en adelante.	Rehabilitación de niños, niñas y adolescentes con discapacidad física.	Km. 18.5 Carretera Interamericana Mixco, Guatemala	info@fundabiem.org
2	Instituto Neurológico de Guatemala	A la niñez y juventud con discapacidad intelectual del área metropolitana.	Brindar atención integral a niños, niñas y adolescentes que presentan discapacidad y/o privaciones ambientales.	6ª. Avenida 6-50, zona 11 Tel. 2471 1613 2471 0899	academica@neurologico.org administracion@neurologico.org
3	Centro de Capacitación Ocupacional	Hombres y mujeres jóvenes con deficiencia mental leve y moderada del área urbana.	Brindar capacitación ocupacional a jóvenes entre 14-18 años con deficiencia mental leve y moderada.	13 Avenida 29-29, zona 5 Tel. 2331 0609	
4	Benemérito Comité Prociegos y Sordos de Guatemala	Personas de todas las edades con problemas de ojos y oídos.	Atender personas con problemas de ojos y oídos.	Hospital de ojos y oídos "Dr. Rodolfo Robles V. Diagonal 21 19-19, Zona 11 PBX 2473 0954	comite@concyt.gov.gt
5	Fundación Margarita Tejeda	Personas con Síndrome de Down.	Formar, preparar, capacitar y desarrollar a personas con Síndrome Down en diversos campos técnicos y áreas de especialización.	4ª. Avenida 12-20, Calle Santa Luisa, Zona 16 Acatán Tel. 2261 0886 al 91	pimfmt@hotmail.com
6	Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Psicológico Mayra Vargas Fernández "CENCEP"	Niños con problemas de aprendizaje entre 6-12 años que se encuentran estudiando	Atender a niños con bajo rendimiento escolar	Zona 11, Edificio CUM	
7	Universidad de valle de Guatemala	Población nacional e internacional mayor de 17 años de edad	Formar docentes especializados	18 Avenida 11-95, zona 15, Vista Hermosa III Tel. 2364 0492	jgddl@uvgedu.gt lisjuarez2001@yahoo.com
8	Centro de Educación Especial "Alida España de Arana" de la Secretaria de Bienestar Social	Niños y niñas de 0 a 13 años de edad con discapacidad mental grave, leve, moderado y autismo	Atender a niños y niñas con discapacidad mental en sus tres niveles.	14 Calle 0-28, zona 3 Tel. 2238 3572	
9	Asociación de Espina Bífida	Niños y niñas con espina bífida	Prevenir la espina bífida y dar apoyo emocional		

No.	Institución	Cobertura	Objetivo de la institución	Dirección	Correo electrónico
10	Federación de Padres y Amigos de Personas con Discapacidad FIDEGUAPA	Asociaciones de padres de personas con discapacidad a nivel nacional	Promover el acercamiento de todas las asociaciones de padres, amigos y personas con discapacidad, intercambiar ideas y ayudarse mutuamente	7ª. Avenida 12-23, zona 9 Edificio Etisa 7º. Nivel Tel. 2331 7919	fedepadres@hotmail.com
11	Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad – CONADI-	Organizaciones de y para personas con discapacidad y personas individuales con discapacidad de todos el país	Coordinar, asesorar e impulsar políticas generales en materia de discapacidad	6ª. Avenida 3-60, Zona 2 Tel. 2220 3239 2220 3351	Conadi1@intelnet.net.gt
12	Asociación Central de Ciegos de Guatemala	Personas con ceguera mayores de 18 años	Luchar por la defensa de los Derechos Humanos de las personas ciegas y mejorar la condición educativa, económica, y moral de los no videntes en Guatemala	1ª. Calle 2-03, zona 2 Colonia El Sauce Tel. 2221 3614	accg@intelnet.net.gt
13	Asociación de Sordos de Guatemala ASORGUA	Todas las personas del área metropolitana e interior del país con problemas auditivos, de aprendizaje y del habla	Integrar a las personas con discapacidad auditiva para mejorar su calidad de vida, mediante programas específicos acordes a la realidad del país	3ª. Avenida 7-84 zona 11, Colonia El Progreso	ancquate@hotmail.com
14	Asociación del niño por el niño ANINI	Niños, niñas con discapacidad mental, física y sensorial	Albergar a niños y niñas huérfanos o abandonados con discapacidad mental	6ª. Ave. "A" 10-36 Zona 9, Casa hogar Km. 295 Carretera El Salvador Fraijanes, Guatemala Tel. 2334 5860	
15	Asociación de Capacitación y Asistencia Técnica en Educación y Discapacidad ASCATED	Niños, niñas y jóvenes con y sin discapacidad, padres de familia, maestras y maestros líderes comunitarios	Generar procesos en las áreas de educación y discapacidad para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población infantil y con discapacidad	7ª. Ave. 12-32, zona 9, Edificio Etisa 7º. Nivel Tel. 2331 7919	Ascated1@terra.com.gt
16	FUNDAL	Niños, niñas y jóvenes con sordoceguera y discapacidad múltiple	Dar educación integral a niños, niñas y jóvenes con sordoceguera y retos múltiples	Sede central: 1ª. Calle 0-20, zona 1, Mixco, Lomas de Portugal	www.fundal.org.gt

Fuente: Elaboración propia con base en información de fuentes secundarias, abril 2017

Anexo 5
Servicios ofrecidos en FUNDAL

No.	Servicio/acción y descripción
1	Educación Inicial: Atención individual y personalizada impartida por Educadores Especiales, para los estudiantes de 0-3 años. Y para los padres de familia, orientación, apoyo y capacitación específica para esta etapa de la vida de su hijo/a.
2	Educación Especial: Atención que se brinda en los niveles de pre-primaria y primaria, utilizando la Currícula Nacional base con sus adecuaciones. Con una filosofía funcional y ecológica para los estudiantes con Sordoceguera y discapacidad múltiple.
3	Integración Sensorial: Servicio complementario de terapia para los estudiantes que requieran una organización sensorial en la forma como registran los estímulos externos del entorno.
4	Fisioterapia: Permite desarrollar las habilidades motoras esenciales para el desarrollo y el buen funcionamiento de movimientos y las posturas.
5	Orientación y movilidad: Forma parte integral de habilitación y rehabilitación. Los estudiantes aprenden a orientarse en el espacio (en el que se desenvuelven). Así como realizar una movilidad segura y protegida, usando las técnicas para personas ciegas.
6	Terapia ocupacional: Apoya el desarrollo de las actividades de vida independiente.
7	Educación física Adaptada: Se desarrolla en espacios físicos que permitan desarrollarla e incentiva a practicar algún deporte.
8	Expresión corporal: con el apoyo de profesional en el área y de fisioterapeutas, se desarrolla esta área tan importante para el cuerpo humano.
9	Hidroterapia: Es una terapia que logra la relajación, estimula la natación y contribuye a la movilidad en aquellos estudiantes que tienen parálisis cerebral, además de su pérdida sensorial.
10	Inclusión Educativa: es un proceso que tiene como finalidad, propiciar la inclusión de estudiantes con discapacidad sensorial, en centros educativos regulares, ya sean públicos y privados. Un docente de FUNDAL es responsable de dar el acompañamiento, la orientación, capacitación y guía a los padres de familia, al estudiante y a la comunidad educativa, por medio de visitas de seguimiento.
11	Talleres productivos: Dirigido a los jóvenes para la transición a la vida adulta, de forma independiente o con apoyo, para su inclusión laboral o talleres familiares. (Manualidades, galletas, carpintería, vivero, etc.), de 13 a 22 años. Tiene como finalidad, que en su edad adulta, pueda contribuir a la economía familiar.
12	Computación: Utilizada para complementar el proceso de enseñanza-aprendizaje, con softwares específicos para la población con discapacidad.

No.	Servicio/acción y descripción
13	Diseños adaptados: Espacio habilitado (tipo carpintería), en donde se recicla cartón y otros insumos con los cuales se diseña y elabora mobiliario, adaptaciones para posturas, juegos, sistemas de comunicación de acuerdo a los requerimientos de cada estudiante. Brindan la misma función de los existentes en el mercado, pero a un costo mucho más accesible.
14	Actividades Extracurriculares: Permite que los estudiantes logren otros aprendizajes por medio de actividades vivenciales, logren otros aprendizajes.
15	Trabajo Social: Es el encargado de dar la bienvenida a los padres de familia, escucharlos y brindarles el apoyo y acompañamiento necesario para el proceso de habilitación y rehabilitación que requiera su hija o hijo.
16	Psicología: Especialmente para los padres de familia, tutores o auxiliares de los estudiantes que asisten a FUNDAL. El personal educativo, tiene la opción de recibirlos para fortalecerlos en su desarrollo como docente en la atención adecuada para los niños con Sordoceguera y discapacidad múltiple.
17	Escuela para padres: Se desarrollan mensualmente, con el apoyo de profesionales y de acuerdo a los temas de su interés.
18	Encuentros de padres y madres: Con la filosofía del trabajo de padres apoyando a padres, se desarrollan estos encuentros con padres de estudiantes que asisten a FUNDAL. Es toda una experiencia que transforma vidas. Esta modalidad es tan exitosa que la COOPERACIÓN INTERNACIONAL ha colaborado con FUNDAL para que se replique a padres de niños con diversas discapacidades en todos los departamentos del interior del País y en el extranjero.
19	Jornadas audiológicas y oftalmológicas: Se realizan en coordinación con otras organizaciones.
20	Terapias de lenguaje: Es sumamente importante que los estudiantes con Sordoceguera y discapacidad múltiple puedan recibirla, ya que fortalece su comunicación en su vida cotidiana. Puede comprender, braille, lenguaje de señas, pictogramas, comunicación alternativa y aumentativa, según el requerimiento de cada estudiante.
21	Lenguaje de señas: Indispensable en el proceso de construcción de la comunicación en los estudiantes con discapacidad auditiva de FUNDAL. Y es facilitada también a docentes, padres de familias, tutores, practicantes y personal administrativo con el fin de propiciar un espacio de comunicación efectivo con la población que se atiende.

Fuente: FUNDAL, investigación de campo, marzo 2017.

