

**ALFONSO GUARQUEZ AJQUICHÍ**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO Y  
EVALUACIÓN PARA LA COOPERATIVA INTEGRAL CRÉDITO Y  
AHORRO “LA INTERNACIONAL INTERCOP RL” MUNICIPIO DE  
SOLOLÁ**

**ASESOR:**

**LIC. ERBIN FERNANDO OSORIO FERNANDEZ**



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

**Guatemala, mayo de 2010**

**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 2010**

## ÍNDICE

Introducción.....	i
<b>Capítulo I</b>	
1.1 Estudio Contextual	
• Contexto Físico.....	1
• Situación Económico, Político, Jurídico y Social.....	19
• Situación Cultural .....	27
• Instituciones existentes en el municipio de Sololá .....	28
• Cooperativa de Ahorro y Crédito La Internacional “INTERCOP” R-L .....	28
• Misión y Visión de la Institución.....	32
• Resumen de Problemas Principales, evidenciados en el contexto Institucional.....	36
• Jerarquización .....	42
• Problemas y Antecedentes del problema.....	43
• Descripción del problema .....	44
• Análisis del problema .....	45
• Justificación de la investigación.....	50
• Indicadores del problema .....	52
<b>Capítulo II</b>	
Fundamentación Teórica	
• Cooperativismo .....	54
• Diagnostico Institucional .....	61
• Fuentes y métodos de Recopilación de Información .....	62
• Diseño de una Planificación en un Acompañamiento y Evaluación .....	70
• ¿Qué incluir en un plan de acompañamiento y evaluación .....	75
• Formulación y Evaluación de Proyecto .....	79
• Evaluación de Proyectos .....	81
• Tipos de Evaluación .....	83
• Tipos de Evaluación Asociados al ciclo de vida de Proyecto .....	84
• Técnicas de Formulación de Proyectos .....	90
• Características de un buen plan de Acompañamiento y Evaluación.....	93
• Técnicas para recabar información .....	94
• Tipos de información.....	95
• Ejecución de un Proyecto de Acompañamiento y Evaluación .....	96
• ¿Cuándo se hace Acompañamiento y Evaluación? .....	100
• Los informes utilizados en un proceso de acompañamiento y Evaluación.....	103
• Razones para llevar a cabo el acompañamiento y Evaluación.....	104
• Limitaciones y/o dificultades de un efectivo acompañamiento y Evaluación.....	105
• Utilidades de los Sistemas de acompañamiento y Evolución .....	107
<b>Capítulo III</b>	
Diseño de la Investigación	
• Hipótesis Acción y objetivos de la Investigación .....	110
• Periodización de la ejecución .....	111
• Planteamiento General de Propuesta a Experimentar .....	112

- Criterios para verificar el logro de objetivos de Investigación .....114
- Parámetros para verificar el logro de los objetivos de la Investigación .....117
- Cronograma de trabajo .....119

#### **Capítulo IV**

##### **Ejecución**

- Actividades y resultados de las acciones .....120
- Producto Final .....121
- Propuesta Teórica en materia de Acompañamiento y evaluación, su socialización y apropiamiento para la Junta Directiva .....122
- Propuesta estratégica de un sistema de acompañamiento Y evaluación.....123
- Propuesta de Formación de Recursos Humanos .....123
- Propuesta estratégica de un sistema de acompañamiento Y evaluación.....124
- Resultados de la acción .....146

#### **Capítulo V**

##### **Evaluación**

- Evaluación de Resultados en Relación de los objetivos .....147
- Evidencia de desarrollo sostenible .....150
- En que forma la propuesta tendrá seguimiento, quienes lo Harán, cómo, tiempo.....150
- Reflexiones sobre todo el proceso .....152
- Experiencias sobresalientes para resaltar .....154
- Concretizar teoría que propone para realizar cambios o mejora en Instituciones educativas..... 154

Conclusiones.....156

Recomendaciones.....156

Bibliografía.....157

Apéndice.....159

Anexos.....165

## INTRODUCCIÓN

El informe de investigación denominado Sistema de Acompañamiento y Evaluación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Internacional “INTERCOP” del municipio de Sololá, 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 esta cubre un radio de acción varios municipios del departamento. En ese sentido se realizaron etapas sucesivas y continuas de investigación e intervención, que involucraron, tanto a directivos, personal administrativo, sectores intermedios, padres de familia y vecinos de la comunidad. Se recabó información, de usuarios de la cooperativa y otros informantes de la comunidad. Se integró, de esa manera, la información significativa 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 éste; así mismo, la detección del problema, por medio de sus indicadores, lo cual denota la justificación de esta investigación.

El Capítulo II, Fundamentación Teórica, 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 áreas 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, a sí 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 elevar cuantitativamente y cualitativamente el servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Internacional “INTERCOP”, del municipio de Sololá.

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 nacional internacional.

## CAPÍTULO PRIMERO

### I. ESTUDIO CONTEXTUAL

#### ❖ DATOS IMPORTANTES DEL DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ:

##### Contexto Físico Geográfico:

##### 1. Datos de la Región:

El departamento de Sololá pertenece a la región VI, Sur Occidente, de la República de Guatemala, junto con los departamentos de Totonicapán, Quetzaltenango, San Marcos, Suchitepéquez y Retalhuleu. La región tiene una extensión de 12, 230 kilómetros cuadrados, equivalentes al 11% del territorio nacional. De acuerdo a la Encuesta de Ingresos y Gastos Familiares de 1,998 y 1999<sup>1</sup>, la población total de la región es de 2, 426,695 habitantes, lo que representa el 23% de la población total del país.

La densidad de población es de 198 habitantes por kilómetro cuadrado. El 75% de la población vive en el área rural y el 25% en las áreas urbanas. La población indígena representa el 63.2% del total, y pertenece mayoritariamente a los grupos étnicos k'iche', kaqchikel, mam, tz'utujil y sipakapense.

La región Suroccidente, en donde se concentra las mayores proporciones de población indígena, registra también los índices más desfavorables de desarrollo. Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD- su Índice de Desarrollo Humano, calculado en base al ingreso per cápita, esperanza de vida y educación, era en el 2,000 de 0.55, por debajo del promedio nacional que era de 0.61.

##### 2. Datos Generales del Departamento:

El departamento de Sololá, se encuentra entre una altitud de 1,591 a 3,537 metros sobre el nivel del mar. El departamento colinda con:

- Al Norte:** Departamentos del Quiché y Totonicapán.
- Al Este:** Departamento de Quetzaltenango
- Al Oeste:** Departamento de Chimaltenango (Región I Centro)
- Al Sur:** Departamento de Suchitepéquez

---

1

## **. Breves Datos Históricos:**

El departamento de Sololá estuvo ocupado durante el período prehispánico, al igual que en la actualidad, por tres grupos indígenas: K'iche's, Kaqchikeles y tz'utujiles. Hasta mediados del siglo XV, los K'iche's y Kaqchikeles formaron una sola organización política y social. Durante el reinado de Quikab el Grande, los Kaqchikeles fueron obligados a desalojar su capital, Chiavar, (hoy Santo Tomás Chichicastenango) y se trasladaron a Iximché, luego de lo cual libraron sangrientas guerras con los quichés. El pueblo tz'utujil, por su parte, se vio obligado a pelear continuamente con los dos pueblos citados, quienes se alternaron en el control sobre dicho grupo minoritario.

Los Kaqchikeles, al igual que los quichés estaban integrados en linajes. De los cuatro linajes Kaqchikeles, el segundo en importancia era el de los Xajiles, que ejercían dominio sobre la mayor parte del actual departamento y tenía su capital en el pueblo de Tz'olaj ja'. Inicialmente dicha capital estaba localizada en Kaqjay, a seis kilómetros de Iximché.

Uno de los documentos indígenas más importantes es el Memorial de Sololá, también conocido como Memorial de Tecpán Atitlán, Anales de los Kaqchikeles ó Anales de los Xajiles. Este documento fue escrito por dos miembros de la familia Xajil, Francisco Hernández Arana y Francisco Díaz, entre 1, 573 y 1,610, como un título o prueba para un proceso judicial.

En abril de 1, 524, después de la destrucción de Gumarcaaj (ó Utatlán), la capital kiche', Pedro de Alvarado fue recibido como amigo por los gobernantes cakchikeles de Iximché, quienes le pidieron ayuda en la guerra que libraban con los Tzutujiles. Alvarado atacó la capital tz'utujil, Atziquinahá (hoy Santiago Atitlán) que fue tomada el 20 de Abril de 1, 524.

Al inicio del dominio español se introdujo el régimen de la encomienda, para explotar la mano de obra indígena. Alvarado se reservó para su beneficio personal los pueblos más ricos, entre ellos Tecpán Atitlán (Sololá) y Atitlán (Santiago). En 1, 540, en cumplimiento de una real cédula de ese año, se inició el proceso de formación de pueblos de indios o reducciones, que estuvo a cargo de misioneros franciscanos y dominicos. El pueblo de Sololá, fue fundado el 30 de Octubre de 1, 547, mismo año que fue fundado el pueblo de Santiago Atitlán.

Durante el período colonial, el territorio del departamento estuvo dividido en dos corregimientos, Tecpanatitlán ó Sololá y Atitlán, los que abarcaban tierras que actualmente pertenecen a Quiché y Suchitepéquez. Alrededor del año 1, 730 se formó con los dos corregimientos la Alcaldía Mayor de Sololá. En noviembre de 1, 825, la Asamblea Constituyente del



Estado de Guatemala dividió el territorio nacional en siete departamentos, uno de los cuales era el de Suchitepéquez-Sololá. En 1, 838, este departamento junto con Quetzaltenango y Totonicapán formó el Estado de los Altos ó Sexto Estado, el cual fue suprimido en 1, 840, ocurriendo un nuevo intento separatista en 1, 848.

En 1, 849 fue creado el departamento de Suchitepéquez, segregándolo de Sololá, que continuó abarcando casi todo el territorio actual del Quiché, hasta el 12 de agosto de 1, 872 que fue creado el departamento de Quiché, por considerarse excesiva la extensión de Sololá y Totonicapán.

Sololá quedó entonces conformado con los municipios siguientes: Villa de Sololá, San Jorge (posteriormente anexado a Sololá), San José Chacayá, San Andrés Semetabaj, Concepción, Panajachel, Santa Cruz, Santa Lucía Utatlán, Santa María Visitación, Santa Clara, San Pedro, San Juan, San Pablo, San Marcos, Santiago Atitlán, San Lucas Tolimán, San Antonio Palopó y Santa Catarina Palopó, así como Santa Bárbara, San Juan de los Leprosos (hoy San Juan Bautista) y Patulul. Estos tres últimos fueron anexados a Suchitepéquez en 1, 934.

#### **b. Aspectos Geográficos:**

El departamento de Sololá tiene una extensión de 1, 061 kilómetros cuadrados. El lago de Atitlán ocupa un área de 125.7 kilómetros cuadrados, equivalente a 11.8% del territorio del departamento, siendo el segundo lago más grande del país.<sup>2</sup> Este lago tiene desagüe subterráneo, el cual se supone que se dirige hacia el río Madre Vieja, en el departamento de Suchitepéquez.

Los accidentes geográficos más importantes son los volcanes de Atitlán (3,537 sobre el nivel del mar) San Pedro o Nimajuyú (3,020msnm) y Tolimán (3, 158msnm). Lo anterior determina que el departamento de Sololá esté comprendido en la provincia fisiográfica denominada Tierras Altas Volcánicas.

