

TOMÁS DE PAZ PÉREZ

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN
PARA LA COOPERATIVA INTEGRAL DE AHORRO Y CREDITO,
“TODOS NEBAJENSES” DEL MUNICIPIO DE NEBAJ, EL QUICHE**

ASESOR: LIC. ERBIN FERNANDO OSORIO FERNANDEZ



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

Guatemala, mayo 2009

**Este informe fue presentado por el autor
Como trabajo de Tesis, previo a optar al
grado de Licenciado En Pedagogía y
Ciencia de la Educación.**

Guatemala, mayo, 2009

INDICE

	Pagina
Introducción	i
Capitulo I: Estudio contextual	
1.1. Contexto Institucional	1
1.1.1. Contexto geográfico	1
1.1.2 Contexto económico	2
1.1.3 Contexto social	4
1.1.4 Contexto filosófico	10
1.2 Problema	20
1.2.1 Antecedentes del problema	20
1.2.2 Descripción del problema	21
1.2.3 Justificación del problema	27
1.2.4 Indicadores del problema	29
Capitulo II: Fundamentación teórica	31
2.1 Cooperativismo	31
2.2 Diagnóstico institucional	38
2.3 Fuentes y métodos de recopilación de información	40
2.4 Diseño de planificación en monitoreo y evaluación	47
2.5 Formulación y evaluación de proyectos	55
2.5.2 Evaluación de proyectos	58
2.6 Características de un buen plan de monitoreo y evaluación	69
2.7 Ejecución de un proyecto de monitoreo y evaluación	72
Capitulo III: Diseño de la Investigación	83
3.1 Hipótesis acción	83
3.2 Objetivos de la investigación	83
3.3 Periodización de la ejecución	83

3.4 Planteamiento general de la propuesta a experimentar	85
3.5 Criterios para verificar el logro de objetivos	87
3.6 Parámetros para verificar el logro de los objetivos	90
3.7 Cronograma de trabajo	92
Capítulo IV: Ejecución	93
4.1 Actividades de resultados de las acciones	93
4.2 Producto final	94
4.3 Propuesta teórica en función de monitoreo y evolución	97
4.4. Propuesta estratégica de un sistema de monitoreo y evaluación	103
4.5. Propuesta de formación de recursos humanos.	127
Capítulo V: Evaluación	144
5.1 Evaluación de los resultados en función a los objetivos	144
5.2 Evidencia de desarrollo sostenible	147
5.3 En que forma la propuesta tendrá seguimiento	147
5.4 Reflexiones sobre todo el proceso	149
5.5 Experiencias sobresalientes para resaltar	151
5.6 Teoría que se propone para realizar cambios	152
CONCLUSIONES	153
RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFIA	155
APENDICE	
ANEXOS	

INTRODUCCION

El informe de investigación denominado Sistema de Monitoreo y Evaluación para la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito “Todos Nebajenses” del municipio de Nebaj, El Quiché, constituye una contribución para la mejora de la institución en el marco de su estructura y funcionamiento.

Su desarrollo se llevó a cabo en las instalaciones centrales y periféricas de la cooperativa, ya que ésta cubre un radio de acción de varios municipios del norte del departamento. En ese sentido se realizaron etapas sucesivas y continuas de investigación e intervención, involucraron, tanto a directivos, personal administrativo, sectores intermedios, asociados y vecinos de las comunidades. Se recabó información a través de diferentes medios, para detectar y analizar la problemática de la institución, es decir todas las causas y factores que inciden en su problemática global.

El informe en mención está constituido por el estudio contextual, fundamentación teórica, el diseño de la investigación, la ejecución de las acciones, la evaluación, las conclusiones y recomendaciones respectivas.

El capítulo I, estudio contextual contiene la información relacionada con los aspectos geográfico, económico, social y filosófico de la cooperativa, aparecen también los antecedentes del problema derivados de la reflexión

y el análisis de este; así mismo, la detección del problema por medio de sus indicadores lo cual denota la justificación de esta investigación.

El Capítulo II, Fundamentación teórica que contiene las teorías que sustentan el estudio del monitoreo y evaluación de las cooperativas, determina de manera razonable, el orden de las ideas para aplicar el monitoreo y evaluación.

En el capítulo III, diseño de la investigación se plantean los objetivos y la hipótesis. Estos componentes, que guían el curso del estudio, constituyen los insumos fundamentales para elaborar propuestas en aras de enfrentar la problemática de la cooperativa.

En el capítulo IV, ejecución, se describen las experiencias obtenidas a través de la socialización de la propuesta y se describe con detalle la misma, evidenciándose el producto del trabajo realizado. El resultado de esta parte es interesante, en el sentido de que provee una propuesta para desarrollarla en el marco teórico de intervención. De esa manera se concretan las posibles soluciones para atenuar la complejidad del problema.

En el Capítulo V, evaluación, se indica como se garantizará que la propuesta tenga seguimiento, así como las acciones a experimentar respectivamente. Se presenta, este contexto la suma de experiencias del proceso y se define con una construcción personal que propone mejoras continuas en relación al proceso de monitoreo y evaluación.

La tesis que sustenta el ponente es que un proceso decidido y consistente de monitoreo y evaluación constituye el pilar fundamental para

elegir cuantitativamente y cualitativamente el servicio de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito “Todos Nebajenses”.

Conscientes de lo extenso y complejo que es el tema, este trabajo de investigación es un acercamiento a esa realidad que pretende contribuir a la solución de los problemas de las cooperativas del país, sacudidas, objetivamente, por la crisis financiera internacional.

CAPITULO I

ESTUDIO CONTEXTUAL

1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL

1.1.1. Contexto Geográfico

La Cooperativa Agrícola Integral Todos Nebajenses, está ubicada en el cantón Vi'pila de la cabecera municipal del municipio de Nebaj, departamento del Quiché, con cobertura en seis municipios: Nebaj, Cotzal, Chajul, Cunén, Sacapulas y Uspantán. Dicha cooperativa está clasificada como de tipo A y actualmente cuenta con más de 6,000 asociados entre los cuales 2,800 mujeres.

1. Ubicación geográfica nacional

El departamento de El Quiché está situado al noroeste de la Ciudad de Guatemala; tiene una superficie de 8,378 Km²; colinda al **Norte** con la república de México, al **Oeste** con el Departamento de Huehuetenango, al **Suroeste** con Totonicapán. Al **Sur** con Sololá y Chimaltenango y al **Este** con Baja Verapaz y Alta Verapaz. (1-11)

2. Ubicación geográfica departamental

El municipio de Nebaj, está situado al Nor-occidente del departamento de El Quiché, cuya situación geográfica es la siguiente:

Norte: Con Chajul (Quiché) y Santa Eulalia (Huehuetenango)

Oeste: Chiantla y San Juan Ixcoy, Huehuetenango

Sur: Aguacatán, (Huehuetenango) Sacapulas (Quiché)

Este: Con Chajul, Cotzal y Cunén

- 3. No. Habitantes:** 53,617 de acuerdo al XI Censo Nacional de Población 2002.
- 4. Altitud de la Ciudad:** 1,907 metros sobre el nivel del mar
- 5. Extensión territorial:** El municipio de Nebaj tiene una extensión territorial de 608 kilómetros cuadrados, lo que representa el 7.26% de la extensión total del departamento de Quiché. Estimación realizada por la Jefatura de Área de Salud de Nebaj”
- 6. Altitud de la Ciudad:** 1,907 metros sobre el nivel del mar
- 7. Clima:** se distinguen marcadamente 2 estaciones: seca y lluviosa, con dos aspectos climatológicos distribuidos de la forma siguiente:
- Noroeste.....Clima frío
 Nororiente.....Clima templado
 Noreste.....Clima templado (1:11)

1.1.2. Contexto Económico

La situación económica de la Cooperativa Todos Nebajenses y la sostenibilidad financiera de esta entidad se atribuyen principalmente a los productos relacionados a intereses sobre los préstamos concedidos, intereses por mora, intereses bancarios, servicios de mecanografía, comisiones sobre préstamos, comisiones por pago de remesas, comisiones de DEOCSA, comisiones en compensación de los gastos administrativos por ejecución de los convenios en la prestación de servicios de salud del Área Ixil, Sacapulas y Cunén, además la ejecución del Proyecto de PROMASA II .

La actividad principal de la Cooperativa es la concesión de préstamos para diferentes actividades productivas y de inversión. Hasta la fecha es la actividad más rentable, de la cual se ha logrado un crecimiento. Las garantías de los préstamos es mixta conformada por la garantía fiduciaria y la prendaria de posesión.

Con el propósito de abrir los espacios para las mujeres de escasos recursos económicos y que no cuentan con garantía reales y que en consecuencia no tienen acceso a créditos formales se implantaron los Banco Comunales.

La cartera de Bancos Comunales está integrada por 35 grupos beneficiándose a 650 asociadas quienes han conformado una cartera de ahorros de Q.397, 580.25. (11:1,12)

1. Convenios firmados con el Ministerio de Salud Pública y Banco Mundial para la prestación de servicios de salud

Parte de los ingresos de la cooperativa, son el resultado de la alianza con el Ministerio de Salud Pública a través de la firma de convenios para la prestación de servicios de salud en extensión de cobertura y con fondos del Banco Mundial, de los cuales se recibe un 10% de comisión en compensación a los gastos administrativos por la ejecución de los convenios que suman un total de 22 con un presupuesto total de **10,889,856.22 (diez millones ochocientos ochenta y nueve mil, ochocientos cincuenta y seis con veintidós centavos)** que deben ejecutarse de enero al 31 de diciembre. De lo anterior la cooperativa debe cobrar el 10 % correspondiente que suman **1,088,985.62 (un millón ochenta y ocho mil, novecientos ochenta y cinco con sesenta y dos centavos.)**, para atender una población de **115,193. (9:5,6)**

Los convenios firmados con el Ministerio de Salud Pública tienen vigencia a partir del uno de enero para el 31 de diciembre en el caso del área Ixil, pero los convenios de Sacapulas y Cunén tienen vigencia a partir del 17 de enero al 31 de diciembre.

Desde el año 2003 al año 2007 la Cooperativa Todos Nebajenses ha percibido la cantidad total de over de 1, 145,667.68.

2. Convenios firmados con Save The Children PROMASA II

En el caso del Programa Maya de Seguridad Alimentaria Nutricional COTONEB-PROMASA, se tiene un presupuesto de 1,748,761.37 dólares americanos, que hacen un total de 13,780,024.48 quetzales monetización procedente de 5,490 toneladas métricas de donación de alimentos, procedentes del pueblo de los Estados Unidos para los tres municipios del Área Ixil: Nebaj, Chajul y Cotzal, según convenio firmado entre la COTONEB y Save The Children a un plazo de 5 años; esto implica que hay 2,756,004.89 para cada año. Para la administración de estos fondos no se recibe ninguna comisión o ganancia de parte de la entidad mencionada, sin embargo existe el ofrecimiento que al finalizar el convenio Save the Children, realizará la transferencia del mobiliario y los vehículos a nombre de la Cooperativa Todos Nebajenses.

1.1.3. Contexto Social

Las actividades sociales de la Cooperativa Todos Nebajenses se circunscriben al servicio que se presta a mas de 100, 000 personas entre los cuales préstamos que son concedidos tanto a hombres como a mujeres, el servicio de ahorro a los adultos y niños, mecanografía con atención a más de 500 estudiantes, las remesas familiares, la recepción

del pago de la energía eléctrica, los servicios básicos de salud, salud alimentaria.

1. Prestadora de Servicios de Salud

“EL MINISTERIO” inició el Proceso de Reforma del Sector Salud en el año mil novecientos noventa y seis (1996) con la reorientación de la prestación de servicios básicos de salud que permitiera ampliar la cobertura de “EL MINISTERIO” y a su vez alcanzar a las poblaciones marginadas de servicios básicos de salud en el país.

Para lo anterior se previeron acciones de fortalecimiento de la red institucional y a su vez se concretó una alianza estratégica con Organismos No Gubernamentales, Iglesias, Municipalidades y Cooperativas entre otros, a través de la firma de convenio

Los Servicios Básicos de Salud a brindarse están enfocados a la Atención Integral del Niño, Atención Integral de la Mujer, Atención a la Demanda por Morbilidad en General y Urgencias, Atención del Medio Ambiente.

La alianza con la cooperativa se inició prácticamente en el año 2003 como administradora y a partir del 2005 pasó a ser Prestadora de Servicios de Salud, como los que siguen:

- **Atención a la Mujer**
- ✓ Tres controles prenatales por medico. Primer Control; Incluye:
 - Examen físico completo
 - Prueba de embarazo
 - Examen de orina

- Control de peso
- Registro a través de ficha medica
- Aplicación de la estrategia AIEPI-AINM-C
- Entrega de Carné
- Aplicación de TDA
- Suplementación con hierro y acido fólico
- Cuaderno de la mujer

- **Atención del Parto Limpio y Seguro**
- ✓ Los partos se atiende en la comunidad por comadronas, previa evaluación medica
- ✓ Mujeres con signos de peligro se refieren (Planes de emergencia familiar y comunitario, comités de salud)

- **Atención del Puerperio**
- ✓ Atención del puerperio por medico o enfermera
- ✓ Control en los primeros 40 días
- ✓ Entrega de micronutrientes
- ✓ Seguimiento a través de la estrategia AIEPI-AINM-C
- ✓ Promoción a través del espaciamiento de embarazos por medio de MELA
- ✓ Información sobre PF después de 6 meses posparto

- **Prevención y Detección Temprana de Cáncer Cèrvico Uterino y de Mama**
- ✓ Toma de muestra de PAPANICOLAU una vez al año

- **Atención Integral a la Niñez**
- ✓ Niños menores de 1 año dos controles médicos

- ✓ Niños de 1 a menores de 5 años un control medico
- ✓ Ficha clínica para toda la niñez
- ✓ Control del crecimiento por VS, FC y con PROMASA II
- ✓ Vacunación de acuerdo a edad
- ✓ Suplementación con micro nutrientes
- ✓ Desparasitación
- ✓ Atención a la enfermedades prevalentes de la infancia

- **Atención a la Demanda por Morbilidad y Urgencias**
- ✓ Control de enfermedades transmitidas por vectores
- ✓ Zoonosis
- ✓ Tuberculosis
- ✓ Enfermedades de transmisión sexual
- **Auditoria Social**
- ✓ Identificación de organizaciones y lideres comunitarios
- ✓ Capacitación
- ✓ Ejecución de la Auditoria Social
- **Atención al Ambiente**
- ✓ Vigilancia de la calidad del agua
- ✓ Promoción de disposición sanitaria, de excretas y basuras
- ✓ Mejoramiento de las condiciones sanitarias de la vivienda
- ✓ Higiene de los alimentos
- ✓ Promoción y educación para el auto cuidado de la salud (IEC)

2. Programa Maya de Seguridad Alimentaria Nutricional COTONEB – PROMASA

- **Meta:**

“Disminuir la inseguridad alimentaria entre los pobladores más vulnerables de los 3 municipios del Área Ixil, del departamento de Quiché, Guatemala, 3 municipios, 5 años, aproximadamente 51,339 personas,

5,737 hogares (4,719 niños menores de 36 meses, y 1,018 mujeres embarazadas ó lactantes)”

- **Que se quiere alcanzar:**

- ✓ Que haya menos hambre
- ✓ Mejorar la Salud y la alimentación de las familias
- ✓ Mejorar la forma de vida de las familias
- ✓ Ayudar a las comunidades a mantener y mejorar el medio ambiente

- **Qué se quiere lograr:**

- ✓ Que las familias alimenten bien a sus niños para tener buena salud y que busquen ayuda cuando se enferman en los puestos o centros de salud.
- ✓ Que las familias hagan sus trabajos agrícolas de mejor forma, para aumentar sus cosechas y buscar un lugar para venderlas.
- ✓ Que las familias hagan mejor uso de la naturaleza para evitar incendios, deslaves, inundaciones, etc.

- **Salud y Nutrición**

- ✓ Coordinación de actividades con el MSPAS.
- ✓ Pesar y medir al niño y niña cada mes (primera y segunda semana)
- ✓ Capacitación en temas de salud y nutrición.
- ✓ Alimentar el niño con amor (estimulación temprana).
- ✓ Demostración en preparación de alimentos.
- ✓ Construcción de depósitos de agua, familiares.
- ✓ Capacitación en manejo, uso y mantenimiento de sistemas de agua.
- ✓ Escuelas nutricionales (comunidades con alto % de desnutrición)
- ✓ Visitas domiciliarias.
- ✓ Referencia en casos especiales.
- ✓ Entrega de alimentos (frijol, arroz, aceite, harina de maíz y soya).

- **Agropecuario**

- ✓ Aumentar la producción de maíz y frijol.
- ✓ Mejorar las siembras.
- ✓ Siembra de hortalizas locales en huertos familiares.
- ✓ Micro riegos.
- ✓ Crianza de cabras lecheras.
- ✓ Crianza de aves ponedoras.
- ✓ Venta de algunos productos agrícolas y aves de corral, donde hayan excedentes.

- **Recursos Naturales y Prevención de Desastres**

- ✓ Conservación de suelos.
- ✓ Manejo de viveros forestales.
- ✓ Siembra de árboles.
- ✓ Proteger los nacimientos.
- ✓ Manejo de plantaciones.
- ✓ Capacitación sobre preparación y prevención contra desastres.
- ✓ Fortalecimiento de las organizaciones comunales.

- **Alimentos Salud Materno Infantil**

Todas las mujeres que estén embarazadas o que estén lactando, así como los hogares con niños menores de 36 meses, recibirán una ración mensual.

Alimentos	Cantidades en Libras
Leche de maíz y soya	11
Fríjol pinto	6
Arroz	10
Aceite	2.5 litros
Total	32.1 libras

Fuente: Archivo de la Cooperativa.

- **Alimentos por Trabajo**

Para las actividades de Alimentos Por Trabajo (APT), recibirán una ración de alimentos por cada 10 días de trabajo, los cuales consisten en:

Alimentos		Cantidades en Libras
Fríjol pinto		45
Arroz		14.5
Aceite		10 litros
Total		79.9 libras

Fuente: Archivo de la Cooperativa

- **Actividades a apoyar:**

- ✓ Mantenimiento y Rehabilitación de caminos
- ✓ Conservación de Suelos
- ✓ Reforestación

- **Comunidades a Atender en el Área Ixil, Para el Año 2007**

Santa María Nebaj 21
San Juan Cotzal 10
San Gaspar Chajul (18)

1.1.4. Contexto Filosófico

1. Visión

Ser una organización de desarrollo social y de cobertura regional, líder en micro finanzas y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros asociados

2. Misión

Fomentar la cultura del ahorro, brindar servicios financieros, agrícolas, educativos y de salud que contribuyan al desarrollo de los asociados y población del norte de el Quiche. (16-2)

3. Objetivos

Según los estatutos aprobados de la cooperativa, sus objetivos son los siguientes:

- Promover el mejoramiento social y económico de sus miembros mediante la realización de planes, programas, proyectos y actividades que demanden el esfuerzo común, la ayuda mutua, la acción conjunta y la solidaridad.
- Fomentar entre sus asociados todas aquellas actividades tendientes a desarrollar las técnicas agrícolas, como medio para mejorar la producción en calidad y cantidad, a fin de minimizar costos y lograr mejores precios.
- Propiciar dentro de la empresa, la práctica del cooperativismo tanto en su filosofía como en su organización.
- Estimular y mantener en los asociados, las aptitudes y confianza necesarias, con el objeto que la empresa se constituya en una organización productiva; y,
- Garantizar la eficiencia y la seguridad, para que se proporcione a los asociados, sus familias y la comunidad, el mejor servicio posible. (10:6,7)

4. Metas

- Entrega de q. 50 millones en préstamos.
- Incrementar el monto de la cartera de ahorros a q 20 millones

- Pagar Q. 12 millones en remesas familiares.
- Mantener la sostenibilidad en los servicios de la academia de mecanografía.
- Mantener el cobro de facturas de DEOCSA.
- Incrementar el número de nuevos asociados.

1.1.5. Estructura Organizacional (Entrevista a Gerente General)

1. Asamblea General Ordinaria
2. Asesoría
3. Comisión de Vigilancia
4. Consejo e Administración
5. Comité de Educación
6. Gerente General
7. Gerente Financiero
8. Secretaria
9. Director de Mecanografía
10. Contador
11. Cajero general
12. Encargado de crédito
13. Coordinadores de la prestadora de servicios de salud
14. Encargado de Proyecto MYTAP
15. Instructoras
16. Auditor de contabilidad
17. Receptores
18. Asesores
19. Ixil 9 Jurisdicciones
20. Cunen, Sacatepequez 5 Jurisdicción
21. Supervisores
22. Encargado de mantenimiento
23. Seguridad

1.1.6 RESUMEN DE PROBLEMAS PRINCIPALES EVIDENCIADOS EN EL CONTEXTO INSTITUCIONAL

ASPECTO	PROBLEMAS EVIDENCIADOS	ANALISIS DEL PROBLEMA	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	JERARQUIZACION	EL PROBLEMA
Geográfico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de asistencia de asociados en las asambleas. 2. Falta de atención a asociados que viven en otros municipios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe muchos asociados que no asisten a las asambleas debido a la distancia en que viven 2. Asociados que viven en otros municipios no tienen acceso a los servicios de la cooperativa en forma inmediata 	FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de atención a asociados que viven en otros municipios. 2. Falta de asistencia de asociados en las asambleas 	Deficiencia en la organización de las actividades técnicas, financieras y administrativas en la Cooperativa.
Económico	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se presentan informes financieros periódicamente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como resultado de la Observación participante se detecto que los gerentes financiero y general, así como los de demás trabajadores, no presentan informes mensuales de actividades ejecutadas, tanto en el aspecto técnico y financiero, esto del año 2007, no hay evidencias de que en años anteriores se hayan entregado informes. En el caso de informes financieros si se dieron en forma casi semestral pero hasta que el consejo lo solicita 	FODA Observación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de un sistema de monitoreo y evaluación en la administración de los fondos. 2. Falta de capacidad administrativa gerencial 3. Órganos directivos con incumplimiento de sus funciones 4. No se presentan informes financieros periódicamente 	

RESUMEN DE PROBLEMAS PRINCIPALES EVIDENCIADOS

ASPECTO	PROBLEMAS EVIDENCIADOS	ANALISIS DEL PROBLEMA	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	JERARQUIZACION	EL PROBLEMA
Económico		En los proyectos o programas de salud: Prestadora de Servicios de Salud alianza con el Ministerio de Salud Pública y el Programa Maya de Salud si se generan informes en la parte técnica y financiera	FODA ENTREVISTAS		
	2. Ausencia de un sistema de monitoreo y evaluación en la administración de los fondos.	4. Se detectó además que no existe ninguna unidad de monitoreo y evaluación dentro de la Cooperativa. De acuerdo a las entrevistas realizadas y observaciones ejecutadas no hay actividades de monitoreo y evaluación de los servicios que presta la cooperativa y de los proyectos que están bajo su administración y responsabilidad.	FODA ENTREVISTAS		

RESUMEN DE PROBLEMAS PRINCIPALES EVIDENCIADOS

ASPECTO	PROBLEMAS EVIDENCIADOS	ANALISIS DEL PROBLEMA	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	JERARQUIZACION	EL PROBLEMA
	3. Órganos directivos con incumplimiento de sus funciones	3. Se evidencia el incumplimiento de los órganos directivos en cuanto a sus funciones principalmente la Comisión de vigilancia que hasta el mes de septiembre del 2007 no habían realizado alguna fiscalización de las acciones de la cooperativa, no pasaron de realizar algunas visitas esporádicas de reconocimiento; así mismo la comisión de educación no tuvo ningún plan de formación al personal, asociados en forma permanente.			

RESUMEN DE PROBLEMAS PRINCIPALES EVIDENCIADOS

	4. Falta de capacidad administrativa gerencial	2. En cuento a la Gerencia se observa mucho dinamismo interés en la ejecución de las actividades, sin embargo, también se observa mucha desorganización en la ejecución de actividades debido a que no tiene un plan mensual, se detecto las falta de aplicación de herramientas administrativas.	ENTREVISTA OBSERVACIÓN		
Social	1. Falta de programas de formación permanente	1. No existe ningún programa de formación permanente para todo el recurso humano de la institución	FODA Entrevistas	1. Falta de programas de formación permanente	

RESUMEN DE PROBLEMAS PRINCIPALES EVIDENCIADOS

Filosófico	1. Planificación deficiente.	<p>1. Se carece de un plan estratégico definido, hasta en el mes de junio del 2007 se logró la definición de un plan estratégico poco socializado.</p> <p>2. No se cuenta con plan operativo anual POA, simplemente existe un listado de actividades a ejecutar durante todo el año sin presupuesto en lo que corresponde a las acciones del Consejo de administración. En relación a la solución de necesidades, en cada reunión gerencia las plantea y el consejo discute para su aprobación lo que representa utilización de mucho tiempo en estas acciones cuando se puede prever anualmente</p>	FODA Observación	<p>1. Planificación deficiente</p> <p>2. Falta de consenso entre autoridades de la cooperativa</p>	
------------	------------------------------	--	---------------------	--	--

RESUMEN DE PROBLEMAS PRINCIPALES EVIDENCIADOS EN EL CONTEXTO INSTITUCIONAL

ASPECTO	PROBLEMAS EVIDENCIADOS	ANALISIS DEL PROBLEMA	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	JERARQUIZACION	EL PROBLEMA
	2. Falta de consenso entre autoridades de la cooperativa	No existe un sistema de coordinación a través de reuniones de los órganos directivos, por lo mismo no hay consensos en la solución de problemas, por otra parte la existencia de conflictos de intereses en estas estructuras lo que afecta la toma de decisiones y consensos, afectando el control técnico, financiero y administrativo.			
Políticas	1. No hay evidencias de políticas de la institución	Al consultar y solicitar a la gerencia sobre las políticas de la institución, indica que solamente hay objetivos estratégicos.			

1.1.7 JERARQUIZACION

Una vez establecido el resumen de los problemas detectados, se procedió a enumerar los problemas más significativos.

En reuniones periódicas, en dinámicas permanentes de dialogo se enumeraron los problemas críticos de la institución, a saber,

1. Falta de asistencia de asociados a las asambleas
2. Falta de atención a asociados que viven en otros municipios
3. Ausencia de un sistema de monitoreo y evaluación.
4. Incumplimiento de los órganos directivos en sus funciones.
5. Falta de capacidad administrativa y gerencial
6. Planificación deficiente
7. Falta de consenso entre autoridades
8. No hay evidencias de políticas en la institución.

El segundo momento del proceso de dialogo consistió en priorización del problema conjunto se llegó al consenso en la asamblea que el problema fundamental que afecta a la institución y le limita sus grandes fines y objetivos es:

La falta de un sistema de monitoreo y evaluación para la cooperativa agrícola integral “Todos Nebajenses”

La critica de los miembros de la asamblea fue que no existen ejercicios de monitoreo ni se realizan evaluaciones integrales en la institución.

1.2. PROBLEMA

INEXISTENCIA DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA COOPERATIVA AGRICOLA INTEGRAL “TODOS NEBAJENSES”

1.2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Dirección del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Santa Carlos de Guatemala, ha establecido que los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Ciencias de la Educación con cierre de Pénsum hasta la fecha, deben realizar su tesis con la modalidad de investigación- Acción, como requisito previo a optar al título en dicha especialidad.