Anexo 6
Presupuesto Proyecto No. 1
(Monto Q250, 000.00 aproximadamente)

Actividad	Descripción	Asignación de presupuesto %
Result 01	Estudiantes con Sordoceguera y Discapacidad Múltiple, han logrado un mayor grado de autonomía.	81.84%
Actividad	Actualizar, implementar y sistematizar, los procesos y procedimientos para mejorar los servicios y funcionamiento en general de FUNDAL. Materiales de Oficina	1.38%
Actividad	Capacitar periódicamente al personal técnico y administrativo de FUNDAL. Capacitaciones Viáticos y transporte	2.06% 0.52%
Actividad	Brindar rehabilitación a las/los estudiantes con Sordoceguera y Discapacidad Múltiple por medio de las sedes, visitas a escuelas regulares, hogares e instituciones afines. Materiales de Oficina	0.69%
Actividad	Dar continuidad a la educación de estudiantes con Sordoceguera y Discapacidad Múltiple en las sedes, escuelas regulares, hogares e instituciones afines. Salario Gerente de Programas Educativos Viáticos y Transporte Materiales y útiles de oficina 3 sedes Salario Coordinador Programa Distancia	30.55% 2.06% 6.88% 9.63%
Actividad	Implementar el Programa de Transición a la Vida Adulta, y establecer alianzas con posibles empleadores. Útiles de oficina Equipo de Cómputo	0.41% 1.03%
Actividad	Implementar Talleres Productivos para estudiantes con Sordoceguera o Discapacidad Múltiple de FUNDAL Salario Directora Quetzaltenango Materiales y equipo	19.20% 7.43%
Result 02	Madres, padres y familiares empoderados, han logrado avances en el cumplimiento de los derechos de sus hijas/hijos con discapacidad.	1.96%

Actividad	Descripción	Asignación de presupuesto %
Actividad	Capacitación a padres, madres, familiares sobre aceptación de sus hijas y/o hijos, sus derechos y la defensa de los mismos, así como ciudadanía ruta de denuncia, entre otros. Viáticos	0.31%
Actividad	Organizar actividades exclusivamente para papás para asumir su responsabilidad frente todos los miembros de la familia. Transporte	0.69%
Actividad	FUNDAL en conjunto con las asociaciones de madres y padres, elaboran el POA de la Asociación y les guía en la ejecución. Útiles de oficina	0.34%
Actividad	Acompañar a madres y padres en la búsqueda de justicia siguiendo la ruta de denuncia Transporte	0.31%
Actividad	Acompañar a madres, padres, estudiantes en la participación en redes y espacios de incidencia Transporte	0.31%
Result 03	Tema de discapacidad y derechos de las personas con discapacidad, posicionado en Redes y espacios de concertación.	16.20%
Actividad	Definir en consulta con madres, padres y familiares, los objetivos de incidencia de los próximos 3 años, incluyendo la ruta crítica. Materiales y útiles de oficina	0.52%
Actividad	Participar en eventos y reuniones de coordinación para posicionar el tema de discapacidad y los derechos de las personas con discapacidad. Viáticos y transporte	0.52%
Actividad	Capacitar y concientizar redes sobre temas relacionados a la discapacidad. Salario Coordinadora Programa Padrino	15.17%
TOTAL		100.00%

Fuente: FUNDAL, investigación de campo, marzo 2017.

Anexo 7
Reporte físico y financiero del Proyecto No. 2
Noviembre de 2016

II. INFORMACIÓN DE AVANCE FÍSICO Y FINANCIERO ANUAL									
No.	Metas	Unidad de Medida (1)	Avance Físico de la Ejecución			Avance Financiero de la Ejecución			
			Cantidad			Monto (en Quetzales)			
			Programada Anual	Ejecutado Acumulado	% de Ejecución	Total Programado Anual	Total Transferido Acumulado	Ejecutado Acumulado	% de Ejecución
1	Educación inicial y estimulación temprana (estudiantes de 0 a 3 años)	Servicio	5,526	5,027	91%	122,668	110,400.83	97,808.61	80%
2	Educación Especial (estudiantes de 4 a 12 años)	Servicio	5,880	7,432	126%	118,002	106,201.43	92,816.54	79%
3	Fisioterapia	Servicio	3,648	3,686	101%	82,576	74,318.03	67,500.98	82%
4	Terapias de Orientación y Movilidad	Servicio	1,440	1,507	105%	58,030	52,226.63	48,945.36	84%
5	Terapia Ocupacional	Servicio	11,091	11,182	101%	78,414	70,572.68	64,958.01	83%
6	Educación Física	Servicio	1,290	1,621	126%	35,018	31,515.88	31,790.51	91%
7	Inclusión Educativa	Servicio	1,200	1,198	100%	35,018	31,515.88	31,790.51	91%
8	Talleres Productivos	Servicio	1,200	1,573	131%	35,018	31,515.88	31,790.51	91%
9	Prácticas Laborales	Servicio	462	564	122%	35,018	31,515.88	31,790.51	91%
10	Clases de Computación	Servicio	544	855	157%	35,018	31,515.88	31,790.52	91%
11	Diseños Adaptados	Servicio	140	137	98%	20,552	18,496.43	20,833.68	101%
12	Actividades Extracurriculares	Servicio	25	27	108%	35,018	31,515.87	31,790.54	91%
13	Asesoría y Orientación a instituciones	Servicio	8	8	100%	35,018	31,515.86	32,879.86	94%
14	Trabajo Social	Servicio	207	212	102%	35,018	31,515.85	31,790.53	91%
15	Talleres de Escuelas (Escuela para padres)	Servicio	24	24	100%	35,018	31,515.85	31,549.40	90%
16	Encuentros para padres	Servicio	3	2	67%	26,361	23,724.50	33,995.26	129%
17	Capacitaciones Internas y Externas	Servicio	11	10	91%	35,018	31,515.85	31,790.48	91%
18	Terapia de Lenguaje	Servicio	672	995	148%	47,579	42,820.92	41,390.75	87%
19	Lenguaje de Señas	Servicio	1,122	1,508	134%	95,645	86,080.32	87,224.38	91%
20	Jornadas Oftalmológicas	Servicio	3	2	67%	0	0.00		0%
TOTAL			34,496	37,570	109%	1,000,000	900,000	874,227	87%

VI. RESUMEN DE GASTOS EFECTUADOS CON EL SUBSIDIO O SUBVENCIÓN			
No.	Descripción	Monto ejecutado en el mes	Monto ejecutado acumulado
1	Recurso Humano	Q 79,963.81	Q 772,458.62
2	Gastos de Funcionamiento		
	Servicio Eléctrico	Q 1,630.37	Q 16,240.54
	Servicio de Teléfono	Q 1,872.32	Q 20,317.81
	Servicio de Internet	Q 1,034.82	Q 11,257.94
	Seguridad en Instalaciones	Q 350.00	Q 3,500.00
	Conserjería	Q -	Q 28,452.06
	Alquiler instalaciones Quetzaltenango	Q -	Q 11,000.00
	Alquiler instalaciones Huehuetenango	Q -	Q 11,000.00
TOTAL		Q 84,851.32	Q 874,226.97

(1) Se refiere al nombre de la Unidad de Medida según el Clasificador.

(2) Población Beneficiada: Debe tener relación con los objetivos y metas del convenio.

Nota: Este informe se entregará mensualmente a la Contraloría General de Cuentas, Congreso de la República de Guatemala, entidad otorgante y Ministerio de Finanzas Públicas a través de la Dirección de Evaluación Fiscal, dentro de los 10 días de finalizado el

No.	Metas	Unidad de Medida	Avance	Ejecución											
				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Educación inicial y estimulación temprana (estudiantes de 0 a 3 años)	servicio	Financiero	330	660	450	660	741	17,245.00	Q. 13,042.92	Q. 13,043.02	Q. 12,077.48	Q. 10,133.34	Q. 9,972.32	
			Físico						555	262	371	660	332	6	
2	Educación Especial (estudiantes de 4 a 12 años)	servicio	Financiero	360	720	400	720	1766	16,578.62	Q. 12,537.45	Q. 12,537.55	Q. 11,610.88	Q. 9,744.51	Q. 8,118.66	40
			Físico						450	766	910	800	500		
3	Fisioterapia	servicio	Financiero	228	456	228	456	620	11,518.00	Q. 8,699.62	Q. 8,699.72	Q. 8,068.28	Q. 6,792.34	Q. 6,631.32	
			Físico						375	164	460	460	239		
4	Terapias de Orientación y Movilidad	servicio	Financiero	90	180	90	180	182	8,011.00	Q. 6,040.47	Q. 6,040.57	Q. 5,613.68	Q. 4,746.84	Q. 4,585.82	
			Físico						144	151	179	219	92		
5	Terapia Ocupacional	servicio	Financiero	677	1353	923	1353	1359	10,923.00	Q. 8,248.85	Q. 8,248.95	Q. 8,254.91	Q. 6,445.59	Q. 6,284.57	
			Físico						1,025	1280	1,404	1355	453		
6	Educación Física	servicio	Financiero	86	172	43	172	200	4,723.74	Q. 3,547.52	Q. 3,547.62	Q. 3,553.58	Q. 2,829.18	Q. 2,668.16	
			Físico						63	230	299	245	111		
7	Inclusión Educativa	servicio	Financiero	80	160	40	160	250	4,723.74	Q. 3,547.52	Q. 3,547.62	Q. 3,553.58	Q. 2,829.18	Q. 2,668.16	
			Físico						65	62	102	165	114		
8	Talleres Productivos	servicio	Financiero	80	160	40	160	200	4,723.74	Q. 3,547.52	Q. 3,547.62	Q. 3,553.58	Q. 2,829.18	Q. 2,668.16	
			Físico						70	225	314	196	120	8	
9	Prácticas Laborales	servicio	Financiero	49	56	14	56	150	4,723.74	Q. 3,547.52	Q. 3,547.62	Q. 3,553.58	Q. 2,829.18	Q. 2,668.16	
			Físico						21	24	58	115	21		
10	Clases de Computación	servicio	Financiero	68	68	17	68	150	4,724.00	Q. 3,547.52	Q. 3,547.62	Q. 3,553.58	Q. 2,829.18	Q. 2,668.16	
			Físico						45	111	142	136	50		
11	Diseños Adaptados	servicio	Financiero	10	20	0	20	15	2,657.00	Q. 1,980.38	Q. 1,859.92	Q. 2,085.73	Q. 1,623.69	Q. 1,462.66	
			Físico						0	8	20	20	24		
12	Actividades Extracurriculares	servicio	Financiero	3	3	0	3	3	4,724.00	Q. 3,547.52	Q. 3,547.62	Q. 3,553.58	Q. 2,829.18	Q. 2,668.16	
			Físico						0	3	3	3	3	3	
13	Asesoría y Orientación a instituciones	servicio	Financiero	1	1	0	1	1	5,813.00	Q. 3,547.52	Q. 3,547.62	Q. 3,553.58	Q. 2,829.18	Q. 2,668.16	
			Físico						0	1	1	1	1		
14	Trabajo Social	servicio	Financiero	23	23		23	0	4,724.00	Q. 3,547.52	Q. 3,547.62	Q. 3,553.58	Q. 2,829.18	Q. 2,668.16	
			Físico						0	31	37	23	52		
15	Talleres de Escuelas (Escuela para padres)	servicio	Financiero	3	3	0	3	3	4,724.00	Q. 3,547.52	Q. 3,547.62	Q. 3,312.47	Q. 2,829.18	Q. 2,668.15	
			Físico						0	3	3	3	3		
16	Encuentros para padres	servicio	Financiero	0	0	0	0	0	3,487.00	Q. 2,609.66	Q. 2,609.76	Q. 2,615.72	Q. 6,518.37	Q. 6,357.34	
			Físico						0	0	0	0	2		
17	Capacitaciones Internas y Externas	servicio	Financiero	1	1	1	1	1	4,723.76	Q. 3,547.51	Q. 3,547.60	Q. 3,553.55	Q. 2,829.18	Q. 2,668.15	
			Físico						1	1	1	1	1	1	
18	Terapias de Lenguaje	servicio	Financiero	42	84	42	84	100	6,518.00	Q. 4,908.28	Q. 4,908.36	Q. 4,914.32	Q. 3,975.94	Q. 3,714.90	
			Físico						84	124	290	90	55		
19	Lenguaje de Señas	servicio	Financiero	66	132	66	132	200	13,384.75	Q. 11,486.65	Q. 11,486.75	Q. 11,198.31	Q. 11,204.27	Q. 11,042.15	
			Físico						147	201	179	151	168	66	
20	Jornadas Oftalmológicas	servicio	Financiero	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
			Físico						1	1	1	1	1	1	