La zona de vida predominante en el departamento de Sololá es el bosque húmedo montano bajo subtropical (BHMBS) que ocupa el 43% del territorio. Le sigue el bosque muy húmedo montano bajo subtropical (BMHMS) con el 40%; el bosque muy húmedo subtropical cálido (BMHSC) con el 14% y el bosque muy húmedo montano subtropical (BMHMS) con el 3%.

La capacidad productiva de los suelos del departamento, pertenece a las clases agro biológicas V, VI, VII y VIII, las cuales están constituidas

por suelos no cultivables, los que en su mayor parte sólo pueden ser destinados a cultivos permanentes, a pastos y bosques. Únicamente el 8.5% de los suelos pertenecen a las clases II, III y IV y pueden ser cultivados con pocas, medianas o severas limitaciones.

### **c. Población:**

De acuerdo a las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística, el departamento de Sololá tenía en el año 2000 307,791 habitantes. La densidad de población del departamento era de 290 habitantes por kilómetro cuadrado una de las más altas del país. Sololá es uno de los departamentos del país con más proporción de población indígena: un 94% del total de habitantes, perteneciente a los grupos Kaqchikel, k'iche' y tz'utujil. La población rural representa el 66% del total.

### **d. División Político-Administrativa:**

El departamento se divide en diecinueve municipios, siendo el de Sololá su cabecera. Once de estos municipios limitan con el Lago de Atitlán.

### **e. Niveles de Desarrollo:**

#### **Indicadores sociales:**

La tasa de analfabetismo en el departamento para 1998 era el 62%. Existen 4 municipios, de un total de 19, en donde la proporción de personas analfabetas supera el 70% del total de su población: Santa Cruz La Laguna, Santiago Atitlán, Santa Catarina Ixtahuacán y Nahualá. Este mismo año, los programas de alfabetización que funcionan en el departamento, cuentan con el 60% de alfabetizandos que son mujeres, acentuándose este hecho en los municipios de Sololá, Santa Lucía Utatlán y San Juan La Laguna.<sup>2</sup>

En materia de salud, el departamento presenta una tasa de fecundidad de 179 por cada 1,000 mujeres en edad fértil; una tasa de natalidad de 38 por cada 1,000 habitantes en término de un año, mortalidad infantil (menores de un año) de 41 niños por cada 1,000 nacidos vivos y 4.1 camas de hospital por cada 10,000 habitantes. 1

#### **Niveles de pobreza:**

El porcentaje de pobreza de la población departamental, calculado en base a necesidades básicas insatisfechas, niveles de ingreso y niveles

---

<sup>2</sup> FUNCEDE-Fundación Soros, *La alfabetización en los municipios de Guatemala*, 2000.

de consumo asciende al 76.36 %, y el 32.62% se encuentra en extrema pobreza. Esto hace que Sololá sea uno de los departamentos más pobres del país, muy por encima del promedio nacional que es de un 54.33 % de pobreza y un 22.77 % de pobreza extrema.<sup>3</sup>

A consecuencia de esta situación, el departamento de Sololá era en 1999 el penúltimo de los 22 que conforman el país en cuanto a desarrollo humano. Para esa fecha su índice de desarrollo humano era de 0.5225, contra un promedio de 0.610 a nivel nacional.

Sololá se caracteriza por ser un territorio quebrado con tres climas distintos (cálido, templado y frío), donde se sobresalen los volcanes de Atitlán, a 3 mil 537 metros; Tolimán a 3 mil 150 metros y San Pedro, a 3 mil 20 metros sobre el nivel del mar, respectivamente, además del cerro Santa Clara y otras montañas elevadas, donde los turistas se aventuran al escalarlos.

El departamento de Sololá se divide geográficamente en 19 municipios: Sololá cabecera departamental, Panajachel, Concepción, San José Chacayá, Santa Catarina Palopó, San Antonio Palopó, Santa Cruz La Laguna, San Andrés Semetabaj, Santa Lucas Tolimán, San Marcos La Laguna, estos municipios son de la etnia Kaqchikel, Santiago Atitlán, Santa María Visitación, San Pablo, San Juan y San Pedro La Laguna, de la etnia Tz'utujil, Santa Catarina Ixtahuacán, Nahualá, Santa Lucía Utatlán y Santa Clara La Laguna de la etnia K'iche'.

El Lago de Atitlán es uno de los principales atractivos turísticos y la principal fuente de ingreso económico para el departamento; este afluente también constituye un importante medio de comunicación social y comercial entre los pueblos que se ubican en la ribera y surte a los habitantes y al mercado con productos acuáticos como el pescado, los cangrejos, las gallaretas y el tul, que sirve para la elaboración de artículos artesanales.

El lago, que posee una superficie de 125 kilómetros cuadrados, ubicado a mil 560 metros sobre el nivel del mar, llama la atención a propios y extraños no solo por su belleza sino por el fenómeno conocido como "Xocomil", que ocurre generalmente al medio día, cuando los vientos cálidos procedente del sur chocan con la masa de aire frío del altiplano, formando remolinos que agitan las aguas y olas fuertes que a veces provocan zozobra.

---

<sup>3</sup> SEGEPLAN, *Mapas de pobreza de Guatemala*, 2001.

De acuerdo con la historia, la etimología de Xocomil podría provenir de los vocablos del idioma Kaqchikel “Xokon” que significa “de la izquierda” proviene del oeste, así como de Poqon, que significa el viento que recoge los pecados”, aunque verdadero significado de la palabra Poqon es sufrimiento, o según el Ch’olqi’ (calendario Maya) sería Toj, porque en la cosmovisión maya no existen la palabra pecado.

Este lugar también es rico en otras fuentes hídricas como los ríos Nahualate, el Coyolate, el Madre Vieja y el Moca. El Territorio es de clima fría en una región y cálido en otra, que hacen que su suelo sea fértil y permite toda clase de cultivos como el café, la caña de azúcar, el maíz, el frijol, el trigo, las legumbres y las hortalizas. La producción agrícola es la segunda actividad económica del departamento después del turismo, además de las crianza de ganado, vacuno, caballo y lanar.

En lo artesanal la especialidad es la elaboración de tejido típico, productos de madera, cuero, jarcia, tul, mascararas, pintura, la fabricación de piedras de moler y muebles de madera, los dos últimos en Nahualá como consta en un documento del INE:

## ❖ SOLOLÁ Y SU CREACIÓN

Sololá es considerado uno de los departamentos más hermosos, por su diversidad de paisajes que atrae culturas ancestrales y la mestiza, que comparten los mismos problemas sociales, pero también procesos de cambio.

Este departamento, ubicado en el Altiplano Occidental guatemalteco, cuya extensión territorial es de mil 61 kilómetros cuadrados, fue declarado como tal por Decreto de la Asamblea Constituyente el 4 de noviembre de 1825; colinda al norte con Totonicapán y Quiché, al este, con Chimaltenango, Sur con Suchitepéquez y al Oeste con parte de Suchitepéquez y Quetzaltenango.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y de registro del Centro Latinoamericano de Demografía (CLD), Sololá cuenta con 307 mil 661 habitantes, 152 mil 132 hombres y 155 mil 529 mujeres; 296 mil 710, el 96.6 por ciento de la población, pertenece a los grupos ancestrales Kaqchikel, K’iche’ y Tz’utujil y 10 mil 736 al mestizo.

La población está distribuido de la siguiente forma: 65 mil 655 de 0 a 6 años; 70 mil 240, entre 7 y 14 años; 159 mil 730, entre 15 a 64 años y 12

mil 27, de 65 en adelante. De estas cifras, 63 mil 853 hombres y 18 mil 475 mujeres pertenecen a la Población económicamente activa.

### ❖ LA ESPIRITUALIDAD ANCENTRAL SOBREVIVE

El departamento de Sololá posee otra característica, que es la diversidad espiritual, desde la ancestral hasta “la impuesta” durante la colonia, que sobreviven a otras expresiones, que satanizan la herencia de los antepasados.

La fe católica es una de las arraigadas, que se fortaleció con la creación del Obispo de Sololá, el 11 de mayo de 1951, Diócesis que abarca Chimaltenango, Suchitepéquez, actualmente a cargo del Monseñor Gonzalo de Villa.

Otra de las actividades religiosas es la veneración de la imagen Maximón en el municipio de Santiago Atitlán, expresión del sincretismo religioso, al que se le ofrecen ceremonias. También destaca la variedad de danzas tradicionales representadas por los indígenas de las tres culturas existentes en el departamento (Kaqchikel, Tz’utujil y K’iche’).

La espiritualidad Maya recobró fuerza después de la firma de los Acuerdos de Paz, de la ratificación de los tratados y convenios internacionales como el Convenio 169 de los Pueblos Indígenas y Tribales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y caso reciente de la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, que permitió a la población étnica de este lugar retomar con mayor libertad esta práctica ancestral, que se vio afectada durante el conflicto armado interno, cuando hubo de ocultarse por la política represiva de los gobiernos militares, a pesar de esto la población no se olvidó de la herencia de sus antepasados.

En la actualidad en el departamento existe un Consejo de Ancianos y Ancianas, Aq’ija’ (Guías de la Espiritualidad Maya), conocido como Katz’uk Tz’olojya’, que significa en idioma maya principales de Sololá, e integrado por los tres pueblos mayas del departamento.

### ❖ SOLOLÁ Y LAS AUTORIDADES INDIGENAS

En este territorio históricamente han existido las alcaldías indígenas o autoridades mayas, autónomas, no oficiales entre ellas se ubica la Alcaldía Indígena de la cabecera departamental, con más de cien años de funcionamiento y con un edificio propio; la de Panajachel, fue creada en el

2006 y la de Santa Catarina Ixtahuacán que empezó a funcionar en el 2007, cuyo objetivo fundamental es lograr el diálogo, el consenso y al reconciliación entre los pueblos y entre los habitantes.

## ❖ DESCRIPCIÓN DEL MUNICIPIO DE SOLOLÁ

El municipio de Sololá colinda al norte con el departamento de Totonicapán y el municipio de Chichicastenango del departamento del Quiché; al sur con el lago de Atitlán; al este con el municipio de Concepción y Panajachel; al oeste con los municipios de Santa Lucía Utatlán, Santa Cruz La Laguna, San José Chacayà y Nahualà.

En el municipio de Sololá se habla los idiomas mayas Kaqchikel y K'iche', pero en el departamento también se habla el Tz'utujil.

La existencia del multilingüismo en el departamento de Sololá se debe a que en los tipos de la invasión y más tarde no se contempló la división política administrativa; no se tomaron en cuenta las fronteras lingüísticas y por tal razón están fraccionadas las comunidades.

Sololá pertenece a la comunidad lingüística Kaqchikel cuya primera capital era Chi'avar (Chichicastenango), pero por el constante hostigamiento del pueblo K'iche' se trasladó posteriormente a Iximché (Hoy Tecpán Guatemala del departamento de Chimaltenango), lugar donde estaba la ciudad cuando incursionaron los invasores.

En el nombre original de Sololá proviene de los términos Tzolahà o Tz'oluj Ya' que se refiere al agua de Sauco. Esto es debido a que en el lugar abundaba el Palo de Sauco, que crecía alrededor de riachuelos cuyos recorridos llegan al lago de lo que hoy es Atitlán.