De acuerdo lo anterior y con el objetivo de contribuir al desarrollo de la organización, se realizó un diagnóstico institucional, empleando para tal efecto la técnica del FODA; para lo cual se tuvo que emplear mecanismos e instrumentos de investigación tal como observaciones entorno a procesos y actividades, entrevistas a responsables de los proyectos, habiendo llegado a la determinación del problema el cual se puede definir la **deficiencia en la organización de las actividades técnicas, financieras y administrativas en la Cooperativa.**

Tomando en cuenta la magnitud de dicho problema se analizo conjuntamente con el Consejo de Administración, priorizando la necesidad de investigar y contribuir a generar las condiciones organizacionales para la solución a la situación actual identificada.

1.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El problema se enmarca directamente en dos aspectos fundamentales: i) en los aspectos de organización y administración de la cooperativa; ya que existe baja capacidad administrativa para la gerencia de procesos técnicos, financieros y administrativos, lo que implica también ausencia de estrategias para competir con los bancos y cooperativas del sistema local; y ii) existen conflictos de intereses en la estructura encargada de la toma de decisiones y afectando directamente en el control técnico, financiero y administrativo de la organización y en los servicios que presta.

Al combinarse estos dos factores o causas, hacen que la cooperativa funcione sin directrices establecidas, funciones definidas y programas de capacitación, planificación, lo cual permita la generación de informes, es decir, se carece de planes a nivel estratégico y operativo anual, por lo tanto no hay monitoreo, evaluación y revisión de avances de las actividades, en consecuencia la eficiencia tanto desde el punto de vista de la prestación del servicio como en la gestión de la organización hacia los usuarios se ve amenazada así como el prestigio que la cooperativa ha alcanzado durante 19 años de funcionamiento.

La cooperativa al carecer de los instrumentos de planificación, no puede generar informes, siendo estos la base para la toma de decisiones de la gerencia y para los técnicos operativos y administrativos de la cooperativa, provocando con ello una **deficiencia en la organización y control de actividades técnicas, financieras y administrativas en la cooperativa.**

Bajo esta situación, puede ser que en el corto y mediano plazo la capacidad y calidad de atención a los clientes disminuya, así mismo se profundice la desinformación hacia los tomadores de decisiones, lo cual puede que se incurra en prácticas de corrupción y que se provoque un mal manejo del patrimonio de la cooperativa; con ello puede darse la ocurrencia de dos situaciones, una que implique una fuga de capital como consecuencia de prácticas anómalas y la rescisión de convenios con cooperantes por falta de ejecución o incumplimiento de compromisos; y la otra situación podría ser el desvío de acciones de la Cooperativa con fines políticos, lo cual podría dar como resultado la desconfianza de los asociados hacia esta organización y por lo tanto el retiro de asociados y de sus ahorros.

Ante esta situación, en el largo plazo esto puede provocar la quiebra y cierre de la organización, lo que al final implica un efecto negativo hacia los socios y clientes de la cooperativa.

1.2.3 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

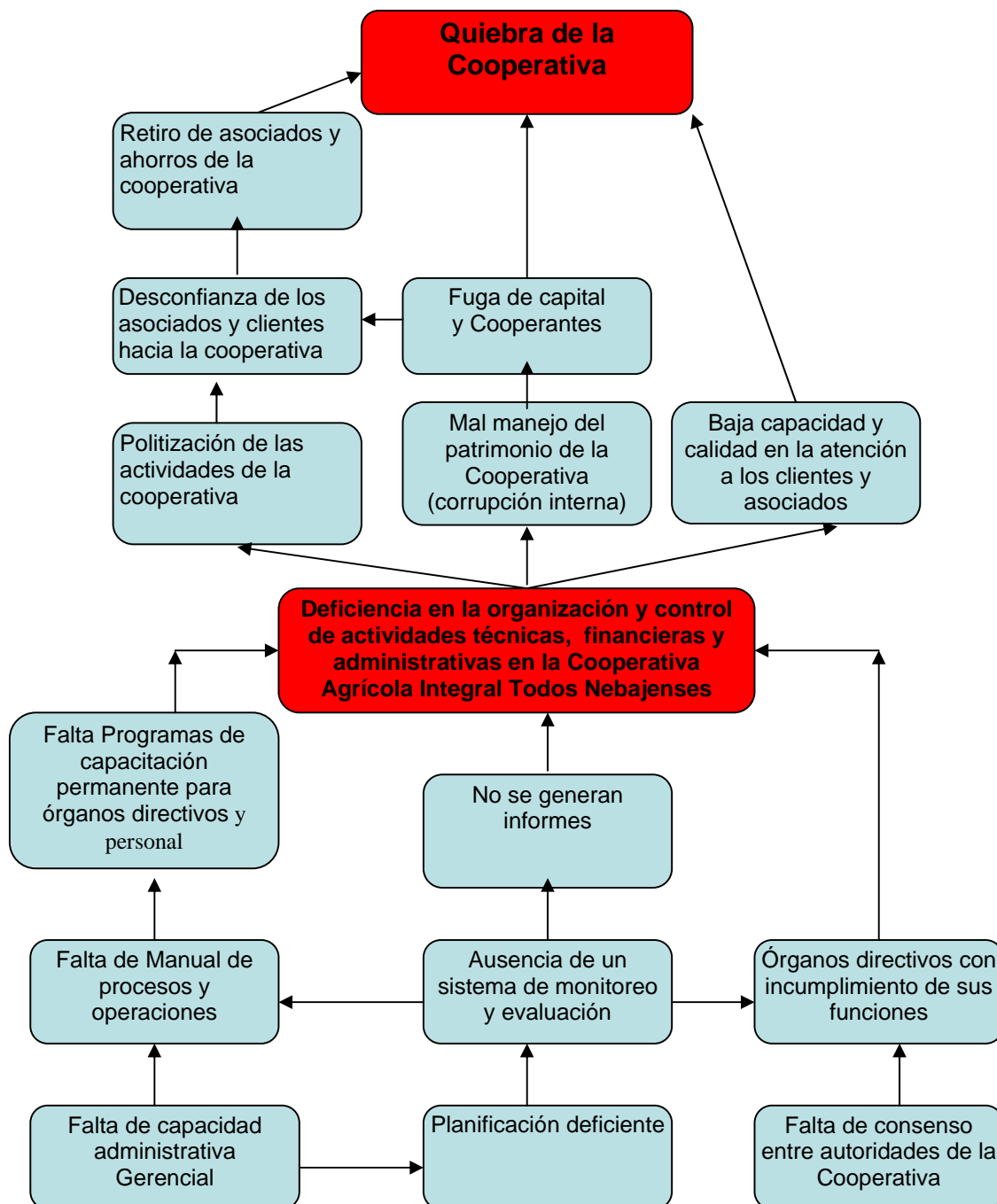
1. El Problema

El problema se enmarca en la carencia de un proceso puramente de monitoreo y evaluación por parte de las organizaciones gerenciales de la institución.

Se ha manifestado una limitada capacidad administrativa en este proceso, tan necesario para verificar avances, limitaciones y bloqueos administrativos en el campo de la operación en las acciones.

Como resultado del análisis de cada uno de los problemas visualizados se arribo a la determinación del árbol de problemas.

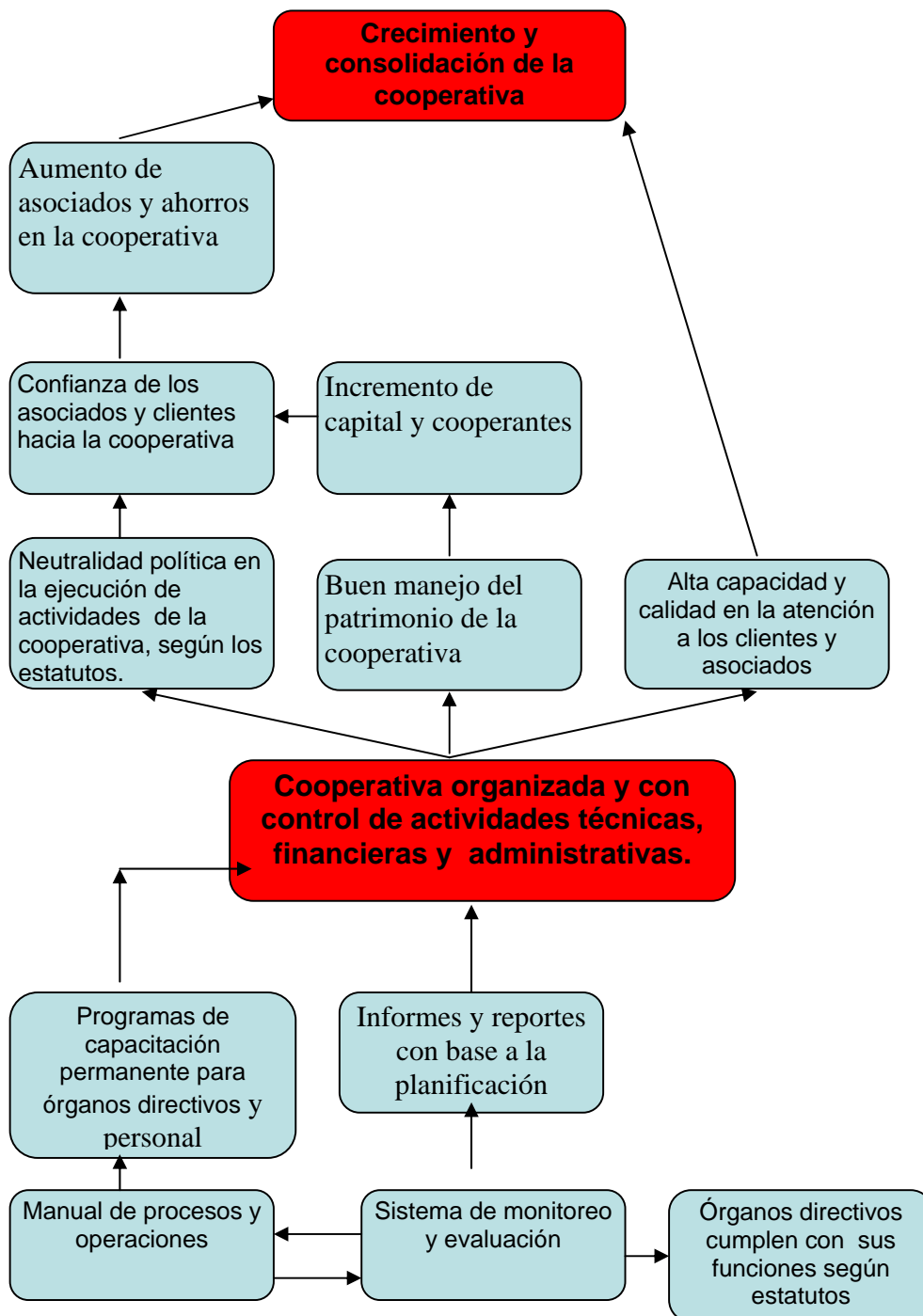
ARBOL DE PROBLEMAS



FUENTE: Creación del Ponente.

ARBOL DE OBJETIVOS

Una vez creada la red de árbol de problemas se planteó la red de objetivos para darle claridad al problema jerarquizado.



FUENTE: Creación del Ponente.

El árbol de Objetivos permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto, para plantear las soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen.

Históricamente la cooperativa ha funcionado sin directrices establecidas, funciones definidas y programas de formación, previamente mediante un ejercicio de planificación, es decir, se carece de planes definidos y por lo tanto no se evalúan las actividades, en consecuencia la eficiencia tanto desde el punto de vista de la prestación del servicio como en la gestión de indicadores que integren un sistema de monitoreo y evaluación.

“La cooperativa al carecer de los instrumentos definidos de planificación, no podrá generar informes los cuales sean la base para la toma de decisiones tanto para la gerencia como para los niveles técnicos operativos y administrativos de la cooperativa, provocando con ello Deficiencia en la organización y control de actividades técnicas, financieras y administrativas en la Cooperativa Agrícola Integral Todos Nebajenses”.

Con esta situación problemática se correrá el riesgo que en el corto y mediano plazo la capacidad y calidad de atención a los clientes baje, así mismo se profundizara la desinformación hacia los tomadores de decisiones, lo cual puede ocasionar que en un momento dado se incurran en practicas de corrupción que provoque un mal manejo del patrimonio de la cooperativa y con ello ocurran o se den practicas que impliquen una fuga de capital mediante corrupción; como también se puede correr el riesgo de desviar las acciones de la Cooperativa con fines políticos que podría dar como resultado la desconfianza de los asociados hacia esta organización y por lo tanto el riesgo de retiros masivos de asociados y de sus ahorros; de

todo esto en el largo plazo puede implicar la quiebra y cierre de la organización y por ende provocar una afectación a clientes que confiaron en ésta para resguardar sus capitales.

Conociendo el principal problema que existe en la cooperativa, lo que se espera es que ésta se organice desde el punto de vista administrativo y financiero para cumplir con sus objetivos.

Tomando como base esto, el objetivo de desarrollo es que se espera una cooperativa consolidada en el aspecto organizativo de sus actividades técnicas, administrativas y financieras a efecto de que en el largo plazo se asegure su crecimiento y consolidación. Sin embargo, para llegar a este fin último existe diferentes alternativas, entre estas, establecer un programa continuo de apoyo a la capacidad gerencial y establecer un proceso de planificación, el cual a su vez integre componentes o elementos como un sistema de monitoreo y evaluación (con mecanismos e indicadores) y mediante este se pueda evaluar el desempeño y el alcance de los objetivos tanto a nivel de proyectos como de las actividades de la cooperativa.

Mediante el análisis del árbol de problemas y de objetivos, se llega a establecer que para la presente investigación - acción habrá que establecer las bases de una planificación aplicada mediante el diseño y establecimiento de un sistema de evaluación y monitoreo con el objetivo de evaluar el desempeño de la cooperativa desde los proyectos que ejecuta así como de las actividades financieras y administrativas en apoyo a los proyectos antes mencionados.

En este sentido la alternativa constituye en este caso la implementación de un módulo de monitoreo y evaluación así como su aplicación, paralelo al mismo la ejecución de un programa permanente de formación sobre aspectos técnicos y administrativos, que constituyen contenidos sobre cooperativismo, monitoreo, evaluación, fundamento

jurídico de la cooperativa, relaciones humanas planificación, informes a los órganos administrativos de la Cooperativa, etc.

1.2.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Existe un problema el cual se define como una deficiencia en la capacidad administrativa para la gerencia de procesos técnicos, financieros y administrativos, lo que implica también la ausencia de estrategias para competir con los bancos y cooperativas del sistema local; además de ello, existe conflicto de intereses en la estructura encargada de la toma de decisiones y los encargados del control y vigilancia en los aspectos antes mencionados, así mismo el incumplimiento de los órganos directivos de sus funciones específicas establecidos en los estatutos.

Lo anterior se traduce en una entidad sin directrices establecidas, funciones definidas y programas de capacitación, se carece de planes en los niveles gerenciales y de coordinación y por lo tanto no se realiza monitoreo y evaluación de las actividades de la institución.

Lo anterior exige la necesidad de plantear un objetivo de desarrollo que contribuya al establecimiento de una “cooperativa organizada en sus actividades técnicas, administrativas y financieras” a efecto de que en el largo plazo se asegure su crecimiento y consolidación.

Sin embargo, para llegar a esta situación existe diferentes alternativas, entre estas, establecer un programa continuo de apoyo a la capacidad gerencial y establecer un proceso de planificación, el cual a su vez integre componentes o elementos como un sistema de monitoreo y evaluación (con mecanismos e indicadores) y mediante este se pueda

evaluar el desempeño y el alcance de los objetivos tanto a nivel de proyectos como de las actividades de la cooperativa.

Mediante el análisis del árbol de problemas y de objetivos, se llegó a establecer que para la presente investigación - acción habrá que establecer las bases de una planificación aplicada lo cual incluye el diseño y establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación así como un programa permanente de formación a los órganos directivos, personal gerencial y operativo, esto con el propósito de evaluar el desempeño de la cooperativa y de los proyectos que ejecuta así como de las actividades financieras y administrativas en apoyo a los proyectos antes mencionados.

Al solucionar el problema planteado se habrá contribuido en la consolidación de una entidad que beneficia directamente a mas de 100 mil personas considerando los servicios y proyectos sociales relacionados con el ahorro y crédito, la prestación de servicios de salud en extensión de cobertura, convenios firmados con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y con Save The Children- Programa Maya de Salud Alimentaria, tanto para el área Ixil como los municipios de Cunen y Sacapulas.

1.2.5 INDICADORES DEL PROBLEMA

INDICADORES	IMPORTANCIA PARA LA COOPERATIVA	USO PARA LA INVESTIGACION
Capacidad administrativa efectiva y eficiente	Para una buena administración eficiente se necesitan trabajadores capacitados y profesionales, la preparación permitirá que las actividades técnicas financieras y administrativas sean ejecutadas oportunamente.	Determinar puntos críticos relacionados a las capacidades y proponer soluciones de acuerdo a la naturaleza del nivel de participante (directivo, técnico y administrativo)
Planificación estratégica y operativa	Establecer un proceso de planificación sobre la base de estrategias que guíen el cumplimiento de objetivos y el alcance de resultados. Procesos establecidos de forma sistémica.	Encontrar las debilidades en cuanto a la planificación, proporciona elementos para plantear el problema principal de la cooperativa. Establecer las acciones operativas sobre la base de una estrategia (plan estratégico)
Armonización entre los órganos directivos	La existencia de acuerdos y consensos entre los órganos directivos facilitara una mejor conducción y administración de la cooperativa	Analizar los disensos y comprender la dinámica organizacional de la cooperativa.

Funciones claras de acuerdo a nivel (directivo, gerencial y operativo)	El conocimiento claro de las funciones de cada uno de los niveles, mismos para una mejor administración, organización y control sobre las acciones de la cooperativa	Proponer lineamiento para establecer el reglamento, normas y funciones para la cooperativa.
Monitoreo y evaluación como un sistema de control	El establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación de las actividades de la cooperativa, identificará los logros y debilidades, y recomendar correcciones, lo que ayudará la consolidación de esta organización.	Proponer un sistema de monitoreo y evaluación.
Programa de formación para órganos directivos, gerenciales y operativos	Un programa de formación a los diferentes niveles, ayudará a la eficacia y eficiencia de las acciones de la cooperativa.	Encontrar las debilidades del recurso humano de la cooperativa, facilitara a la identificación de líneas estratégicas de formación a todos los niveles.

CAPITULO II

FUNDAMENTACION TEORICA

2.1 COOPERATIVISMO

Tomando en cuenta la crisis económica de los años 80 y la falta de atención del gobierno de turno y las promesas políticas incumplidas en cuanto a mejorar las condiciones de vida de los guatemaltecos y especialmente en los municipios del área ixil, un grupo de personas se reunió para conformar una organización de proyección a la población para lo cual se hicieron las diligencias correspondientes ante organizaciones de gobierno, fue así como “La Cooperativa Agrícola Integral Todos Nebajenses R. L. Surge el 12 de abril de 1,989 según lo redacta su acta constitutiva y se reconoce su personalidad jurídica el 11 de agosto de ese mismo año”. (10)

Uno de los objetivos principales en la creación de esta cooperativa fue es Fomentar entre sus asociados todas aquellas actividades tendientes a desarrollar las técnicas agrícolas, como medio para mejorar la producción en calidad y cantidad, a fin de minimizar costos y lograr mejores precios; sin embargo en el transcurso del tiempo se fue desviando el norte, convirtiéndose la actividad principal en ahorro y crédito, por lo que se iniciaron las gestiones para modificar los estatutos y cambiar de agrícola a una Cooperativa de Ahorro y Crédito con fecha 31 de octubre del 2008.

Lo anterior es producto de la falta de seguimiento que se le da a los objetivos de la institución, esto no implica que al convertirse la actividad principal en ahorro y crédito sea algo perjudicial, afortunadamente la

institución ha crecido, sin embargo pudo haber fracasado por falta de control y seguimiento sistemático.

Al mantener una institución durante 19 años aún con sus debilidades es necesario iniciar un proceso de seguimiento y evaluación de sus acciones.

2.1.1. Sus definiciones

“Es una doctrina económica- social, que democráticamente organiza la producción, distribución y consumo de la riqueza”. (4:3)

- “Un movimiento a través del cual, las personas unen sus esfuerzos para poseer empresas económicas a su servicio y al de la comunidad. Es también un movimiento social que une voluntades, asociando a personas con ánimo de servir para procurar bienestar general y la felicidad de todos”. (4:3)
- “Es un movimiento en la cual las personas se unen para formar empresas económicas al servicio de los socios y de la comunidad”. (15:82)
- “Es una doctrina, pensamiento económico-social; práctica económica, ideológica, filosófica e histórica para la producción y distribución equitativa y justa de la riqueza. (3:5)
- “ La naturaleza jurídica de esta figura es: Entidad u organizacional titular de una empresa para ejecutar proyectos económicos; la integran personas naturales, individuales y no por capitales; con personalidad jurídica, privada apolítica y sin sectarismos religiosos ni de sexo; con patrimonio propio; lucra pero no es ese su fin; el gobierno se rige por el estatuto propio, con duración indefinida; es de responsabilidad limitada”. (3: 4,5)

2.1.2. Bases humanas y sociales que sostienen al movimiento cooperativo.

“El movimiento cooperativista está basado en la idea de la cooperación, en acción conjunta y ayuda mutua, haciendo efectivo el principio cristiano de “amaos los unos a los otros” y “armaos los unos contra los otros”.

El movimiento cooperativo por principios humanos elimina el afán de lucro, el sistema de “explotaos los unos a los otros”.

El movimiento cooperativo constituye un medio de defensa y lo realiza basado en un lema que dice: “Uno para todos y todos para uno”

2.1.3. Fines directos de la cooperación libremente organizada

Cooperación libremente organizada por voluntades libremente comprometidas de personas, persigue: como fin directo, mejorar económicamente los pueblos, mantener la riqueza distribuida proporcional y democráticamente, sin quitarle nada al que la tiene, porque es producto de su propio esfuerzo.

Por tal razón el movimiento cooperativo existe preferentemente para pequeños capitales, pequeños productores, consumidores y obreros, o sea los grupos que forman la mayoría en cualquier nación del mundo. Este planteamiento, no excluye a los económicamente poderosos, para que se organicen, por cuanto que la forma de asociación es libre, así lo establece la Constitución Política de la República, Artículo 34. (7)

2.1.4. Origen del movimiento cooperativo

“En Europa y Asia, antes del año 1,700, hubo varias formas de organización parecidas a las cooperativas, pero que no tuvieron éxito por carecer de principios, estatutos, legislación y doctrina aplicables, que regularan su funcionamiento en el aspecto formal como ocurre actualmente en Guatemala, que ya se cuenta con una Ley General de Cooperativas”.

Muchos años antes de Jesucristo, en China, por ejemplo existieron cajas de crédito con base en la cooperación para fines de salud (hospitales cooperativos), para casamientos y entierro de fallecidos, también para asuntos religiosos en las montañas sagradas. “En Egipto se trabajó cooperativamente el riego de cultivos para un mejor aprovechamiento de las aguas del Río Nilo. Y así, se tienen otros ejemplos de cooperación en la Antigua Grecia, Persia y Roma”.

Algunos historiadores guatemaltecos aseguran que nuestros antepasados los mayas también practicaron algunas formas de cooperación y de esto solo queda el “Trabajic Sac Comunal” en Coban Alta Verapaz; “Kusamuj Paq'uch” en Chimaltenango; “Ka Chak” en Quiché; el “Kalpulli” en México, (4: 7)

También en el municipio de Nebaj el Quiché se viene practicando un sistema de trabajo heredado de los antepasados mayas ixiles el “xula”

El cooperativismo como sistema de vida y como doctrina económica, se inició en 1,844, hace más de 150 años. Fue el medio que ayudó a combatir la crisis que azotaba a distintos grupos, ciudades y naciones, a raíz de la desintegración de la pequeña industria, o lo que es igual, la industria familiar.

2.1.5. Iniciadores de las cooperativas

Entre otros precursores, los principales fueron ingleses: Robert Owen, rico industrial y gran hombre inspirado en el amor a la humanidad; doctores William King y William Thompson. Irlandeses y Franceses Carlos Fourier, Le Blanc y Charles Gide. Este último inventó el término “Integral” que ahora tienen las cooperativas en razón social (4: 8)

2.1.6. Motivos y razones para organizar cooperativas

La miseria en que vivía el pueblo en aquella época, peor que la que se ha dado en nuestro país en los últimos años, llegó al grado más alto alcanzado en la historia de Europa. Esta miseria la produjo la entrada de la máquina de vapor y el telar mecánico que desplazó a la pequeña industria familiar de tejidos y por lo mismo, dejó sin trabajo a un número considerable de miembros que conformaban los pequeños talleres.

Desaparecieron pequeños productores por la incapacidad de producir y competir contra los grandes industriales, quedando las familias sin ninguna fuente de ingresos para comer, vestirse, educarse, curarse y demás necesidades.

2.1.7. Lugar de nacimiento de las cooperativas

La cuna del movimiento cooperativo –formal- por lo menos con principios pero, sin leyes, fue la pequeña Villa de Rochdale, Inglaterra, en donde se refugiaba gran parte de personas más necesitadas. Un grupo de 28 tejedores de lana se reunieron para buscar solución al problema de todos para luchar contra la miseria común, y fue así, como establecieron una tienda cooperativa. Los dos primeros principios que se les ocurrieron, de los que actualmente conocemos, fueron “la equidad y la justicia”. Fue el

21 de diciembre de 1844 cuando se abrieron las puertas formales del cooperativismo y los asociados, tres días después, pasaron una regular navidad.

2.1.8. El cooperativismo en Guatemala

El 28 de enero de 1903, Presidente Manuel Estrada Cabrera, emite el Decreto 630 “Primera Ley de Sociedades Cooperativas”, con el objeto de buscar el mejoramiento de las condiciones de vida de la clase trabajadora, para procurar su bienestar y contribuir al progreso de la nación, por medio de la previsión y el ahorro.

En el fondo, esta primera ley estaba destinada a la formación de organizaciones de ahorro y crédito, pero no las hubo. Sin embargo, se tiene información que fue hasta el año 1946 cuando se formaron las dos primeras cooperativas de ahorro y crédito en Chiquimulilla, Santa Rosa y Sanarate, El Progreso. Más tarde, otras 60 nuevas cooperativas de diferente tipo se constituyen en el área urbana con las acciones del primera departamento de fomento cooperativo, creado por el gobierno del doctor Juan José Arévalo Bermejo”. (4:11,12)

“El 13 de julio de 1,949 durante el gobierno del doctor Juan José Arévalo Bermejo se emitió la Ley General de Cooperativas, mediante Decreto Legislativo No. 643. En 1956 se establecieron el estímulo y la ayuda al cooperativismo, al igual que en la Constitución emitida el 15 de septiembre de 1,965. Para desarrollar lo preceptuado en dicha Constitución, se emitió el Decreto 82-78 del Congreso de la República que contiene la Ley General de Cooperativas”, (17) la cual consolida las disposiciones y antecedentes sobre bases legales del cooperativismo.