V. PERSONAL CONTRATADO CON RECURSOS DEL SUBSIDIO O SUBVENCIÓN				
No.	Apellidos y Nombres	Código Único de Identificación (CUI)	Monto del contrato Q.	Plazo del contrato (meses)
1	Sinibaldí García de Bonilla, Amanda Elena		Q 99,201.60	Indefinido
2	Merlos Solís, Gladis Aminta		Q 69,888.00	Indefinido
3	Hernández Galdámez Aura Alicia		Q 27,350.00	Indefinido
4	Rivera Chic, Ana María		Q 38,400.00	Indefinido
5	Grijalva Batz, Pedro		Q 37,200.00	Indefinido
6	Vivas Estrada de Rodríguez, Lilian Nineth		Q 34,606.32	Indefinido
7	Zapeta Velásquez, Ana Isabel		Q 48,000.00	Indefinido
8	González Enriquez ,Lilliam Paola		Q 41,568.00	Indefinido
9	Guox Curruchich, Sandra Patricia		Q 36,706.87	Indefinido
10	Falla Jiménez, María Clotilde Guadalupe		Q 42,216.00	Indefinido
11	Franco Jerez, Karla Alejandra		Q 36,248.16	Indefinido
12	Rivas Avila, Sonia Lissett		Q 59,904.00	Indefinido
13	Tello Soto, Kimberly Marleny		Q 32,964.48	Indefinido
14	Rodas Osorio, Vivian Yanelly		Q 36,248.16	Indefinido
15	Barrios Ramírez, Ingrid Merary		Q 32,964.48	Indefinido
16	Delgado Tezo, Bernarda		Q 30,911.63	Indefinido
17	Sam Alvarado, Luisa Fernanda		Q 36,248.16	Indefinido
18	Rivas Hernández Estefany Andrea		Q 21,144.76	Indefinido
19	Sirin Mejía, Marta María		Q 19,083.24	Indefinido
20	Hurtado Delgado, Adriana Maricela		Q 21,377.28	Indefinido
21	Andrino Velasquez, Ana Kimberly Estefania		Q 18,000.00	Indefinido
22	Díaz Vega, Ileana María		Q 8,241.12	Indefinido
23	Felix Zelada, Ana Lucia		Q 18,000.00	Indefinido
24	Villatori Pinto, Heidy Lorena		Q 5,494.08	Indefinido
25	Campos Mérida Mariandré		Q 8,241.12	Indefinido
26	Rodriguez de León Ligia Sofia		Q 3,479.58	Indefinido
27	Mérida González Leonel Fernanda		Q 8,241.12	Indefinido
28	Gutierrez Andrade, Haydee Yadira		Q 6,600.00	Indefinido
29	Tzul Poncio, Heydi Karina		Q 5,494.08	Indefinido
TOTAL			Q 884,022.24	

Fuente: www.fundal.or.gt/informes-de-transparencia-mspas.html, abril 2017

Anexo 8
Presupuesto proyecto No. 2

No	SERVICIOS	QUETZALES	%
1	Educación inicial y estimulación temprana (estudiantes de 0 a 3 años)	Q 122,667.59	12.27%
2	Educación Especial (estudiantes de 4 a 12 años)	Q 118,001.59	11.80%
3	Fisioterapia	Q 82,575.59	8.26%
4	Terapias de Orientación y Movilidad	Q 58,029.59	5.80%
5	Terapia Ocupacional	Q 78,414.09	7.84%
6	Educación Física	Q 35,017.64	3.50%
7	Inclusión Educativa	Q 35,017.64	3.50%
8	Talleres Productivos	Q 35,017.64	3.50%
9	Prácticas Laborales	Q 35,017.64	3.50%
10	Clases de Computación	Q 35,017.64	3.50%
11	Diseños Adaptados	Q 20,551.59	2.06%
12	Actividades Extracurriculares	Q 35,017.63	3.50%
13	Asesoría y Orientación a instituciones	Q 35,017.62	3.50%
14	Trabajo Social	Q 35,017.61	3.50%
15	Talleres de Escuelas (Escuela para padres)	Q 35,017.61	3.50%
16	Encuentros para padres	Q 26,360.56	2.64%
17	Capacitaciones Internas y Externas	Q 35,017.61	3.50%
18	Terapia de Lenguaje	Q 47,578.80	4.76%
19	Lenguaje de Señas	Q 95,644.80	9.56%
20	Jornadas Oftalmológicas	Q -	0.00%
TOTAL		Q 1,000,000.00	100.00%

Fuente: FUNDAL, investigación de campo, marzo 2017.

Anexo 9
Presupuesto proyecto No. 3
(Monto Q1, 037, 246.85 aproximadamente)

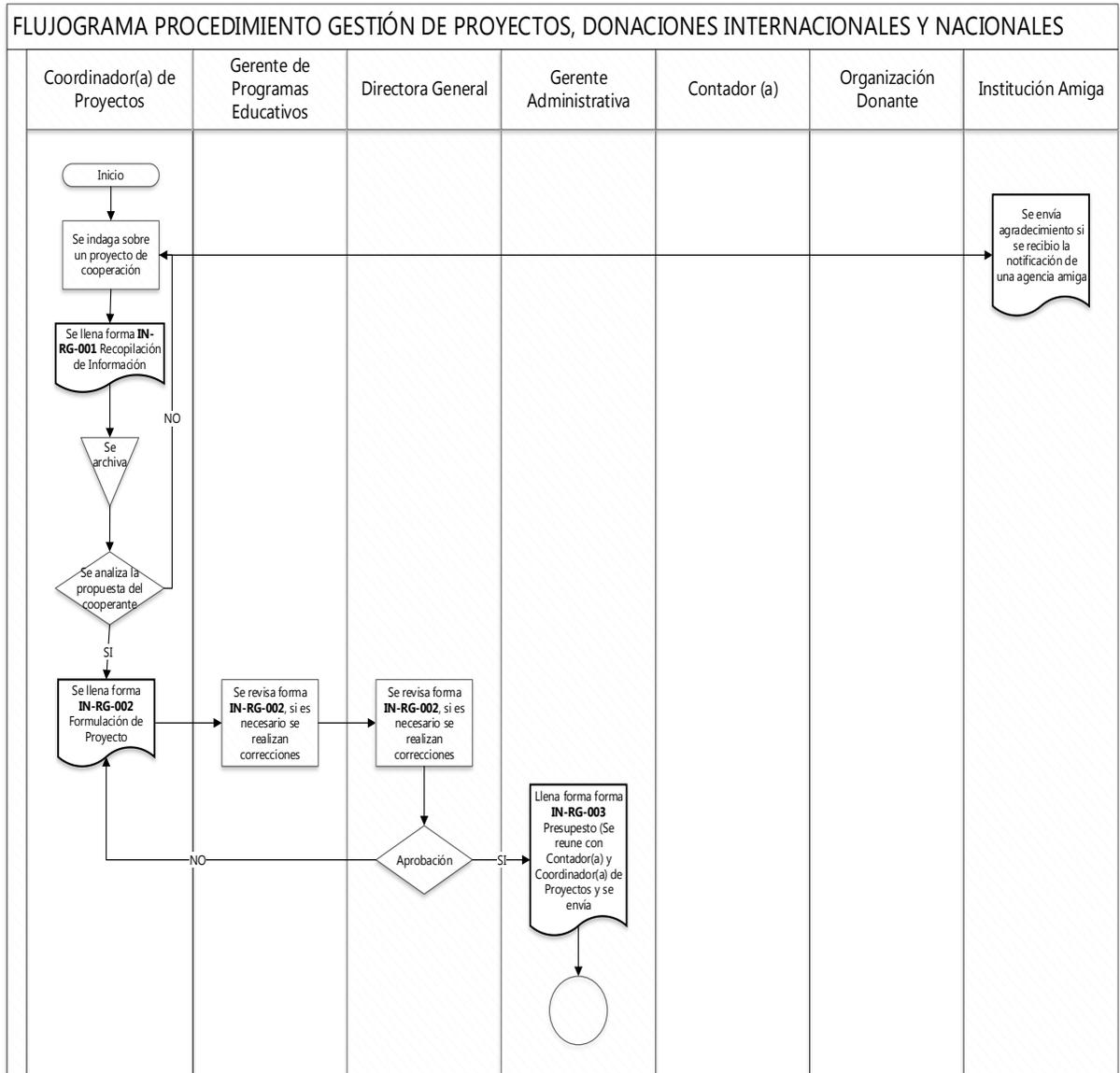
Actividad	Descripción	Asignación de presupuesto %
Activity 1: Student assessment, training, and socialization activities		20.63%
Fundal staff	Salario anual y prestaciones Coordinadora P. S.	14.15%
Local transportation costs for Fundal staff and training participants	Transporte Semilla y Distancia	1.77%
Meals and lodging for Fundal staff and training participants	Viáticos Semilla y Distancia	2.06%
Materials and supplies (describe)	Materiales Semilla y Distancia	1.47%
Other expenses (describe)	Imprevistos	1.18%
Activity 2: Replicating practices in schools, colleges, universities in Quetzaltenango/Huehuetenango		2.36%
Fundal staff	Bono complementario Coordinadora P. S.	1.18%
Local transportation costs for Fundal staff and training participants	Transporte para Xela y Huehuetenango	0.29%
Meals and lodging for Fundal staff and training participants	Viáticos Xela y Huehuetenango	0.44%
Materials and supplies (describe)	Materiales Xela y Huehue (gastos por impresiones, reproducción de material)	0.29%
Other expenses (describe)	Imprevistos	0.15%
Activity 3: Follow-up training for teachers, supervisors, advisors in other depts.		23.58%
Fundal staff	Complemento salario Coordinadora P. S.	11.79%
Local transportation costs for Fundal staff and training participants	Distancia e inclusión de 3 sedes	4.42%
Meals and lodging for Fundal staff and training participants		4.42%
Materials and supplies (describe)		1.47%
Other expenses (describe)		1.47%
Activity 4: Technical assistance for Honduras and El Salvador programs		7.37%
Fundal staff	Complemento salario Coordinadora P. S.	1.47%
Airfare (number of trips: __)	Salvador y Honduras: CL viaja en febrero con fondos del primer año)	3.54%
Local transportation costs for Fundal staff and training participants		0.88%