Los Kaqchikeles de Sololá han conservado diversos valores culturales que han contribuido a la cohesión de su propia forma de vida tales como: La cosmovisión, sistema de organización, idioma, traje, Derecho Maya, Tecnología y otros.

Los Kaqchikeles hemos el símbolo del murciélago como parte de la historia de las hazañas de nuestro Pueblo: "Hubo, sin embargo, una tribu que hurtó el fuego entre el humo y fueron los de la casa de Sotz'il. Símbolo supremo de los Kaqchikeles se llama Chamalkàn y tenía la figura de un murciélago. Cuando pasaron el fuego los Kaqchikeles porque no quisieron entregarse como vencidos" 1

Actualmente este símbolo es portado principalmente en la camisa y en la chaqueta Kaqchikel de Sololá.

### ❖ HISTORIA RELEVANTE DEL MUNICIPIO DE SOLOLÁ

Como los demás departamento, Sololá, ha venido desempeñando diversos papeles en la historia general del país.

Jun (uno) Ajpu' (22 de abril, 1524): Llegaron los españoles en la ciudad de Iximché, fueron recibidos pacíficamente por los Ajpop B'elejeb' K'at y Kaji' Imox.

Wuqu' (7) Kame' (18 de abril 1524). El pueblo Maya Tz'utujil fue sometido por los españoles.

Jun, (uno) Julio 1524: Pedro de Alvarado, funda la primera ciudad de Santiago de los Caballeros en Tecpán.

Agosto 1524; el pueblo Maya Kaqchikel abandonó Iximche' e inició la guerra contra los invasores Castellanos.

Kaji' (4) Keme' (5 de septiembre de 1524): por los ataques del Pueblo Maya Kaqchikel, los españoles abandonaron Iximche'.

Kaji' Keme' (7 de febrero de 1526): Pedro de Alvarado incendio la ciudad de Iximche', los Kaqchikeles se asentaron en Jolom B'alam.

Jun (uno) Kawoq (27 de marzo 1527); Sangriento ataque de los castellanos a los Kaqchikeles en Chij Xot (San Juan Comalapa).

Wuqu' (7) Ajmaq (7 de mayo 1530), se presentaron los Ajpop Kaqchikel ante Alvarado en Pa Ruya'al al Chay, hoy San Andrés Itzapa, Chimaltenango. Se agudizaron la crisis para el pueblo. Empezó el tributo consiste en oro y 400 hombres, 400 mujeres para la extracción del mineral.

Wuqu' (7) Kej (24 de septiembre 1532): muere el Ajpop B'eleje' K'at mientras lavaba oro. Pedro de Alvarado lo asignó a su hermano Jorge Alvarado en su lugar y acrecentó más el sufrimiento de los indígenas.

Julajuj (11) No'j (1536), arribó del oidor Licenciado Alonso Maldonado de Cerrato quien contribuyó en aliviar parte de los sufrimientos de los indígenas.

Mayo 1540. Alvarado ordenó la harca el Ajpop Sotz'il Kaji' Imox y Kiyawit Kawok.

Febrero 1541. Ahorcaron secretamente en Pasaya' al Ajpop de Iximche' Chu'uy Tzikinú'.

Jun Ajpu' (23 diciembre 1542). Llegó la campana de bronce procedente de España. Hasta el 20 de diciembre de 1584 se le concede definitivamente al Pueblo de Sololá.

1547: el oidor Juan Rogel fundó la cabecera que entonces ya estaba poblado antes de la invasión y que se llamaba Tz'oloj Ya'.

Wuqu' (7) Kawoq (30 de octubre 1547). Se reunió a la gente que se había desplazado a refugiarse en los barrancos, montes y cuevas debido a la violencia desatada en su en contra por los invasores. Con esto se formó la ciudad de Sololá.

29 octubre 1825. La asamblea Constituyente del Estado le otorgó al pueblo de Sololá la categoría de Villa.

1838. Sololá formó parte del Estado de los Altos o Sexto Estado. En 1872, el Presidente provisorio establece el departamento del Quiché tomando terrenos de Sololá y Totonicapán. Sololá quedó con las siguientes poblaciones:

- ✓ Sololá cabecera
- ✓ San José Chacayà
- ✓ San Andrés Semetabaj
- ✓ Concepción
- ✓ Panajachel
- ✓ San Marcos
- ✓ San Jorge
- ✓ Santa Cruz
- ✓ Santa Lucía Utatlán
- ✓ Santa Bárbara



- ✓ San Juan de los Leprosos
- ✓ Atitlán
- ✓ Visitación
- ✓ San Pedro
- ✓ Santa Catarina Palopó
- ✓ Santa Clara
- ✓ Patulul
- ✓ San Juan La Laguna

Actualmente el departamento de Sololá, cuenta con 19 municipios.

Los municipios de Santa Bárbara, San Juan de los Leprosos y Patulul pararon a formar parte del departamento de Suchitepéquez por la actividad económica y distancia.

23 de marzo de 1882. San Jorge es suprimido como municipio y se anexo a Sololá como una aldea.

Octubre 1836. La Hacienda Argueta se anexó a Totonicapán, pero el 5 de mayo de 1941 vuelve al municipio de Sololá. Los poblados de Barraniché y la Esperanza se apartaron del municipio de Sololá y se anexaron al municipio de Totonicapán del departamento del mismo nombre, el 31 de octubre, 1951. No ocurrió así con el terreno que todavía le pertenece al municipio de Sololá.

## **I Datos generales del municipio:**

### **1. Origen del Nombre:**

Sololá, se derivaría del vocablo Tz'olohjá o Tz'olohjá', que en K'iché, Kaqchikel y Tzutuhil, significa "agua de sauce"; ( ha' o Ya' significa agua y Tz'ol o Tz'olohj que significa sauco o sauce). De acuerdo a otra interpretación, el nombre provendría de las voces en idioma kaqchikel "tzol" que significa volver o retornar, "o" partícula de continuación, y "ya" que significa agua, o sea retornar o volver al agua. Sololá anteriormente se denominó Tecpán Atitlán, que significa palacio del señor de Atitlán.

### **2. Breves Datos Históricos:**

El 30 de octubre de 1,547, según el "Memorial de Sololá," en cumplimiento de la Real Cédula de 1540 que ordenaba la congregación de los indígenas en pueblos, fue fundada la ciudad de Sololá la que fue denominada Asunción de Nuestra Señora de Tecpán Atitlán y también fue conocida con los nombres de Tzolha', Asunción Sololá y Sololá.

Después de la conquista, la familia Xahil mantuvo una gran cuota de poder, prueba de ello es que Diego Hernández Xahil, hijo de Francisco Hernández Arana ocupó el cargo de alcalde en los años 1559, 1573, 1576, 1583 y 1586.

Durante la visita pastoral realizada en 1,770, el Arzobispo Pedro Cortés y Larraz anota que en el pueblo de Sololá vivían 5,455 personas, de las cuales 84 pertenecían al grupo ladino y el resto al grupo Kaqchikel. Ellos producían en pequeña escala maíz, frijol, trigo y ganado mayor y menor, por lo que el ingreso principal provenía del comercio realizado en la costa de San Antonio Suchitepéquez.

Durante el período colonial, Sololá fue cabecera del Corregimiento de Tecpán Atitlán y luego de la Alcaldía Mayor de Sololá. Por decreto de la Asamblea Constituyente del Estado, el 29 de octubre de 1,825, decreto número 63, se otorgó al pueblo de Sololá la categoría de Villa.

En junio de 1,921, un acuerdo gubernativo autorizó a la Municipalidad la fundación del Hospital de la ciudad, denominado luego el Hospital Nacional Juan de Dios Rodas. En 1920, por acuerdo gubernativo se autorizó a la Municipalidad introducir el servicio de Energía Eléctrica, pero la prestación del servicio se inició hasta en 1,924, cuando la municipalidad suscribió contrato con el señor Gustavo Westemberg.

Ese mismo año, por acuerdo gubernativo de fecha 30 de octubre, se elevó el pueblo a la categoría de Ciudad.

### **3. Fiesta titular:**

La fiesta titular se celebra del 12 al 17 de agosto (Acuerdo Gubernativo del 4 de mayo de 1,955), en honor a la patrona Nuestra Señora de Asunción. El 15 es el día principal, por conmemorarse en esa fecha la Asunción de la Virgen María al cielo. Para los habitantes este día es grande, denominándosele en Kaqchikel “Nim Akij”.

### **4. Ubicación Geográfica:**

El municipio de Sololá está situado a 140 Kms. de la ciudad capital, al occidente del país, en el departamento del mismo nombre. Cuenta con una superficie de 94 Kms. cuadrados, esto es el 8.86% del total del departamento.

El municipio de Sololá se encuentra ubicado dentro de la cuenca de Atitlán y parte de la cuenca del Motagua. Al norte del municipio y de la cuenca del lago Atitlán, se ubica la Cumbre María Tecún, que se encuentra a una altura de 2,550 metros sobre el nivel del mar. En esta parte tienen su origen varios riachuelos que aportan al caudal del río Kiscap principal afluente del lago. Únicamente en este territorio hay bosque clasificado como Muy Húmedo Montano Subtropical, con una extensión de 5.5 kilómetros cuadrados, en donde se puede encontrar especies de flora que no hay en otra parte de la localidad.

La ubicación del municipio está comprendido dentro de las coordenadas latitud 14° 38'35" y Longitud 91° 08'26", y su altitud varía entre los 1,562 metros y los 2,550 metros sobre el nivel del mar. Sus colindancias que son las siguientes:

- Al Norte:** Municipio de Totonicapán (Departamento de Totonicapán)  
Municipio de Chichicastenango (Departamento del Quiché)
- Al Este:** Municipios de Concepción y Panajachel
- Al Sur:** Lago de Atitlán
- Al Oeste:** Municipios de Santa Cruz La Laguna, San José Chacayá y Nahualá.

El mapa reproducido en la página siguiente visualiza estas colindancias, así como los centros poblados y vías de comunicación del municipio.

### **5. Demografía:**

De acuerdo a las estadísticas proporcionadas por el Centro de Salud, el área rural del municipio de Sololá tenía en el año 2000 41,865 habitantes. Sumado a ello los datos del Casco urbano, según Censo de 1998 la población era de 6,436, ascendiendo al total de 48,201 habitantes, del cual el 49% lo constituye la población femenina y el 51% son hombres.

En relación a los grupos etéreos, destacan los comprendidos entre 5 y 14 años (correspondiente a la edad escolar), que constituyen el 30%, y los 25-49 años, que corresponden al 24 % del total. El municipio guarda similar distribución que el resto del país, ya que se caracteriza por tener una población joven. Muchas de estas personas se incorporarán en el mediano plazo a las actividades productivas, por lo que las estructuras económicas deben estar preparadas para absorberlas apropiadamente y generar así fuentes de empleo. Por su parte, los datos poblacionales proporcionados por los líderes comunales durante la realización, en el año 2,001, de los Planes de Desarrollo Comunitario, arrojan un número total de 60,820 habitantes en el municipio.

Basándose en los datos del Centro de salud y del Censo Urbano realizado por la Municipalidad, la densidad de población del municipio es muy elevada: 513 habitantes por kilómetro cuadrado. Además, Sololá es uno de los municipios del país con más proporción de población indígena: un 85% del total de habitantes pertenece al grupo maya-cakchikel, el 5% al maya-k'iche' y el 10% restante pertenece al grupo no indígena. La población rural es también ampliamente mayoritaria, ya que representa el 79% del total.