A partir de esa fecha se empezaron a fundar cooperativas de toda clase y para varios objetivos. Nacieron así, cooperativas escolares, agrícolas, textiles, de consumo, mercadeo, seguros, transportes, trabajo, vivienda, pesqueras, lecheras, de ahorro y crédito, y muchas más.

Para mencionar algunas:

- Cooperativas de consumo: surgen bajo la necesidad de obtener mejor precio en la venta y compra de mercadería.
- Cooperativa de Producción: para fabricar y vender artículos de una especialidad.
- Cooperativas de crédito: para facilitar dinero en interés bajo.
- Cooperativas de vivienda: para promover proyectos de viviendas a bajo costo.
- Cooperativas agrícolas: para producir productos agrícolas.
- Cooperativas de transporte, etc. (15:83)

2.1.9. Fundamento jurídico

La Ley General de Cooperativas en Disposiciones Comunes establece lo siguiente:

Artículo 1o. Política general. Se declara de interés nacional la promoción de las organizaciones cooperativas. El Estado impulsará una política de apoyo a las cooperativas y establecerá un régimen de fiscalización y control adecuados....(17,5)

Artículo 2º. Naturaleza de las cooperativas. Las cooperativas debidamente constituidas, son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rigen en su organización y funcionamiento por las disposiciones de la presente ley... (17,5)

“Artículo 5º. Tipos de cooperativas. Las cooperativas podrán desarrollar cualquier actividad lícita comprendida en los sectores de la producción, el consumo y los servicios, compatible con los principios y el espíritu cooperativista...

Serán cooperativas especializadas las que se ocupen de una sola actividad económica, social o cultural, tales como agrícolas, pecuarias, artesanales, de comercialización, de consumo, de ahorro y crédito, de transportes, de vivienda, de seguros, de educación.

Serán cooperativas integrales o de servicios varios las que se ocupen de varias de las actividades económicas, sociales o culturales, con los objetos de satisfacer necesidades conexas y complementarias de los asociados”.
(17:7)

2.2. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Tomando en cuenta el método de investigación acción y con el objeto de contribuir al mejoramiento en los procesos de desarrollo en el municipio de Nebaj se opto por iniciar contactos con personeros de la Cooperativa Todos Nebajenses que cuenta con mayor cantidad de socios de las cuatro existentes en este municipio y por ser unas de las que tiene mayor cobertura y proyección económica- social en el área ixil y vecinos circunvecinos.

Para poder clarificar la situación de dicha institución y con la anuencia del consejo de administración se inicio un proceso de diagnóstico a través de varias técnicas y tomando en cuenta los lineamientos del método de investigación acción se utilizó la técnica de observación participante en la

mayor parte del diagnóstico, entrevistas a gerentes y coordinadores de proyectos, FODA, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- **Observación participante** Respecto a la técnica utilizada sobre observación participante, se tuvo la oportunidad de realizar observaciones en las reuniones del Consejo de Administración, actividades del Gerente General, Gerente financiero, receptaría, secretaría, contabilidad, técnicos de crédito, participación en la asamblea general de asociados, aniversario de la cooperativa, convivio navideño, actividades de mecanografía; procesos de selección de personal para la cooperativa; se observaron actividades de coordinadores de los proyectos de la Prestadora de Servicios de Salud y Programa Maya de Seguridad Alimentaria; además se realizaron observaciones de actividades en la prestación de servicios de salud en las jurisdicciones uno de Chajul, Cotzal y Nebaj.
- **Entrevistas** En cuanto a las entrevistas realizadas se entrevistaron a los gerentes financiero y general de la cooperativa, el coordinador de la Prestadora de Servicios de Salud y del Programa Maya de seguridad Alimentaria. (Ver fotografía número 24)
- **FODA** En el mes de mayo del año 2007 el ingeniero Mario Guillermo Rodríguez Flores de INTECAP realizó asesoría a la cooperativa sobre Planeación Estratégica y dentro de sus actividades efectuadas está el FODA, que se ejecutó con todo el personal; con el objeto de no duplicar esfuerzos y para no realizar otra convocatoria al personal, se optó por utilizar los resultados obtenidos de esta técnica diagnóstica, tomando en cuenta que es una información reciente y

que al realizar otra actividad similar tendría los mismos resultados, esto con la autorización del consejo de administración.

2.3 FUENTES Y MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para algunos proyectos, cuando el tema costo de información es importante, se puede lograr efectividad usando métodos que por su naturaleza permitan ahorros que pueden ser importantes. (20:62)

2.3.1. Fuentes Secundarias

“Las fuentes secundarias con frecuencia son las fuentes más económicas de datos, aunque pueden no ofrecer exactamente el tipo de dato que se requiere”. (20:62)

Las fuentes secundarias pueden ser de dos tipos principales: (20:62)

- Datos que existen pero que no están publicados. Son recogidos como parte del programa o de la actividad misma, o recogidas sistemática o regularmente por agencias del gobierno que tienen responsabilidades por un determinado sector. Ejemplo: Centros de salud, escuelas, Autoridades de tránsito, de inmigración, etc.
- Informes publicados por agencias del gobierno y/o por organismos internacionales. A veces ONGs y el sector privado también publican información estadísticas de utilidad.

2.3.2. Fuentes primarias

Se encuentra la observación directa, las entrevistas y los cuestionarios. Estas técnicas sirven para obtener información que no está disponible en fuentes existentes y es necesaria para el proyecto y por lo tanto debemos construirla.

- La observación directa: este método es utilizado típicamente para proyectos de obras o infraestructura, mediante una visita estructurada a la obra para verificar calidad, si se ha completado, etc. Dependiendo de cómo se hace, este método puede ser económico o costoso. “Normalmente se hace una lista de verificación preliminar y se revisan los puntos que ésta indica. La lista se hace de acuerdo a los estudios de análisis del proyecto y la programación de la ejecución del proyecto”. (20:62)
- Las entrevistas, son muy útiles cuando se desea obtener información de los beneficiarios directos. Se pueden hacer individualmente o en grupos, dependiendo de los temas a cubrir. Puede ser deseable obtener cierto tipo de información oral de una colectividad, pero en casos de confidencialidad tiene que hacerse individualmente. Este método puede ser costoso en tiempo y recursos humanos; además, es susceptible de sesgo por parte del entrevistador. Por otra parte, provee acceso directo a los beneficiarios y puede ofrecer información que no es posible obtener con otros métodos. En las entrevistas se puede usar varios métodos juntos, lo cual permite observar si se consigue la misma información y tiende a elevar el nivel de confianza por ser participativo. (20:63)
- Los cuestionarios se utilizan también para recoger información personal. Es posible alcanzar a un mayor número de personas, pero normalmente están limitados a respuestas de “sí”/ “No” o respuestas muy breves. Además, normalmente no son aleatorias en el sentido de que solamente las personas auto seleccionadas participan; puede haber problemas en poblaciones analfabetas. “Típicamente es un método más económico que los otros, pero el procesamiento de los cuestionarios puede ser costoso”. (20:63)

Estos métodos proporcionan información cualitativa muy particular y específica, al documentar la realidad en una comunidad tal cual la percibe la propia comunidad. Una ventaja de esta metodología es que genera participación muy directa de los beneficiarios en el proceso de monitoreo y evaluación.

Hay que tener en cuenta en el uso de estas técnicas, cuándo usar la información de tipo cualitativa. Este tipo de información se utiliza cuando es suficiente para la toma de decisiones, es decir, cuando se considere que las motivaciones y las actitudes son importantes y/o se necesita sugerencias prácticas para mejorar el desempeño.

En general los métodos de estimación rápida ofrecen caminos rápidos y de bajo costo para recoger información en forma sistemática para la toma de decisiones, especialmente para medir desempeño, pero a la vez también se puede caer en una pérdida de credibilidad y validez, debido a que estos caen dentro de un continuo de métodos muy informales (conversaciones y visitas no estructuradas) hasta métodos muy formales (censos encuestas). En el medio están las entrevistas formales, grupos focales, etc.

Esto implica que en la medida que uno va de lo informal a lo formal, aumentan los costos, el tiempo, y la capacidad institucional – humana requerida. Al mismo tiempo, incrementa la validez y la credibilidad de la información.

Por estos motivos el evaluador debe poner atención cuando elige los métodos a utilizar, así como también cual es la información suficiente que dé cuenta de los factores, indicadores, que necesite analizar y la información asociadas a esos análisis. (20:63)

2.3. 3. Posibles problemas en la recopilación de información

Algunos problemas que se presentan respecto de la recopilación de información para el monitoreo y evaluación están relacionados con el muestreo, los grupos de control y la causalidad.

1. **Muestreo:** muchas veces debido a la amplitud de las intervenciones, es imposible obtener información de cada uno de los afectados por el proyecto, por lo cual se hace necesario elegir una parte de ellos y a partir de esos datos inferir que para el resto los resultados son aplicables. Hoy en día, las técnicas de muestreo han sido refinadas a tal punto que se puede obtener datos de grandes poblaciones en base a una muestra pequeña, con alto grado de confianza. Dicho de otro modo, el muestreo es el concepto de una pequeña porción del total, puede ser utilizada para analizar el total, en lugar de examinar todos y cada uno. “Para ser científicamente aceptable un muestreo debe ser representativo, aleatorio y tener suficiencia estadística. Esto significa muchas veces contar con profesionales entrenados en elaborar muestras y analizar los resultados obtenidos”. (20:62)
2. **Grupos de control:** Metodológicamente, para conocer los verdaderos efectos de una intervención es necesario comparar los efectos en la población objetivo, con otra población muy similar que no ha sido afectada por la intervención. Ello suele llamarse la situación “con proyecto” y sin “proyecto”. La población no tratada por la intervención es el grupo de control. Los grupos de control pueden ser definidos aleatoriamente entre los potenciales beneficiarios de un proyecto o se podrían considerar otras comunidades con características similares. De esta forma se habla de diseños experimentales y cuasi experimentales. La elección del diseño puede

originar costos mayores o menores respectivamente. “La idea es que un grupo separado que no está directamente afectado por el proyecto es observado en forma paralela con datos recogidos de los beneficiarios, para estudiar las diferencias con y sin la intervención del proyecto”. (20:64)

3. La causalidad es otro tema importante. En este caso, no estamos refiriendo a la causalidad en la primera columna de la matriz de Marco Lógico. Ahora la pregunta es. ¿Cómo sabemos (y cómo debemos demostrar) que el proyecto está causando los cambios que observamos en el proceso de Monitoreo y Evaluación? A veces es difícil hacerlo. Por ejemplo, digamos que tenemos un proyecto de entrenamiento para el trabajo. “Posiblemente haya resultado en que los capacitados obtengan empleo, y se está en una recesión económica, ¿puede decirse que la capacitación es un fracaso? Obviamente que en ninguno de los casos el resultado obtenido es atribuible al proyecto, lo cual implica, que en la evaluación, la información debe ser analizada cuidadosamente en relación a la causalidad”. (20:65)

4. Recomendaciones para mejorar la calidad de la información.

En la medida que se utilicen más indicadores, se combinen métodos cualitativos y cuantitativos, se usen técnicas de recopilación que promuevan la participación de los involucrados y se capacita a los recopiladores de información, así como quienes la van a analizar, se puede mejorar, en la medida de lo posible, la calidad de la información. Veamos cada una de estas recomendaciones. (20:65)

- “Combinar datos cuantitativos con información cualitativa puede facilitar un mejor análisis de los cambios ocurridos. Esto permite explicar, a

través de la información cualitativa, algunos de los resultados que se obtienen con los datos cuantitativos. Esto significa que se combinan datos numéricos con opiniones. (20:65)

- Métodos participativos, como ya dijimos, son muy útiles para obtener reacciones de los beneficiarios. La participación de beneficiarios eleva el nivel de compromiso (o sentido de pertenencia) de los involucrados. (20:65)
- “Por último, capacitar a los que participan en la recolección de información puede tener un gran impacto en la calidad de la información. Los encuestadores y entrevistadores deben conocer bien sus trabajos y practicar métodos para reducir sesgo”. (20:65)

5. Análisis de la información

Para un buen análisis de la información es necesario por lo menos seguir algunos pasos básicos. La clave en el Monitoreo y Evaluación para prescripciones es saltar de la información al análisis. De qué al por qué. “Hay tres pasos básicos requeridos para ir de información a recomendaciones. Estos son la descripción, la interpretación y las recomendaciones”. (20:65)

- Descripción es el paso en el cual se organizan los datos brutos y se presentan de manera claramente entendible. Por ejemplo: en el caso de agua potable, si estamos tomando muestras de calidad de agua en varios sitios mensualmente, la descripción del análisis incluiría detalles sobre localización de los sitios, las fechas en que se tomaron las muestras y los resultados de pruebas químicas. “Todo esto sería presentado en un informe escrito, pero también puede ser presentado gráficamente”. (20:65)
- Interpretación es la fase en la que se examina más a fondo la descripción y se llega a conclusiones. Por ejemplo, en el caso de agua

potable, posiblemente encontremos que en algunos lugares el contenido bacteriológico del agua aumenta mucho en temporada de lluvia, pero cae nuevamente en temporada seca. Podríamos notar que lo mismo no sucede en comunidades que se encuentran en pendientes, donde no se acumula el agua de lluvia. Podríamos interpretar este resultado como que hay filtraciones en la red de agua potable en los lugares donde se produce acumulación de aguas de lluvia. . (20:65,66)

- Es importante basar las recomendaciones en los datos y la información para disminuir la impresión de sesgos. Es deseable no llegar a conclusiones demasiado rápido. Volviendo nuevamente al ejemplo de agua potable, para hacer una recomendación, sería recomendable tomar muestras de las aguas de lluvia acumuladas para ver si el contenido bacteriológico es similar a lo que se encuentra en las muestras del sistema de agua potable; también tomar muestras en las estaciones de bombeo antes de que el agua entre en las plantas potabilizadoras para ver si la bacteria ya está presente en el agua, esto nos permitía hacer una recomendación ajustada a la que realmente sucede y no quedarnos con una impresión inicial. (20:66)

Una guía mínima para hacer recomendaciones es:

- Las recomendaciones deben estar sustentadas por el análisis de los datos. El que desee hacer recomendaciones que no fluyen del análisis debería examinar sus propios sesgos.
- Cada recomendación debe hacer sentido por sí sola y no tener que ser agrupada o combinada con otras. Esto permitirá tomar decisiones más sencillas y claramente conectadas con las recomendaciones individuales. Desde el punto de vista práctico, un

tomador de decisiones no acepta fácilmente un “paquete” de recomendaciones con la implicación de que debe aceptarlas todas.

- Ofrecer opciones con varias maneras de implementarlas es una técnica muy útil para que los tomadores de decisiones no lo vean como que están obligados a tomar el punto de vista suyo.
- Considere calcular los costos, beneficios y riesgos, tanto de tomar la decisión recomendada, como de no tomar una decisión. Si usted puede demostrar que la inacción, de hecho, es una decisión, con altos costos y riesgos, aumentará la probabilidad de que se tome una decisión.
- Además de ofrecer varias opciones, será conveniente articular una estrategia de implementación de al menos la opción recomendada, para facilitar que los tomadores de decisiones se muevan en la dirección apropiada.
- “Sea breve, claro y sencillo en presentar las opciones”. . . (20:66)

2.4. **DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN EN UN MONITOREO Y EVALUACIÓN**

Una de las debilidades fuertes de la institución lo constituye la falta de planificación en los diferentes niveles organizativos que se pueden reflejar en la carencia de un plan estratégico definido, hasta en el mes de junio del 2007 se logró la definición de un plan estratégico poco socializado.

No se cuenta con plan operativo anual POA, simplemente existe un listado de actividades a ejecutar durante todo el año sin presupuesto, en el caso de los órganos directivos, y en las demás solamente existen presupuestos generales, por lo menos en lo que corresponde a la parte técnica y logística.

En relación a la solución de necesidades, en cada reunión gerencia las plantea y el consejo discute para su aprobación lo que representa inversión de mucho tiempo en estas acciones, cuando se puede prever anualmente. A nivel de gerencia, de acuerdo a lo observado en el año 2007 el consejo de administración nunca recibió un plan anual o mensual del gerente financiero y general, así mismo gerencia no recibe plan mensual del personal técnico.

En lo que respecta a los proyectos que administra la cooperativa a lo interno si se general una planificación eficiente sin embargo los coordinadores no entregan planificación mensual a la gerencia y consejo de administración.

Tomando en cuenta lo anterior debe iniciarse un proceso sistemático de planificación a todo nivel desde la persona encargada de mantenimiento hasta el nivel más alto administrativamente, que es el consejo de administración, traducido en planes mensuales, Plan Operativo Anual y Plan Estratégico mínimo de 5 años.

“La planificación se constituye en un proceso que, de forma articulada con el resto de procesos, técnicas y modelos de gestión, apoya la generación de servicios y bienes públicos valiosos a la población”. (21:2)

La planificación forma parte de la gestión programática. Por lo tanto el plan estratégico y el plan operativo son instrumentos que facilitan la implementación de acciones para alcanzar objetivos relevantes en beneficio de la población.

Existen múltiples definiciones de planificación. Estas definiciones dependen, en parte del ámbito organizacional, de la temporalidad, del enfoque, etc.

En el ámbito público Sánchez (2003) y Marín (2005), ambos de ILPES, proponen lo siguiente:

La planificación es un instrumento para dar coherencia a los diversos actos de gobierno que se explican por la manera en que han sido configuradas las razones de interés público que se materializan en la ley

La planificación es un cálculo que precede y preside la acción pública, es instrumento esencial de la gestión de gobierno.

Existen diferentes tipos y niveles de planificación. Para el sector público, en el marco de las funciones básicas de la planificación económica y social. (21:4)

- **Planificación estratégica**

La planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que den forma a una organización y guíen lo que hace, y por qué lo hace.

Algunos conceptos a sobresaltar sobre la utilidad de la planificación estratégica son:

- ✓ Instrumento para **producir decisiones** y acciones fundamentales.
- ✓ Guiar lo que se va a hacer en un horizonte de mediano tiempo
- ✓ Aprendizaje continuo derivado de cuestionarse, constantemente, las razones del que hacer.

Mediante la planificación estratégica, las organizaciones públicas pueden:

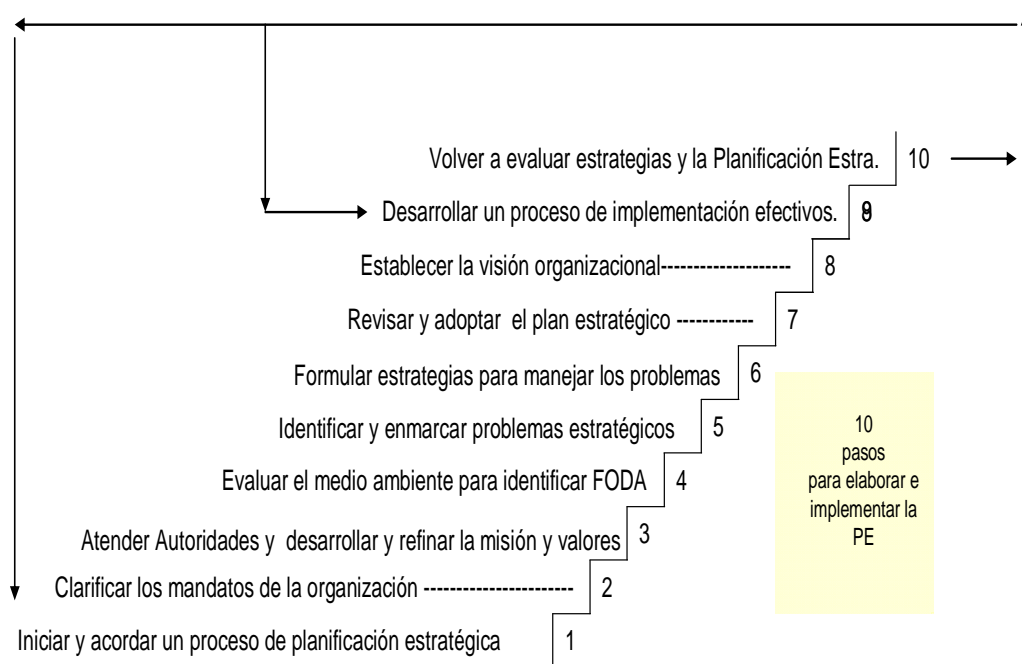
- ✓ Cumplir sus mandatos y misiones.
- ✓ Examinar el ambiente en el cual existen y operan
- ✓ Explorar los factores y tendencias que afectan la forma en que ellos hacen negocios y llevan a cabo sus roles

- ✓ Enmarcar los asuntos estratégicos que deben dirigir
- ✓ Encontrar formas de dirigir estos asuntos volviendo a examinar y elaborar mandatos y misiones de la organización, niveles de producto o servicios o ambos, costos y financiamiento, administración, u organización. (21:5,6)

• **¿Cómo se crea e implementa un plan estratégico? Diez pasos principales**

El manual recomendado sobre este proceso es Bryson John y Alston Farnum (1996). “Creando e implementando su plan estratégico: un manual de trabajo para organizaciones públicas y no lucrativas.”

Para el proceso de adopción e implementación se recomienda el desarrollo de los siguientes pasos: (21:7)



- **Plan operativo**

Para que la planificación estratégica sea efectiva debe estar orientada en su accionar con la planificación táctica y operativa. De acuerdo a lo anterior, el Plan Operativo Anual (POA) permite viabilizar los planes de mediano plazo pues implica todo un proceso en el que se establecen relaciones entre las políticas, objetivos y metas estratégicas de gobierno que se desarrollan a lo largo de un año. El POA, en términos generales, concatena los programas, subprogramas, proyectos, actividades y obras que serán realizadas por las organizaciones públicas.

La planificación operacional corresponde, a cada período de gestión, de acuerdo a las normas legales que estén en vigencia y que tienen relación con la ejecución del Presupuesto Público, aprobado por el Congreso de la República.

Tal como se indicó el plan operativo anual involucra tanto procesos como la concreción de documentos. Por una parte, los procesos abarcan reuniones y reflexiones a lo interno de la organización sobre sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para un período menor al de la planificación estratégica. Asimismo, en el POA se establecen metas físicas con su expresión financiera así como los responsables. Por ello, el POA implica actividades de coordinación entre los responsables de las unidades de planificación y unidades de la dirección financiera de las organizaciones públicas. (21:7)

2.4.1 QUÉ INCLUIR EN UN PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Estos seis puntos sintetizan los aspectos principales de la planificación de Monitoreo y Evaluación:

1. Políticas y Reglas de Procedimiento

Este primer aspecto ayuda a detallar cómo se hará el monitoreo y evaluación del proyecto. Las reglas pueden ser de tipo general y específicas”. Las generales definen Monitoreo y Evaluación, para el programa en general: la priorización que tendrá el monitoreo y evaluación, la participación de involucrados, la definición de evaluaciones formativas y sumativas, etc. Las reglas específicas definen las técnicas que serán utilizadas en el monitoreo y evaluación, quién prepara, quién recibe y quién actúa en relación con la información, ¿hasta donde se delegan varios aspectos del monitoreo y evaluación a otros involucrados en el proyecto? (20:58)

La asignación de las funciones para el monitoreo y valoración de un proyecto requiere ser considerada temprano en la etapa de diseño. Dado que el monitoreo y evolución es considerado una función principal de gestión, es necesario localizar estas funciones en algún lugar dentro de la estructura organizacional del proyecto.

“El monitoreo y evaluación puede tener su propia oficina y personal, o puede ser asignado a varias unidades del proyecto; pero en todo caso, la asignación de responsabilidades respecto a ello, tiene que ser clara y aceptada por todos los que deben intervenir”. (20:58)

No hay respuesta definitiva, ex ante, en cuanto a situar la función del monitoreo y evaluación, como interna o externa a la unidad ejecutora del proyecto. Para determinar dónde localizar esta función, se deberían tomar en cuenta los siguientes factores:

- Confianza administrativa. Confianza antes las autoridades, credibilidad.
- Objetividad. Potencial para la utilización. Esto depende de si lo que se produce es “objetivo” y no sujeto a sesgos.
- Conocimiento del proyecto. Los que manejan el monitoreo y evaluación tienen que conocer el proyecto.
- Potencial para la utilización de resultados. Quiénes están mejor situados para implantar las recomendaciones y lecciones aprendidas.
- Autonomía. Independencia para emitir juicios y proponer prescripciones.

“Varios de los factores favorecen a una unidad separada y otros a localizar MYE dentro de las unidades operativas. Lo importante es mantener un balance entre los factores”. (20:59)

2. Recursos Humanos

Para llevar a cabo el monitoreo y la evaluación se requieren recursos humanos capacitados, ya sea para efectuar los trabajos directamente o para supervisar. La capacitación puede requerir que el propio proyecto tenga recursos para el entrenamiento del personal de monitoreo y evaluación. Es necesario una condición sine qua non: que el jefe de monitoreo y evaluación goce de la plena confianza profesional del Gerente del Proyecto, de lo contrario, los resultados del monitoreo y evaluación no se tomarán en cuenta y no se aprenderá. (20:59)

3. Determinación de incentivos

Si los involucrados en un proyecto consideran que el monitoreo y evaluación no es importante, nunca se podrá efectuar un buen monitoreo y evaluación. Por lo tanto, es importante captar en la etapa de

preparación del proyecto los posibles intereses que podrían tener involucrados individuales en monitoreo y evaluación y asegurar en el diseño del plan monitoreo y evaluación que esos intereses sean tomados en cuenta. “Es importante, identificar los intereses de otros involucrados y crear incentivos para su apoyo al monitoreo y evaluación”.

El interés es la razón por la cual un involucrado apoyaría o resistiría un proceso efectivo de monitoreo y evaluación de un proyecto, “El inventivo: es una actividad o acción de monitoreo y evaluación que promueve apoyo o reduce resistencia por parte de los involucrados al proceso.” (20:59)

4. Difusión

La difusión de los resultados del monitoreo y evaluación es esencial para el mejoramiento de proyectos tanto en ejecución como para futuros proyectos. Sin difusión no se aprende ni se puede mejorar el desempeño. Por lo tanto, es importante que el plan de monitoreo y evaluación contemple mecanismos de difusión de los resultados, así como recursos para efectuar esa difusión. (20:59)

Lo que se difunde son lecciones aprendidas o mejores prácticas. Una lección aprendida es una hipótesis que resulta de una o más evaluaciones sobre algo que funciona bien o no funciona bien, que podrá aplicarse a otras situaciones. Por ejemplo en el arranque del proyecto, llevar a cabo una Reunión-Seminario con el equipo de proyecto, la agencia ejecutora, el órgano de enlace, los co ejecutores y otros involucrados claves, al inicio de la ejecución, para asegurar un conocimiento cabal de los parámetros del proyecto y procedimientos de ejecución. (20:59)

5. Presupuesto

Se requiere dedicar recursos financieros del proyecto para el monitoreo y evaluación, no se puede llevar a cabo un buen monitoreo y evaluación

sin recursos financieros. Es común encontrar proyectos que no incluyen presupuesto de actividades de monitoreo y evaluación.