Actividad	Descripción	%
Meals and lodging for Fundal staff and training participants		0.88%
Materials and supplies (describe)		0.29%
Other expenses (describe)		0.29%
Activity 5: Exchange between Fundal and Mexico staff		14.74%
Fundal staff	Complemento salario Directora C.E.	2.36%
Airfare (number of trips:___)	1 viaje a México en mayo 25 al 28 (traer a gente)	3.83%
Local transportation costs for Fundal staff and training participants		2.95%
Meals and lodging for Fundal staff and training participants		2.95%
Materials and supplies (describe)		2.06%
Other expenses (describe)		0.59%
Activity 6: Design, create, distribute adapted materials in Guate./Quetz./Huehue.		22.11%
Fundal staff	Salario Directora C.E. (9.5 meses)	11.79%
Local transportation costs for Fundal staff and training participants	Capacitación TDA. Coordina Berta	2.06%
Meals and lodging for Fundal staff and training participants		2.06%
Materials and supplies (describe)		4.42%
Other expenses (describe)		1.77%
Activity 7: Higher education scholarship		3.32%
Fundal staff	Universidad becas	2.65%
Local transportation costs for Fundal staff and training participants		0.22%
Meals and lodging for Fundal staff and training participants		0.22%
Materials and supplies (describe)		0.11%
Other expenses (describe)		0.11%
Activity 8: Create booklet on adaptive design equipment		1.47%
Fundal staff		0.74%
Local transportation costs for Fundal staff and training participants		0.22%
Meals and lodging for Fundal staff		0.22%
Materials and supplies (describe)		0.22%
Other expenses (describe)		0.07%
Administration		Gastos administrativos
TOTAL		100.00%

Fuente: FUNDAL investigación de campo, marzo de 2017

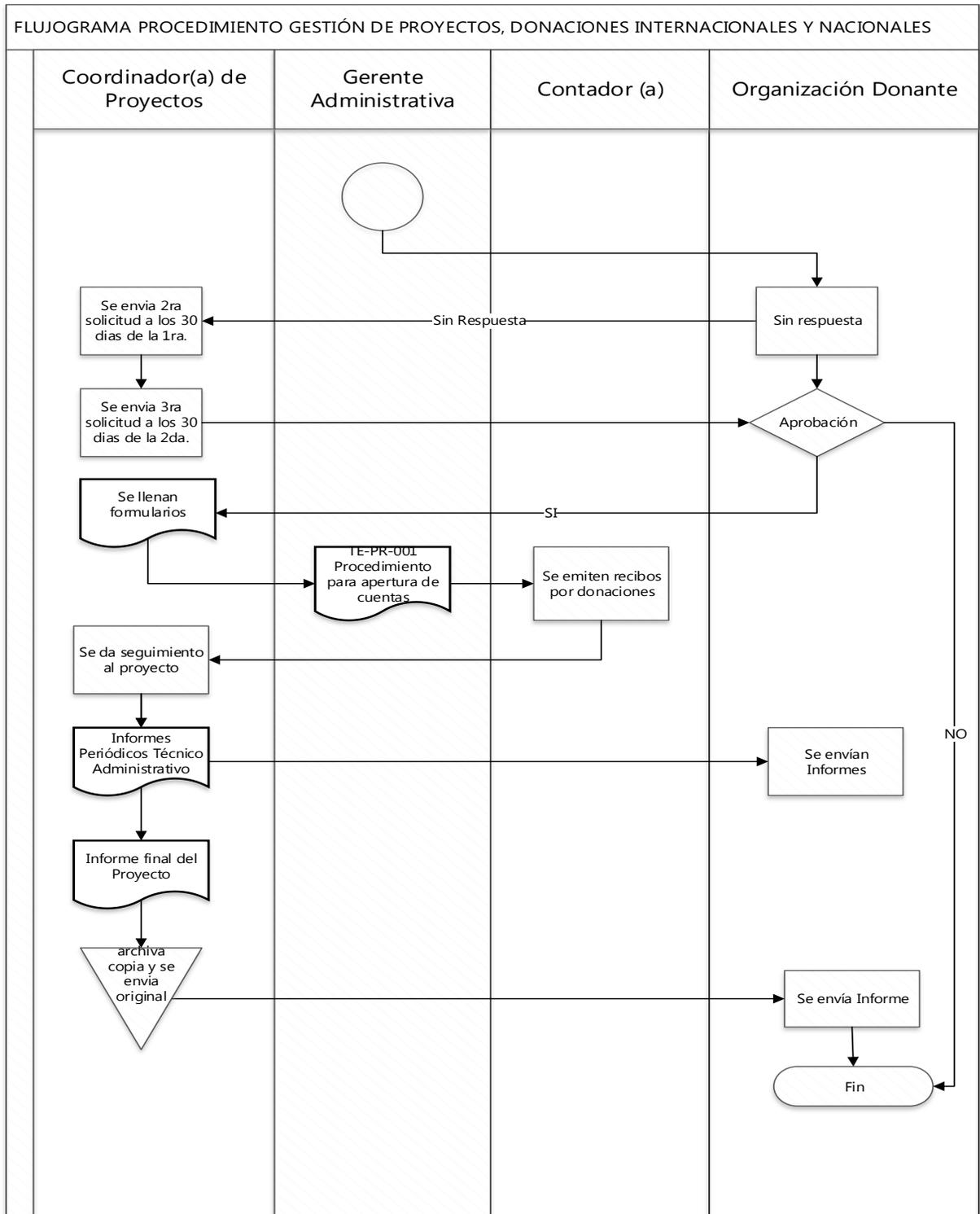
Anexo 10

Flujograma procedimiento de gestión de proyectos



Continúa en página siguiente.

Viene de página anterior.



Fuente: FUNDAL, investigación de campo, marzo 2017.

Anexo 11 Cuestionario “Evaluación ex post 01”

**FUNDACIÓN GUATEMALTECA PARA NIÑOS CON SORDOCEGUERA ALEX –FUNDAL-
EVALUACIÓN EX POST 01
AÑO XXX**



ENCUESTA

Objetivo: Recabar información de las personas que son beneficiadas directamente por los servicios que ofrece FUNDAL a la población guatemalteca, para conocer su percepción por los mismos. La información proporcionada se manejará de forma confidencial.

Instrucciones: Lea cada una de las afirmaciones y seleccione la respuesta que más se adecue a su opinión respecto a los servicios y experiencias vividas dentro de la Fundación.

DATOS GENERALES

Nombre del estudiante: _____ **Sede:** _____
Parentesco con el estudiante: _____ **Etapa/ Grado:** _____

1. Se siente satisfecho con los servicios educativos que le ha brindado FUNDAL

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutro	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

2. Las actividades que ha realizado en FUNDAL han permitido que pueda: Mejorar sus capacidades, tener herramientas para expresarse y comunicarse, reducir su nivel de dependencia y mejorar su convivencia (únicamente estudiantes), ampliar sus conocimientos de las personas con discapacidades

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutro	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

3. El personal que brinda los servicios demuestra que posee los conocimientos necesarios.

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutro	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

4. Considera que lo que hace FUNDAL favorece en el cumplimiento de los Derechos de las personas con discapacidad.

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutro	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Anexo 12 Entrevista “Evaluación ex post 02”

**FUNDACIÓN GUATEMALTECA PARA NIÑOS CON SORDOCEGUERA ALEX –FUNDAL-
EVALUACIÓN EX POST 02
AÑO XXX**



GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Recolectar información que ayude a conocer la situación de los niños y su familia en torno a su progreso y respecto de sus derechos como personas con discapacidades desde que reciben servicios en FUNDAL. Las respuestas serán de utilidad para presentar el análisis de la evaluación ex post.

Instrucciones: Las preguntas son abiertas para que el entrevistado tenga la libertad de expresar su respuesta e indicar cuáles son sus vivencias y expectativas.

DATOS GENERALES

Nombre del estudiante: _____ **Sede:** _____
Parentesco con el estudiante: _____ **Etapal/ Grado:** _____

a. Servicios recibidos

1. ¿Conoce cuáles son los servicios que ha recibido su familiar?
2. ¿Ha observado algún progreso en su familiar desde que ha recibido los servicios? Brinde ejemplos por favor.
3. De las siguientes áreas, cuáles considera que ha logrado desarrollar su familiar y ¿cómo lo ha observado? Ejemplos.

Orientación y movilidad	<input type="checkbox"/>	Socialización	<input type="checkbox"/>
Vida independiente	<input type="checkbox"/>	Autodeterminación	<input type="checkbox"/>
Manejo personal	<input type="checkbox"/>	Sensopercepción	<input type="checkbox"/>
Cognoscitivo	<input type="checkbox"/>	Actividades en el hogar	<input type="checkbox"/>
Psicomotricidad	<input type="checkbox"/>	Vocacional	<input type="checkbox"/>

4. ¿Usted ha recibido servicios para interactuar con su familiar? ¿Cómo le han ayudado?
5. ¿Cómo se ha beneficiado su familiar al recibir servicios de FUNDAL? (gastos por educación, servicios complementarios, accesibilidad a los Centros Educativos, ha mejorado su salud, aprendizaje continuo, etc.)

b. Derechos de las personas con discapacidades

6. ¿Conoce cuáles son los derechos de las personas con discapacidad? Si la respuesta es sí, ¿cree que son respetados por la sociedad? ¿Por qué?
7. ¿FUNDAL ha influido en que se respeten esos derechos? ¿Cómo lo ha logrado?
8. ¿Ha realizado alguna acción para que su familiar sea respetado e incluido en la sociedad?
Ejemplo

Anexo 13
Lista de observación “Evaluación ex post 03”

**FUNDACIÓN GUATEMALTECA PARA NIÑOS CON SORDOCEGUERA ALEX –FUNDAL-
EVALUACIÓN EX POST 02
AÑO XXX**



LISTA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Estimar la presencia o ausencia de una serie de características relevantes en las capacidades de los estudiantes, para evaluar el progreso que han tenido desde que reciben los servicios de FUNDAL

Instrucciones: Se presenta un listado con la descripción de las competencias y conductas que se espera adquieran los estudiantes, después de recibir los distintos servicios. Marque con un **X** la respuesta “**SI**”, únicamente si ha observado en el alumno la actividad descrita casi siempre o regularmente, “**NO**” si rara vez lo ha observado. Debe ser objetivo al responder cada uno de los enunciados.