#### **6. División Político-Administrativa:**

El municipio de Sololá cuenta con un casco urbano con la categoría de ciudad, 3 centros poblados ubicados en la periferia urbana, y en el área rural 4 aldeas y 9 cantones. Estos a su vez se subdividen en caseríos. En total existen 69 centros poblados en el municipio, siendo el más poblado el casco urbano, con aproximadamente más de diez mil vecinos, y el menos el caserío Los Chopén, con solamente un centenar de habitantes.<sup>4</sup>

#### **7. Infraestructura Básica (social, productiva y otros):**

##### **a. Vías de acceso:**

El municipio cuenta con una red vial de aproximadamente 130 Km., de los cuales unos 50 (el 38.5%) corresponden a carreteras asfaltadas y 80 (el 61.5%) a caminos de terracería.

La principal carretera asfaltada que atraviesa Sololá es la Interamericana, que es una de las mayores vías de comunicación del país, ya que une a la Región VII Nor-Occidente y gran parte de la Región VI Sur-Occidente, con el resto del país y el área centroamericana. La longitud de la misma dentro el municipio es de 20 Km., siendo los principales centros poblados de que atraviesa las aldeas Los Encuentros y Chaquijyá.

Además, pasan por Sololá otras tres carreteras que pueden catalogarse como departamentales. Una proviene del municipio vecino de

Panajachel, pasa por la cabecera municipal de Sololá y entronca con la carretera Interamericana a la altura del cantón Xajaxac, con una longitud de 15 Kms. Otro tramo de unos 8 Km. proviene del municipio de Cocales (Departamento de Suchitepéquez), y pasa por varios caseríos del municipio para entroncar con la carretera Interamericana a la altura del caserío Las Trampas. En fin, el último tramo, de aproximadamente 5 Km., inicia en el Caserío Central de la Aldea Los Encuentros, por donde pasa la carretera Interamericana, y es la principal vía de acceso del país al Departamento del Quiché, pasando previamente por el caserío El Paraíso (perteneciente siempre a la Aldea los Encuentros).

En cuanto a las carreteras de terracería existentes, suman un total aproximado de 80 kilómetros, teniendo cada tramo longitudes de entre 1 y 5 Kms. Gracias a esta red vial, 67 de los 69 centros poblados del municipio cuentan con acceso vehicular. Todos estos caminos de terracería confluyen a las carreteras asfaltadas, con lo cual se facilita la comunicación ya sea a la cabecera municipal o bien a otros municipios en el interior del país. Además, dos de estos caminos son las vías de acceso a los vecinos municipios de Concepción (al este) y San José Chacayá (al oeste).

El servicio de transporte colectivo en el municipio es prestado por buses en las vías principales, pertenecientes a un número reducido de empresas, y por numerosos fleteros en las vías secundarias, que utilizan para ello pick-up y en algunos casos camiones. Estos servicios no son suficientes en cuanto a cantidad (número de rutas y horarios), pero sobre todo son muy deficientes en cuanto a calidad.

#### **b. Telecomunicaciones:**

La empresa nacional Telecomunicaciones de Guatemala S.A. - TELGUA- presta en la cabecera municipal servicios telefónicos con líneas residenciales y teléfonos públicos tarjeteros o monederos. Además ofrece telefonía celular (con su servicio PCS Digital), lo mismo que las compañías, Claro, Tigo y Telefónica (movistar), aunque ninguno cuenta con cobertura total en el municipio. Por otra parte, en algunas comunidades del área rural, existen algunas líneas residenciales de tipo satelitario, instaladas por las empresas Tigo. Telefonía y claro -TELGUA y Teléfonos del Norte, con un costo de las comunicaciones mucho mayor al de las líneas del área urbana. Buena parte de estas líneas prestan un servicio comunitario.

El servicio de correos y telégrafos es prestado por la empresa El Correo, concesionaria del servicio público, que cuenta con una sola

oficina, ubicada en la cabecera municipal, y entrega la correspondencia a domicilio diariamente en el área urbana, y aproximadamente cada mes en el área rural correspondencia.

### **c. Edificios de uso colectivo:**

En la cabecera municipal existe un mercado, en el cual se ubican 186 locales, de los cuales 177 están arrendados y los restantes son utilizados para bodega o no están en condiciones de darse en alquiler. Este edificio es ampliamente insuficiente para absorber todo el movimiento comercial que se genera en el casco urbano, especialmente los días de plaza. Existe otro edificio de mercado en el municipio, ubicado en la aldea Argueta.

Por otra parte, para el destace de ganado, existe en la cabecera municipal un rastro municipal. Sin embargo, ni sus instalaciones ni su ubicación (muy cercana a viviendas) llena los requisitos sanitarios de ley.

En cuanto a salón comunal de usos múltiples, existen cuatro en el área urbana, y doce comunidades rurales cuentan también con este tipo de infraestructura. Además, las cuatro aldeas (Argueta, Los Encuentros, Pixabaj y San Jorge) y la colonia María Tecún tienen una auxiliatura formal, que alberga la Alcaldía Auxiliar del lugar.

Finalmente, se puede decir que de 69 centros poblados, 19 cuentan con cementerio propio, incluyendo al área urbana.

## **8. Recursos naturales:**

### **a. Vocación y uso de la tierra:**

El municipio cuenta con una superficie de 9,400.19 hectáreas, de las cuales 2,350 hectáreas. 25%, cuentan con cubierta forestal, mientras que el restante 75 % ha sido incorporado para las actividades agrícolas y la ubicación de la población en aldeas, cantones, caseríos etc. De acuerdo a la información existente, la mayor parte del territorio del municipio tiene vocación forestal, sin embargo, debido a la presión demográfica, se ha ido ampliando la frontera agrícola más allá de lo que

la prudencia marca en función de la sostenibilidad del uso del suelo. Por ello, para conocer la condición actual de los suelos, a estas características generales se habrá de adicionar estudios más especializados sobre el impacto que las actividades silvícolas, agrícolas y pecuarias han tenido sobre los mismos.

#### **b. Clima:**

En el municipio de Sololá existen dos tipos de climas según la clasificación de Holdridge. Las zonas de vida predominante en el municipio Sololá son, en la parte alta la de Bosque Muy Húmedo Montano Subtropical (BMHMS), y en la zona más bajo la de Bosque Muy Húmedo Montano Bajo Subtropical (BMHMBS). En las dos zonas las precipitaciones pluviales oscilan entre 1000 y 2000 milímetros de agua por año, las temperaturas promedio entre los 12 y los 18°C (siendo un poco más cálidas las tierras bajas de San Jorge La Laguna, a orillas del Lago de Atitlán).

En relación a suelos, en la parte alta (BMHMS) éstos son profundos, predomina la textura mediana sobre la liviana, son bien drenados y de color pardo o café. La pendiente en su mayoría está entre 0% a 5%, entre 5% a 12% y en menor grado el rango de 12% a 32%. En cuanto a la parte baja (BMHMBS), los suelos son profundos, de textura liviana a mediana, bien drenados, de color pardo o café. Predominan las pendientes entre 5% a 12% y 12% a 31%. También las hay comprendidas en el rango de 0% a 5%.

#### **c. Flora y fauna:**

La presencia de las dos zonas de vida arriba mencionadas, en un mismo municipio proveía a éste de una gran riqueza en materia de flora y fauna. Sin embargo, la ampliación acelerada de la frontera agrícola ha disminuido tanto la extensión de los bosques naturales como la cantidad de especies que en ellos habitan

En relación a la flora existen en el municipio 1763 hectáreas de bosques naturales latifoliados (variedad de robles, encinos y alisos). Se encuentran en su mayoría en la parte baja del municipio. En la parte alta existen rodales de coníferas que sumados abarcan 587 hectáreas, con

pino colorado y muy pocas plantas de pino blanco (especie en vías de extinción por su sobreexplotación).

En cuanto a fauna, sigue habiendo gran variedad de animales silvestres en el municipio, entre ellos mamíferos como el gato de monte, tiguillo, zorrillo, coyote, venado, ardilla, taltuza, liebre, armadillo, asimismo aves como el águila y la paloma. Sin embargo, el número de ejemplares de cada especie ha disminuido mucho y varias de éstas peligran con desaparecer del municipio.

#### **d. Hidrografía:**

El municipio cuenta con una amplia red hidrográfica, cuyo principal foco de nacimiento es la cumbre María Tecún, el punto más alto del municipio, que se ubica en la aldea Pixabaj, en el extremo norte del mismo y de la cuenca del lago de Atitlán. Pues en esta zona nacen varias quebradas o riachuelos que tributan su caudal hacia el Río Kisk'ab', principal afluente del Lago de Atitlán.

Además de Pixabaj, las demás aldeas y cantones de la parte alta (mitad norte) del municipio, donde el suelo aún guarda bastante humedad, son las donde se originan la casi totalidad de los ríos, riachuelos y quebradas que atraviesan el municipio. Es sobre todo el caso de Argueta, Chaquijya, Xajaxac y Los Encuentros, en menor medida Pujujil II y III y El Tablón.

En total, la red hidrográfica del municipio la conforman dieciséis ríos, cuyos recorridos oscilan entre los 10 y 15 kilómetros. Estas fuentes de agua son utilizadas para las actividades de la agricultura y el consumo humano. Doce de estos ríos presentan un nivel de contaminación medio.



## **I. SITUACIÓN ECONÓMICO DEL MUNICIPIO:**

Según la cosmovisión maya la tierra se concibe como la madre porque sobre ella nacen, se vive y se retorna a ella después de la muerte. También porque producen los alimentos para el sustento. Es sagrada porque tiene vida, por eso mismo hay que respetarla amarla y cuidarla.

En el municipio de Sololá, la gran mayoría de la población carece de tierra productiva. Es una población eminentemente minifundista y se parecía que dentro de algunos años se puede agudizar más está problemática. Ante esta crisis las personas se ven obligadas a rentar tierra o bien desplazarse hacia las fincas de la costa sur para ocuparse en cualquier actividad agrícola.

Las políticas económicas de los diferentes gobiernos, han hecho que la población afronte continuamente severas consecuencias de la inflación. Faltan fuentes de trabajo, industrias y estímulos para los pequeños y medianos agricultores y artesanales.

En cuanto al mercado es un hecho que se adquieren insumos para las labores a precios equivalentes al dólar y lo que se produce o se cosecha se venden por debajo de los costos reales y el Estado nos ha cerrado las posibilidades de exportar la mercancía para proteger a los inversionistas de gran poder económico.

Ante esta situación, gran parte de la población se conforma a dedicarse a la venta de abarrotes, artículos de consumo diario, fertilizante y pesticida.

Otras personas se dedican a la elaboración de artículos típicos, panadería, zapatería, muebles, la siembra de hortalizas, como legumbres, granos y flores para surtir los mercados circunvecinos. Otros a través de grandes sacrificios se dedican al transporte como los propietarios de camiónes, pick-up, camionetas y la mayoría son de las aldeas y cantones.

## **II. SITUACIÓN POLÍTICA:**

La práctica de la democracia es fundamental para la construcción de una sociedad justa y próspera. El gobierno actual local, fue electo popularmente.