Los costos principales son los de personal e instalaciones; los que se refieren a personal directo y de supervisión y dependencias que permitan reunir y analizar los datos para divulgar la información y tomar decisiones respectivamente. Debido al costo que implica, es necesario tener claro ¿hasta que nivel se va a desagregar la información? “Como norma se debe adoptar que los beneficios de la información tienen que superar los costos de conseguir la información”. (20:60)

Además de los aspectos anteriormente revisados, es importante tener otros como:

- ¿Cuáles son las técnicas que serán utilizadas, tanto para recoger o generar la información requerida, así como para convertirla en datos utilizables para fines de monitoreo y evaluación? (20:60)
- “¿Quién concretamente estará a cargo del monitoreo y evaluación y de la recopilación de información? ¿Cómo estará organizada esta función?. Esto tiene que incluir la especificación de los recursos humanos y materiales que se dedicarán a esta función”. ¿Cómo se efectuará las evaluaciones anuales o de medio tiempo y cómo se integrarán con el proceso de monitoreo y evaluación? ¿Cuál será el rol de consultores externos y evaluaciones externas? (20:60)

2.5. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS EN UN PROCESO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

2.5.1. FORMULACIÓN DE UN PROYECTO

“Es la etapa centrada en el diseño de las alternativas del proyecto, es decir, las opciones técnicamente viables para alcanzar los objetivos de impacto perseguidos o, complementariamente, para solucionar el problema que le dio origen”. Las alternativas surgen de la teoría disponible, de la

experiencia de los especialistas en el área y de las evaluaciones ex-post llevadas a cabo en proyectos análogos.

“Un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente a un problema, tratando de satisfacer una necesidad humana. Para satisfacer esta necesidad se requieren productos específicos, cuya obtención demanda el desarrollo de un conjunto de tareas y actividades a las cuales deben asignárseles recursos e insumos materiales, humanos y financieros”. (22:11)

Existen otros conceptos de proyecto, entre los que podemos mencionar: Un proyecto es una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período dados. Es por tanto, “La unidad más operativa dentro del proceso de planificación y constituye el eslabón final de dicho proceso. Está orientado a la producción de determinados bienes o a prestar servicios específicos”. (5:85)

“Tiene por objeto la realización de un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas concebidas para lograr ciertos objetivos específicos, dentro de un presupuesto y un tiempo estipulados” En general, un proyecto es parte de un programa más amplio, como es un programa de desarrollo, al que solo hace una contribución”. (19:26)

Los ingresos o beneficios y los costos del proyecto se establecen mediante 4 estudios:

- De Mercado
- Tecnológico
- Administrativo- legal
- Financiero

Cualquiera de ellos que lleve a una conclusión negativa, implica que el proyecto no se haga.

1. Estudio de mercado

Indica la aceptabilidad que el bien o servicio producido por el proyecto tendría en su uso o consumo. El objetivo de este estudio es determinar los flujos de ingresos monetarios que tendría el proyecto en sus diferentes años de duración.

2. Estudio Tecnológico

Aquí se estudian las posibilidades reales, así como las condiciones y alternativas de producir el bien o servicio que generará el proyecto. El objetivo de este estudio es determinar los costos de producción y de inversión.

3. Estudio Administrativo Legal

Busca establecer la estructura organizacional del proyecto, a fin de definir los distintos cargos y el sistema de remuneraciones. El estudio legal busca identificar las restricciones legales del proyecto en cuanto a la localización, tributación, publicidad y uso del producto, etc.

4. Estudio Financiero

“Este estudio sirve para visualizar la obtención de los recursos que se requieren para invertir en el proyecto, así como para determinar los gastos financieros y los impuestos que deben pagarse sobre las utilidades que el mismo tendría”. (22:12,14)

2.5.2 EVALUACIÓN DE PROYECTOS

“La evaluación es una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la diferencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado.

Ocurre básicamente durante todo el ciclo del proyecto y normalmente involucra a personas no directamente ligadas operacionalmente con el proyecto”. (20:48)

“La evaluación estima los efectos y el impacto del desempeño del programa o proyecto centrándose en el análisis del avance hacia el logro de sus objetivos”. (19:49)

“Evaluar es fijar el valor de una cosa; para hacerlo se requiere un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado”. Es un proceso de análisis de un hecho, acción, problemática o investigación. Pretende definir aspectos específicos a manera previa a la conclusión resultado final del proceso de evaluación. Puede ser cuantitativa o cualitativa, además de aplicarse en todas las áreas: sociales y exactas.

La evaluación se efectúa durante todas las etapas del ciclo del proyecto, incluyendo varios años después de completada la ejecución, en casos de evaluaciones de impacto y/o sustentabilidad. Para ser efectiva, la evaluación tiene que ser sistemática, igual que el monitoreo.

La evaluación pregunta si un proyecto está “Funcionando” y si está funcionando en vista de resultados obtenidos. Nótese que el énfasis en esta definición está en el proyecto en su conjunto, tanto a nivel de procesos como de resultados.

“La evaluación requiere asignar tiempo para un trabajo especial y normalmente involucra la participación de profesionales especializados no

asignados al proyecto, tal como en evaluaciones anuales, evaluaciones intermedias o evaluaciones ex-post”.

La evaluación es una función indispensable que se cumple en un momento determinado y provee información que puede servir para retroalimentar la ejecución del programa o proyecto en curso. Así como también la planificación y formulación de futuros programas o proyectos.

1. **La evaluación es un instrumento especial para:**

- Reforzar la gestión de los programas y los proyectos en curso
- Mejorar la preparación de nuevos programas y proyectos, y
- Proporcionar insumos o programas de mayor envergadura o a evaluaciones temáticas

La evaluación se aplica a uno o varios de los siguientes aspectos del desempeño del programa o proyecto:

- **Eficacia:** ¿En que medida el programa o proyecto ha logrado sus objetivos y alcanza a la población beneficiaria?
- **Eficiencia:** ¿Los resultados esperados del programa o proyecto siguen justificando su costo?
- **Validez Del diseño:** ¿El diseño es lógico y coherente?
- **Causalidad:** ¿Qué factores específicos han afectado los resultados del programa o proyecto?
- **Efectos imprevistos:** ¿Tiene el programa o proyecto algún efecto importante, positivo negativo, que no había sido previsto?
- **Estrategias alternativas:** ¿Hay una manera más efectiva, o podría haberla, para abordar el problema y lograr los objetivos?

- **Sustentabilidad:** ¿Cuál es la probabilidad de que los beneficios del programa o proyecto perduren después de retirado el apoyo exterior (19:48)

2.5.3. TIPOS DE EVALUACIÓN:

Distintos autores expertos en la formulación y evaluación de proyectos tipifican y clasifican la evaluación de los mismos de diferente forma, como los siguientes:

- 1. La evaluación formativa**, que establece medios que permiten el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo del proyecto. Tiene impacto en el proyecto en estudio o en la ejecución. La evaluación formativa se lleva a cabo para guiar el mejoramiento del proyecto. El énfasis es la retroalimentación para mejorar el producto final. Ejemplos: análisis de factibilidad durante la etapa de diseño, evaluaciones anuales e intermedias que se lleva a cabo durante la ejecución, etc.
- 2. La evaluación SUMATIVA** se lleva a cabo en general al concluir la ejecución o varios años después si es una evaluación ex post o de impacto. “La evaluación sumativa se utiliza para recibir conclusiones sobre un proyecto y/o para mejorar futuros programas o proyectos. La Evaluación Sumativa se lleva a cabo para emitir juicios sumarios sobre aspectos críticos del proyecto”. (20:51)

2.5.4 TIPOS DE EVALUACIÓN ASOCIADOS AL CICLO DE PROYECTO

“En asociación con el ciclo de vida del proyecto, en cada fase preparación, ejecución y operación encontramos diferentes tipos de evaluación que tienen por objeto básicamente medir la conveniencia de asignar recursos, de continuar, de modificar, de terminar o de ver lecciones aprendidas respecto al proyecto objeto de la evaluación”.

Teniendo en cuenta que en el área de proyectos, no existe una completa homogeneidad de lenguaje, revisaremos más bien en términos referenciales algunas tipologías de evaluaciones asociadas al ciclo de proyectos.

Una primera tipología es la que entrega Abdalá E. que contempla cuatro momentos de evaluación, (que aquí hemos llamada tipos de evaluación asociadas al ciclo de vida del proyecto), en los que se cumplen objetivos de evaluación distintos.

- 1. La Evaluación Ex-ante** evalúa durante la etapa de preparación, el contexto socioeconómico e institucional: Los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo, los insumos, las estrategias de acción.
- 2. La evaluación Intra:** se desarrolla durante la ejecución. Se evalúan las actividades del proceso mientras estas se están desarrollando, identificando los aciertos, los errores, las dificultades.
- 3. “La evaluación ex-post:** se realiza algún tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, evalúa los resultados medianos y alejados, consolidados en el tiempo y se centra en los impactos del proyecto”. (20:51,52)

Por otro lado el Banco Interamericano de Desarrollo, propone otra terminología con base a su propia clasificación a través del ciclo de vida del proyecto que finalmente, es muy coincidente en cuanto a los objetivos de cada momento evaluativo. En este sentido considera dos tipos de evaluaciones como principales, la formativa en la etapa de preparación y ejecución del proyecto y la sumativa, que se realiza al terminar y después de terminado el proyecto.

Teniendo en cuenta esta terminología del **BID**, podemos ver esquemáticamente estos momentos o tipos de evaluación asociados con las herramientas formales y los productos esperados como resultados del proceso de evaluación.

“La evaluación no tendrá mucho impacto en el mejoramiento del desempeño de los proyectos a menos que se planifique, administre e integre en todas las etapas del ciclo del proyecto. Si se respalda adecuadamente y se administra como es debido, la evaluación deberá producir una mejor participación de la responsabilidad ejecutiva y del desempeño de proyectos y programas”

El mejorar el desempeño de los proyectos, de acuerdo a lo anterior, se concibe como un proceso continuo de evaluación que se asegurara a través de las diferentes fases.

En la etapa de preinversión se distinguen dos tipos de análisis, el de preparación de proyectos, que corresponde al desarrollo conceptual del proyecto, donde se define el problema que se pretende solucionar, se buscan alternativas solución, se define la población objetivo, se calculan los déficit, se calcula tamaño, localización y define tecnología, etc. Y un segundo análisis que es la evolución del proyecto, que es la aplicación de instrumentos económicos para determinar eficiencia o rentabilidades de las alternativas.

De acuerdo a esta tipología por evaluación ex ante se entenderá la comparación, numérica o no, de los costos y beneficios que se estima generara un proyecto ejecutado. “En el lenguaje de proyectos se utilizan por los menos tres expresiones respecto de los tipos de evaluación: evaluación financiera, evaluación económica, y evaluación social, existiendo consenso en cuanto a las respectivas denominaciones de

evaluación, para el caso de este texto diremos que hay evaluaciones a precios privados y evaluaciones a precios sociales. Donde la evaluación a precios privados indica que se usan los precios de mercado y la evaluación a precios sociales hace una corrección de precios en consideración a la existencia de imperfecciones en el mercado lo que no permite reflejar el verdadero precio de los bienes.

La evaluación financiera o privada de proyectos, o análisis costo-beneficio se realiza valuando la corriente de costos e ingresos que el proyecto genera a precios del mercado sin corrección.

Las evaluaciones Económica y Social persiguen medir el impacto del proyecto sobre la economía como un todo. Tienen como objetivo considerar todos los efectos del proyecto. En este caso se trata de evaluar e identificar beneficios y costos en mercado para imperfectos, y por tanto, introducir correcciones a los precios de mercado para obtener los llamados precios sombras o precios de cuenta que reflejen el verdadero valor que tiene para la economía el consumir y producir distintos bienes.

En la etapa de inversión, se lleva a cabo el monitoreo o seguimiento físico financiero, el cual se realiza en términos de avance de las obras o acciones (volúmenes de obra, servicios brindados), cronograma y recursos empleados. Este tipo de evaluación corresponde a una supervisión por parte de la gerencia y mandantes del proyecto que controla los aspectos de tiempo, costos, calidad, cantidad de obras. En concreto lo que se realiza es una comparación de estas variables tal y como fueron establecidas en la planificación (*ex_ante*), con el momento en que el proyecto está en ejecución, se estima por lo tanto si hay o no desviación respecto de lo planificado y si es necesario, en caso de existir desviaciones, tomar medidas correctivas.

Por evaluación ex_ post se entiende el proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades desarrolladas a la luz de los objetivos planteados en un proyecto. “Es así, que con el propósito de cerrar el ciclo de proyectos se hace un seguimiento posterior de aquellas variables que puedan mostrar si efectivamente el proyecto o programa está alcanzando o alcanzó lo estimado en la evaluación ex_ante, esta evaluación se concibe en términos de retroalimentar metodologías y corregir desviaciones de un proyecto en la etapa de operación”. (20:51,56)

Existen diversos métodos que se aplican dependiendo del área de interés, previo a la evaluación debe haberse recopilado la información necesaria, los resultados, que pueden ser números, gráficas, encuestas, opiniones, análisis etc.

La forma en como se evaluará un proyecto difiere dependiendo de la rama de la ciencia a la que pertenece.

La evaluación de proyectos la podemos clasificar de la siguiente manera en:

1. Políticos.
2. Administrativos.
3. Técnicos.

La parte política verá la parte social y política y su consistencia para trascender en el tiempo y que sea en cierta forma equitativo.

En el caso administrativo, el fin siempre es la mayor racionalización de todos los recursos, el logro de sus planes, objetivos, metas, actividades, programas; expresión de la eficiencia y eficacia en su mayor expresión. Lo

técnico es una mezcla de lo anterior y lo propio, ya que incide hoy en día al mejor logro de los dos puntos anteriores, por el avance en los descubrimientos, su rapidez, medición y precisión. Ya dependerá de cada ciencia que enfoque científico y técnico aplicarán.

La evaluación de proyectos puede ser vista de dos ópticas diferentes:

- La evaluación privada: Que incluye a la "evaluación económica" que asume que el proyecto está totalmente financiado con capital propio, por lo que no hay que pedir crédito, y por otro lado la "evaluación financiera", que incluye financiamiento externo.
- La evaluación social: Tanto los beneficios como los costos se valoran a precios sombra de eficiencia. En la evaluación social interesa los bienes y servicios reales utilizados y producidos por el proyecto.

Para clasificar las evaluaciones existen cuatro criterios: el momento, la responsabilidad, el campo cubierto y metodología.

Así mismo se puede establecer las diferentes formas de evaluación desde el punto de vista de los tiempos y las formas,

La evaluación intermedia: tiene lugar en un momento determinado durante el curso del programa o proyecto, en general a la mitad de su ejecución; tiene por objeto estimar la probabilidad del logro de los objetivos.

- **La evaluación final:** estima el avance realizado hacia el logro de los objetivos al final del programa o proyecto.
- **La evaluación a posteriori:** estima el impacto del programa o proyecto cierto tiempo después de concluida su ejecución.

- **La auto evaluación** es efectuada por la dirección del programa o proyecto, es decir, por las personas que tienen la responsabilidad de su ejecución.
- **La evaluación independiente:** puede ser
 - Interna**, cuando es efectuada por la agencia ejecutora sin la intervención de las personas que tienen la responsabilidad de la ejecución del programa o proyecto.
 - Externa**, cuando es efectuada por uno o varios consultores externos.

La evaluación no debe ser concebida como una actividad aislada y autosuficiente. Ella forma parte del proceso de planificación de la política social, generando una retroalimentación que permite elegir entre diversos proyectos, de acuerdo con su eficacia y eficiencia. Asimismo, analiza los logros obtenidos por esos proyectos, creando la posibilidad de rectificar las acciones y reorientarlas hacia el fin postulado.

2.5.5 TÉCNICAS DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS

1. Marco Lógico

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

“Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y

lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos”. (20:13)

2. El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.

“Y no existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad”. (20:14)

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades,
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto,
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste,
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;

- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto,
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto y,
- “Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto”. (20:14,15)

Es importante hacer una distinción entre lo que es conocido como Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

Cabe resaltar que la Metodología Marco Lógico es una “ayuda para pensar” y no un sustituto para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos del proyecto y acompaña como guía, toda la evaluación de una intervención; sea ésta, proyecto o programa.

En la actualidad el Método de Marco Lógico es popular como metodología para la preparación y evaluación de proyectos, es utilizado por el BID, Banco Mundial, GTZ, USAID, SEGEPLAN, entre otros.

3. El método de Marco Lógico evita básicamente tres problemas:

- La existencia de múltiples objetivos y la inclusión de actividades no conducentes.

- Fracaso en la ejecución por no tener claridad en la planificación y no contar con métodos para el monitoreo y la evaluación.
- Inexistencia de una base objetiva y consensuada para comparar lo planificado con los resultados efectivos.

4. Características del Método:

- Permite generar un lenguaje común evitando ambigüedades y malos entendidos.
- Resumen en un solo cuadro la información más importante para la gerencia del proyecto.
- Sienta una base para evaluar la ejecución del proyecto, resultados e impactos.
- Facilita alcanzar acuerdos acerca de objetivos, indicadores, resultados, medios de verificación y supuestos del proyecto

2.6. CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Sistemático: Significa que debe ser planeado cuidadosamente e integrado plenamente en todo el ciclo del proyecto”.
- “Participativo: Los involucrados importantes forman parte del diseño y de la ejecución de monitoreo y evaluación desde el comienzo. Significa que todos los que contribuyen al proyecto, o que son afectados por el proyecto, entienden quien es responsable de hacer qué. Hay tres resultados principales de la participación”. (20:60)
- Promueve acuerdos en la definición de los parámetros de resultados y desempeño.
- Fomenta la corresponsabilidad y la confianza.-

- Crea compromiso entre los involucrados.
- Centrado en el desempeño: Significa que se dirige a examinar si los resultados están de acuerdo con el propósito del proyecto.
- Dirigido al aprendizaje: El mensaje central de monitoreo y evaluación es convertir las experiencias en lecciones.
- Se sacan estas lecciones para mejorar este proyecto así como otros proyectos.
- Guía para la toma de decisiones: Esto se cumple cuando se proporciona la información para tomar decisiones informadas de continuar o cambiar actividades.

2.6.1 TÉCNICAS PARA RECABAR INFORMACIÓN

La recopilación de información debe obedecer a algunos criterios, de tal forma que ésta sea confiable, oportuna y eficiente para quien la utiliza. Algunos de estos criterios son: (20:60)

- Selectivo: Significa recoger únicamente datos que son verdaderamente pertinentes.
- Guiado hacia resultados: Todos los datos que recogemos deben tener que ver con los resultados (componentes, propósito, fin) que estamos buscando. No recoger información sobre actividades.
- Efectivo en costo: Significa utilizar la menor cantidad de recursos para cumplir el objetivo. Hay varias maneras de recoger datos, pero unas son más económicas, rápidas y efectivas que otras. La idea es recoger información a un costo mínimo.
- Imparcial: Significa que la información debe tener al menor sesgo posible.
- Replicable. En el sentido de que otros puedan utilizar los mismos métodos y llegar a resultados comparables.

- Específico. Tiene que ver con lo selectivo.
- Oportuno: Los datos tienen que ser oportunos para que sirvan para la toma de decisiones. Para algunos indicadores, los datos serán a nivel anual, mientras que para otros podrán recogerse mensualmente o semestralmente; esto depende de quien necesita la información.

La recopilación de información efectiva en costo posee cuatro elementos muy importantes:

- Sólo lo necesario: Debe evitarse información redundante y eliminar la información que no sea pertinente. Dejar solo aquella que nos sirve, para medir lo que necesitamos medir.
- Cerca de la fuente: El punto esencial es que los datos requeridos deberían ser recogidos y utilizados cerca de la fuente de información. No se debe crear sistemas burocráticos especiales para obtener o analizar la información.
- Beneficio- costo: A veces los métodos de recolección y análisis pueden ser muy costosos y no se justifican (encuestas formales, etc.) Pueden usarse métodos de recolección menos costosos, aunque se pierda algo en precisión, ejemplo métodos de estimación rápida.

2.6.2. TIPOS DE INFORMACIÓN

Podemos clasificar la información usada en los proyectos en cuantitativa y cualitativa, las cuales están relacionadas al tipo de variables y al dato que se quiere construir. La información cuantitativa se refiere a números, tamaño, frecuencias. La información cualitativa se refiere a opiniones obtenidas de encuestas o entrevistas.

Visto de esta manera, la información cuantitativa serviría para medir una variable como ingresos monetarios, temperatura, costos, etc. La

información cualitativa serviría, por ejemplo para clasificar el grado de aceptación del proyecto por parte de los beneficiarios. Normalmente podemos resumir información cualitativa en números, porcentajes. (20:61)

2.7. EJECUCIÓN DE UN PROYECTO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Las actividades de la Cooperativa Todos Nebajenses se circunscriben al servicio que se presta a más de 100, 000 personas entre los cuales préstamos individuales, ahorro, infantil, grupales, ordinario y fijo, oficina concertada DEOCSA, pago de remesas familiares, academia de mecanografía, Prestadora de Servicios de Salud convenio firmado con el Ministerio de Salud Pública, Programa de Seguridad Alimentaria, convenio firmado con Save The Children y cuentas de auxilio póstumo.

De los servicios y proyectos anteriores que presta y ejecuta la institución, en la parte técnica no se monitorea ni se evalúan las acciones de los mismos esto debido a la falta de planificación y la generación de informes mensuales y anuales. En lo que concierne al movimiento financiero, existe un sistema de control digitalizado a través de programas.

En la Prestadora de Servicios de Salud se realizan monitoreos y evaluaciones de las actividades a través de coordinadores y supervisores en forma constante y se reciben monitoreos y supervisiones del Ministerio de Salud Pública. Las evaluaciones de los indicadores de salud se efectúan en forma trimestral, así mismo el movimiento financiero; sin embargo de parte de la cooperativa no se realiza monitoreo ni se evalúan las acciones de este proyecto. El mismo caso sucede con el Programa de Seguridad Alimentaria.

De acuerdo a las entrevistas realizadas y observaciones ejecutadas se determinó que no existe ninguna unidad de monitoreo y evaluación dentro de la Cooperativa, los gerentes solamente realizan visitas para observaciones directas o reuniones de información, lo que no es suficiente para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto y de esta manera determinar los logros y debilidades.

No hay evidencias que hayan instrumentos sistematizados para la ejecución de monitoreos y evaluaciones, tanto en la parte técnica como financiera, así mismo planes e informes de monitoreo, por lo menos el Consejo de Administración no recibió en el 2007 ningún informe de monitoreo para su conocimiento y toma de decisiones sobre medidas correctivas. En lo que concierne al personal hasta en el 2007 se iniciaron ensayos de evaluación de desempeño, sin embargo el Consejo de Administración no tuvo acceso a los resultados.

En base al análisis anterior, la institución no cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación debido a la deficiencia en la planificación y generación de informes por lo que se recomienda la creación de una unidad de monitoreo y evaluación con la contratación de un coordinador para dicha oficina con funciones específicas siguientes:

- Monitoreo de las acciones técnicas y financieras de la Prestadora de Servicios de Salud
- Monitoreo de las acciones del Programa de seguridad alimentaria
- Monitoreo de las actividades de técnicos de crédito
- Monitoreo de actividades del servicio de mecanografía
- Monitoreo de la atención prestada a los asociados por parte del personal de la institución.
- Monitoreo de Bancos comunales
- Evaluación inicial, parcial, final de proyectos

- Evaluación de desempeño del personal

“El seguimiento o Monitoreo, se efectúa durante la etapa de ejecución de un proyecto y no en otras etapas del ciclo del proyecto. Es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del *proceso* de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados”. (20:47)

Se ocupa de la recolección, valoración e interpretación continua de la información sobre la implementación y los resultados del proyecto.

Un monitoreo como procedimiento sistemático tiene que ver con:

- Determinar el proceso de la ejecución del proyecto. Los avances físicos, los costos y el cumplimiento de los plazos para las actividades, son elementos que se deben verificar durante la ejecución. (20:47)
- “Dar retroalimentación a los involucrados sobre el proyecto. Esto significa que los resultados que se obtengan del monitoreo deben ser comunicados a los involucrados en el proyecto”. (20:47)
- Recomendar acciones correctivas a problemas que afectan al proyecto para mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de que el proyecto ejecutando alcance su Objetivo de Desarrollo. La gerencia tiene la responsabilidad de corregir problemas que se detecten en el monitoreo, eso significa ajustar el proyecto a las condiciones que permitan que este llegue a buen termino y

no se desvié de los objetivos planteados en un comienzo.
(20:48)

También tiene que ver con el análisis de la diferencia y efectividad del desempeño del proyecto, programado en la Matriz del Marco Lógico.
(20:48)

- “El análisis de eficiencia indica que medida se han realizado las Actividades a tiempo y al menor costo para producir los componentes”. (20:48)
- El análisis de efectividad indica en que medida se produjeron los Componentes y si se esta logrando el propósito (objetivo de desarrollo) del proyecto (20:48)
- El énfasis en proyectos sociales y de reforma eleva la importancia de llevar acabo un Monitoreo efectivo de los proyectos, pues asegura que realmente los recursos utilizados permitan resolver problemas comunitarios. En esto la agencia ejecutora tiene la responsabilidad primaria de realizar el monitoreo de un proyecto. La intención es identificar los problemas de ejecución lo mas temprano posible para que la solución pueda tener mayor efectividad y no seguir adelante arrastrando errores que finalmente no permitan cumplir con los plazos o con los objetivos del proyecto. (20:48)

Lo primero que hay que tener en cuenta, según la experiencia, es que los tiempos de las diferentes etapas varían mucho. Por ejemplo, la ejecución puede tomar cuatro años o más, mientras que las etapas previas típicamente son de más corta duración. “Estas etapas previas, de preparación pueden tomar entres 6 meses y dos años y son esenciales para la planificación del monitoreo y evaluación. La eficiencia y la eficacia

son criterios claves en una buena planificación en la medida que aseguran mejores resultados”. (20:57)

2.7.1 ¿CUÁNDO SE HACE MONITOREO Y EVALUACIÓN?

De la misma manera que el ciclo de un proyecto comienza antes de la etapa de ejecución y continúa después de dicha etapa, el monitoreo y la evaluación se concatenan a través de las diferentes fases y etapas. Por lo mismo, es más probable que no se pueda realizar eficientemente una evaluación de impacto si no se han efectuado tareas de monitoreo y evaluación en la etapa de ejecución del proyecto. Las diferentes tareas relacionadas con el monitoreo y la evaluación, para cada etapa del ciclo de vida del proyecto son las siguientes:

1. En la etapa de preparación

Los primeros pasos de monitoreo y evaluación se toman en la etapa de la preparación del proyecto. En esta etapa, el equipo de preparación de proyecto (incluyendo el ejecutor) tienen la responsabilidad básica de asegurar que el proyecto dispondrá de un buen sistema de monitoreo y evaluación. La matriz de Marco lógico es una herramienta útil para estos efectos, pues se utiliza, para definir los parámetros de desempeño del proyecto, líneas de base, puntos de referencia e indicadores. Al determinar los indicadores y sus correspondientes medios de verificación, se establecen las condiciones para futuras evaluaciones y ajustes al proyecto.

Esto ayuda a formular, desde los inicios, el plan de monitoreo y evaluación del proyecto, incluyendo el proceso de evaluaciones formativas y sumativas.