DATOS GENERALES

Nombre del estudiante: _____ **Etapal/ Grado:** _____

No.	Descripción	Sí	No
COMPETENCIAS			
1	COMUNICATIVAS El estudiante se comunica con coherencia, orden y poder de convicción, que corresponde a lo esperado en el grado escolar respectivo.		
2	SOCIALES El estudiante tiene comportamientos adecuados en su relación con los demás, presta atención a sus compañeros, es participativo en las actividades desarrolladas en FUNDAL.		
3	FACTUALES El estudiante se desenvuelve con las personas que lo rodean correctamente, pone en práctica los conocimientos aprendidos, actúa con control de sus acciones.		
CONDUCTAS			
4	El estudiante realiza las diversas actividades que se le asignan, con interés y dedicación		
5	Participa activamente en el aula de clases.		
6	Expresa sus capacidades, a través de la acción creativa y la expresión de la emoción.		
7	El estudiante ha adquirido y pone en práctica los conocimientos adquiridos en el salón de clases.		
8	Actúa con fuerza de voluntad para alcanzar sus metas y sueños.		
9	Tienen la capacidad de interactuar con el mundo externo (actividades para estimular sus sentidos) y de internalizar los estímulos que registra de él.		
10	El estudiante ha expresado interés y dedicación en la realización de sus trabajos.		
11	Procura movilizarse independientemente (con la ayuda de un bastón o silla de ruedas) y conoce el entorno en el que se moviliza.		
12	Tiene las destrezas necesarias para comunicarse con personas que no están relacionadas con la sordoceguera o la discapacidad múltiple.		
Observaciones:			

Fuente: Elaboración propia, junio 2017

Anexo 14 Formulario “Educación”

FUNDAL formulario - Excel

DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA DESARROLLADOR

UserForm1

Código MINEDUC

Nombre

Apellido

Edad

Sede de Atención

Programa/Educación

Código

AÑO SSEE No.

MES

Discapacidad

Jornada

Género

MSPAS

MINEDUC

Apoyo Académico

Recibe apoyo en la escuela/Inclusiva

Apoyo académico hogar/Instituciones

Apoyo centro educativo FUNDAL

Servicios complementarios en FUNDAL

Sustento / Formación Vocacional/

Formación vocacional técnica/ Profesional a Largo Plazo

Capacitación en habilidades/ Talleres Productivos

Prácticas Laborales

Lugar de prácticas

Tiene empleo

Cantidad de Asistencia

Cantidad de Prácticas

Tipo de Empleo

Servicios Recibidos FUNDAL

Educación inicial

Educación inclusiva

Fisioterapia

Terapia de Lenguaje

Lenguaje de Señas

Integración Sensorial

Clases de Computación

Terapia Ocupacional

Expresión Corporal

Educación Física Adaptada

Terapia de Orientación y Movilidad

Número de Intervenciones

Otros Servicios

Asesoramiento Psicosocial

Hidroterapia

Diseños Adaptados

Actividades Extracurriculares

Dispositivos de Asistencia

Lentes / Anteojos / Gafas

Dispositivos para baja visión

Sillas de ruedas, Triciclos

Ortesis y Prótesis

Muletas, Andadores

Atriles

Audífonos, Prótesis auditivas, Dispositivos de asistencia

Otros dispositivos de asistencia

Número de reparaciones de cualquier dispositivo

GUARDAR

CANCELAR

CERRAR

Apellidos	Nombre	Apellido	Edad	Sede de Atención	Programa/Educación	Discapacidad	Jornada	MSPAS	MINEDUC	Código	AÑO	SSEE	No.	MES
Bonilla Simi														
Donis Herr														
Portillo Alf														
Toc Celidob														
Zabala Herr														
de Paz Lóp														
López Herr														
Dueveto C														
Rodriguez C														
Valenzuela														
Lopez Mela														
Shutuc Gu														
Santos Gre														
Hernández														
Rojas														
Rajasi Prec														
Pérez Díaz														
Rodriguez														
Castro Mor														
Xitan														
Díaz Román														

Base de Datos SALUD EDUCACION Formularios

Fuente: Elaboración propia, junio 2017

Anexo 15 Tabulación "FUNDAL formularios"

A		B		C		D		E		F		G		H		I		J		K		L		M		N		O		P	
NOMBRES		APELLIDOS		ED		GÉNE		SEDE		Año		Mo.		CÓDIGO		MINET		DISCAPACIDAD		DIAGNÓSTICO		DÍ		MES		AÑO		TELÉFONO		DIRECCIÓN	
7	Ana Virginia	Poas Becanco	17	Femenino	Quetzaltenango	2006	QZ	32	Discapacidad múltiple	Síndrome Lennox Gastaut, Microcefalia	3	Junio	1939	7765527452467872	4a. Calle Cajón "C" 4-21 zona 3, Quetzaltenango																
8	Cristian Gabriel	Pérez Chan	12	Masculino	Quetzaltenango	2006	QZ	34	Discapacidad múltiple	Espectro Autista, Discapacidad Auditiva	23	Febrero	2004	488252365	Carrión Chocoy, Panamericana Sector 6 zona 3																
9	Delmy Marcel	Morales Montenegro	14	Femenino	Quetzaltenango	2007	QZ	10	Discapacidad múltiple	Parálisis Cerebral y Discapacidad Visual	9	Abril	2002	5798666832443238	Casería los Díaz, Palestina de los Altos, Quetzaltenango																
10	Joseline Carolina	Barreros Gómez	16	Femenino	Huehuetenango	2008	HT	123	Discapacidad múltiple	Sordera bilateral Neurosensorial Prof.	13	Agosto	2000	51943623	7ma. Av. 3a. Calle zona 3, Huehuetenango																
11	Kimberly Damais	Barreros Gómez	16	Femenino	Huehuetenango	2008	HT	124	Discapacidad múltiple	Sordera bilateral Neurosensorial Prof.	13	Agosto	2000	51943623	7ma. Av. 3a. Calle zona 3, Huehuetenango																
12	Pedro Alberto	Mazalegos Pérez	13	Masculino	Quetzaltenango	2008	QZ	137	Parálisis cerebral	Parálisis Cerebral	28	Agosto	2003	45670310131061175	Aldea Justo Rufino Barrios, Dimepeque, C																
13	Miguel Leopoldo	Ramos Dicozo	13	Masculino	Quetzaltenango	2008	QZ	155	Discapacidad múltiple	Síndrome Xifalgi, Problemas de lenguaje	28	Agosto	2003	5266174852711880	Colonia La Soledad Casa #7 zona 5 San																
14	Pamela Brigitte	Pérez Xituc	11	Femenino	Huehuetenango	2009	HT	166	Discapacidad múltiple	Parálisis cerebral EP/Problemas de la	3	Diciembre	2005	49723566	El Terro Zona 4, Huehuetenango																
15	Angelika Nohemi	Aguilar Cochijil	7	Femenino	Quetzaltenango	2009	QZ	141	Discapacidad múltiple	Esquizofrenia, Discapacidad Visual	24	Junio	2009	5856102458561221	5ta. Av. 5-10 Zona 1 Parque Bolívar, Quetzaltenango																
16	Keny Rafael	Villoro López	14	Masculino	Huehuetenango	2010	HT	174	Discapacidad múltiple	Autismo, Síndrome Epiléptico, Dismnesia del	14	Junio	2002	56037877	Casum, Malacatanito, Huehuetenango.																
17	Evelyn Dayana	Gutierrez González	13	Femenino	Huehuetenango	2010	HT	175	Discapacidad múltiple	Deficiencias intelectuales, Síndrome EP/ Discapacidad	13	Julio	2003	50643385	6a. Calle 11-65, zona 1, Huehuetenango																
18	Yordani Né	Sosa Rivas	7	Masculino	Huehuetenango	2010	HT	178	Deficiencias intelectuales	Mitigamos, EPI/ Discapacidad intelectual	19	Junio	2009	49373785	Lo de Hernández, zona 7, Huehuetenango																
19	José Guillermo	Velásquez Soto	19	Masculino	Quetzaltenango	2010	QZ	182	Discapacidades auditivas	Discapacidad Auditiva y Hiperac	11	Febrero	1937	54512838	5 avenida 6-04 "A" zona 8, Colonia Los Ce																
20	Wolman Antonio	Mari US	14	Masculino	Quetzaltenango	2010	QZ	42	Discapacidades visuales	Microcefalia y Ceguera Total	10	Abril	2002	5830214153164555	Aldea Xela San Francisco La Unión, Quetzaltenango																
21	Delio Anthony	Martínez Aguirre	14	Masculino	Huehuetenango	2011	HT	185	Discapacidad múltiple	Síndrome Down Tratamiento de Conducta,	4	Septiembre	2002	27145-40793980-77880	5a Avenida 14-65 Zona 6, Jumaj, Huehuetenango																
22	José Daniel	Díaz Muro	11	Masculino	Huehuetenango	2011	HT	214	Discapacidad múltiple	Problemas de la corteza visual, Síndrome de Down,	27	Abril	2005	77646875-54140282	16o. Acceso 1-62 zona 8, Huehuetenango																
23	Daniela Nohemy	Alvarez	12	Femenino	Quetzaltenango	2011	QZ	223	Discapacidad múltiple	Síndrome de Down, Discapacidad Visual	10	Mayo	2004	3209514044168840	22 Avenida 5-22 Zona 3, Quetzaltenango																
24	Elian José	Monzón Monzón	11	Masculino	Huehuetenango	2012	HT	240	Discapacidad múltiple	Pérdida auditiva unilateral severa en c	28	Enero	2005	40857676	Cancabal Malacatanito, Huehuetenango																
25	Denilson Daael	Merida Cruz	10	Masculino	Huehuetenango	2012	HT	246	Discapacidades visuales	Hipermiopia, Astigmatismo, Anisometropía	3	Noviembre	2006	30382794	Colonia El Edén, zona 7, Huehuetenango																
26	Nathaly Yaelis	Barro Chiroy	6	Femenino	Quetzaltenango	2012	QZ	222	Discapacidad múltiple	Microcefalia, Síndrome Epiléptico	12	Noviembre	2010	51023421	Barrio La Independencia 5-107 Zona 8 Sa																
27	Jorge Eduardo	Laur Palón	21	Masculino	Quetzaltenango	2012	QZ	237	Discapacidad múltiple	Sordera bilateral profunda, microcefalia	18	Febrero	1935	77633574	1a. Calle "A", 22-39 zona 3, colonia Minew																
28	Baquer	Aguilar Pastor	11	Masculino	Quetzaltenango	2012	QZ	253	Discapacidad múltiple	Discapacidad Auditiva y visual, Trastorno	22	Marzo	2005	31974719	1a. Avenida 61-1 zona 3, San Francisco la U																
29	Yoselin Karina	Gonzales Iperday	7	Femenino	Quetzaltenango	2012	QZ	260	Discapacidad múltiple	Parálisis Cerebral, Hipocefalia, Disca	14	Diciembre	2009	47653230165941883	Aldea Justo Rufino Barrios, Dimepeque, C																
30	José Julian	Gómez San José	6	Masculino	Huehuetenango	2013	HT	273	Discapacidades auditivas	Pérdida auditiva bilateral leve en o	2	Junio	2010	50300020	Sector 4 Cambore zona 11, Huehuetenango																
31	Lisbeth Marisol	Alvarado Velásquez	16	Femenino	Huehuetenango	2013	HT	283	Discapacidad múltiple	Pérdida auditiva neurosensorial bilate	9	Febrero	2000	31640680	Colonia Primavera Chiantla																
32	Dulce Pamela	Barreros Méndez	5	Femenino	Quetzaltenango	2013	QZ	287	Discapacidad múltiple	Síndrome Epiléptico, Microcefalia, Hic	4	Febrero	2011	52269744	23 avenida "A", 2-41 "A" zona 1, Quetzaltenango																
33	Viola Estelara	Barreros Mérida	9	Femenino	Huehuetenango	2014	HT	301	Discapacidad múltiple	Síndrome de Vest. Hipoacusis bilateral, Sí	5	Julio	2007	54210700-54428706	4a. Calle 10-94 zona 4, Huehuetenango.																
34	Emilio Sebastián	Meza Molina	11	Masculino	Huehuetenango	2014	HT	302	Deficiencias intelectuales	Espectro Autista, Neurofibromatosis	24	Septiembre	2005	55388179	2 Central zona 3 Huehuetenango																
35	Alfonso José Emanuel	Sobranis Hernández	9	Masculino	Huehuetenango	2014	HT	303	Discapacidad múltiple	Autismo típico, Síndrome Epiléptico	26	Diciembre	2007	77631067	2da. Calle 2-39 zona 8 Huehuetenango.																