Durante las épocas de elecciones, los políticos han recurrido a la demagogia usando para exhibiciones a los indígenas y sus

autoridades, como los cofrades, alcaldes comunitarios, líderes comunales; también las costumbres y tradiciones que son explotadas para las campañas proselitistas con el mismo interés de hacer imagen y ganar simpatizantes.

### **III. SITUACIÓN JURÍDICA**

En la administración de justicia, prevalece la corrupción, e impunidad en los tribunales, así como en la Policía Nacional Civil, Ministerio Público, no existe imparcialidad de parte de los operadores de justicia para resolver los casos de diferente índole, a demás prevalece la discriminación de los pueblos indígenas, los juicios o debates son desarrolladas en un idioma ajeno a de los idiomas ancestrales.

Actualmente se está poniendo en práctica del derecho maya, como respuesta a la ineficiencia de la aplicación de justicia por los operadores de la misma. El Derechos Maya, no sanciona sino que se reparar o resarcir los daños causados, los linchamientos, no es parte de este derecho, que algunos sectores la confunde de está desesperación de la población con el derecho indígena.

### **IV. SITUACIÓN SOCIAL**

Se han estado ejecutando proyectos de desarrollo de parte de varias instancias en las comunidades, pero el desarrollo en si falta mucho para lograrlo y superar la crisis social que vive la mayoría de la población, con un 62% de pobreza en toda la población; 72% de analfabetismo y un alto porcentaje de desempleo.

En los años anteriores la educación estaba orientada a la aculturación y al proceso de ladinización de los indígenas. Era obligatorio el uso de uniforme escolar y se prohíbe la enseñanza del idioma materna.

Con el Acuerdo de Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas, la ratificación del Convenio 169 de los Pueblos Indígenas y Tribales de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), por el Estado de Guatemala y la Declaración de las Naciones Unidas (ONU) de los Derechos de los Pueblos Indígenas, por primera vez se reconoce a la población maya como pueblos.

## V. ALDEAS, CANTONES Y SUS CASERÍOS DEL MUNICIPIO DE SOLOLÁ

### 1. Aldea Tablón

Es la aldea más grande territorial y poblacionalmente del municipio de Sololá que está conformada por los siguientes caseríos:

- **Caserío Central:** Se funda el 20 de julio de 1935
- **Caserío Chuimazana:** Chuwi- arriba. Manzana- Manazana. Que significa el cerro donde abundan las manzanas. Fue organizada el 2 de febrero de 1973.
- **Caserío El Barranco:** Pa Siwan: en épocas remotos se les conocía pro Chuwa' Vicente, que no se conoce porque y la fecha de fundación tampoco se encontró datos.
- **Caserío Santa María:** su fundación se debe en honor a la Virgen de María que se traía en procesión desde Sololá y tampoco se tiene datos la fecha de su fundación.
- **Caserío Chwa'rixche':** Chwa= lugar. Raxche'= encino. Significa Lugar del polo de Encino. Se organizó la comunidad el 10 de agosto de 1983.
- **Caserío Los Morales:** es una comunidad en donde la mayoría de la población lleva el apellido Morales. Se funda el caserío el 23 de febrero de 1983.
- **Caserío La Cooperativa:** así se le llama debido a que en ese lugar existió una bodega de una Cooperativa Agrícola. Se fundó el 25 de abril de 1977.
- **Caserío Xolb'e':** Que significa donde se junta varios caminos. Se fundó en el año 1998.
- **Caserío El Potrero:** se llamo así porque antes por la abundancia de pasta, se dejaba a los toros en ese lugar. Su fundación data en la década de los '90.
- **Caserío Los Yaxón:** se denomino así porque la mayoría de la población lleva el apellido Yaxón y su fundación fue en el año 2002.

## 2. Aldea Pixabaj

El nombre proviene de Pixa'= Ley. Ab'aj= Piedra. Significa Ley en Piedra. En ese lugar abundan piedras que son altares mayas, como María Tecún, Siyab'al; Ixmalaq, Paxil, Chocampana, Santa María Ab'âj y San Martín.

La aldea está conformada por los siguientes caseríos:

- **Caserío Chwakorral:** Su nombre es debido a que los pobladores de antes poseían grandes corrales de ovejas, se desconoce en que año se fundó.
- **Caserío María Tecún:** se define como caserío en el año 1970. Se ubica cerca de un altar maya consistente en una elevadísima piedra y a la que se debe el origen del nombre, tampoco se conoce la fecha de su fundación.
- **Caserío Chuacacaste:** Su nombre se deriva de una planta que trepa sobre otras. Cuentan con un comité que promueve obras de infraestructura. No se conoce el año de la fundación.
- **Caserío Xalama':** se fundó en el año 1974. Su nombre se deriva de Xel= quitar. Amak= pecado. Lugar para borrar el pecado.
- **Caserío Pak'isis:** fundado en el año 1974. Es un lugar donde abundaba muchos cipreses. Pa en Kaqchikel significa adentro y K'isis significa Cipreses, por lo tanto significa adentro de cipreses.
- **Caserío San Buenaventura:** se fundó en el año 1970 se organiza en na comunidad, que antes se llamaba centro San Buenaventura, por la iglesia católica.
- **Caserío San Juan:** en honor a un apóstol, que se desconocer el fecha de su fundación.
- **Caserío Centro:** donde está ubicado la auxiliatura y la iglesia católica, que se desconoce el año de su fundación.
- **Caserío Santa Rosa:** se organizó en el año 1993, por un grupo de agricultores.

### **3. Aldea San Jorge La Laguna:**

Su nombre se debe en honor a San Jorge y fue fundada en el año 1580 se establece como pueblo a orilla de lago de Atitlán.

### **4. Aldea San Juan Argueta:**

El nombre de Argueta proviene de un apellido español Juan de Argueta, quien se apodero de estas tierras. También de otro español llamado Juan de Barreneche, nombre que lleva la comunidad de Barreneche que pertenece al departamento de Totonicapán.

La aldea está conformada por los siguientes caseríos:

- **San Juan Argueta**
- **La Unión**
- **Xewentana ab'äj**
- **La Mesita**
- **Koxóm**
- **Colonia María Tecún**
- **Chirij ixim**

### **5. Aldea Los Encuentros:**

Esta aldea está dividida por los siguientes caseríos:

- **Caserío Central**
- **Caserío Sacab'ochol:** término que proviene de Saq b'äch= granizo y también de Saq Woch= Mirador.
- **Caserío El Rosario**
- **Caserío El Paraíso**
- **Caserío San Francisco**

## 1. Cantón Chaqij ya'

Su nombre original proviene de Sekiya' lugar de nacimiento de dos únicas fuentes de agua que existe en la comunidad. Debido a la escasez de Agua en el lugar se le llamó Chaq'ij-ya' (lugar sin agua)

El cantón se compone de los siguientes caseríos:

- **Caserío Cooperativa:** su nombre de este lugar era Chok'oswa'i' que tiene relación con wa o wawe'. Actualmente es un apellido Cosiguá.  
Ahorra le llaman al lugar Cooperativa, porque aquí es donde organizaron y constituyeron una casa para una cooperativa
- **Caserío Central:** Significa Parunik'ajal. Que es el lugar de mayor convergencia para los pobladores del lugar. Anres le decían Chokowsak que se refiere a los apellidos González que viven en esa zona.
- **Caserío Choyaxon:** antes lo llamaba Kaxlan Q'enum, árbol de manzanillo cuyo fruto es utilizado para adornos en la navidad. El nombre actual de caserío Los Yaxón, se refiere al apellido Yaxón que abarca a varias familias que viven es el lugar.
- **Caserío Xib'alb'ay:** se refiere al lugar de castigo o tormenta semejante a lo que padecieron los abuelos Jun Ajpu', e Ixb'alanke'. Tiene relación también con la taltuza, dado q que el lugar abundan las taltuzas, que en el idioma maya Kaqchikel se le llama B'ay, por eso antiguamente se llamó Xilb'alb'ay. Respiradero de la Taltuza y también Chipoj que significa Tierra quebrantada o barroza.

## 2. Cantón Chwi K'el

Su nombre original proviene de Chwi= Sobre. K'el = Chocoyo. Que significa el cerro de los chocoyos.

Que está formado por los siguientes caseríos:

- **Caserío La Ilusión**
- **Caserío El Ascenso:** significa Pajotol o subida progresiva
- **Caserío Central:** Parunik'ajal, en el centro o núcleo

- **Caserío Esperanza:** K'ak'ak' yob'enik.

### **Cantón Pujijil**

Su nombre original proviene de Ajpu'= flechero o cerbatanero, Jujil= referente al polvo o tierra o sea poqlajil lugar de entierro.

El cantón se divide en 3 sectores:

#### **3. Cantón Pujijil I**

Conformado por los caseríos:

- Caserío Chuacruz
- Caserío El Progreso: fue fundado el 20 de enero de 1978
- Caserío Los Chopén
- Caserío Colonia Chiroy
- Caserío Colonia Los Quisquiná
- Caserío Los Tzaput

La colonia en este lugar se establece en 1992, como un polo de concentración durante el gobierno de facto Efraín Ríos Montt.

#### **4. Cantón Pujujil II**

Conformados por los caseríos:

- Caserío El Triunfo: fue fundado el 1 de agosto de 1994
- Caserío El Adelanto
- Caserío El Mirador
- Caserío Pujujilito
- Caserío El Encanto
- Caserío La Fe

## 5. Cantón Pujujil III

Conformados por los caseríos:

- Caserío Churunel Central
- Caserío Churunel I
- Caserío Churunel II
- Caserío Churunel III
- Caserío La Trampas

## 6. Cantón Chwaxik

Chwa = Lugar, Xik= Gaviland, es decir el lugar del Gavilán y que está Conformado por los caseríos:

- Caserío Central
- Caserío Oratorio
- Caserío Chunimaya'

## 7. Cantón Saqsiwan

Saq= Blanco. Siwan= Barranco. Este cantón está dividido en cuatro caseríos:

- **Caserío Mercedes:** el nombre de este lugar proviene de la virgen de Mercedes patrona oficial de este lugar.
- **Caserío Peña Blanca:** Este lugar se le denomina por ser un lugar de suelo rocoso blanco que es tan particular. Los vecinos de este lugar lo llaman como Ma Mor Sint, probablemente porque antes de los ladinos le pusieron este nombre.
- **Caserío San Isidro:** este caserío se le dio este nombre debido a que antes un extranjero había tenido un Santo de San Isidro pero más tarde fue robado.
- **Caserío Tierra Linda:** este lugar se le conoció como El Potrero debido a que antes el lugar era de un ladino y lo utilizaba como una



finca para caballos y ganadería. Más tarde los vecinos del lugar le denominaron Tierra Linda, por la vista majestuoso del Lago de Atitlán.

## **VI. SITUACIÓN CULTURAL**

El municipio de Sololá, el 90 por ciento de la población es de descendencia maya, la mayoría ubicados en el área rural en cinco aldeas y ocho cantones de un total de 63 caseríos, en su mayoría son maya Kaqchikel, únicamente la aldea San Juan Argueta su población es K'iche'.

**❖ EN AL MUNICIPIO DE SOLOLÁ EXISTEN LA ALCALDIA INDIGENA, GOBIERNO Y AUTORIDAD DEL PUEBLO MAYA KAQCHIKEL.**

**❖ ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA MUNICIPALIDAD INDIGENA DE SOLOLÁ:**

Es poca la información recabada, debido a que en el año 1982, el ejército allanó las instalaciones de la Alcaldía y desaparecieron los libros antiguos que existían. Sin embargo, se sabe que la Municipalidad Indígena de Sololá surgió.