2. En la etapa de ejecución

Vale la pena indicar que sin el establecimiento de un buen plan de monitoreo y evaluación el gerente de proyecto no tiene el elemento básico de gestión en sus manos. El gerente queda colocado en una posición de reacción

y no de acción preactiva en cuanto a la ejecución del proyecto, lo cual dificultará el manejo global del mismo. El gerente tiene un rol básico de monitoreo y evaluación en esta etapa, que es la más intensiva en cuanto a monitoreo y evaluación formativa (intermedia)

Para realizar el monitoreo y la evaluación en esta etapa, es necesario contar con los mecanismos identificados en el plan de monitoreo y evaluación, preparado en la etapa de preparación del proyecto.

De no ser así, se debería preparar uno al inicio de la ejecución del proyecto, para ello se puede utilizar un taller de arranque que permita desarrollar dicho plan. Si no se efectúa un taller de arranque se debe, a lo menos, preparar un plan de monitoreo y evaluación con los involucrados principales.

La gran mayoría de las evaluaciones (intermedias sobre el desempeño del proyecto) periódicas en esta etapa se consideran formativas, ya que sus objetivos básicos son de mejorar el desempeño del proyecto. Esto asegura que el informe de progreso de proyecto (semestral) se ajusta a los requerimientos del plan de monitoreo y evaluación.

El informe de terminación del proyecto puede considerarse como una evaluación de tipo sumativa. Además este tipo de evaluación, sumativa, se puede efectuar durante la ejecución del proyecto sobre aspectos críticos que pueden afectar nuevos o futuros proyectos.

3. En la etapa de operación (post proyecto)

La agencia ejecutora tiene el rol básico de monitoreo y evaluación en esta etapa. La evaluación sumativa, post proyecto, examina el impacto del proyecto a su terminación o posteriormente. Se examina el diseño original, con las modificaciones introducidas como resultado del MYE durante la ejecución, y el alcance en cuanto al objetivo de desarrollo del proyecto.

Las evaluaciones de impacto, por ejemplo, se hacen para un muestreo de proyectos en sectores o áreas seleccionadas, no para todos. Típicamente se seleccionan 3 o 4 proyectos terminados en un determinado sector, para extraer lecciones y preparar un informe con recomendaciones que indican cómo estas lecciones pueden ser incorporadas en proyectos futuros. (20:49,51)

2.7.2. LOS INFORMES UTILIZADOS EN UN PROCESO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

La publicación de la información recolectada debe ser funcional para sus usuarios. Se deben incluir hipótesis y/o sugerencias que permitan una adecuada interpretación de los hechos observados.

Los informes pueden ser:

1. **Descriptivos o comparativos:** los primeros sólo muestran lo observado en el proyecto en un momento dado, los segundos analizan sus resultados en relación a otros proyectos (transversal), al mismo proyecto en diferentes momentos (longitudinal) o al contexto (población general y sin proyecto).
2. **Coyunturales o acumulativos:** los primeros se circunscriben al momento del análisis y los segundos utilizan series temporales.
3. **Numéricos o gráficos:**
 - **Tablas de datos:** posibilitan contar con una imagen de los resultados de cada indicador y cuantificar las diferencias existentes longitudinal o transversalmente.
 - **Gráficos:** Existe una gran variedad, que sirven para descripción de una variable o la comparación e ilustración de series. Son menos exactos pero más fáciles de interpretar. (6: 81,99)

2.7.3 RAZONES PARA LLEVAR A CABO EL MONITOREO Y EVALUACIÓN

Existen múltiples razones para llevar a cabo el monitoreo y evaluación, tanto el aprendizaje como el sentido de pertenencia de los beneficiarios respecto del proyecto, lo que se ve potenciado con la información que es obtenida y difundida adecuadamente. “Llevan lecciones aprendidas. El monitoreo y evaluación ofrece la oportunidad de ver cuidadosamente, en forma sistemática y periódica, lo que se está haciendo para aprender de dicha experiencia.

Del mismo modo existen otras razones, las cuales veremos sucintamente a continuación”: (20:66)

1. El sentido de pertenencia o propiedad de un proyecto permite que varios involucrados acepten responsabilidad compartida. Por ejemplo, ver el aseguramiento de los resultados y el cuidado de los recursos del proyecto, como una responsabilidad no solo del gerente, sino de los involucrados en el proyecto. Esto se logra con la difusión de los resultados hacia quienes son los beneficiarios y autoridades relacionados en algún grado con el proyecto. (20:66,67)

2. Transparencia. El monitoreo y evaluación abre los libros para que todos puedan verlos. Cuando se mantienen las cosas secretas o no se divulgan los resultados, se crea suspicacia respecto del proyecto. El monitoreo y evaluación apoya el sentido de confianza por medio de la transparencia. (20:67)

3. Corresponsabilidad. (Accountability- responsabilidad) “Los ejecutores y gerentes tienen que responder por su desempeño. Esta corresponsabilidad de todos es fomentada por medio de monitoreo y evaluación”. (20:67)

4. Reconocimiento. Otro factor de motivación para el monitoreo y evaluación es el reconocimiento que ofrece por el esfuerzo de los ejecutores al demostrar los logros de un proyecto. Asimismo se debe reconocer la labor de identificar problemas y avisar a la superioridad sobre posibles soluciones antes de que el daño sea importante. Lo peor que puede pasarle a un gerente o jefe es ser sorprendido por un acontecimiento o aprender de otra fuente que algo malo está pasando en aquello que está bajo su responsabilidad. (20:67)

2.7.4. LIMITACIONES Y/O DIFICULTADES DE UN EFECTIVO MONITOREO Y EVALUACIÓN

Quien planifica debe tener en cuenta estos factores para realizar una buena evaluación. “Muchas veces nos encontramos con diferentes tipos de dificultad para llevar a cabo la evaluación, esto puede implicar no poder evaluar un proyecto, es importante por lo tanto tener resuelto en la etapa de diseño algunos posibles problemas asociados a la evaluación a algunos de ellos son los siguientes”:(20:67)

- 1. Diseño inadecuado:** Por ejemplo, una matriz de marco lógico deficiente, con objetivos que no son claros, o indicadores para los cuales no existe una línea de base o no son independientes.
- 2. Recursos limitados:** No tener personal adecuado, no tener medios de transporte, no tener personal entrenado, etc., limita al monitoreo y evaluación.
- 3. Cultura de statu quo:** Resistencia al cambio significa no aceptar información de monitoreo y evaluación, o resultados que impliquen que es necesario hacer cambios.

4. Sesgo: Tiene muchas formas por ejemplo, tamaño o selección de una muestra que la hacen no representativa, no aleatoria; personas que recogen información o evaluadores que ya tienen opiniones formadas, personas que quieren ver ciertos resultados, tanto que ejercen influencia sobre la recolección o interpretación de la información.

5. Problemas de información: Puede resultar de la falta de información o de la calidad de información. “La desagregación puede ser muy costosa y muchas veces existen fuentes secundarias que pueden dar suficiente información para llegar a una conclusión, aunque no tan precisas como a un le gustaría. Mayor desagregación implica muchas veces mayores costos para el proyecto”.(20:67)

Otros problemas usuales en el monitoreo y la evaluación:

- Falta de planificación (tiempo y dinero),
- Falta de claridad de objetivos,
- Subestimación de presupuestos,
- Sobrecostos (falta de eficiencia),
- Énfasis en el aspecto controlador del monitoreo y evaluación y no en su aspecto constructivo,
- Verticalidad del proceso de monitoreo y evaluación,
- Postura exigente y no consultiva por parte de los donantes,
- Omisión de aspectos socioculturales,
- Exceso de información,
- Abuso de vinculación de evaluadores externos.

2.7.5 UTILIDAD DE LOS SISTEMAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Son fuente de información útil a todos los actores involucrados en los proyectos.

- Fomentan la responsabilidad y la transparencia en el proceso de gestión del proyecto.
- Proporcionan la base para la toma de decisiones sobre programación y rediseño.
- Fomentan la confianza entre organizaciones, beneficiarios, donantes.
- Facilitan el aprovechamiento máximo de los recursos disponibles.
- Permiten identificar restricciones al logro de los objetivos y rutas de cómo superarlas.
- Permiten comparaciones entre proyectos.
- Permiten mejores diseños para proyectos futuros.
- Crean un espacio para la participación y la vinculación de la población meta.

CAPITULO III DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.1 HIPÓTESIS ACCIÓN

Si se implementa un sistema de monitoreo y evaluación, la institución estará en condiciones de cumplir con acciones técnicas, financieras y administrativas.

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 General

Contribuir en la consolidación de la Cooperativa Todos Nebajenses a través de la propuesta de un sistema de monitoreo, evaluación y el establecimiento de un programa de formación permanente para los órganos directivos, personal gerencial y operativo, en función de monitoreo y evaluación.

3.2.2 Específicos:

1. Elaborar una propuesta teórica consistente en materia de monitoreo y evaluación.
2. Elaborar una propuesta estratégica de un sistema de monitoreo y evaluación de los servicios, proyectos y actividades administrativas que ejecuta la institución.
3. Elaborar una propuesta de formación de recursos humanos en función de monitoreo y evaluación.

3.3 PERIODIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN

De acuerdo a la programación que se presento en el plan de trabajo, la investigación inicio con la realización de un diagnostico institucional utilizando para ello elementos de la técnica FODA, mediante esta se pudo

identificar la problemática y desarrollar el análisis del problema de forma específica. Para ello se tuvo que preparar una serie de actividades las cuales se integran en una bitácora y la cual se presenta a continuación:

- En el mes de agosto del 2008 se diseñó una propuesta teórica consistente en materia de monitoreo y evaluación con contenidos esenciales
- La segunda quincena de agosto del 2008 se diseñó una propuesta estratégica de un sistema de monitoreo evaluación tomando en cuenta actividades técnicas administrativas de los servicios, proyectos que ejecuta institución.
- En el mes de septiembre se elaboró una propuesta de formación de recursos humanos en función de monitoreo y evaluación.
- La segunda quincena de septiembre del 2008 se elaboraron presentaciones en Power Point de contenidos esenciales de la propuesta teórica sobre monitoreo y evaluación, propuesta estratégica de monitoreo y evaluación, formación de recursos humanos en función de monitoreo y evaluación, para la Cooperativa Todos Nebajenses.
- La primera quincena de enero del 2009 se socializó a los órganos directivos, asociados fundadores y gerente general de la COTONEB, las propuestas teórica, estratégica y formación de recursos humanos en función de monitoreo y evaluación (ver fotografías números 22,23 y 24)

3.4 PLANTEAMIENTO GENERAL DE PROPUESTA A EXPERIMENTAR

Como resultado de acercamientos con personeros de la Cooperativa Todos Nebajenses y recopilación de información sobre el funcionamiento administrativo de los servicios que presta la cooperativa, se elaboró un diagnóstico utilizando para ello la técnica del árbol de problemas y objetivos, estableciendo falta de capacidad administrativa gerencial, por cuanto los gerentes que han dirigido la cooperativa, hasta la fecha no han ejecutado acciones concretas de procesos esenciales en administración, traducido en planificación debido a que no se cuentan con plan operativo anual, plan estratégico, como una muestra de ello es que hasta en el mes de junio del año 2007 se estaba formalizando la planificación estratégica. El personal de planta iniciando con gerente general y financiero no realizan programaciones mensuales de actividades así mismo no entregan informes mensuales.

La cooperativa no cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación de los proyectos y servicios que presta, por lo menos en lo que le corresponde como contra parte en los convenios firmados con el Ministerio de Salud Pública y del Programa Maya de Salud en lo que corresponde en los niveles de gerencia y coordinaciones. No se han ejecutado evaluaciones de los servicios y proyectos, asimismo de desempeño del personal en los casos del personal de planta, gerentes y coordinadores de proyectos; además la evaluación de impacto de los proyectos que ejecuta esta organización.

Falta de manual de procesos y operaciones, por ejemplo, procesos de selección de personal debido a que cuando hay necesidad de contratar personal, el consejo de administración tiene que elaborar perfiles y sistema

de selección en forma provisional; además no se tiene un sistema de evaluación definida por lo menos para los puestos claves.

Como elemento fundamental no existe un programa que se ejecute de formación para el personal en general, órganos directivos y asociados nuevos. En la mayoría de los casos las personas que se asocian por primera vez, no reciben capacitación sobre cooperativismo, por lo que no tienen conciencia clara del cooperativismo; los miembros del consejo de administración electos nuevos no reciben socialización intensiva de las actividades y proyectos que ejecuta la cooperativa, por lo mismo se desconocen los procesos y lo van entendiendo cuando ya están de salida, debido a que son dos años en funciones. La Comisión de Vigilancia en la mayoría de los casos no cumple con su función de fiscalizador debido a que no tienen la formación y capacitación en este campo, por lo mismo no existe un control exhaustivo de las acciones de la cooperativa. El personal técnico de planta no recibe capacitaciones constantes, por lo mismo se han cometido errores en donde ha habido necesidad de llevar los casos a los tribunales de justicia.

Falta de consenso y comunicación entre autoridades de la cooperativa, especialmente entre la Comisión de Vigilancia y el Consejo de Administración esto debido a que no existe un plan de coordinación de actividades entre los mismos para efectos de solución de las debilidades y hallazgos existentes y encontrados en la cooperativa; y con el ajuste del incumplimiento de sus funciones especialmente de la comisión de vigilancia,

3.4.1 Secuencia de las actividades realizadas

De acuerdo a las situaciones anteriores establecidas se concluye en que existe deficiencia en la organización y control de actividades técnicas, financieras y administrativas en la Cooperativa Todos Nebajenses.

- Se planteó la necesidad discutir el problema mas importante que limite las capacidad de trabajo.
- Se definió el problema central después de la jerarquización por la Junta Directiva.
- Se controló el avance de las intervenciones efectuadas
- Se avaluó integralmente el proceso y el producto.

3.5 CRITERIOS PARA VERIFICAR EL LOGRO DE OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación toma como referentes las actividades identificadas en el cronograma de la investigación, sin embargo el proceso de investigación requiere actividades puntuales para la aplicación de los instrumentos de planificación e investigación, los cuales llevaron a la consecución de los objetivos. Estas actividades se integraron en un cronograma de actividades el cual permitirá verificar el avance de la investigación y la consecución de los productos planteados como alternativas de solución.

3.5.1 Criterios para verificar el logro del objetivo general de la investigación.

Este objetivo se enfoca directamente en la consolidación de la institución en todos los servicios que presta en el aspecto técnico, administrativo y financiero, que beneficia directamente a mas de 100 mil personas considerando los servicios y proyectos sociales relacionados con el ahorro y crédito, la prestación se servicios de salud en extensión de cobertura, convenios firmados con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y con Save The Children- Programa Maya de Salud Alimentaria, tanto para el área Ixil como los municipios de Cunén y Sacapulas.

Además el nivel de formación del recurso humano técnico, administrativo y financiero es excelente en cuanto a procesos de planificación, el cual a su vez integre componentes o elementos como un sistema de monitoreo y evaluación (con mecanismos e indicadores) y mediante este se pueda evaluar el desempeño y el alcance de los objetivos tanto a nivel de proyectos como de las actividades de la cooperativa.

3.5.2 Criterios para la verificación del primer objetivo específico de investigación

El primer objetivo específico consiste en elaborar una propuesta teórica en materia de monitoreo y evaluación con contenidos como: La planificación, la planificación del monitoreo y evaluación con todos sus elementos, técnicas para recabar información y evaluación de proyectos. Dicho documento será utilizado como fundamento teórico en la formación del recurso humano a efecto de implementar el sistema de monitoreo y será presentado en hojas impresas y una presentación electrónica.

3.5.3. Criterios para la verificación del segundo objetivo específico de investigación

La elaboración de una propuesta estratégica de monitoreo y evaluación institucional, así mismo su implementación; la cooperativa logrará monitorear y evaluar todos los servicios que presta tanto en lo técnico como financiero: servicios de mecanografía, el ahorro y crédito, la prestación de servicios de salud en extensión de cobertura, convenios firmados con el Ministerio de Salud Pública y Banco Mundial, Programa Maya de Salud Alimentaria, convenio firmado con Save The Children tanto para el área Ixil como los municipios de Cunén y Sacapulas. Evaluar

el desempeño del recurso humano y el alcance de los objetivos tanto a nivel de proyectos como de las actividades de la cooperativa.

La implementación de un sistema de monitoreo y evaluación tendrá como resultado una alta capacidad y calidad en la atención a los clientes y asociados, buen manejo del patrimonio de la cooperativa, incremento de capital y cooperantes, confianza de los asociados y clientes hacia la cooperativa y aumento de asociados y ahorros en la cooperativa.

A través de esta acción el Consejo de Administración tendrá una radiografía exacta de la situación de la institución que tendrá como resultado la toma de decisiones precisas y las medidas correctivas correspondientes.

La ejecución de monitoreos de los servicios y proyectos, se realizarán de acuerdo a una planificación y será en forma trimestral y las evaluaciones en forma anual, como la Prestadora de Servicios de Salud integrándose al equipo que realiza las evaluaciones de los indicadores, y el Programa maya de seguridad alimentaria en el mismo sistema.

La implementación del sistema de monitoreo y evaluación, se iniciará con la creación de la unidad de monitoreo y evaluación a partir del primer trimestre del año 2009, previa aprobación del presupuesto.

3.5.4. Criterios para la verificación del tercer objetivo específico de investigación

La propuesta de formación de recursos humanos en función de monitoreo y evaluación, pretende elevar el nivel de capacidad de los mismos para eficientizar la labor en el proceso de ejecución de los servicios y proyectos que ejecuta la cooperativa. La formación se basará en la propuesta teórica de monitoreo y evaluación descrito anteriormente y se ejecutará en forma mensual, para el personal técnico, administrativo y

financiero, el Consejo de administración, Comisión de Educación y comisión de vigilancia, este último con mayor obligación por ser el ente fiscalizador de las acciones de la cooperativa. Dicha actividad estará bajo la coordinación de la Comisión de Educación

3.6 PARAMETROS PARA VERIFICAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

De acuerdo a los objetivos planteados se determinaron los parámetros que sirvieron como base para consolidar los procesos de consolidación con los diferentes actores. Estos parámetros son los siguientes:

Objetivos	Actividades	Productos
1. Elaborar una propuesta teórica consistente en materia de monitoreo y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaboración de cronograma de trabajo ◆ Recopilación de información sobre modelos de monitoreo y evaluación. ◆ Diseño de la propuesta de monitoreo y evaluación. ◆ Reunión con gerentes de la Cooperativa ◆ Socialización de la propuesta de un sistema de monitoreo y evaluación. 	Propuesta teórica de un sistema de monitoreo y evaluación elaborada.
2. Elaborar una propuesta estratégica de un sistema de monitoreo y	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaboración de cronograma de trabajo ◆ Recopilación de información sobre monitoreo y evaluación estratégica 	Propuesta estratégica de monitoreo y evaluación institucional

<p>evaluación de los servicios, proyectos y actividades administrativas que ejecuta la institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diseño de la propuesta de monitoreo y evaluación estratégica ◆ Reunión con gerentes de la Cooperativa ◆ Socialización de la propuesta de un sistema de monitoreo y evaluación 	<p>elaborada</p>
<p>3. Elaborar una propuesta de formación de recursos humanos en función de monitoreo y evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaboración de cronograma de trabajo ◆ Recopilación de información sobre formación de recursos humanos en función de monitoreo y evaluación ◆ Diseño de la propuesta de formación de recursos humanos en función de monitoreo y evaluación ◆ Reunión con gerentes de la Cooperativa ◆ Socialización de la propuesta de un sistema de monitoreo y evaluación. 	<p>Propuesta de formación de recursos humanos en función de monitoreo y evaluación, elaborada</p>

3.7 CRONOGRAMA DE TRABAJO 2008

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	JULIO					AGOSTO				RESPONSABLE	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4		
Elaborar una propuesta teórica consistente en materia de monitoreo y evaluación	Elaboración de cronograma de trabajo	X										Investigador
	Recopilación de información sobre modelos de monitoreo y evaluación.		X	X								Investigador
	Diseño de la propuesta del sistema de monitoreo y evaluación			X	X	X						Investigador
	Reunión con gerentes de la Cooperativa					X						Investigador
	Socialización de la propuesta de un sistema de monitoreo y evaluación.						X					Investigador
Propuesta de un sistema de monitoreo y evaluación de los servicios y proyectos que ejecuta la Cooperativa Todos Nebajenses ya elaborado.	Elaboración de cronograma de trabajo											Investigador
	Recopilación de información sobre modelos de monitoreo y evaluación.											Investigador
	Diseño de la propuesta del sistema de monitoreo y evaluación											Investigador
	Reunión con gerentes de la Cooperativa											Investigador
	Socialización de la propuesta de un sistema de monitoreo y evaluación.											Investigador
Propuesta de formación permanente para los órganos directivos, personal gerencial y operativo de la Cooperativa Todos Nebajenses ya elaborado	Elaboración de cronograma de trabajo				X							Investigador
	Recopilación de información sobre modelos de formación permanente					X	X					Investigador
	Diseño de la propuesta sobre formación						X	X	X			Investigador
	Reunión con gerentes de la Cooperativa									X		Investigador
	Socialización de la propuesta de un sistema de monitoreo y evaluación										X	Investigador

CAPITULO IV

EJECUCION

4.1 ACTIVIDADES Y RESULTADOS DE LAS ACCIONES

La realización del proyecto de investigación acción, requirió el desarrollo de actividades preliminares, necesarias para la formulación del plan de acción. Así el proceso investigativo se inicia en el mes de abril del 2007 con una visita al Gerente General de la Cooperativa Todos Nebajenses, con el objeto de solicitar apoyo para realizar el diagnóstico correspondiente en esta institución, al cual accedió, sin embargo fue necesario socializar dicha situación al Consejo de Administración para el aval, por lo que se realizó entrevista con los mismos accediendo a dicha solicitud.

Para ejecutar dicha investigación y lograr los objetivos propuestos fue necesario realizar visitas institucionales, entrevistas a gerentes y coordinadores de proyectos y observaciones principalmente de actividades en el campo, permitiendo de esta manera la identificación de la problemática institucional y así mismo la priorización y decisión conjuntamente con el Consejo de Administración sobre propuesta de un sistema de monitoreo, evaluación y el establecimiento de un programa de formación permanente para los órganos directivos, personal gerencial y operativo, en función de monitoreo y evaluación.

Se llevaron a cabo las siguientes acciones, de acuerdo al planteamiento y objetivos de la investigación:

- Se planteó la necesidad discutir el problema mas importante que limite las capacidad de trabajo.
- Se definieron claramente los problemas después de deliberaciones reiteradas con el grupo.

- Se definió el problema central después de la jerarquización con la Junta Directiva
- Se diseño y ejecuto el Plan de Formación en relación a monitoreo y evaluación.
- Se evaluó una propuesta estratégica de monitoreo y evaluación.

4.2. PRODUCTO FINAL CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Desde el punto de vista temporal, los productos de la investigación son dos: de alcance inmediato, propuesta teórica en materia de monitoreo y evaluación, su socialización y apropiamiento por la junta directiva, de alcance mediano, la construcción de instrumentos específicos a la naturaleza de la institución, su implementación y su aplicación a los procesos administrativos y técnicos que desarrolla la cooperativa, e implementación de un proceso permanente de capacitación.

4.2.1. PROPUESTA TEÓRICA EN MATERIA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN, SU SOCIALIZACIÓN Y APROPIAMIENTO POR LA JUNTA DIRECTIVA

La propuesta teórica se enmarcó a definiciones de monitoreo y evaluación, la planificación del proceso, características de un plan de monitoreo y evaluación, razones para desarrollar el monitoreo y evaluación, limitaciones y/o dificultades del monitoreo y evaluación, utilidad de los sistemas de monitoreo y evaluación.

Para desarrollar este proceso investigativo se consultó bibliografía, además de ello se hicieron entrevistas como en el caso del Ing. José Miguel Miranda. La propuesta teórica estuvo orientada hacia un enfoque de alcance medio, es decir, relacionar los temas de forma teórica y que

tuviera una coherencia y correspondencia directa con las acciones a implementar, por esta razón se ve la importancia del abordaje de este tema que de sustento a la propuesta de acción ya que el dominio de la temática permitirá hacer los cambios requeridos para poder hacer frente de forma sistémica al problema identificado y así mismo, a la luz del análisis plantear una solución viable.

La socialización del análisis de la problemática así como de la solución constituye uno de los medios para provocar los cambios principalmente en el nivel decisorio, en este caso la junta directiva, esto se hizo mediante la participación de estos en la presentación y análisis tanto del problema como de la solución, esto se logro mediante la concientización y explicación de los argumentos técnicos que sustentan la propuesta y según la lógica de la investigación propone el camino para dar la solución al problema.

4.2.2. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS QUE EJECUTA LA INSTITUCIÓN.

Como respuesta al análisis de la problemática institucional, se definió la necesidad y el requerimiento de implementar un sistema de monitoreo y seguimiento el cual se considera como un producto de mediano alcance, este proceso estará implementado a partir de dos momentos: el primero será la definición de los instrumentos técnicos tanto para la captura de la información así como aquellos que sirvan para el análisis de dicha información; el segundo momento consistirá en la implementación de un sistema electrónico que permita generar informes para la toma de decisiones tanto para el nivel técnico como para el directivo. Este sistema será implementado una vez sean definidos los instrumentos tanto para la

captura como para el análisis de la información lo cual no será objeto de la presente investigación.

Para ello se presentan los modelos generales de monitoreo, plan de monitoreo, instrumentos de monitoreo de actividades técnicas y administrativas, formatos de análisis e interpretación de la evaluación, además se agrega modelo de plan operativo.

4.2.3. PROPUESTA DE FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Una vez establecidos los instrumentos y el procedimiento, será necesario establecer un proceso de capacitación al recurso humano que estará involucrado en las actividades de la cooperativa relacionada al seguimiento y evaluación de los servicios que esta presta.

La temática deberá ser desarrollada y especificada en contenidos, sin embargo el marco general propuesto será el siguiente:

- Conceptos y principios sobre el seguimiento y evaluación
- Necesidad del seguimiento y evaluación
- Planificación para el seguimiento y evaluación
- Procedimientos para realizar el seguimiento y evaluación
- Métodos para la recopilación, registro y análisis de información
- Instrumentos para la recopilación de información
- Indicadores: construcción y verificación

Para cada tema en especial deberá especificarse su contenido y la metodología a utilizar para su desarrollo.

1. PROPUESTA TEORICA EN FUNCION DE MONITOREO Y EVALUACION

1.1. PLANIFICACIÓN

1.1.1. Definiciones

1.1.2. Planificación estratégica

1.1.3. Plan operativo

1.2. MONITOREO Y EVALUACIÓN

1.2.1. Definiciones

1.2. 2. Un monitoreo como procedimiento sistemático

1.2.3. También tiene que ver con el análisis de la diferencia y efectividad del desempeño del proyecto, programado en la Matriz del Marco Lógico.

1.2. 4. ¿Cómo se hace el monitoreo y Evaluación?