Fuente: Elaboración propia, junio 2017

DATOS PERSONALES													EDUCACIÓN				APOYO ACADÉMICO			
Apellidos	Edad	Género	Sede	Tipo de Discapacidad	AÑO SD	No. MSPAS	MINEDUC	Código MINEDUC	MES	Inscritos en el Programa/Educación	Jornada	Recibe apoyo en la escuela/Inclusiva	Recibe apoyo académico en el hogar/Institución	Apoyo centro educativo	Servicios complementarios en	Foro				
8 Bonilla Sinibaldi	24	Masculino	Judicial de Guatemala	Soroceguera	GT	1			Enero	Transición a Vida Ad	Matutina				FUNDAL	1				
9 Donis Hernandez	10	Masculino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	110		1C322NX	Enero	Multigrados	Matutina				FUNDAL	1				
10 Portillo Alfaro	21	Femenino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	199	1		Enero	Transición a Vida Ad	Matutina				FUNDAL	1				
11 Toc Ceidón	11	Masculino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	247	1	F359BSF	Enero	Multigrados	Matutina				FUNDAL	1				
12 Zabalá Hernández	9	Femenino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	262	1	G061FFI	Enero	Multigrados	Matutina				FUNDAL	1				
13 de Paz López	12	Femenino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	278	1	C425UWT	Enero	Multigrados	Matutina				FUNDAL	1				
14 López Hernández	5	Masculino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	280	1	H227HMM	Enero	Preescolar	Matutina				FUNDAL	1				
15 Quiedo Castillo	25	Masculino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	281			Enero	Transición a Vida Ad	Matutina				FUNDAL	1				
16 Rodríguez Gontáles	3	Femenino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	288		PENDIENTE	Enero	Inicial	Vespertina				FUNDAL	1				
17 Valenuela Ávila	22	Masculino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	3			Enero	Transición a Vida Ad	Matutina				FUNDAL	1				
18 Lopez Melendez	18	Femenino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	315			Enero	Transición a Vida Ad	Matutina				FUNDAL	1				
19 Shuuc Guerrero	17	Masculino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	316			Enero	Transición a Vida Ad	Matutina				FUNDAL	1				
20 Santos Gregorio	12	Masculino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	324	1	1735JIP	Enero	Multigrados	Matutina				FUNDAL	1				
21 Hernández Itzep	19	Femenino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	33	1		Enero	Transición a Vida Ad	Matutina				FUNDAL	1				
22 Rojas	15	Masculino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	335			Enero	Transición a Vida Ad	Matutina				FUNDAL	1				
23 Rafael Preciado	7	Masculino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	336	1	H048DVI	Enero	Multigrados	Matutina				FUNDAL	1				
24 Pérez Díaz	4	Femenino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	356	1	H249QJW	Enero	Preescolar	Matutina				FUNDAL	1				
25 Rodríguez Ortiz	4	Femenino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	358	1	1535DAE	Enero	Preescolar	Matutina				FUNDAL	1				
26 Castro Morales	5	Femenino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	361	1	1935QJQ	Enero	Preescolar	Matutina				FUNDAL	1				
27 Xitay	3	Femenino	Judicial de Guatemala	Soroceguera	GT	367	1	1539FQQ	Enero	Inicial	Matutina				FUNDAL	1				
28 Díaz Román	2	Femenino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	369		PENDIENTE	Enero	Inicial	Vespertina				FUNDAL	1				
29 García López	3	Femenino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	374	1	1135TDY	Enero	Preescolar	Matutina				FUNDAL	1				
30 Soc Solís	3	Femenino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	380	1	1436RLG	Enero	Preescolar	Matutina				FUNDAL	1				
31 Gómez Hernández	9	Femenino	Judicial de Guatemala	Discapacidad múltiple	GT	386	1	1235XPH	Enero	Multigrados	Matutina				FUNDAL	1				

Fuente: Elaboración propia, junio 2017

EDUCACIÓN																							
Servicios Recibidos en FUNDAL																							
Cantidad de inscripciones	Cantidad de Fisioterapia	Cantidad de Lengua	Cantidad de Sesió	Cantidad de Sens	Cantidad de Compu	Cantidad de Ocupac	Cantidad de Comp	Cantidad de Educac	Cantidad de Movilidad	Asesoramiento Psicosocial	Hidroterapia	Actividades Extracurriculares	Diseños Adaptados	Lentes / anteojos / gafas	Dispositivos para baja visión	Audifonos / Prótesis auditivas / Dispositivos	Sillas de ruedas / Triciclos	Órtesis & Prótesis	Dispositivos para la movilidad / Muletas / Asistencia	Otros dispositivos de Asistencia	Reparación de Cualquier Dispositivo		
8	2	4	40	2	2	2	2	2	2														
9	1	4	3																				
10	6	3	4	2	40	2	2	2	2														
11	22	6	3	4	2	12	2	2	2														
12	22	6	3	6	4	2	12	2	2														
13	22	6	3	4	4	2	16	2	2														
14	22	4	3	4	4	2	4	2	2														
15	10	2	4	40	2	2	2	2	2														
16																							
17	8	4	4	40	2	2	2	2	2														
18	8	4	4	40	2	2	2	2	2														
19																							
20	22	6	3	4	6	2	10	2	2														
21	4	3	6	2	40	2	2	2	2														
22	6	4	4	2	40	2	2	2	2														
23	36	6	3	4	4	2	6	2	2														
24	36	6	3	4	4	2	4	2	2														
25	30	6	3	4	4	2	4	2	2														
26	15	22	4	3	2	4	1	4	1	1													
27	20	4	6	4	4	2	6	2	2														
28																							
29	10	2	3	2	4	1	3	1	1														
30	10	2	3	2	4	1	4	1	1														
31	22	4	3	8	4	2	6	2	2														
32	22	4	3	4	8	2	4	2	2														
33																							
34																							

Fuente: Elaboración propia, junio 2017

ANEXO 16
Procedimiento de evaluación ex post

	EVALUACIÓN EX POST DE PROCESOS E IMPACTO PARA PROYECTOS DE COOPERACIÓN	IN-PR-00 Versión 01 Página 1 de 4
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------

1. OBJETIVO

Establecer la metodología de evaluación ex post de proyectos de cooperación de FUNDAL, en los procesos y el impacto alcanzado.

2. ALCANCE

Este documento tiene alcance desde el Plan de evaluación ex post y el sistema de indicadores, hasta la elaboración del Informe de resultados.

3. RESPONSABLES

- **Coordinador(a) de Proyectos:** difusión y aplicación de este documento autorizado.
- **Directora General:** revisión y autorización de este documento.
- **Gerente de Programas Educativos:** revisión conjunta con la Directora General. Controlar, distribuir y velar por el cumplimiento de este procedimiento debidamente autorizado.
- **Gerente administrativo(a):** Control y ejecución financiera, elaboración de informes/reportes periódicos, Responde a requerimientos en tema financiera que realice la agencia de cooperación.

4. DEFINICIONES

- **Proyecto de cooperación:** conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un periodo dado, que funciona para el desarrollo de un determinado grupo de personas a través de la colaboración en condiciones de imparcialidad entre varios actores.

- **Evaluación ex post:** proceso planificado para verificar el ciclo de vida del proyecto al terminar cada una de sus fases, el grado en que se alcanzaron los objetivos, el impacto que tuvo su implementación en la población objetivo y medir la eficiencia de los recursos utilizados.
- **Beneficios no monetarios:** Son los beneficios percibidos de manera subjetiva por las personas
- **Formatos:** son formularios establecidos que se deben de utilizar y ayudan a obtener la información precisa que se requiere en distintas actividades.
- **Informe:** es un documento escrito, que contiene la información con respecto a las acciones realizadas en el marco del proyecto, área o programa, así como los resultados y demás detalles que permitan evidenciar el trabajo realizado.

5. DESARROLLO

5.1 Elaboración de Plan de evaluación: Coordinación de Proyectos elabora en el primer mes de ejecución del proyecto aprobado (con convenio firmado entre ambas partes), el “Plan de Evaluación ex post” donde se deben especificar los objetivos a alcanzar y el sistema de indicadores a utilizar para comprobar su cumplimiento, las fechas de aplicación de instrumentos y la elaboración del informe de resultados.