Poco después de la invasión española en 1524. Según los anales de los Kaqchikeles Diego Hernández Xahil fundió de Alcalde Indígena de Sololá, en los años 1559, 1567, 1573 y 1576, 1583 y 1586.

En 1901 fungió el aldea indígena Juan Cojtin, quien gobernó con rectitud e inclusive castigó a su propio hijo, quien había robado.

En 1980, por la represión y la militarización decayó totalmente la autoridad y se fortaleció de nuevo en 1992.

## **INSTITUCIONES EXISTENTES EN EL MUNICIPIO DE SOLOLÁ**

Entre las instituciones existentes en el Municipio de Sololá, se encuentran las siguientes,

1. Alcaldía Municipal
2. Alcaldía Indígena
3. Gobernación Departamental
4. Cofradías
5. Policía Nacional
6. Policía Municipal
7. Organizaciones Gubernamentales
8. Jefaturas de Paz
9. Administración de Rentas
10. Organizaciones no Gubernamentales
11. Bancos del sistema
12. Cooperativas Agrícolas
13. Cooperativas de Ahorro y Crédito

### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO, LA INTERNACIONAL “INTERCOP”- RL-**

#### **1. Antecedes históricos**

De acuerdo al movimiento cooperativo guatemalteco específicamente las cooperativas de ahorro y crédito la mayoría se constituyeron a partir del año 1950 semilla que floreció aproximadamente 30 años después y hoy en día han sido los pilares de llevar desarrollo socioeconómico en los distintos departamentos.

La cooperativa surgió el 13 de junio del año 1990 en el caserío Chuacruz, cantón Pujijil I, del municipio y departamento de Sololá, se ubica a 14 kilómetros de la cabecera departamental en la parte norte, con un grupo de 31 cooperativistas constituyen la primera cooperativa integral de Consumo “El Esfuerzo Kaqchikel” de Responsabilidad Limitada.

El 06 de septiembre del año 1998 se reformó los Estatutos con una razón social como Cooperativa Integral Agrícola, “El Esfuerzo Kaqchikel” Responsabilidad Limitada

Con base a la resolución No. 33-2005 CD, del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Cooperativas, INACOP, de

fecha 09 de noviembre de 2005 se autoriza la Reforma de los Estatutos quedándose con la razón social como Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito “La Internacional” Responsabilidad Limitada, con la abreviatura INTERCOP, R. L. bajo el amparo de las leyes que le son aplicables.

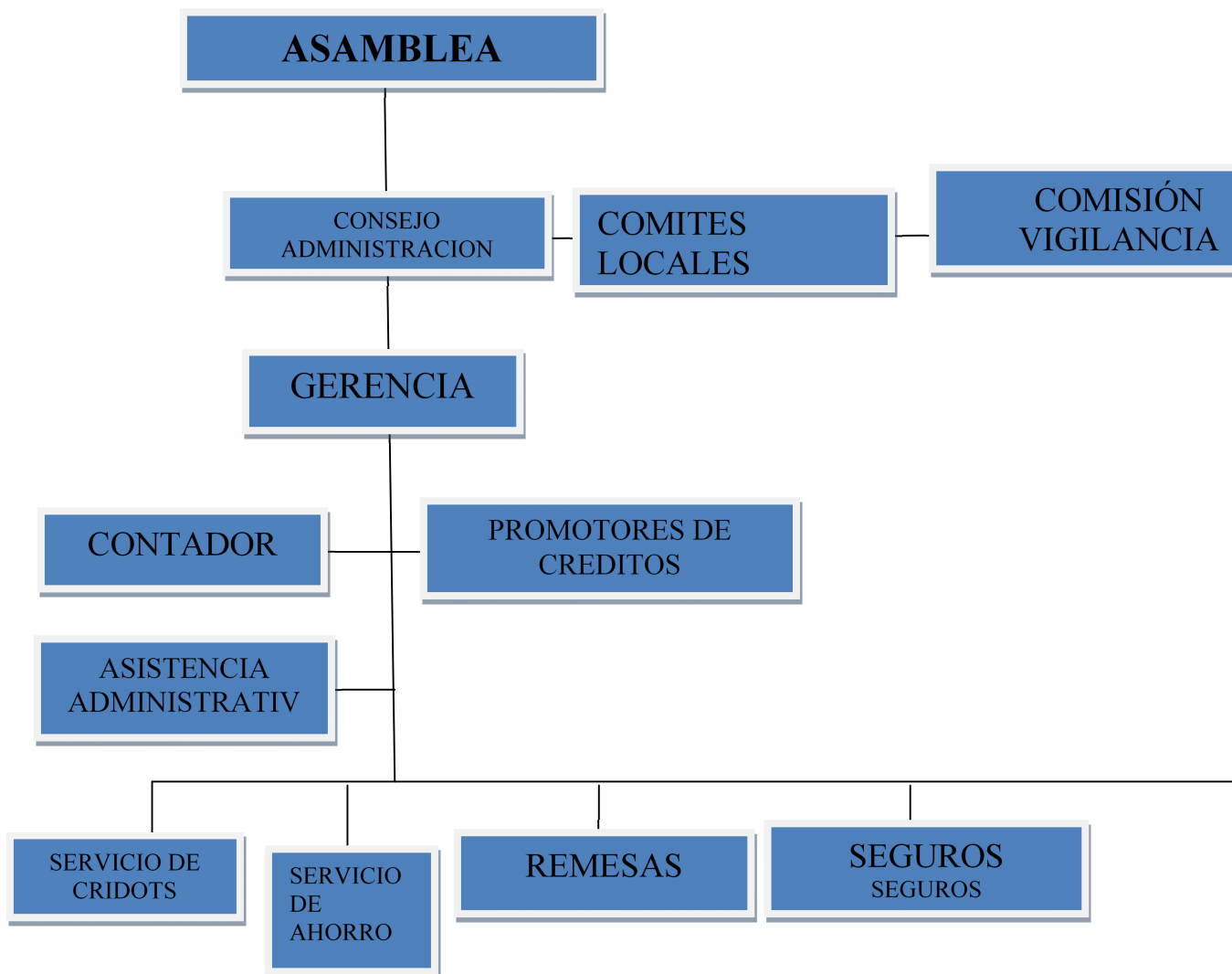
Anteriormente la Cooperativa tenía su sede en el caserío Chuacruz, pero para ser más visible y estratégico, se traslado la sede en la cabecera departamental de Sololá, en el año 2005, con está sede se logro considerablemente el aumento de socios y de servicios.

En el año 2008, se amplió su cobertura donde se abrió una segunda agencia en el municipio de Tecpán Guatemala, del departamento de Chimaltenango.

Con las dos agencias, se cuenta con 10,000 asociados y asociadas, con dos tipos de membrecías: Adulta o mayores de 18 años e infante juvenil.

La cooperativa inicio con 3,000 quetzales sus operaciones pero con el tiempo su incrementando su capital activo y en la actualidad se cuenta con 7 millones de quetzales.

➤ **Organización administrativa**



➤ **Enfoque administrativa o Estrategia organizacional:**

- ✓ INTERCOP R. L. impulsa y fomenta la educación cooperativa como una de las mejores alternativas para el desarrollo integral de las comunidades y contribuir con el desarrollo local y regional.
- ✓ Fomentar el hábito del ahorro entres sus asociados.
- ✓ Crear programas y servicios de créditos.
- ✓ Crear programas y otros servicios financieros que le sean permitidos por las leyes, tanto para sus asociados como para otras instituciones.
- ✓ Fomentar la educación cooperativa.
- ✓ Ser el ente administrador de los recursos de las y los asociados de Sololá y de Tecpán Guatemala, para que los ahorros se invierte en cada uno de estos lugares, para generar el desarrollo local.

➤ **Objetivos que tiene la institución:**

- ✓ Contribuir en el desarrollo de la nueva generación (juventud y la niñez) a través de los servicios financieros y con una visión de lograr el reconocimiento dentro del mercado financiero guatemalteco.
- ✓ Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, a través de la realización de proyectos y servicios financieros.
- ✓ Fomentar el hábito de la cultura del ahorro y de cooperativa.
- ✓ Fomentar la cultura de proyectos auto sostenible, en los créditos que se otorga a los asociados, para mejoras las condiciones de vida de la población y de las comunidades.

➤ **Misión de la Asociación.**

- ✓ Reconocimiento y liderazgo dentro del mercado financiero guatemalteco.

➤ **Visión de la Asociación:**

- ✓ Brindar servicios financieros competitivos para el bienestar de los asociados, bajos los valores: dinamismo, sociabilidad, equidad, creatividad, eficiencia.

**1. Problemas y limitaciones evidénciales de institución:**

- ✓ Falta de solides y mayor presencia en las comunidades de Sololá y del departamento.
- ✓ Poco capital activo (7 millones de quetzales)
- ✓ Falta su propia infraestructura

**2. Qué factores han incidido en problemas y limitaciones**

- ✓ Uno los principales problemas que afecta la cooperativa en este lugar está saturadas de entidades con las mismas características, en este caso solo en la cabecera departamental, se cuenta con cinco cooperativas de ahorro y créditos, sin tomar en cuentan la gran cantidad de Bancos, fundaciones, asociaciones, entre otras instituciones, que también otorgan créditos.
- ✓ Con la cantidad de entidades con los servicios de ahorro y créditos, muchas personas, se endeudan en varias instituciones, que al final la gente para pagar sus créditos tienen vender sus propiedades o se les embargan, en esta situación no se logra el objetivo de lograr el desarrollo personal, familiar y comunitario.
- ✓ Otro de las debilidades de la cooperativa, no existe educación cooperativismo, cuando se solicitan un préstamo o apertura un cuenta, pero no logra conocer una cooperativa, lo visualizan como una entidad de servicio, como cualquier Banco u organización de servicio de préstamo.

**3. Que acciones remediables se han realizado para resolver estos problemas y superados y las limitaciones.**

- ✓ En caso de atraso de pago, se entra con un convenio con los asociados, para una renovación de contratos.
- ✓ Capacitación de concientización a las y los asociados, del sentido del cooperativismo y del ahorro

**4. Cuáles son las perspectivas a futuro de la entidad:**

- ✓ Expandir más agencias en otros lugares, específicamente en la cabecera departamental de Chimaltenango, que considera que es un departamento potencial.
- ✓ Duplicar dentro de cuatro años, el capital activo (actualmente cuenta con un capital de Siete millones de quetzales.

**5. Que otros objetos piensan abordar en el futuro:**

En la actualidad se tiene cuatro ejes de servicios:

- ✓ Ahorro
- ✓ Créditos o préstamos
- ✓ Seguros
- ✓ Remesas

En el futuro se piensa en los servicios de:

- ✓ Educación Cooperativa o de cooperativismo
- ✓ Programa de Recreación
- ✓ Programa de Bolsas de estudios o becas a estudiantes a estudiantes de diferentes niveles educativos.
- ✓ Creación a bonos escolares a padres de familia, servicios que ninguna cooperativa los tienen, principalmente la inversión en la

educación es la menor inversión porque la educación es la base del desarrollo de un pueblo.