1. La planificación del monitoreo y evaluación

2. Qué incluir en un Plan de M y E

- **Políticas y Reglas de Procedimiento**
- **Estructura**
- **Recursos Humanos**
- **Determinación de incentivos**
- **Difusión**
- **Presupuesto**

3. Características de un buen Plande MYE

- **Sistemático:**
- **Participativo:**

- Promueve acuerdos en la definición de los parámetros de resultados y desempeño.
- Fomenta la corresponsabilidad y la confianza.-
- Crea compromiso entre los involucrados.
- Centrado en el desempeño: Significa que se dirige a examinar si los resultados están de acuerdo con el propósito del proyecto.
- Dirigido al aprendizaje: El mensaje central de MYE es convertir las experiencias en lecciones. Se sacan estas lecciones para mejorar este proyecto así como otros proyectos.
- Guía para la toma de decisiones: Esto se cumple cuando se proporciona la información para tomar decisiones informadas de continuar o cambiar actividades.

1.2.5. Técnicas para recabar información

1. Criterios Básicos

- Selectivo
- Guiado hacia resultados
- Imparcial
- Replicable
- Específico
- Oportuno:

2. La recopilación de información efectiva en costo posee cuatro elementos muy importantes

- Sólo lo necesario
- Uso de fuentes secundarias
- Cerca de la fuente
- Beneficio- costo:

3. Tipos de Información

4. Fuentes y métodos de recopilación de información

- **Fuentes Secundarias**

- **Fuentes primarias**

- ✓ **La observación directa**

- ✓ **Las entrevistas**

- ✓ **Los cuestionarios)**

5. Posibles problemas en la recopilación de información

- **Muestreo**

- **Grupos de control**

- **La causalidad**

6. Recomendaciones para mejorar la calidad de la información.

7. Análisis de la información

1.2.6. Razones para llevar a cabo MYE

- Oportunidades de aprendizaje
- El sentido de pertenencia o propiedad
- Transparencia.
- Corresponsabilidad.
- Reconocimiento.

1.2.7. Limitaciones y/o dificultades de un efectivo monitoreo y evaluación

- Diseño inadecuado
- .Recursos limitados
- Cultura de statu quo
- Sesgo
- Problemas de información

Otros problemas usuales en el monitoreo y la evaluación:

- ◇ Falta de planificación (tiempo y dinero)
- ◇ Falta de claridad de objetivos
- ◇ Subestimación de presupuestos
- ◇ Sobrecostos (falta de eficiencia)
- ◇ Énfasis en el aspecto controlador del M y E y no en su aspecto constructivo
- ◇ Verticalidad del proceso de M y E
- ◇ Postura exigente y no consultiva por parte de los donantes
- ◇ Omisión de aspectos socioculturales
- ◇ Exceso de información
- ◇ Abuso de vinculación de evaluadores externos

1.2.8. Utilidad de los Sistemas de M Y E

1.3. EVALUACIÓN DE PROYECTOS

1.3.1. Definiciones:

1.3.2. La evaluación es un instrumento especial para:

1.3.3. La evaluación se aplica a uno o varios de los siguientes aspectos del desempeño del programa o proyecto:

- **Eficacia**
- **Eficiencia**
- **Validez Del diseño**
- **Causalidad**
- **Efectos imprevistos**
- **Estrategias alternativas**
- **Sustentabilidad**

1.3.4. Tipos de evaluación:

- **La evaluación formativa**
- **La evaluación SUMATIVA**

1.3.5. Tipos de evaluación asociados al ciclo de vida del proyecto

- **La Ex-ante**
- **La evaluación Intra**
- **La evaluación ex-post:**

1.3.6. Clasificación

- **Políticos**
- **Administrativos**
- **Técnicos.**

1.3.7. La evaluación de proyectos puede ser vista de dos ópticas diferentes:

1.3.8. Para clasificar las evaluaciones existen cuatro criterios: el momento, la responsabilidad, el campo cubierto y metodología.

- **Cronología (Cuándo se realiza)**
 - ✓ **La evaluación intermedia**
 - ✓ **La evaluación final**
 - ✓ **La evaluación a posteriori**
- **Responsabilidad (¿quién evalúa?)**
 - ✓ **La auto evaluación**
 - ✓ **La evaluación independiente:**
 - ◆ **Interna**

- ◆ **Externa**

- **Campo cubierto:**

- ✓ Evaluación de un proyecto
- ✓ Evaluación de un programa principal
- ✓ Evaluación temática

1.3.9. Metodología

- Examen de documentos del proyecto
- Seminarios
- Misiones

1.3.10. La planificación y la evaluación

- ¿Cuándo se hace monitoreo y evaluación?
 - ✓ En la etapa de preparación
 - ✓ En la etapa de ejecución
 - ✓ En la etapa de operación (post proyecto)

NOTA: Este esquema de la propuesta teórica en función de monitoreo y evaluación, está desarrollada en el capítulo II que corresponde a la fundamentación teórica.

2. PROPUESTA ESTRATEGICA DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

2.1. CONSIDERACIONES PREVIAS

Una de las debilidades fuertes de la institución lo constituye la falta de planificación en los diferentes niveles organizativos aunque existe una Planeación Estratégica (realizada con la asistencia Técnica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad en el año 2007), sin embargo este no es operativizado.

La ruta de operativizar la planeación estratégica es mediante la definición y formulación de los Planes Operativos Anuales, no obstante en la organización simplemente se definen actividades a ejecutar durante todo el año lo cual no es el reflejo de la visión, misión y objetivos estratégicos que se han establecido, esto trae como consecuencia que exista una planificación presupuestaria y por lo tanto el abordaje de la o puesta en marcha de los mismo objetivos estratégicos sea dificultoso.

Se considera que el nivel organizativo de la cooperativa responde a las necesidades que le dieron origen por lo tanto existe un nivel que responde a una Asamblea general, un Consejo de Administración, Gerencia Administrativa, una Gerencia Financiera y un nivel Operativo que se encarga de ejecutar los proyectos y los servicios que presta la cooperativa.

Con base a lo anterior y como consideración fundamental se debe iniciar un proceso sistemático de planificación a todo nivel desde la persona encargada de mantenimiento hasta el nivel más alto administrativamente, que es el consejo de administración, traducido en planes mensuales, Plan Operativo Anual, tomando como punto referencia la Planeación Estratégica mencionada anteriormente, sin embargo debe

hacerse un planteamiento operativo para su establecimiento y el cual se propone a continuación.

2.2. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Tomando en cuenta de que ya existe una propuesta de plan estratégico debe aprovecharse como el insumo fundamental para el alcance final de la presente propuesta. Esta propuesta deberá integrarse en las fases siguientes:

Fase I: Revisión, replanteamiento y/o reformulación de indicadores.

Inicialmente debe tenerse claridad que dentro de la organización existen tres niveles en cuanto a actores institucionales, la Asamblea general y Consejo de Administración como órganos decisorios, la Gerencia como un órgano direccional y el Operativo. De acuerdo a estos deben establecerse competencias y roles en el sistema de monitoreo y evaluación.

En el caso de la Asamblea General y Consejo de Administración, su rol estará enfocada en la recepción de informes para la toma de decisiones en función de las políticas institucionales que bien vale la pena mencionar están inmersas dentro del plan estratégico.

La Gerencia deberá velar por el cumplimiento de las orientaciones en cuanto al desempeño institucional y lo operativo al alcance de los resultados tanto de los proyectos y servicios que se prestan en la cooperativa.

El siguiente paso a establecer será la revisión de los indicadores que se plantean en el plan estratégico, como se ha indicado, estos fueron elaborados en junio de 2007 y fueron poco socializados, por lo tanto deberá desarrollarse un proceso de revisión y validación de los mismos a continuación se presentan.

Cuadro 1 Plan estratégico: Indicadores de desempeño

No.	INDICADORES DE DESEMPEÑO
DIRECTIVOS	
1	Lista de asistencia y control justificado de ausencia de directivos
2	Reglamento de dietas aprobado
3	Estatutos actualizados y debidamente aprobados
4	Los asociados cuentan con seguros
5	Manual de funciones para órganos directivos y personal
6	Manual de perfiles y descripciones de puestos para el personal
7	Organigrama que refleje la situación actual
8	Manual de reclutamiento y selección elaborado
9	Sistema de evaluación de desempeño implementado
10	Manual de procedimientos elaborado
GERENCIA	
1	Funciones y atribuciones del gerente debidamente actualizadas
2	Organigrama revisado y debidamente reestructurado
3	Gerente cumple con perfil de puesto especificado
4	Personal capacitado y evaluado, y que reúne las habilidades necesarias
5	Personal capacitado y aplica los conocimientos adquiridos
CONTABILIDAD Y RECEPTORIA	
1	Personal capacitado
2	Personal contratado cumple con el perfil
3	Análisis de causa y efecto elaborado
SECRETARIA	
1	Evaluaciones periódicas
2	Perfil de puesto definido
3	Personal capacitado
4	Número de orden para visitas a secretaria debidamente elaboradas y selladas.
CREDITOS	
1	Encargados de créditos y asesores de crédito capacitados
2	Reglamento de crédito actualizado
3	Personal capacitado

4	Créditos morosos recuperados
5	Personal motivado e incentivado
6	Personal capacitado y clientes satisfechos
7	Edificio moderno para la cooperativa diseñado y construido
SEGURIDAD	
1	Personal capacitado
2	Jefe superior de seguridad designado
3	Control de asistencia
4	Evidencia de causa justificada por salidas en horas de trabajo
MANTENIMIENTO	
1	Persona adicional para limpieza contratada
2	Persona realiza tareas exclusivas de limpieza
3	Programa de las 5 S' s implementados

Fuente: Documento de planeación estratégica Cooperativa Todos Nebajenses R.L. junio de 2007.

Una vez revisados los indicadores se definirá la necesidad de replantearlos o reformularlos debido a que se cuenta con una nueva Junta Directiva además del tiempo en que se preparo el documento de planeación estratégica.

Con los indicadores reformulados se procederá a validarlos, esto se hará a cada nivel, es decir, a nivel de Asamblea y Junta Directiva, la Gerencia y a nivel de la plana operativa. Con esto se estará dando soporte y legitimidad no solo al proceso de planificación sino además a los indicadores que serán el marco orientador del sistema de monitoreo y evaluación.

Fase II: Preparación de los instrumentos de planificación

Una vez reformulados o replanteados los indicadores se procederá a la preparación de los instrumentos de planificación, estos se hará a dos niveles, uno estratégico (de largo plazo) y otro operativo (corto plazo).

Para esta acción se entenderá el largo plazo a un periodo no mayor de cinco años lo cual deberá estar reflejado en el documento de planeación estratégica y se entenderá el corto plazo a un periodo de un año.

En este sentido, el instrumento guía para el nivel estratégico lo constituirá la Matriz del Marco Lógico.

El Marco Lógico es una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de la organización en todas sus proyectos o acciones de desempeño. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de la organización y sus relaciones de causalidad.

Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos de la organización que pueden influir en su consecución. La Matriz de Marco Lógico que se elabora para efectos de la evaluación debe reflejar lo que la organización es en la actualidad. Si bien muchas organizaciones no han sido diseñados con el método del Marco Lógico, se debe realizar un ejercicio de reconstrucción de los distintos niveles de objetivos de la organización lo cual es realizado a través de la planeación estratégica (fin, propósito, componentes) e indicadores de sus resultados que permitan medir el nivel de logro alcanzado.

La Matriz de Marco Lógico de la organización deberá presentar un diseño coherente a efecto de cumplir con su lógica horizontal y vertical.

Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico se basa en el principio de la correspondencia, que vincula cada nivel de objetivo (fin, propósito, componente y/o actividades) a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a los factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (supuestos principales)

Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico se basa en relaciones de causa-efecto entre los distintos niveles de objetivo de la Matriz de Marco Lógico y postula lo siguiente:

- Si se realizan las actividades se producen los componentes, siempre y cuando los supuestos identificados sean confirmados en la realidad de la ejecución del programa. Las actividades necesarias y suficientes para producir un componente, junto con los supuestos a este nivel, confluyen al éxito de la ejecución del mismo.
- Si se producen estos componentes y los supuestos de este nivel se ratifican, se logrará el propósito. Los componentes, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el propósito.
- Si se logra el propósito, y se confirman los supuestos de este nivel, se habrá contribuido de manera significativa a alcanzar el fin. El propósito, junto con los supuestos a este nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el fin



A continuación se propone el modelo que debería constituir la matriz del marco lógico de la cooperativa en función del documento de planeación estratégica.

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS/FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS /PREMISAS
Objetivo de desarrollo (FIN)			
Propósito de la organización			
Productos resultados (componentes)			
Actividades			

Como se indica, esta es una matriz modelo que para efectos de los propósitos operativos y evaluativos de la cooperativa funcionara efectivamente, no obstante es importante hacer una breve descripción de la misma y la cual se presenta a continuación.

El marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro. Las columnas suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades (estrategia de intervención).
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes:

- Fin al cual la organización contribuye de manera significativa luego de que ésta ha estado funcionando.
- Propósito logrado cuando la organización esta en funcionamiento.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la operación de la organización.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.
- **Indicadores de Fin y de Propósito**

Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: *cantidad, calidad y tiempo*. Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, el marco lógico debe especificar *la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado*. Los indicadores deben *medir el cambio que puede atribuirse a la organización*, y deben *obtenerse a costo razonable*, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. *Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión de la organización* y permiten a la gerencia decidir sobre la conveniencia otros componentes adicionales o

correcciones de rumbo para lograr el propósito de la organización. Para el caso de la cooperativa el fin será la Visión y el Propósito, la Misión, las cuales están enunciadas dentro del documento de planeación estratégica.

○ **Indicadores de los Componentes**

Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los objetivos estratégicos, estos deben estar referidos a cantidad, calidad y tiempo.

○ **Indicadores de Actividades**

En el caso de la cooperativa, estos constituirán los diferentes servicios y proyectos que presta la organización.

○ **Evaluación de la columna de los indicadores**

Al revisar la columna de los indicadores debe verificarse que:

- los indicadores de Propósito no sean un resumen de los componentes, sino una medida del resultado de tener los componentes en operación;
- los indicadores de Propósito midan lo que es importante;
- todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo;
- los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles;
- el presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.

- **Medios de verificación**

El marco lógico indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obligará a los planificadores de la cooperativa a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de componentes puede verificarse mediante una inspección visual del evaluador.

- **Supuestos**

Cada proyecto comprende riesgos: ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. El marco lógico requiere que el equipo de diseño de la cooperativa identifique los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin. *El riesgo se expresa como un supuesto que tiene que ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.* El razonamiento es el siguiente: si llevamos a cabo las actividades indicadas *y ciertos supuestos se cumplen*, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los Componentes indicados *y otros supuestos se cumplen*, entonces lograremos el propósito de la cooperativa. Si logramos el propósito de la cooperativa, *y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores*, entonces contribuiremos al logro del Fin. *Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito de la cooperativa que comparten el equipo de trabajo, la gerencia y la junta directiva.*

Los supuestos (o riesgo) de la organización tienen una característica importante: *los riesgos se definen como que están más allá del control directo de la gerencia de la cooperativa.* La columna de supuestos juega

un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. En la etapa de planificación sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando componentes adicionales. Por ejemplo, uno de los supuestos de un programa de salud podría ser que el personal calificado está dispuesto a mudarse y a vivir en las zonas rurales. Dado que este supuesto es crítico al logro del Propósito del proyecto, la buena disposición del personal no puede quedar librada al azar. El equipo de proyecto debe trabajar en el diseño, actividades y componentes del proyecto para asegurarse que el personal calificado estará dispuesto (tendrá incentivos) para radicarse en zonas rurales.

El componente podría ser un sistema de pagos de incentivo, suministro de residencia gratis, o alguna otra cosa. Si el supuesto es crítico, y no hay componente que lo pueda controlar, el equipo de diseño del proyecto y la gerencia del mismo bien pueden decidir que el proyecto particular es demasiado riesgoso y debe abandonarse.

Los supuestos son importantes también durante la ejecución, indican los factores que la gerencia del proyecto *debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia.*

Lo anterior responde a la aplicabilidad que se tendrá el uso de la matriz del marco lógico en el desarrollo institucional de la cooperativa, sin embargo, es importante indicar que el uso de esta matriz permitirá además establecer el sistema de monitoreo y evaluación para lo cual será necesario medir temporalmente los indicadores tanto en el largo plazo como a corto plazo, tal como se plantea en la grafica siguiente.

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

Estrategia de Intervención	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Riesgos / Supuestos
Objetivo de Desarrollo (Goal)	Indicadores de Impacto	SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	E N T O R N O
Propósito del Proyecto (Outcome)	Indicadores de Propósito		
Productos / Resultados (Outputs)	Indicadores de Producto		
Actividades (Activities)	II. de proceso II. de insumos (costos)		

Tomando en cuenta que el otro nivel de planificación es a corto plazo, es necesario definir el instrumento que permitirá monitorear las actividades. El instrumento que se utilizara estará sustentado en el plan operativo anual, el cual será visualizado dentro de la matriz del marco lógico a través de los objetivos estratégicos (productos/resultados/componentes) los cuales se irán desarrollando anualmente.

El Plan Operativo Anual (POA) permite viabilizar los planes de mediano plazo pues implica todo un proceso en el que se establecen relaciones entre las políticas, objetivos y metas estratégicas.

Asimismo, en el POA se establecen metas físicas con su expresión financiera así como los responsables. Por ello, el POA implica actividades de coordinación entre los responsables de los proyectos y de los servicios que presta la cooperativa.

Tomando en cuenta las observaciones realizadas de las reuniones del consejo de administración en las cuales ha participado el gerente general en ninguna ocasión se supo de la existencia de un Plan Operativo Anual; pero de acuerdo a la revisión de documentos de la Cooperativa, solamente en el año 2004 se elaboró un Plan Operativo con el apoyo de Proyecto Ixil, no así los demás años desde la fundación de la institución. No obstante lo anterior se proponen los esquemas siguientes para ser utilizados y como insumos básicos para realizar el monitoreo.

PROPUESTA No. 1
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TODOS NEBAJENSES

PLAN OPERATIVO ANUAL 2009

AÑO DE EJECUCION _____

PROYECTO O SERVICIOS: _____

Actividades	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	LUGAR DE EJECUCIÓN	RECURSOS					
	INMEDIATO			MEDIATO			CORTO PLAZO								HUMANOS		MATERIALES		FINANCIEROS	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			Cant.	Descripción	Cant.	Descripción	Reng.	Costo

PROPUESTA No. 2
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TODOS NEBAJENSES
 PLAN OPERATIVO ANUAL 2009

ACCIONES	META/OBJETIVO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA												RECURSOS			
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	

PROPUESTA No. 3
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TODOS NEBAJENSES

PLAN OPERATIVO ANUAL 2009

LINEAS DE ACCION	ACTIVIDADES	META 2009	%	FECHA O PERIODO	COSTOS	RESPONSABLE
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

PROPUESTA No. 4
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TODOS NEBAJENSES
 PLAN OPERATIVO

Unidad Ejecutora

Plan

Programa

Subprograma

Asignación presupuestal

Línea

Estratégica: _____

OBJETIVOS	INDICADORES	ACTIVIDADES	EJECUCION TRIMESTRAL				METAS	RESPONSABLES
			1	2	3	4		

Para la implementación y socialización de los instrumentos se deberán realizar talleres de capacitación en donde se involucren no solo el nivel gerencia, sino además miembros de la asamblea general y la gerencia. Mediante estos ejercicios participativos se le estará dando legitimidad al proceso de planificación y ante todo al sistema de monitoreo y evaluación.

2. 3. DESTINO DE LA INFORMACIÓN

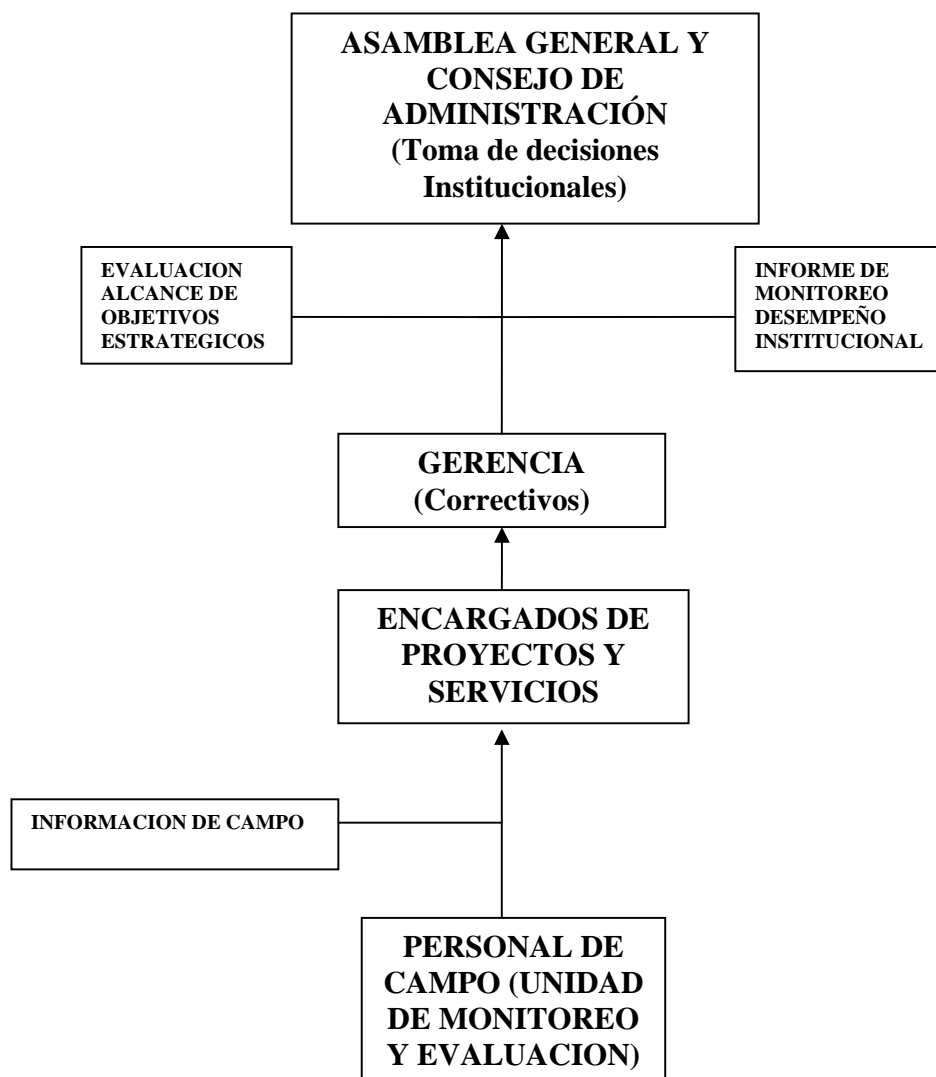
La información que se genere a través de las actividades de monitoreo y evaluación tendrá diferentes destinos, esto de acuerdo a los niveles organizacionales que se dan en la cooperativa.

Para el nivel directivo (Asamblea general y Consejo de Administración), se generaran informes de impacto, es decir en que nivel o grado los objetivos estratégicos se han alcanzado durante cierto periodo de tiempo, por lo tanto las actividades de evaluación se hará de acuerdo a la matriz del marco lógico la cual se deriva de la planeación estratégica ya existente y que para entonces debe estar reformulado y validada, según las necesidades actuales.

En el nivel gerencial se acopiara información tanto de evaluación como de monitoreo debido a que será aquí en donde se toman las decisiones administrativas de mediano y corto plazo y es a partir de esta información en que se define la política a seguir y de informar a la junta directiva.

A nivel operativo la información generada será a través de las actividades de monitoreo, esta información será recopilada por personal de campo (se deberá crear una estructura organizacional que permita desarrollar las actividades de monitoreo y evaluación) la cual será

sistematizada por cada uno de los encargados de los proyectos y de los servicios que presta la cooperativa.



2. 4. NATURALEZA DE INFORMACIÓN

2. 4.1. Para toma de decisiones

Para la toma de decisiones, el órgano establecido según los estatutos es el Consejo de Administración, por lo que debe tener toda la información necesaria de todos los procesos técnicos, financieros y administrativos de los servicios y proyectos que ejecuta la institución.

Tal como se aprecia en el esquema anterior, en este nivel se tendrán informes que sistematicen la información relacionada con el proceso de evaluación así como de monitoreo, con estos insumos se podrán tomar las decisiones pertinentes de acuerdo a lo requerido, esta información deberá ser procesada y sistematizada por la gerencia y responderá a indicadores de impacto (objetivos estratégicos) y a indicadores de resultados (resultados obtenidos en los proyectos y servicios que presta la cooperativa)

2. 4.2. Para evaluar el desempeño institucional

Para evaluar el desempeño de la institución lo que incluye la evaluación de desempeño del personal, debe estar a cargo de la gerencia general por ser el responsable de ejecutar y controlar el plan operativo y presupuesto aprobado por el Consejo de Administración y asamblea general.

2. 4.3. Para monitorear actividades

Para monitorear las actividades de la institución en cuanto a lo técnico, financiero y administrativo, será ejecutado por personal técnico, nombrado específicamente para dicha actividad, para tal caso se creará una unidad de monitoreo y evaluación en dicha institución que debe estar

en la estructura del organigrama de la cooperativa. Cuando se hace mención de monitoreo en la parte técnica, financiera y administrativa debe ser aplicado a todos los servicios y proyectos que dicha institución presta y ejecuta.

2. 5. PERIODICIDAD PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN

Tomando en cuenta la dimensión de la cooperativa deberá realizarse el monitoreo en forma trimestral y la evaluación a cada año.

2.6. PROPUESTA DE MARCO LÓGICO DE ACUERDO A DOCUMENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS/FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS/PREMISAS
Objetivo de desarrollo (FIN) Ser una organización de desarrollo empresarial y social líder a nivel nacional en micro finanzas y servicios que satisfagan las necesidades de los asociados y público en general.			
Propósito de la organización Somos una organización financiera nacional que fomenta el ahorro y brinda servicios financieros y no financieros a los asociados y población en general buscando satisfacer continuamente las necesidades de nuestros clientes a través de un servicio con calidad y excelencia.			
Productos resultados (componentes) Fortalecer y consolidar la estructura y gobernabilidad, gerencial, financiera, recurso			

<p>humanos, mercado administrativa y operativa que facilite la eficiente operativa.</p> <p>Fortalecer y consolidar el programa de ahorro y crédito, que permita la autosostenibilidad financiera y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados.</p> <p>Formular, evaluar y ejecutar proyectos de impacto que generen beneficio para la cooperativa, asociados y población en general.</p> <p>Realizar alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que se dediquen a actividades financieras, de capacitación, asistencia técnica y social con la finalidad de realizar proyectos conjuntamente.</p>			
<p>Actividades</p>			

Con base al documento de planeación estratégica se plantea el arreglo anterior, sin embargo como se indico los indicadores deberán ser revisados y reformulados si fuera el caso, no obstante el modelo y la estructura para iniciar con la implementación del sistema de monitoreo y evaluación se debe contar con la matriz del marco lógico completa lo cual deberá hacer a los tres niveles identificados, esto deberá ser un proceso participativo mediante la realización de talleres a efecto de darlo a conocer e ir empoderándolo.

Una vez establecida la matriz del marco lógico se deberán definir los indicadores tanto de evaluación (matriz del marco lógico/planeación estratégica) y los indicadores de resultados (plan operativo anual).