5.2 Ejecución del Plan de Evaluación ex post

5.2.1 Aplicación de Instrumentos de medición: De acuerdo al “*Plan de Evaluación ex post*”, Coordinación de proyectos es la encargada de designar a las personas que recolectarán la información con la ayuda de los instrumentos descritos en el plan.

- **Procesos:** para evaluar los procesos se procederá a aplicar el formulario “Estudiantes” y aplicar el método del valor ganado, se realizará la semana posterior al culmen de cada mes de ejecución del proyecto.
- **Impacto** con una semana de anticipación se comunicará a todo el personal involucrado en la ejecución de los proyectos, que se estarán aplicando los instrumento de evaluación: encuesta “Evaluación ex post 01, guía de entrevista “Evaluación ex post 02”, lista de cotejo “Evaluación ex post 03”, para

lo cual deben estar preparados. Se realizará un mes después de culminar el proyecto.

5.2.2 Tabulación de información: Una vez recogida la información Coordinación de proyectos tabula los datos obtenidos. Se utilizarán las bases de datos elaborados para registrar los datos recolectados.

5.2.3 Elaboración del Informe de resultados: Coordinación de proyectos es la encargada de interpretar los resultados y plasmarlos en el documentos “Informe Evaluación ex post” donde se deben aplicar los diversos indicadores y métodos económicos de análisis expuestos en el plan del proyectos y expresar la información en gráficas cuando es requerido identificar la información visualmente.

La información debe ser trasladada a la Gerencia de Programas Educativos y Dirección General, quien decidirá si los resultados serán publicados en la página web de FUNDAL, para que la población conozca los impactos logrados o archivar el documento para futuros proyectos.

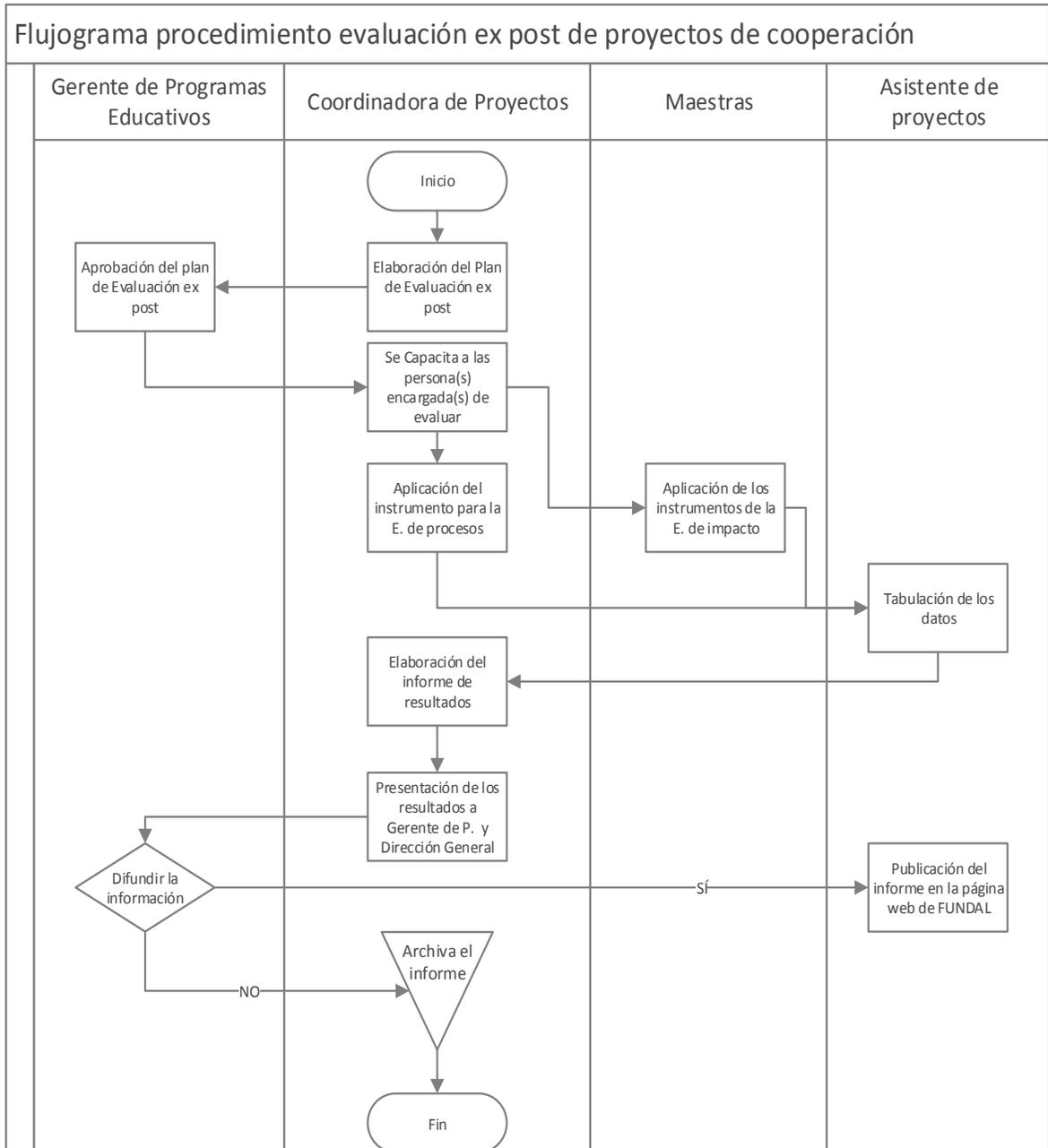
6. REGISTROS GENERADOS

IN-RE-01 Evaluación ex post 01
IN-RE-02 Evaluación ex post 02
IN-RE-03 Evaluación ex post 03
IN-PP-01 Plan de Evaluación ex post
IN-PP-02 Informe de Evaluación ex post

7. NARRATIVA DE PROCEDIMIENTOS

No.	Procedimiento	Responsable
1.	Elaboración del “Plan de Evaluación ex post” IN-PP-01.	Coordinadora de Proyectos
2.	Aprobación del Plan de evaluación ex post.	Gerente de Programas Educativos
3.	Preparación y capacitación del personal encargado de realizar las respectivas evaluaciones.	Coordinadora de Proyectos
4.	Aplicación de los instrumentos de la evaluación de procesos	Coordinadora de Proyectos
5.	Aplicación de los instrumentos de la evaluación de impacto	Maestras
6.	Tabulación de los datos.	Asistente de Proyectos
7.	Elaboración informe de resultados.	Coordinadora de Proyectos
8.	Presentación de los resultados de la Evaluación ex post a Gerencia de Programas Educativos y Dirección General	Coordinadora Proyectos
9.	Decisión de la publicación de los resultados en la página web de FUNDAL	Gerente de Programas
10.	Publicar los resultados del informe en la web	Asistente de Proyectos
11.	Archivar el informe de resultados, para mantener un registro de los proyectos y mejorar las acciones de los futuros.	Coordinadora de Proyectos

8. FLUJOGRAMA



Fecha de elaboración:	Elaboró: Stefany Ramos	Aprobó: Coordinación de Proyectos
13 de junio de 2017	Firma	Firma

Anexo 17 Gestión del valor ganado FUNDAL

Gestión del valor ganado MSPAS-FUNDAL - Excel

EVM. Gestión del valor ganado														
Prestación de servicios a estudiantes														
Objetivo		1,000,000												
BAC														
Mes	Totales			Variación			Índice de desempeño		Estimaciones			Conclusión		
	Producción planificada	Producción Acumulada	Producción	Coste real AC	Valor ganado EV	Valor planificado PV	Del coste CV	Del cronograma SV	Del coste CPI	Del cronograma SPI	EAC		$EAC = AC + (BAC - EV)$ $AC = Real$ $BAC = obj$ $EV = RealObj$	Variación a la conclusión VAC
1	2,500	0.88	2,198		72,081	81,985	72,081	-9,904		0.88	927,919		72,081.34	
2	6,750	1.03	6,978		169,509	163,970	169,509	5,539		1.03	830,491		169,508.83	
3	9,590	1.19	11,375		291,735	245,955	291,735	45,780		1.19	708,265		291,735.44	
4	13,480	0.98	13,253	174,803	333,233	338,941	158,430	-5,708	1.91	0.98	841,570	524,566	530,557	Q 158,430.30
5	17,730	1.02	18,063	413,421	440,038	431,926	26,617	8,112	1.06	1.02	973,383	939,513	929,814	Q 26,616.60
6	20,940	0.99	20,703	527,858	515,411	521,311	-12,447	-5,900	0.98	0.99	1,012,447	1,024,151	1,029,832	Q (12,447.45)
7	25,190	0.00				610,696				0.00	1,000,000	1,024,151	1,029,832	Q -
8	29,440	0.00				692,681				0.00	1,000,000	1,024,151	1,029,832	Q -
9	33,690	0.00				774,666					1,000,000	1,024,151	1,029,832	Q -
10	35,250	0.00				856,665					1,000,000	1,024,151	1,029,832	Q -
11	35,386	0.00				938,637					1,000,000	1,024,151	1,029,832	Q -

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.



Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Anexo 18
Cálculo de la cobertura Nacional

Población Nacional y muestra para realizar ENDIS 2016

Grupo de edad	Hombres		Mujeres		Total	
	Nacional	Muestra	Nacional	Muestra	Nacional	Muestra
0-14 años	2,711,683 (36%)	2,216 (37%)	2,608,295 (34%)	2,220 (31%)	5,319,978 (35%)	4,146 (34%)
15-24 años	1,663,484 (22%)	1,323 (22%)	1,647,749 (21%)	1,582 (22%)	3,311,233 (22%)	2,905 (22%)
25-54 años	2,425,931 (36%)	1,772 (29%)	2,666,790 (35%)	2,435 (35%)	5,092,721 (34%)	4,208 (32%)
55-64 años	377,672 (5%)	325 (5%)	416,939 (5%)	413 (6%)	794,611 (5%)	738 (6%)
65 años en adelante	311,165 (4%)	397 (6%)	360,280 (5%)	409 (6%)	671,445 (4%)	806 (6%)
TOTAL	7,489,935 (49%)	6,033 (46%)	7,700,053 (51%)	7,039 (54%)	15,189,988	13,073

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Guatemala, ENDIS 2016.

De acuerdo a la información presentada en el informe de la Encuesta nacional de discapacidad ENDIS 2016, el 10.2% de la población guatemalteca tiene algún tipo de discapacidad, es decir, cerca de 1.6 millones de personas. A continuación se presenta la distribución por grupo de edad para identificar la cobertura que tiene FUNDAL a nivel nacional.