## **6. Qué acciones de promoción que hace la entidad en las comunidades.**

- ✓ .- Existen un departamento de Mercadeo, con acciones de promoción de la cooperativa, donde se hace promociones con grupos de personas como agricultores, comerciantes, religiosos, en los diferentes centros educativos, fiestas patronales o inauguraciones de proyectos.
- ✓ Spto radiales
- ✓ Se cuenta con una unidad móvil para hacer promociones en las comunidades del área rural y urbana.
- ✓ Pero uno de las acciones con mayor eficaz, se destacan las visitas domiciliarios.
- ✓ La publicidad en boca en boca de los asociados en las diferentes instancias.

## **7. Amenazas**

- ✓ La morosidad, porque hay muchas cooperativas, bancos y asociaciones que prestan el servicio de créditos.
- ✓ La mayoría de las personas están asociadas en determinadas cooperativas o asociaciones, que entra en morosidad.
- ✓ Emigración, muchos de los asociados solicitan créditos y se emigra para los Estados Unidos y el préstamo ya no se recupera el crédito.
- ✓ Otras de las amenazas que afecta las cooperativas y a todo el mundo, es la crisis económica.
- ✓ El cambio climático, porque la mayoría de los asociados son agricultores, porque los fenómenos naturales, afecta la cosecha de los asociados y se pierde las cosechas, en este caso específicamente de este año la sequia que afecto todo tipo de siembra.



## **8. Debilidades**

Una de las principales debilidades de la asociación es el capital activo, está por debajo de los capitales de las demás asociaciones, principalmente del sistema bancarios.

Falta de infraestructura propia, para no seguir pagando alquiler

Personal reducido (en la agencia de Sololá labora 7 personas y la de Tecpán Guatemala laboran 5 personas) y para atender a las comunidades o de los asociados se necesita mayor cantidad de personal.

## **9. Oportunidades**

- ✓ Establecer alianza con las cooperativas, asociaciones e entidades de servicios de créditos.

Potencialidades en varios municipios del departamento de Chimaltenango y de Sololá.

## 1.6 RESUMEN DE PROBLEMAS PRINCIPALES EVIDENCIADOS EN EL CONTEXTO INSTITUCIONAL

ASPECTO	PROBLEMAS EVIDENCIADOS	ANALISIS DEL PROBLEMA	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	JERARQUIZACIÓN	EL PROBLEMA
Geográfico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de asistencia de asociados en las asambleas.</li> <li>2. Falta de atención a Asociados que viven en otros municipios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe muchos asociados que no asisten a las asambleas debido a la distancia en que viven</li> <li>2. Asociados que viven en otros municipios no tienen acceso a los servicios de la cooperativa en forma inmediata</li> </ol>	FODA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de atención a asociados que viven en otros municipios.</li> <li>2. Falta de asistencia de asociados en las asambleas</li> </ol>	<b>Deficiencia en la organización de las actividades técnicas, financieras y administrativas en la Cooperativa.</b>
Económico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se presentan informes financieros periódicamente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ol>	FODA Observación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de un sistema de acompañamiento y evaluación en la administración de los fondos.</li> <li>2. Falta de capacidad administrativa gerencial</li> <li>3. Órganos directivos con incumplimiento de sus funciones</li> <li>4. No se presentan informes financieros periódicamente</li> </ol>	

## RESUMEN DE PROBLEMAS PRINCIPALES EVIDENCIADOS

ASPECTO	PROBLEMAS EVIDENCIADOS	ANÁLISIS DEL PROBLEMA	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	JERARQUIZACIÓN	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 acompañamiento y evaluación en la administración de los fondos.	4. Se detecto además que no existe ninguna unidad de acompañamiento y evaluación dentro de la Cooperativa. De acuerdo a las entrevistas realizadas y observaciones ejecutadas no hay actividades de acompañamiento 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	ANÁLISIS DEL PROBLEMA	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	JERARQUIZACIÓN	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 cuanto 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.	<b>ENTREVISTA OBSERVACIÓN</b>		
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 finales del 2007 se logró la definición de un plan estratégico no validado por el consejo de administración</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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</li> </ul>	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	ANÁLISIS DEL PROBLEMA	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	JERARQUIZACIÓN	EL PROBLEMA
	2. Falta de consenso entre autoridades de la cooperativa	2. 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 consulta y solicitar a la gerencia sobre las políticas de la institución, indica que solamente hay objetivos estratégicos.			

## 1.7 JERARQUIZACIÓN

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 acompañamiento y evaluación.
4. En cumplimiento 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 llevo 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 acompañamiento y evaluación para la cooperativa de ahorro y crédito “La Internacional”**

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



## 1.2 PROBLEMA

INEXISTENCIA DE UN SISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA COOPERATIVA INTEGRAL DE AHORRO Y CRÉDITO “LA INTERNACIONAL INTERCOP R.L”

### 1.2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Dirección del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ha establecido que los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Ciencias de la Educación con cierre de Pensum 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 acompañamiento, 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**

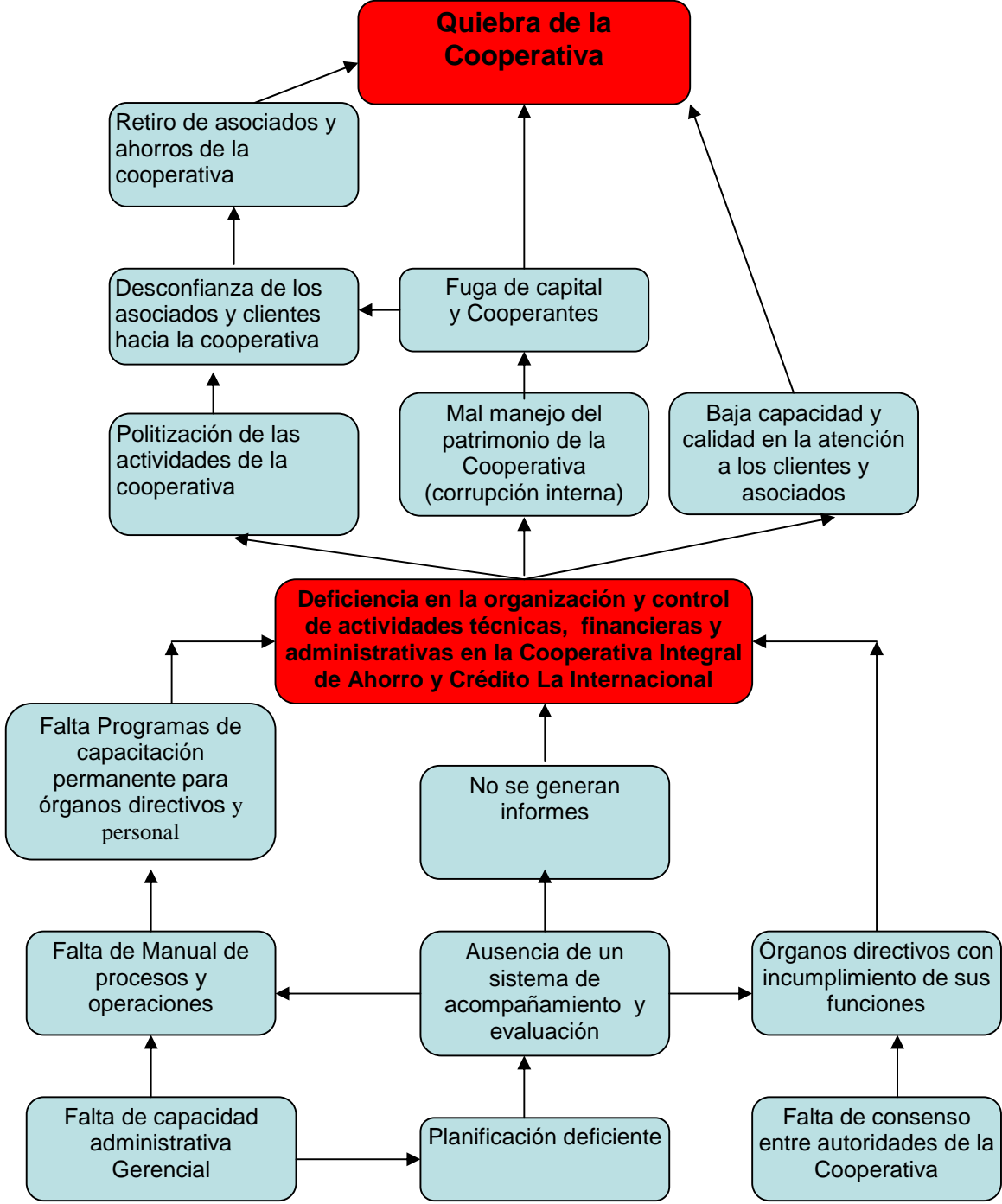
#### **1.1. El Problema**

El problema se enmarca en la carencia de un proceso puramente de acompañamiento 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 arribó a la determinación del árbol de problemas.

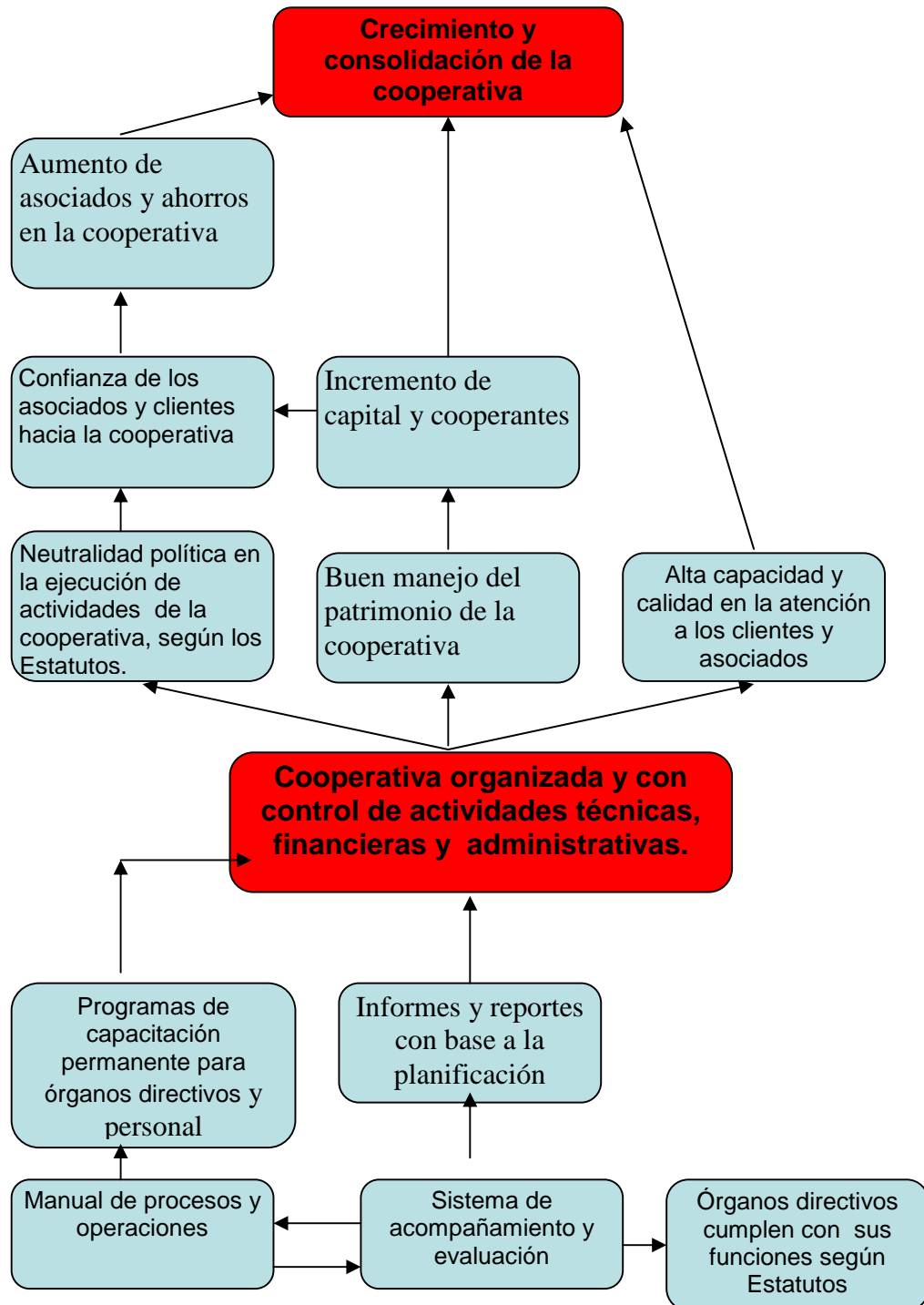
**ÁRBOL DE PROBLEMAS**



**FUENTE: Creación del Ponente.**

## ÁRBOL 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 acompañamiento 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 de ahorro y crédito “La Internacional”.  
(13)

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 prácticas 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 éstas, 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 acompañamiento 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 acompañamiento 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 acompañamiento 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, acompañamiento, 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 acompañamiento 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 éstas, 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 acompañamiento 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 acompañamiento 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.