Con estos insumos, establecer un sistema informático que permita archivar la información de campo así como permita generar informes para los diferentes niveles, este deberá estar integrado por un programa electrónico que soporte la carga de información y que además sea versátil en el sentido de generar interrelaciones de las diferentes variables (indicadores) y aceptar los comandos necesarios para generar reportes de acuerdo a las necesidades requeridas y que además pueda proporcionar información periódicamente.

2.7. Costos

En este tema deben identificarse dos tipos de costos, los de inversión inicial y los de operación y mantenimiento del sistema. Dentro de los costos de inversión inicial deberán estar principalmente la contratación de personal con experiencia en el establecimiento de sistemas de M&E, además de ello los recursos materiales requeridos. Es importante indicar que también debe ser considerada la contratación de personal que se encargue de recopilar la información y procesarla, es decir conformar la unidad de M&E dentro de la estructura de la cooperativa, otro rubro de gastos lo deberá constituir los talleres para socialización del sistema a los niveles establecidos dentro de la organización y por ultimo la adquisición de equipo.

En el caso de los costos de operación y mantenimiento deben considerarse aquellos gastos que permitan el buen funcionamiento del sistema, presupuestando personal, materiales y mantenimiento del equipo. Los costos pueden estimarse de la manera siguiente.

Costos de inversión inicial

RUBRO	COSTO (Q)
1.La contratación de personal (un encargado del sistema de M&E, dos técnicos de campo) por un mes.	
1.1. Encargado de sistema M&E	5,000.00
1.2. Dos técnicos de campo (Q 2,500.00 cada uno)	5,000.00
1.3. Un técnico en informática	2,500.00
1.4. Adquisición de equipo	50,000.00
1.5. Talleres de socialización (tres Q5,000.00 cada uno)	15,000.00
1.6. Materiales	5,000.00
Total costos de inversión inicial	80,000.00

Costos de operación y mantenimiento del sistema de M&E

RUBRO	COSTO (Q)
2. Contratación de personal (un encargado del sistema de M&E, dos técnicos de campo) por un año	
2.1. Encargado de sistema M&E	70,000.00
2.2. Dos técnicos de campo (Q 2,500.00 cada uno)	70,000.00
2.3. Un técnico en informática	35,000.00
2.4. Mantenimiento de equipo	10,000.00
2.5. Materiales	5,000.00
Total costos de operación y mantenimiento del sistema	190,000.00

3. PROPUESTA DE FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN FUNCIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

OBJETIVO/ RESULTADO	CONTENIDO TEMATICO	GRUPO META	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
<p>Asegurar conocimientos sobre las bases doctrinarias y filosóficas del cooperativismo como un medio de desarrollo local</p> <p>Tiene conocimientos sobre las bases doctrinarias y filosóficas del cooperativismo como medio de desarrollo local</p>	<p>1. COOPERATIVISMO</p> <p>1.1. Historia</p> <p>1.2. Las Cooperativas. Concepto, tipos Alcances y limitaciones.</p> <p>1.3. Principios y valores</p> <p>1.4. Requisitos y documentación para la constitución.</p> <p>1.5. El estatuto social</p> <p>1.6. Los Asociados, deberes y derechos Roles.</p> <p>1.7. Las asambleas, tipos</p> <p>1.8. El concejo de administración: funciones, atribuciones.</p> <p>1.9. Estructura cooperativa</p>	<p>Asociados nuevos Empleados Órganos directivos</p>	<p>Presentación En CD Papelògrafo Marcadores Fotocopias</p>	<p>2 horas</p>	<p>Gerente general y financiero</p>

**PROPUESTA DE FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN FUNCIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN**

OBJETIVO/ RESULTADO	CONTENIDO TEMATICO	GRUPO META	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
<p>Valorar la importancia de la planificación en la actividad gerencia, técnica y administrativa</p> <p>Se aplica plan estratégico y operativo</p>	<p>2. PLANIFICACIÓN</p> <p>1.1. Definiciones</p> <p>1..2.Planificación estratégica</p> <p>1.3. Plan operativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Consejo de Administración ◆ Personal administrativo ◆ Personal operativo 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Computadora ◆ Cañonera ◆ Papelografo ◆ marcadores ◆ Pizarrón ◆ Presentación en Power Point 	1 hora	Personal contratado Experto en planificación
<p>Inducir al conocimiento y aplicabilidad del Sistema de Monitoreo y Evaluación e instrumentos como medio para la medición de metas y resultados institucionales.</p>	<p>3. MONITOREO Y EVALUACIÓN</p> <p>3.1. Definiciones</p> <p>3.2.Monitoreo como procedimiento sistemático</p> <p>3.3. Monitoreo y Evaluación</p> <p>3.3.1. La planificación del monitoreo y evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Consejo de Administración ◆ Personal administrativo ◆ Personal operativo ◆ Presentación en Power Point. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Computadora ◆ Cañonera ◆ Papelografo ◆ marcadores ◆ Pizarrón 	10 horas	Personal contratado experto en monitoreo y evaluación

**PROPUESTA DE FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN FUNCIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN**

OBJETIVO/ RESULTADO	CONTENIDO TEMATICO	GRUPO META	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
<p>Se Implementa y operativiza sistema de monitoreo y evaluación de los servicios y proyectos de la institución</p>	<p>3.3.2. Qué incluir en un Plan de Monitoreo y Evaluación.</p> <p>3.3.3. Características de un Plan de MYE</p> <p>3.4. Técnicas para recabar información</p> <p>3.4.1. Criterios Básicos</p> <p>3.4.2. La recopilación de información efectiva.</p> <p>3.4.3. Tipos de Información</p> <p>3.4.4. Fuentes y métodos de recopilación de información</p> <p>3.4.5. Posibles problemas en la recopilación de información</p>				

**PROPUESTA DE FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN FUNCIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN**

OBJETIVO/ RESULTADO	CONTENIDO TEMATICO	GRUPO META	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
	3.4.6.Recomendaciones para mejorar la calidad de la información 3.4.7. Análisis de la información 3.5. Razones para llevar a cabo MYE 3.6. Limitaciones y/o dificultades de monitoreo y evaluación 3.7. Utilidad de los Sistemas de M Y E				
Inducir al conocimiento y aplicabilidad de la evaluación de los servicios y proyectos que presta y ejecuta la institución. Se implementa evaluación los servicios y proyectos que presta y ejecuta la institución	4. EVALUACIÓN DE PROYECTOS 4.1. Definiciones 4.2. Tipos de evaluación 4.3.Tipos de evaluación asociados al ciclo de vida del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Consejo de Administración ◆ Personal administrativo ◆ Personal operativo ◆ Presentación en Power Point. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Computadora ◆ Cañonera ◆ Papelografo ◆ marcadores ◆ Pizarrón 	10 horas	Personal contratado experto en monitoreo y evaluación

**PROPUESTA DE FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN FUNCIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN**

OBJETIVO/ RESULTADO	CONTENIDO TEMATICO	GRUPO META	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
	4.4. Criterios de Evaluación 4.5. La planificación y la evaluación				

**FOTOGRAFIAS DE PROYECTOS Y SERVICIOS DE LA INSTITUCION Y
ACTIVIDADES EJECUTADAS POR EL INVESTIGADOR**



**(Foto 1) Edificio de la Sede Central Cooperativa Todos Nebajenses,
Cantón Vipila Nebaj, El Quiché**



**(Foto 2) Personal de planta de la sede central de la cooperativa
Todos Nebajenses**



(Foto 3) Academia de mecanografía de la Cooperativa Todos Nebajenses



(Foto 4) Receptoría de la Cooperativa Todos Nebajenses

Actividades del Proyecto Maya de Seguridad Alimentaria



(Foto 5) Oficinas del Proyecto Maya de Seguridad Alimentaria, de la Cooperativa Todos Nebajenses



(Foto 6)

Huertos familiares



(Foto 7)



(Foto 8)

Sistemas de mini-riego por goteo



(Foto 9)



(Foto 10)





(Foto 11) Prácticas clave en el manejo de recursos naturales



(Foto 12)

**Actividades de la Prestadora de Servicios de Salud,
COTONEB**



**(Foto 13) Oficinas de la Prestadora de Servicios de Salud,
Cooperativa Todos Nebajenses**



**(Foto 14) Charla educativa sobre salud, por una
educadora, contratada por la cooperativa**



**(Foto 15) Monitoreo de crecimiento, Prestadora de servicios de salud
COTONEB**



(Foto 16) Reunión con beneficiarios en salud de la cooperativa



(Foto 17) Evaluación de indicadores de salud con representantes del Área de Salud Ixil, Distrito Municipal de salud y Prestadora de Servicios de Salud de COTONEB



(Foto 18) Observación de asamblea general de la Cooperativa Todos Nebajenses



(Foto 19) Asamblea General de la Cooperativa Todos Nebajenses



(Foto 20) Capacitación a madres consejeras en la Aldea de Salquil Grande, Nebaj, El Quiché



(Foto 21) Reunión con personal de la cooperativa Todos Nebajenses



(Foto 22) Socialización del Sistema de Monitoreo y Evaluación con el Consejo de Administración de la Cooperativa Todos Nebajenses



(Foto 23) Socialización del Sistema de Monitoreo y evaluación con Asociados Fundadores de la Cooperativa Todos Nebajenses



(Foto 24) Entrevista a Gerente General de la institución Prof. Francisco Jorge Terraza Guzmán

4.2.4 RESULTADOS DE LA ACCIÓN

Tomando en cuenta todas las actividades realizadas socializadas a los órganos directivos y asociados fundadores en el mes de enero del 2009, se logró el aval correspondiente para dar seguimiento de la propuesta e iniciar un proceso de monitoreo y evaluación, y de formación de recursos humanos en la institución, utilizando las propuestas mencionadas anteriormente.

Tomando como base la investigación y que busca un cambio de fondo a partir del análisis de la problemática (enfoque participación – acción), se considera que contar con el aval y convencimiento de la junta directiva en cuanto a la necesidad de un sistema de monitoreo y evaluación así como la permanente capacitación del personal es un primer paso o resultado alcanzado de la investigación. Los elementos técnicos adicionales que se plantean en esta serán mayormente viables ya que se cuenta con el apoyo del órgano decisorio en materia administrativo y por lo tanto se considera que el proceso debe ser tomado para seguimiento puesto que los cambios y la implementación de los instrumentos deben ser considerados como una segunda fase.

CAPITULO V EVALUACION

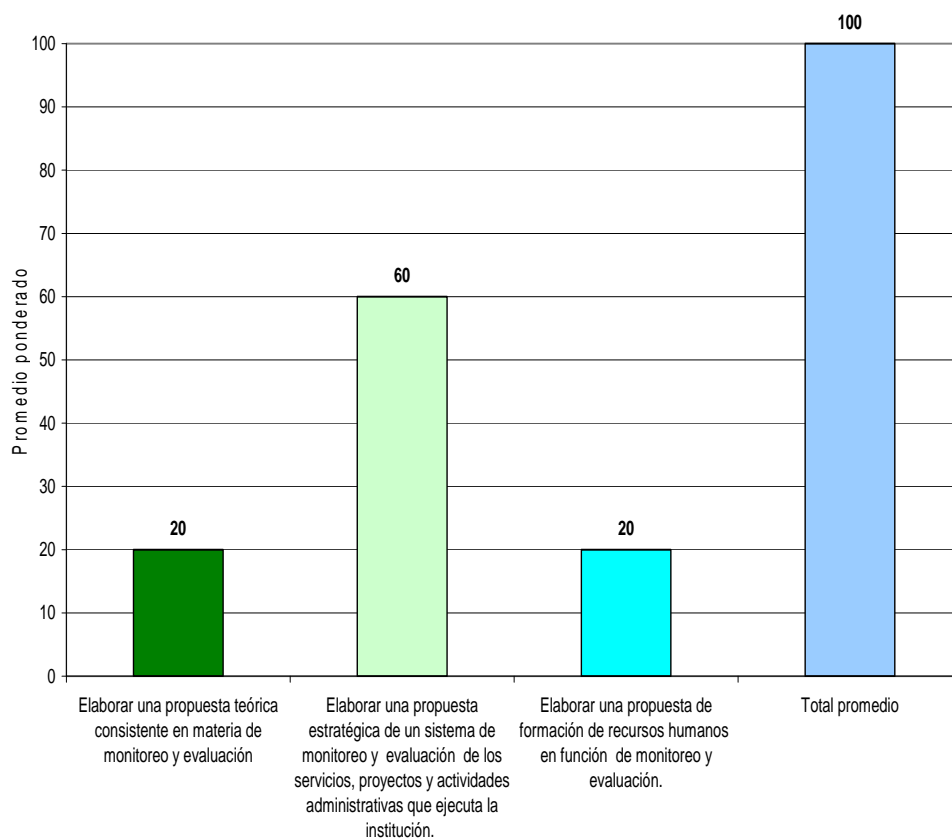
5.1. EVALUACIÓN DE RESULTADOS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

La evaluación de la investigación se realizó en función de los objetivos de la misma, para ello se definió que mediante el alcance de los objetivos específicos se daría respuesta y alcance al objetivo general, de esta forma se asignó la ponderación siguiente:

Objetivo general:	
Objetivo específico 1. Elaborar una propuesta teórica consistente en materia de monitoreo y evaluación	20%
Objetivo específico 2. Elaborar una propuesta estratégica de un sistema de monitoreo y evaluación de los servicios, proyectos y actividades administrativas que ejecuta la institución.	60 %
Objetivo específico 3. Elaborar una propuesta de formación de recursos humanos en función de monitoreo y evaluación.	20 %

Se considera que el objetivo 2 representa el mayor peso como consecuencia que da respuesta al problema identificado, esta contribución es de aproximadamente el sesenta por ciento, el objetivo 1 y 3 son complementos pero igualmente de importantes para la investigación puesto que el problema no se puede atacar y resolver únicamente implementando una acción, esto debe ser de forma integral. A continuación se presenta una grafica que representa el alcance de los objetivos durante la investigación.

Evaluación de objetivos



Como puede apreciarse en la grafica anterior, los objetivos específicos fueron alcanzados según la ponderación asignada que se hizo en porcentaje. En esta grafica también esta representado el porcentaje total promedio lo cual indica que éste es del cien por ciento, es decir que el objetivo general fue alcanzado en un 100%.

El enfoque de la investigación fue el de “investigación – acción”, por lo tanto en proceso de implementación de las acciones requerirá de un accionar continuo además de la evaluación directa del avance de esta en su etapa de implementación , es importante indicar que dentro de la propuesta estratégica de monitoreo y evaluación será necesario definir instrumentos e indicadores específicos que demuestren el avance en cuanto a la resolución del problema analizado así como de los nuevos retos que como institución se requieran implementar en el futuro. Esta investigación ha establecido el marco referencial apoyado en un modelo teórico de mediano alcance y que proporcionara los lineamientos para ir provocando los cambios que esta exija.

En relación al objetivo general si se logró realizar la propuesta de un sistema de monitoreo, evaluación y el establecimiento de un programa de formación permanente para los órganos directivos, personal gerencial y operativo, en función de monitoreo y evaluación, por lo que de esta manera se contribuye en el inicio de un proceso de consolidación de la Cooperativa Todos Nebajenses.

Respecto al objetivo específico primero efectivamente se logro elaborar una propuesta teórica consistente en materia de monitoreo y evaluación en forma técnica y tomando en cuenta los contenidos esenciales a efecto de tener la base teórica fundamental para la implementación del sistema de monitoreo y evaluación.

El objetivo segundo que se refiere a una propuesta estratégica de un sistema de monitoreo y evaluación de los servicios, proyectos y actividades administrativas que ejecuta la institución se logró en su totalidad; así mismo la propuesta de formación de recursos humanos en función de monitoreo y evaluación.

Finalmente el objetivo tercero el cual se refiere a la Propuesta de formación de recursos humanos en función de monitoreo y evaluación se cumplió con dicho objetivo al haber elaborado la propuesta y sobre todo el haber realizado la socialización y la aceptación de los órganos directivos de las tres propuestas presentadas.

5.2. EVIDENCIAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Al haber socializado las tres propuestas ante los órganos directivos y socios fundadores, se logró la aceptación de las mismas y como evidencia principal de sostenibilidad, dicha institución reformó sus estatutos e introdujo dentro de las funciones o atribuciones del Consejo de administración un artículo relacionado a monitoreo y evaluación así; Artículo 42. Son atribuciones del Consejo de Administración: inciso **aa. Establecer un sistema de monitoreo y evaluación de los servicios y proyectos.** Anterior a este inciso existe uno más en el mismo artículo que establece lo siguiente: **a. Velar y hacer cumplir los Estatutos, Objetivos y Reglamentos establecidos de la Cooperativa,** por lo que existen los elementos jurídicos para que se pueda implementar y mantener un sistema de monitoreo en dicha institución

5.3. EN QUE FORMA LA PROPUESTA TENDRÁ SEGUIMIENTO, QUIENES LO HARÁN, CÓMO, TIEMPO.

Las propuestas presentadas ante los órganos directivos de la institución, tendrán seguimiento mediante la inclusión de un presupuesto dentro del Plan Operativo Anual exclusivo para la ejecución de monitoreo y evaluación de los servicios y proyectos.

Dicho seguimiento será ejecutado por la Comisión de Vigilancia que según los estatutos tiene como función principal la fiscalización de las actividades de la Cooperativa por lo menos cada tres meses. De acuerdo al análisis realizado se evidencia el seguimiento de dichas propuestas en base a lo a los artículos 44 y 46 de los estatutos reformados de la institución en el año 2008 que establece de la siguiente manera:

ARTÍCULO 44. La Comisión de Vigilancia es el órgano encargado del control y fiscalización de la Cooperativa. . . ARTICULO 46. Son funciones de la comisión de vigilancia:

- a. Vigilar por que se cumplan los acuerdos y recomendaciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
- b. Revisar las operaciones de la Cooperativa, por lo menos una vez cada trimestre, presentando los informes y sugerencias correctivas al Consejo de Administración.
- c. Aprobar el Plan anual de Trabajo de la Unidad de Auditoria Interna.
- d. Solicitar al Consejo de Administración y/o gerencia, informes sobre el cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea General, disposiciones de ley, estatutos y los reglamentos internos, así como sobre los actos administrativos realizados.
- e. Vigilar que los fondos en caja y en bancos estén debidamente salvaguardados.
- f. Verificar la existencia y valorización de los demás bienes de la Cooperativa.
- g. Disponer, cuando lo estime conveniente, la realización de arquezos de caja y auditorias.
- h. Velar porque la contabilidad sea llevada con estricta sujeción a la ley.
- i. Inspeccionar los libros de actas del Consejo de Administración y otros comités, y demás instrumentos administrativos de la Gerencia.

- j. Fiscalizar las actividades de los órganos de la Cooperativa, funcionarios y empleados en todos los casos, y asegurar que sean veraces y guarden conformidad con la ley, el Estatuto, los acuerdos de asambleas y los reglamentos internos y con observaciones o pronunciamiento sobre su eficacia.
- k. Vigilar que los funcionarios y empleados de la Cooperativa cumplan con sus funciones; en caso de cualquier falta observada, deberá comunicarlo por escrito al Consejo de Administración o a la Asamblea General, según sea el caso.

Tomando en cuenta lo establecido en los estatutos y mencionados anteriormente se prevé el seguimiento de las propuestas sobre monitoreo y evaluación.

5.4. REFLEXIONES SOBRE TODO EL PROCESO

Realizado el diagnóstico del proceso de investigación acción, se procedió a formular el contexto institucional contenido en el capítulo I, mediante el cual se tuvo contacto directo con la realidad económica, social y filosófica de la institución.

Posteriormente se formuló el problema de la presente investigación, describiendo los antecedentes del problema con base a la información recabada a través de las visitas, observaciones directas, entrevistas y reuniones con el Consejo de Administración; en consecuencia se realiza la descripción del problema priorizado, la justificación correspondiente y finalmente se elaboró la lista de indicadores del problema.

En base al problema priorizado con el Consejo de Administración, en función de la hipótesis acción y objetivos de la investigación, se elaboró un

esquema de la Fundamentación teórica el cual fue desarrollado tomando en cuenta la esencia del problema principal de la institución.

La presente investigación incluye un diseño que se desarrolla inicialmente con la formulación de la hipótesis acción, con la que se pretende en forma directa la solución del problema objeto de estudio. Se plantean los objetivos correspondientes uno general y tres específicos lo que incluye en consecuencia tres propuestas siguientes: Propuesta teórica consistente en materia de monitoreo y evaluación. Estrategia de un sistema de monitoreo y evaluación de los servicios, proyectos y actividades administrativas que ejecuta la institución. Y finalmente la formación de recursos humanos en función de monitoreo y evaluación.

Se analizaron los problemas para verificar el logro de los objetivos general y específicos de la investigación. Se incluye el cronograma que contiene la programación de las actividades a partir del diagnóstico hasta la presentación del informe final.

Los resultados y los logros de la presente investigación son bastantes satisfactorios por cuanto las propuestas elaboradas y socializadas ante los órganos directivos, fueron aceptadas y por ser un ente decisorio de las acciones de la institución se garantiza el inicio de un proceso de control sistemático en dicha cooperativa; por lo que es suficiente para concluir en que la hipótesis planteada es aceptada.

Mediante la evaluación de los resultados en relación a los objetivos se evidenciaron los resultados satisfactorios al lograr en su totalidad la elaboración de las propuestas descritas anteriormente y sobre todo la aceptación del órgano directivo que toma las decisiones y además la garantía de sostenibilidad y seguimiento de dichas propuestas al haber

establecido el sistema de monitoreo y evaluación en los estatutos reformados en el año 2008.

Como parte final de la presente investigación se llegaron a conclusiones derivadas de los objetivos planteados en el diseño de la investigación y del desarrollo general del trabajo ejecutado; así mismo las recomendaciones pertinentes para el fortalecimiento de las actividades de la Cooperativa Todos Nebajenses.

5.5. EXPERIENCIAS SOBRESALIENTES PARA RESALTAR

La ejecución de la presente investigación en todas sus fases, constituyó una de las experiencias mas satisfactorias desde dos puntos de vista, la primera, el hecho de poder contribuir en la consolidación de la Cooperativa Todos Nebajenses, al realizar propuestas que solucionan uno de los problemas detectados en la institución, mayor satisfacción cuando dicha cooperativa está constituida por aproximadamente seis mil asociados y asociadas la mayor parte de escasos recursos económicos.

La segunda experiencia en forma personal por los conocimientos adquiridos en el proceso de investigación y sobre todo las propuestas elaboradas relacionadas a un sistema de monitoreo y evaluación que es aplicable a otras cooperativas que no cuentan con el mismo.

El trabajo ejecutado es muy complejo por lo que está el espacio para las sugerencias que puedan realizar los estudiosos en este campo.

5.6. CONCRETIZAR TEORÍA QUE PROPONE PARA REALIZAR CAMBIOS O MEJORAS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En el mundo actual, los procesos sociales cambiantes y la competencia desencadenada entre las empresas o instituciones, particularmente las cooperativas exigen acciones Planeación Organización y Control

La deficiencia, carencia en la planeación, especialmente en la planificación estratégica en una institución, hace que no se generen informes y la gestión de indicadores, en consecuencia no se puede controlar, dar seguimiento y evaluar las actividades.

La información y conocimiento de los procesos implica la toma de decisiones correctas de los entes responsables en la conducción de la institución.

En base a lo anterior se plantea como teoría para realizar cambios o mejoras en la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito, Todos Nebajenses así como en otras cooperativas y contribuir en la consolidación de las mismas en la forma siguiente:

- Implementación de un sistema de monitoreo y evaluación así como su aplicación, paralelo al mismo la ejecución de un programa permanente de formación sobre aspectos técnicos y administrativos lo que favorece la transparencia y la accesibilidad de la información como insumo básico para la toma de decisiones correctas de los responsables en la administración de la institución, así mismo la efectividad y la eficiencia de los servicios, proyectos y programas. que presta dicha institución.

CONCLUSIONES

- ✓ Se desarrollo un proceso sistemático de investigación que consistió en la elaboración de una propuesta teórica que contiene además los lineamientos para la puesta en marcha de un mecanismo de monitoreo y evaluación
- ✓ Se realizó una propuesta estratégica de un sistema de monitoreo y evaluación de los servicios, proyectos y actividades administrativas que ejecuta la institución.
- ✓ Se elaboró una propuesta de formación de recursos humanos en función de monitoreo y evaluación.
- ✓ Las propuestas presentadas ante los órganos directivos de la institución fueron aceptadas; así mismo se dejó material impreso.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda que la Gerencia General reproduzca y socialice la propuesta teórica en materia de monitoreo y evaluación a los diferentes órganos, así mismo, y con base al Plan Estratégico, la elaboración del Plan Operativo Anual.
- ✓ Es necesario que el Consejo de Administración implemente la propuesta estratégica de un sistema de monitoreo y evaluación de los servicios, proyectos y actividades administrativas que ejecuta la institución y así dar cumplimiento al Artículo 42. de los estatutos de la cooperativa que establece: Son atribuciones del Consejo de Administración: inciso **aa. Establecer un sistema de monitoreo y evaluación de los servicios y proyectos;** siendo responsabilidad directa su ejecución la Comisión de Vigilancia.
- ✓ La propuesta de formación de recursos humanos en función de monitoreo y evaluación también debe ser implementada siendo atribución y responsabilidad directa de la Comisión de Educación.
- ✓ Las acciones aprobadas por el Consejo de Administración en el caso del Sistema de Monitoreo y Evaluación deben ser socializadas en cada cambio de Órganos directivos de la institución.

BIBLIOGRAFIA

1. ACADEMIA DE LENGUAS MAYAS DE GUATEMALA. **Monografía de la comunidad lingüística Ixil**. Guatemala 2007.
2. ACADEMIA DE LENGUAS MAYAS DE GUATEMALA. **Reflexiones hacia una planificación pública**. Guatemala 2007.
3. BENITEZ, Dimitri Antonio. **Cooperativismo y neocooperativismo, neoliberalismo y globalización**. Editorial Talleres Impresos Ramírez. Guatemala, 1991.
4. BENITEZ, Dimitri Antonio. **Lecciones de Cooperativismo**. Centro de Impresiones Gráficas. Guatemala, 1991.
5. COHEN, Ernesto, et.al. **Evaluación de Proyectos Sociales**. Editorial Siglo Veintiuno. México, 1992.
6. COHEN, Ernesto, et.al. **Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales**. DEPAL.
7. Constitución Política de la República de Guatemala. CENALTEX.
8. Convenios con Banco Mundial. Nebaj.
9. Convenios de Extensión Chajul.
10. Cooperativa Agrícola Integral Todos Nebajenses. **Expediente de reconocimiento de personalidad jurídica y aprobación de estatutos**. Nebaj, Guatemala, 1998.
11. Cooperativa Agrícola Integral Todos Nebajenses. **Informe Anual 2007**.
12. Cooperativa Agrícola Integral Todos Nebajenses. **Manual de Funciones de Personal**. Nebaj, 2004.
13. Cooperativa Agrícola Integral Todos Nebajenses. **Oferta Financiera de Proyecto Salud y Nutrición Materno Infantil**. Jurisdicción 1 de Cotzal.2008.
14. Cooperativa Agrícola Integral Todos Nebajenses. **Reglamento Individual de créditos, Reglamento de ahorros**. Nebaj, 2004.