Distribución de personas con discapacidad por rango de edad

Grupo de edad	Población nacional	%	Personas con discapacidad
0-14 años	5,319,978.00	10.20%	542,637.76
15-24 años	3,311,233.00	10.20%	337,745.77
25-54 años	5,092,721.00	10.20%	519,457.54
55-64 años	794,611.00	10.20%	81,050.32
65 años en adelante	671,445.00	10.20%	68,487.39
TOTAL	15,189,988.00	10.20%	1,549,378.78

Fuente: Elaboración propia con base en ENDIS 2016, junio de 2017.

Fórmula:

$$X = (N1 + N2) \times O$$

Donde:

X= Población nacional con discapacidad múltiple y sordoceguera.

N1= Personas que poseen discapacidad en el grupo de edad de 0-14 años.

N2= Personas que poseen discapacidad en el grupo de edad 15-24 años.

O= Población objetivo de FUNDAL que posee discapacidad múltiple y sordoceguera a nivel nacional.

$$x = (542,638 + 337,746) \times 4\% = 35,215.36$$

Se estima que la población a nivel nacional sea de 35,216 individuos, significa que, esta es la demanda de FUNDAL dentro de la República de Guatemala.

ANEXO 19

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

Objetivo general				
Objetivos específicos	Actividades	Tiempo	Cant.	Presupuesto
Ob1				
Ob2				
Ob3				

RESUMEN APLICACIÓN DE INDICADORES

Objetivo general				
Objetivos específicos	Indicadores	Meta	Fuentes de verificación	Resultado
Ob1				
Ob2				
Ob3				

Anexo 20
Cálculos valor ganado Proyecto No. 2
Año 2016

Tiempo	Totales				
Mes	Producción planificada	Producción	Coste real AC	Valor ganado EV	Valor planificado PV
Enero	2,197	2,197		Q 74,455.94	Q 74,455.94
Febrero	6,449	6,449		Q 161,249.38	Q 161,249.38
Marzo	8,803	8,803		Q 248,042.82	Q 248,042.82
Abril	13,056	13,055	Q177,778.15	Q 356,808.93	Q 356,836.26
Mayo	17,308	18,997	Q250,197.15	Q 486,921.27	Q 443,629.70
Junio	19,662	22,042	Q388,847.13	Q 586,963.42	Q 523,585.64
Julio	23,915	25,689	Q493,876.59	Q 648,311.92	Q 603,541.58
Agosto	28,167	30,462	Q598,257.81	Q 739,187.32	Q 683,497.12
Septiembre	32,420	35,106	Q700,000.26	Q 826,705.22	Q 763,453.06
Octubre	34,359	37,446	Q789,375.51	Q 919,185.47	Q 843,409.00
Noviembre	34,495	37,570	Q874,226.82	Q1,005,676.79	Q 923,364.94
Diciembre	34,496	37,571	Q995,365.97	Q1,089,140.77	Q1,000,000.00

Fuente: Elaboración propia, junio 2017

Tiempo	Variación		Índice de desempeño		Estimaciones			Conclusión
Mes	Del coste CV	Del cronograma a SV	Del coste CPI	Del cronograma SPI	EAC AC + (BAC-EV)	EAC BAC / CPI	EAC AC+(BAC-EV) / (CPI.SPI)	Variación a la conclusión VAC
Enero	74,456	0		1.00	Q925,544.06			Q 74,455.94
Febrero	161,249	0		1.00	Q838,750.62			Q 161,249.38
Marzo	248,043	0		1.00	Q751,957.18			Q 248,042.82
Abril	179,031	-27	2.01	1.00	Q820,969.22	498,245	498,269	Q 179,030.78
Mayo	236,724	43,292	1.95	1.10	Q763,275.88	513,835	490,395	Q 236,724.12
Junio	198,116	63,378	1.51	1.12	Q801,883.71	662,473	632,928	Q 198,116.29
Julio	154,435	44,770	1.31	1.07	Q845,564.67	761,789	743,287	Q 154,435.33
Agosto	140,930	55,690	1.24	1.08	Q859,070.49	809,345	793,442	Q 140,929.51
Septiembre	126,705	63,252	1.18	1.08	Q873,295.04	846,735	835,508	Q 126,704.96
Octubre	129,810	75,776	1.16	1.09	Q870,190.04	858,777	853,056	Q 129,809.96
Noviembre	131,450	82,312	1.15	1.09	Q868,550.03	869,292	869,696	Q 131,449.97
Diciembre	93,775	89,141	1.09	1.09	Q906,225.20	913,900	920,568	Q 93,774.80

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Anexo 21 Cálculo indicadores de impacto

Indicador	Fórmula	Valor	Indicador	Fórmula	Valor
1 Nivel de satisfacción	$\frac{\text{Respuesta de los participantes al ítem 1}}{\text{No. de valoraciones dadas al ítem 1}}$	257 / 4.753253 = 54	10 Costo unitario de educación	$\frac{\text{Costo total ejecutado (proyecto)}}{\text{No. total de participantes atendidos}}$	985364,6 / 18432,68 = 54
2 Uso de la capacidad instalada	$\frac{\text{No. de estudiantes atendidos}}{\text{Capacidad de atención}} \times 100$	20 / 42 = 47,62%	11 Costo unitario de deserción	$\frac{\text{Costo total ejecutado}}{\text{Participantes que desertan}}$	4.7407407 / 54
3 Evasión media de las capacitaciones	$\frac{\text{Horas impartidas en las capacitaciones}}{\text{Cantidad de capacitaciones realizadas}}$	#DIV/0!	12 Grado de inclusión educativa	$\frac{\text{Estudiantes que existen a E.R.}}{\text{Número total de Estudiantes}} \times 100$	26 / 83,87097 = 31
4 Grado de fortalecimiento institucional	$\frac{\text{No. de empleados capacitados}}{\Sigma \text{empleados}} \times 100$	#DIV/0!	13 Tasa de éxitos educativa	$\frac{\text{No. de participantes premiados y certificados}}{\text{Participantes inscritos}} \times 100$	#DIV/0!
5 Participantes de proyectos educativos	$\frac{\text{No. de los estudiantes regulares al finalizar el periodo escolar (1 año)}}{\Sigma \text{participantes inscritos}} \times 100$	54	14 Tasa de deserción	$\frac{\text{No participantes que desertan}}{\Sigma \text{participantes inscritos}} \times 100$	#DIV/0!
6 Tasa de cobertura a nivel nacional	$\frac{\text{Participantes inscritos}}{\text{Población nacional con discapacidad}} \times 100$	20 / 35276 = 0,056792	15 Progreso de los Derechos de las personas con discapacidad	$\frac{\text{Respuesta de los participantes al ítem 2}}{\text{No. de valoraciones dadas al ítem 2}}$	51 / 3.333333 = 15
7 Variación del nivel de atención	$\frac{\text{No. de estudiantes atendidos en el anterior}}{\text{No. de estudiantes atendidos en el posterior}} \times 100$	#DIV/0!	16		
8 Cumplimiento de metas	$\frac{\text{No. de estudiantes atendidos}}{\text{No. de estudiantes planificados}} \times 100$	54 / 54 = 100			
	$\frac{\text{No. de servicios ejecutados}}{\text{No. de servicios planificados}} \times 100$	25430 / 102,1655 = 102,1655			

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Anexo 22
Cálculos valor ganado Proyecto No. 2
Año 2017

Mes	Producción planificada	Producción	Coste real AC	Valor ganado EV	Valor planificado PV
Enero	2500	2198		Q 72,081.34	Q 81,985.14
Febrero	6750	6978		Q 169,508.83	Q 163,970.28
Marzo	9590	11375		Q 291,735.44	Q 245,955.42
Abril	13480	13253	Q 174,802.58	Q 333,232.88	Q 338,940.56
Mayo	17730	18063	Q 413,421.41	Q 440,038.01	Q 431,925.70
Junio	20940	20703	Q 527,858.07	Q 515,410.62	Q 521,310.84

Fuente: Elaboración propia, julio 2017

Mes	Del coste CV	Del cronograma SV	Del coste CPI	Del cronograma SPI	EAC AC + (BAC-EV)	EAC BAC / CPI	EAC AC+(BAC-EV) / (CPI.SPI)	Variación a la conclusión VAC
Enero	72081.335	-9903.8049		0.88	Q 927,918.66			Q 72,081.34
Febrero	169508.83	5538.5517		1.03	Q 830,491.17			Q 169,508.83
Marzo	291735.44	45780.023		1.19	Q 708,264.56			Q 291,735.44
Abril	158430.3	-5707.6786	1.91	0.98	Q 841,569.70	524565.82	530556.63	Q 158,430.30
Mayo	26616.6	8112.3101	1.06	1.02	Q 973,383.40	939512.95	929814.2	Q 26,616.60
Junio	-12447.453	-5900.223	0.98	0.99	Q 1,012,447.45	1024150.6	1029831.9	Q (12,447.45)

Fuente: Elaboración propia, julio 2017

Anexo No. 23
Metas alcanzadas del Proyecto No. 2
Enero a Diciembre 2016

Objetivos específicos	Actividades	Tiempo	Cantidad/ Servicio	Presupuesto	%
Brindar rehabilitación a las/los estudiantes con Sordoceguera y Discapacidad Múltiple por medio de las sedes, visitas a escuelas regulares, hogares e instituciones afines.	Educación inicial y estimulación	12 meses	5,027	Q 119751	12.03%
	Educación Especial		7,432	Q 113110	11.36%
	Fisioterapia		3,686	Q 82970	8.34%
	Terapias de orientación y Movili.		1,507	Q 57856	5.81%
	Terapia ocupacional		11,182	Q 76507	7.69%
	Inclusión educativa		1,621	Q 34860	3.50%
	Educación física		1,198	Q 34860	3.50%
	Talleres productivos		1,573	Q 34860	3.50%
	Prácticas laborales		564	Q 34860	3.50%
	Clases de computación		855	Q 34860	3.50%
	Diseños adaptados		137	Q 20834	2.09%
	Actividades extracurriculares		29	Q 34860	3.50%
	Terapia de lenguaje		995	Q 47435	4.77%
Lenguaje de señas	1508	Q 93458	9.39%		
Madres, padres y familiares, han logrado avances en cumplimiento de los derechos de sus hijos con discapacidad.	Trabajo social	11 meses	240	Q 35949	3.61%
	Talleres de escuelas (escuela para padres)	9 meses	26	Q 34860	3.50%
	Encuentros para padres	1 Mes	2	Q 34620	3.48%
Tema de discapacidad y sus derechos, posicionado en redes y espacios de concertación.	Asesoría y orientación a instituciones	10 meses	8	Q 33995	3.42%
	Capacitaciones internas y externas	12 meses	11	Q 34860	3.50%
TOTAL			37,601	Q995,365	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en www.fundal.or.gt/informes-de-transparencia-mspas.html, mayo 2017