15. EDITORA EDUCATIVA. **Estudios Sociales, Segundo Curso.** Guatemala, 1996.
16. INTECAP. **Informe General de Asistencia Técnica a la Cooperativa Todos Nebajenses,** 2007.
17. Ley General de Cooperativas, Guatemala.
18. MUNICIPALIDAD DE NEBAJ. **Informe del Gobierno Municipal.** 1996-1998.
19. OFICINA INTERNACIONAL DE TRABAJO. **Diseño, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de cooperación técnica.** Ginebra. 1996.
20. ORTEGÓN, Edgar, et.al. **Metodología del Marco Lógico, para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.** Santiago de Chile. 2005.
21. SEGEPLAN. **Planificación para la gerencia pública.** 2006.
22. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, Facultad de Ciencias Económicas. **Formulación y evaluación de proyectos.** Guatemala, 1993.

APENDICE

Guía metodológica estratégica
Guía de monitoreo y evaluación para la Cooperativa Agrícola Integral
“Todos Nebajenses”.

I. PRESENTACIÓN

La guía estratégica de monitoreo y evaluación constituye una propuesta sistemática de sugerencias para el abordaje de contenidos y técnicas que deberán ser seguidas por los trabajadores de la cooperativa agrícola integral “Todos Nebajenses”.

II. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de propuestas técnicas tienen como propósito elevar la calidad de servicio en materia de monitoreo y evaluación como producto de las limitantes evidenciadas en estos aspectos de las limitantes evidenciadas en estos aspectos, lo cual incide en procesos de productos de calidad en el desarrollo de trabajo.

III. DESARROLLO

3.1. Formación de recurso profesional.

IV. COMPETENCIAS BÁSICAS

1. Explica y domina las características, principios y naturaleza de cooperativismo.
2. Explica, domina y diseña propuestas de planificación estratégica para efectos de formación de cuadros.
3. Expone con coherencia la naturaleza y ámbito del monitoreo y evaluación.

3.1.2. CONTENIDO

1. Monitoreo, su campo de ejecución.
 2. Evaluación, su campo de ejecución
 3. Planificación de monitoreo y evaluación, características.
 4. Políticas y reglas de procedimiento.
 5. Fuentes primarias y secundarias utilizadas
 6. Métodos para intervenir el monitoreo y la evaluación.
 7. Limitaciones para un efectivo monitoreo y evaluación.
 8. La evaluación, sus clases, auto evaluación, independiente, interna y externa.
-

3.1.3. RECURSOS

- ✓ Materiales: materiales didácticos.
- ✓ Técnicos: computadora, Internet, cañonera.
- ✓ Institucionales: Cooperativa Agrícola Integral.
- ✓ Humanos: conductor y trabajadores.

3.1.4. METODOLOGÍA

- ✓ Métodos: inductivo y deductivo.
- ✓ Procedimientos: analítico y sintético.
- ✓ Técnicas: Expositiva
Interrogativa
Comparativa
Analógica
Reflexiva
Descriptiva

3.1.5. EVALUACIÓN

- ✓ De entrada
- ✓ De proceso
- ✓ De producto

3.2. GUIA ESTRATÉGICA EJECUTIVA

3.2.1. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

1. Domina el concepto de monitoreo y evaluación.
2. Determina el proceso concreto de ejecución de los programas de monitoreo y evaluación.
3. Recomienda acción consciente a problemas que afectan el desarrollo de los trabajos de monitoreo.

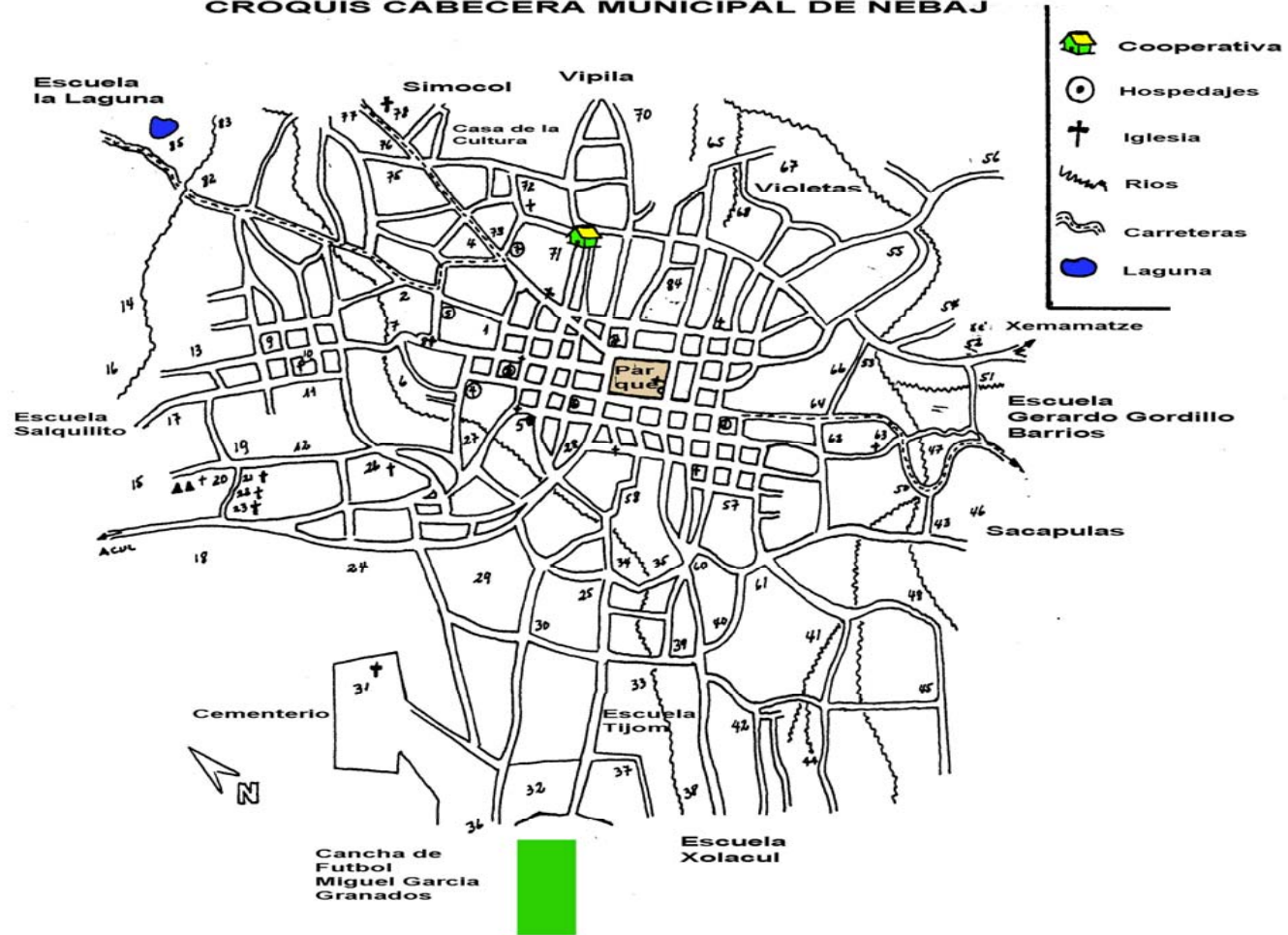
3.2.2. PRESENTACIÓN

El monitoreo y la evaluación es un proceso que se efectúa claramente la etapa de ejecución de un proyecto. En su proceso sistemático empleado para comprobar la eficiencia y la efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y las debilidades y recomienda medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.

ANEXO

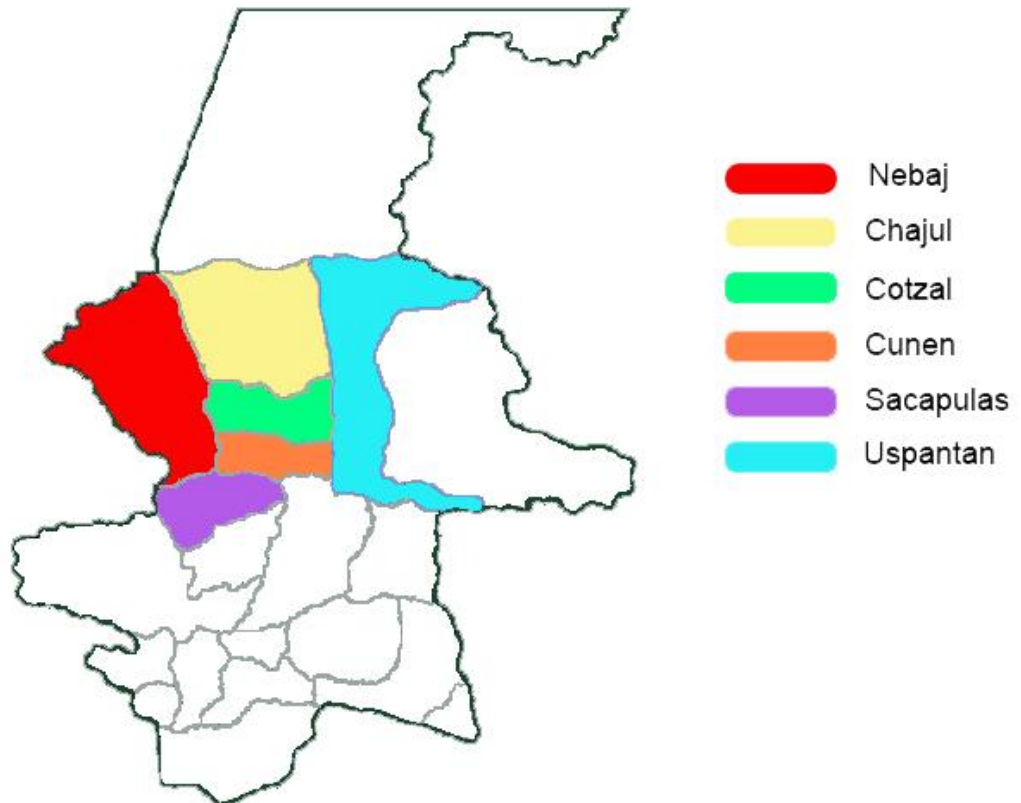
ANEXO 1

CROQUIS CABECERA MUNICIPAL DE NEBAJ



ANEXO 2

Cobertura Geográfica Actual



ANEXO 3

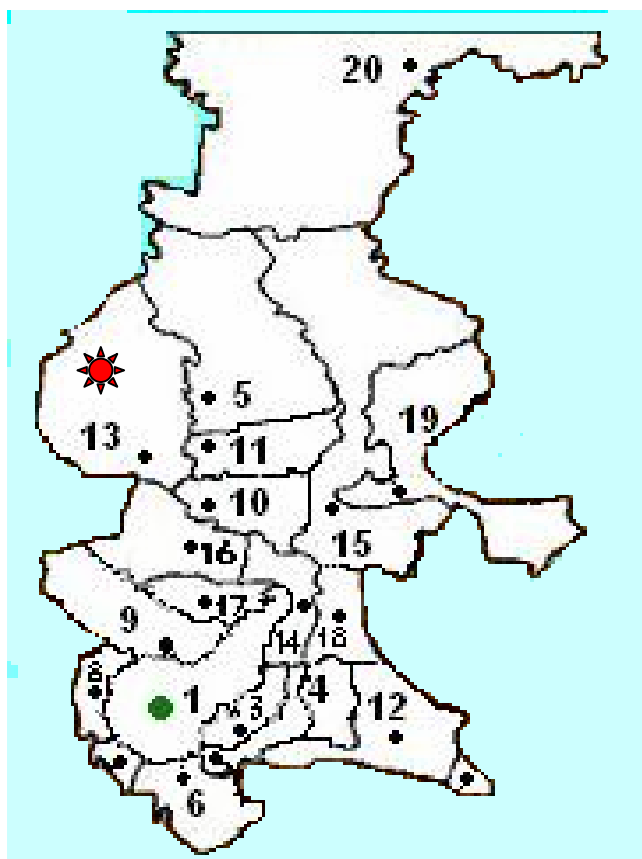
Ubicación del Departamento del Quiché en la República de Guatemala y el Municipio en el Departamento



ANEXO 4

Ubicación del Municipio de Santa María Nebaj en el Departamento De El Quiché

1. Santa Cruz del Quiché
2. Santo Tomás Chiché
3. Chinique
4. Zacualpa
5. Chajul
6. Santo Tomás Chichicastenango
7. Santa María Magdalena Patzité
8. San Antonio Ilotenango
9. San Pedro Jocopilas
10. Cunén
11. San Juan Cotzal
12. Joyabaj
13. Nebaj
14. San Andrés Sajcabaja
15. Uspantán
16. Sacapulas
17. San Bartolomé Jocotenango
18. Canillá
19. Chicamán
20. Ixcán
21. Pachalum

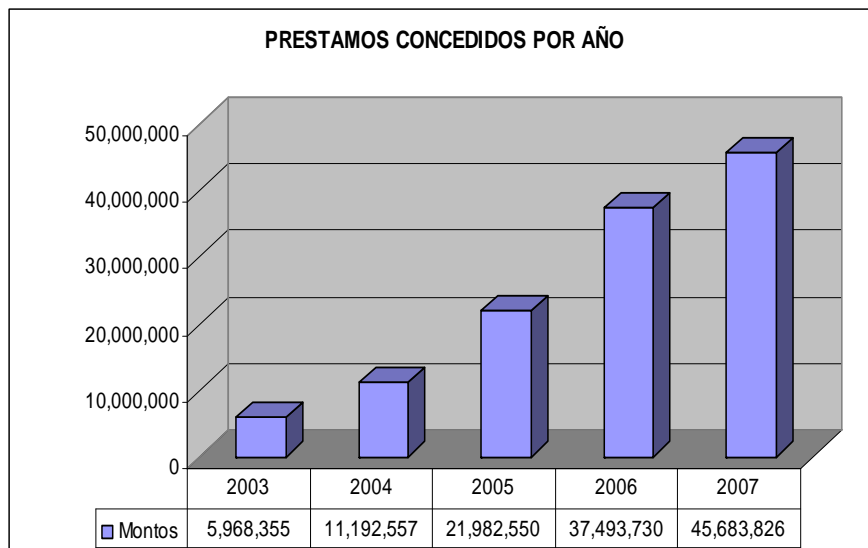


 Nebaj

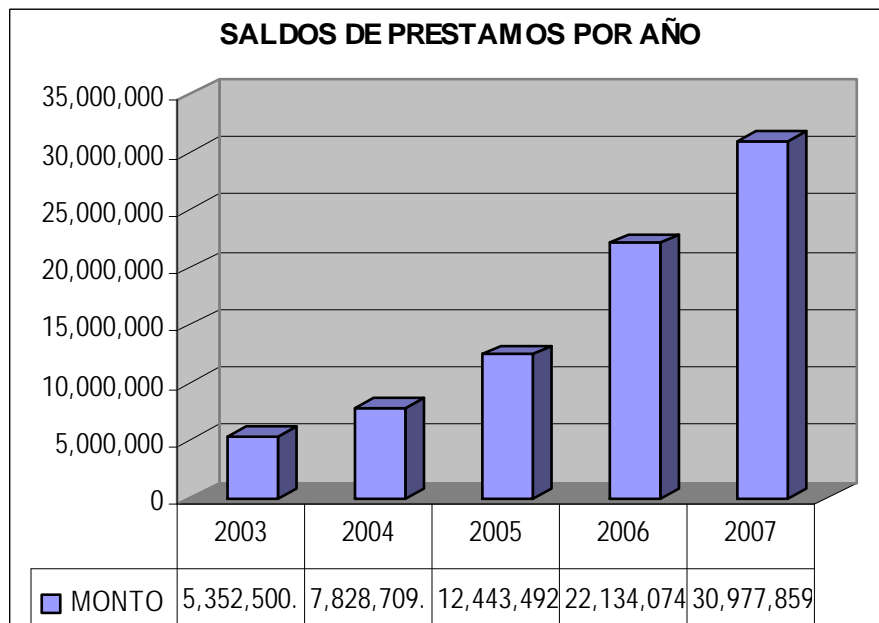
ANEXO 5

Información Financiera General de la COTONEB.

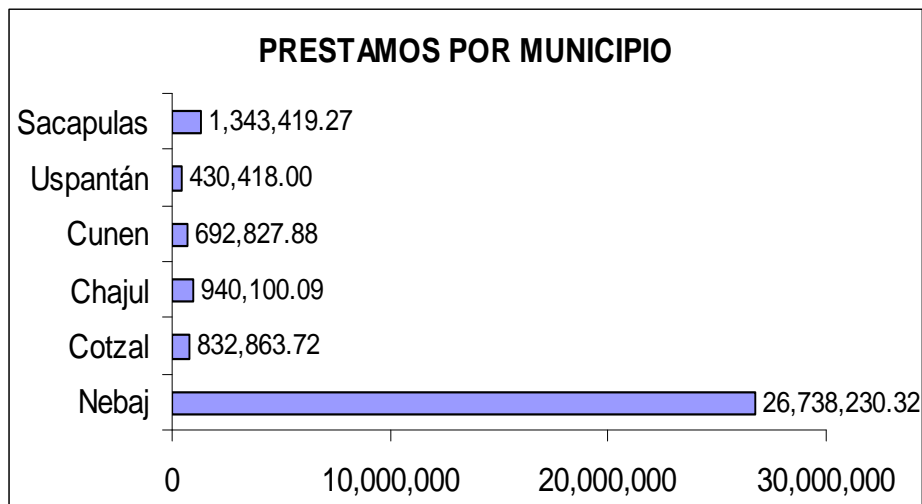
Durante el año 2007 se entregaron 2,267 créditos individuales y 54 Grupales, beneficiando a más de 2959 familias y hubo un incremento de 21.8% respecto del año pasado



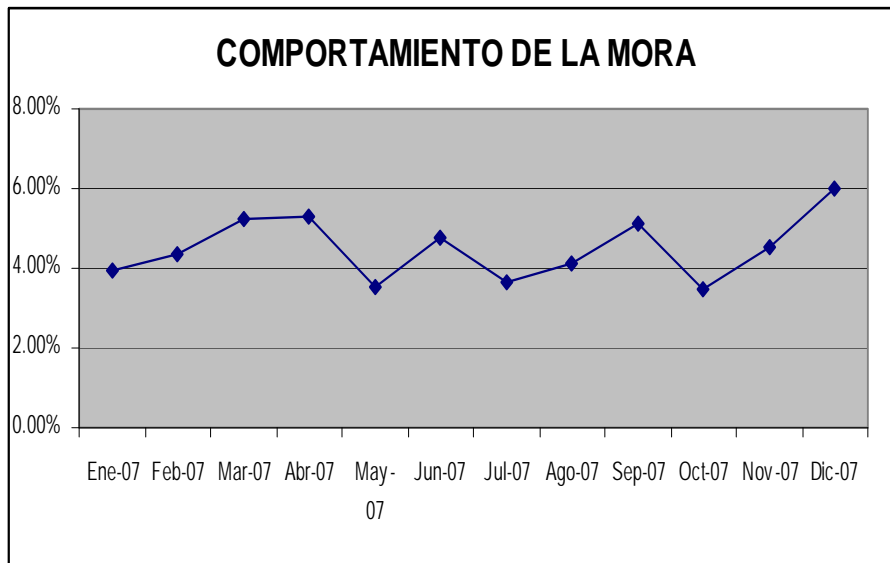
El saldo de la cartera de prestamos incrementó en 39.9% respecto al año pasado y representa el 92% del total de los activos.



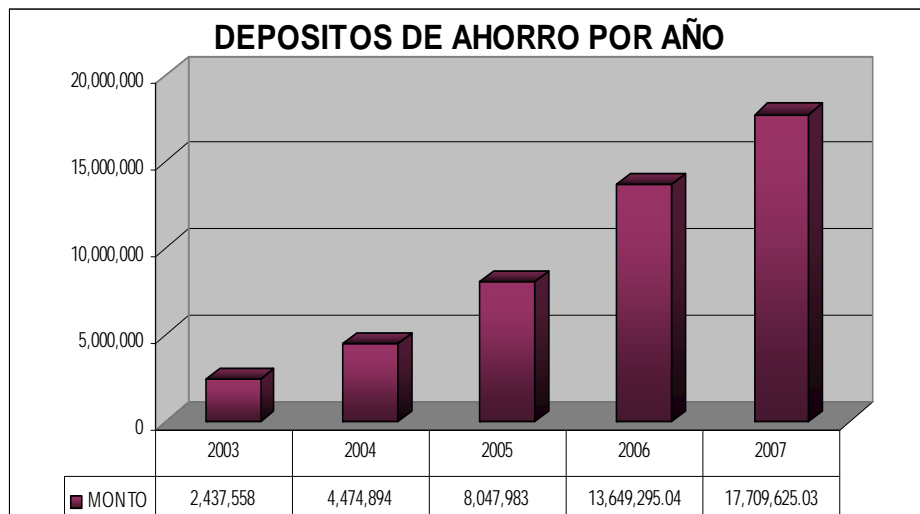
El 87% del saldo de la cartera de préstamos, está colocada en el municipio de Nebaj y tan solo el 13% restante colocada en los otros 5 municipios del área de cobertura.



El índice de morosidad sobre la cartera en riesgo mayor a 1 día de atraso, fluctuó entre el 4% y 6% sobre la cartera total, lo que representa una mora controlada.



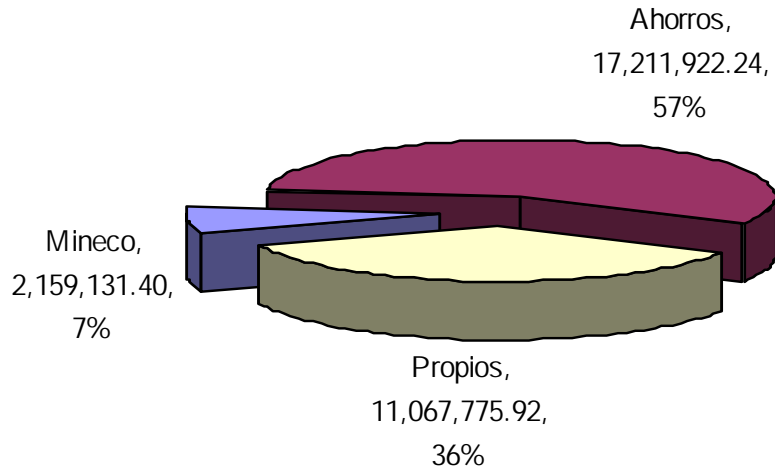
El saldo de la cartera de ahorros incrementó en un 29.7% respecto al año pasado. Lo que representa mayor confianza de los asociados en nuestra cooperativa.



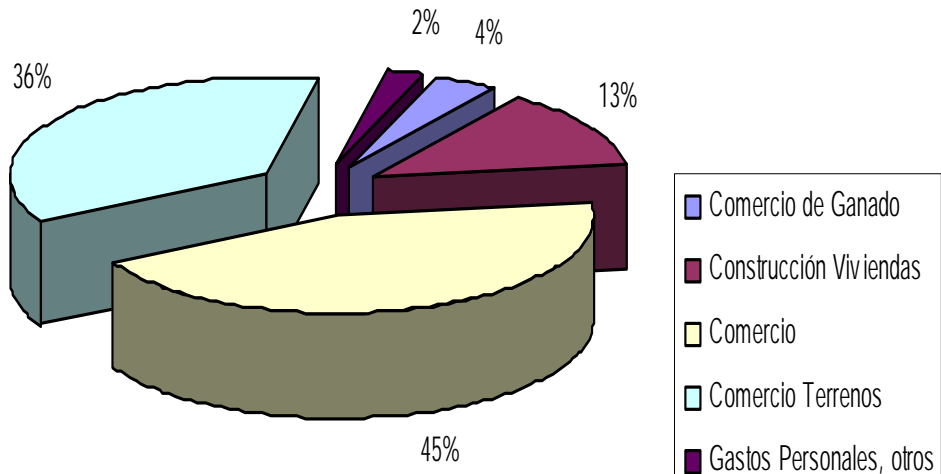
El 91% del resultado del ejercicio, es producto del ahorro y crédito, el 9% restante de las otras cuatro actividades



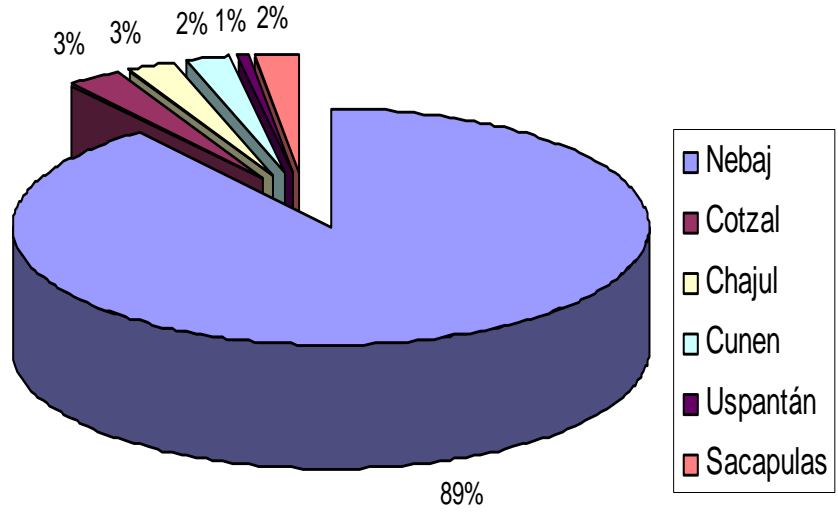
CARTERA POR FONDOS



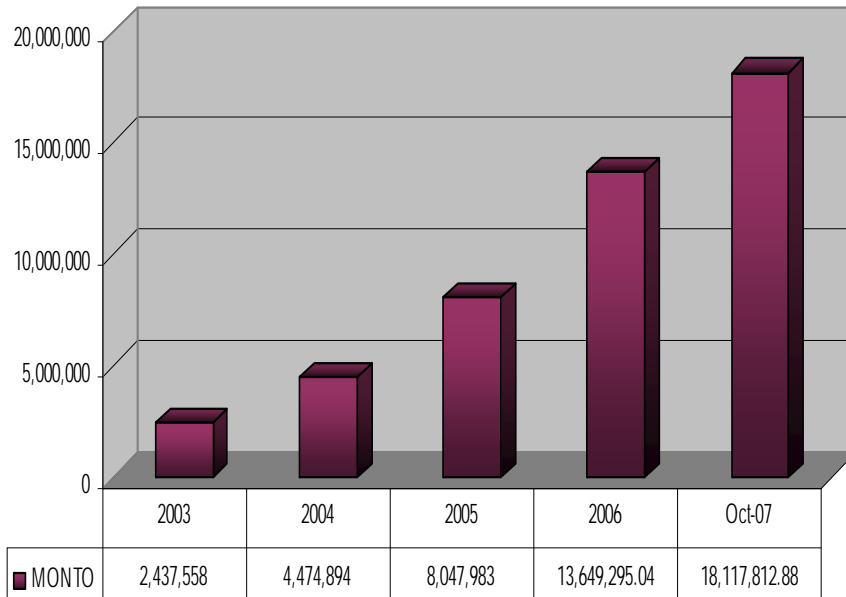
DESTINO DE LOS CREDITOS



PRESTAMOS POR MUNICIPIO



DEPOSITOS DE AHORRO POR AÑO



REMESAS FAMILIARES