### 1.2.5 INDICADORES DEL PROBLEMA

INDICADORES	IMPORTANCIA PARA LA COOPERATIVA	USO PARA LA INVESTIGACIÓN
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.
acompañamiento y evaluación como un sistema de control	El establecimiento de un sistema de acompañamiento y evaluación de las actividades de la cooperativa, identificara los logros y debilidades, y recomendar correcciones, lo que ayudará la consolidación de esta organización.	Proponer un sistema de acompañamiento 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.

## **CAPÍTULO 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 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 de ahorro y crédito” “La Internacional” R. L.

Uno de los objetivos principales en la creación de esta cooperativa fue. 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.

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 20 años aún con sus debilidades es necesario iniciar un proceso de seguimiento y evaluación de sus acciones.

## **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. 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”

### **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)

### **3. 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”.

(11)

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”. (6)

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 Cobán Alta Verapaz; “Kusamuj Paq’uch” en Chimaltenango; “Ka Chak” en Sololá; el “Kalpulli” en México, (2:71)

También en el municipio de Sololá”

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.

#### **4. 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 (5:318)

## **5. 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.

## **6. 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.

## **7. 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 primer 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”, (4:13) 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. (4,83)

## 8. 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 constitutivas, 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. DIAGNÓSTICO 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 Sololá se optó por iniciar contactos con personeros de la Cooperativa La Internacional 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 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,

convivió 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

- **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.
- **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)

### **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. 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”. (6:62)
- 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”. (6:63)

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 acompañamiento y evaluación.

Hay que tener en cuenta en el uso de estas técnicas, cuándo usar la información de tipo cualitativa. Está 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 de cuenta de los factores, indicadores, que necesite analizar y la información asociadas a esos análisis. (20:63)

### **3. Posibles problemas en la recopilación de información**

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

- **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)

- **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)
- **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 acompañamiento 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)

- “Una de las mejores maneras de mejorar la calidad de la información es usar más de un indicador para monitorear un objetivo, lo cual permite cruzar información y ayuda a asegurar que los resultados son atribuibles al proyecto. El problema es costo”. (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 acompañamiento 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 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 ACOMPAÑAMIENTO 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 finales del 2007 se logró la definición de un plan estratégico no validado por el consejo de administración.

No se cuenta con plan operativo anual POA, simplemente existe un listado de actividades a ejecutar durante todo el año sin presupuesto, 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.

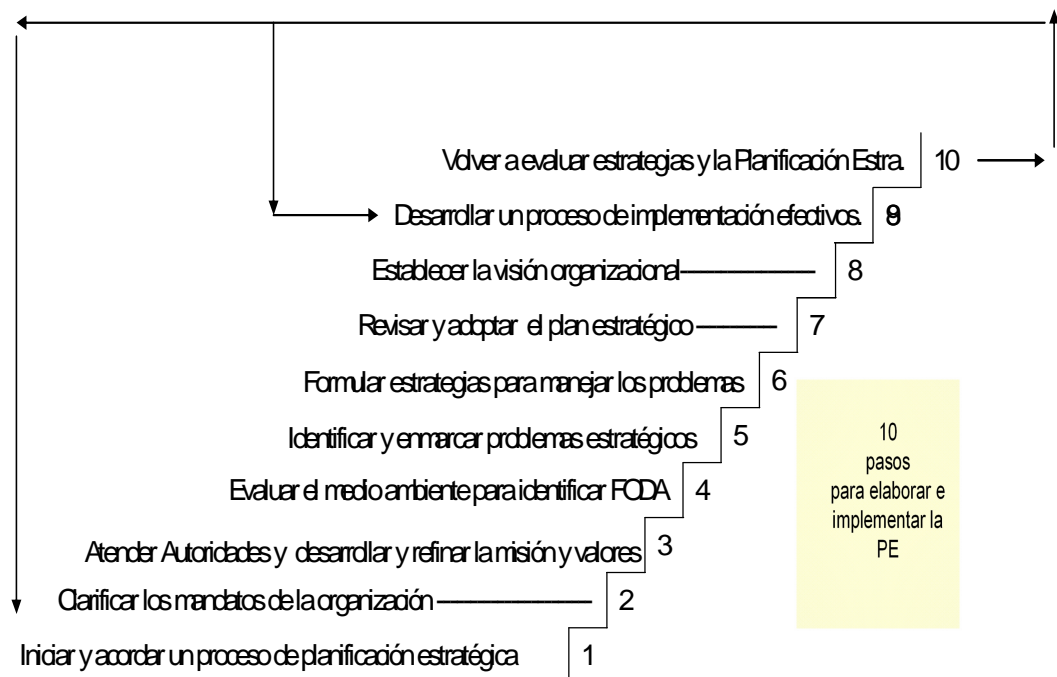
Mediante la planificación estratégica, las organizaciones públicas pueden:

- 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 implementar 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 ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN**

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

### **1. Políticas y Reglas de Procedimiento**

Este primer aspecto ayuda a detallar cómo se hará el acompañamiento y evaluación del proyecto. Las reglas pueden ser de tipo general y específicas”. Las generales definen acompañamiento y Evaluación, para el programa en general: la priorización que tendrá el acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación, quién prepara, quién recibe y quién actúa en relación con la información, ¿hasta dónde se delegan varios aspectos del acompañamiento y evaluación a otros involucrados en el proyecto? (20:58)

La asignación de las funciones para el acompañamiento y valuación de un proyecto requiere ser considerada temprano en la etapa de diseño. Dado que el acompañamiento 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 acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación, como interna o externa a la unidad ejecutora del proyecto. Para determinar dónde localizar está 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 acompañamiento 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 acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación. Es necesario una condición sine qua non: que el jefe de acompañamiento y evaluación goce de la plena confianza profesional del Gerente del Proyecto, de lo contrario, los resultados del

acompañamiento y evaluación no se tomarán en cuenta y no se aprenderá. (6:59)

### **3. Determinación de incentivos**

Si los involucrados en un proyecto consideran que el acompañamiento y evaluación no es importante, nunca se podrá efectuar un buen acompañamiento y evaluación. Por lo tanto, es importante captar en la etapa de preparación del proyecto los posibles intereses que podrían tener involucrados individuales en acompañamiento y evaluación y asegurar en el diseño del plan acompañamiento y evaluación que esos intereses sean tomados en cuenta. “Es importante, identificar los intereses de los involucrados y crear incentivos para su apoyo al acompañamiento y evaluación”. (6:59)

El interés es la razón por la cual un involucrado apoyaría o resistiría un proceso efectivo de acompañamiento y evaluación de un proyecto, “El incentivo: es una actividad o acción de acompañamiento 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 acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación contemple mecanismos de difusión de los resultados, así como recursos para efectuar esa difusión. (6:59)

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 acompañamiento y evaluación, no se puede llevar a cabo un buen acompañamiento y evaluación sin recursos financieros. Es común encontrar proyectos que no incluyen presupuesto de actividades de acompañamiento 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 qué 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 acompañamiento y evaluación? (20:60)
- “¿Quién concretamente estará a cargo del acompañamiento 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 acompañamiento 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 ACOMPAÑAMIENTO 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:**

1. De Mercado
2. Tecnológico
3. Administrativo- legal
4. 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”. (5-85) 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 acompañamiento.

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 temática

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

- **Eficacia:** ¿En qué medida el programa o proyecto ha logrado sus objetivos y alcanzo 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 (5:48)

### 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 VIDA DEL 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 éstas 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 su es 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 considera 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 acompañamiento 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”. (6:51,55)

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 cómo 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 acompañamiento, 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, acompañamiento 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 acompañamiento 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 ACOMPAÑAMIENTO 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 acompañamiento 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 acompañamiento 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: (20:61)

- **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 quién 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. (20:62)

## **2.7. EJECUCIÓN DE UN PROYECTO DE ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN**

Las actividades de la Cooperativa La Internacional se circunscriben al servicio que se presta a más de 10, 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 acompañamientos y evaluaciones de las actividades a través de coordinadores y supervisores en forma constante y se reciben acompañamientos 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 recibe acompañamiento ni se evalúan las acciones. 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 acompañamiento 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 haya instrumentos sistematizados para la ejecución de acompañamientos y evaluaciones, tanto en la parte técnica como financiera, así mismo planes e informes de acompañamiento, por lo menos el Consejo de Administración no recibió en el 2007 ningún informe de acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación debido a la deficiencia en la planificación y generación de informes por lo que se recomienda la creación de una unidad de acompañamiento y evaluación con la contratación de un coordinador para dicha oficina con funciones específicas siguientes:

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

“El seguimiento o acompañamiento, 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 acompañamiento 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 acompañamiento 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 la gerencia tiene la responsabilidad de corregir problemas que se detecten en el acompañamiento, eso significa ajustar el proyecto a las condiciones que permitan que este llegue a buen término 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 qué medida se produjeron los Componentes y si se está logrando el propósito (objetivo de desarrollo) del proyecto (20:48)
- El énfasis en proyectos sociales y de reforma eleva la importancia de llevar a cabo un acompañamiento 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 acompañamiento de un proyecto. La intención es identificar los problemas de ejecución lo más 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 entre 6 meses y dos años y son esenciales

para la planificación del acompañamiento 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 ACOMPAÑAMIENTO 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 acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación en la etapa de ejecución del proyecto. Las diferentes tareas relacionadas con el acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación se toman en la etapa de la preparación del proyecto. En esta etapa, el equipo de preparación de proyecto (incluyendo el ejecutor) tiene la responsabilidad básica de asegurar que el proyecto dispondrá de un buen sistema de acompañamiento y evaluación. La matriz de Marco lógico es una herramienta de 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 acompañamiento y evaluación del proyecto, incluyendo el proceso de evaluaciones formativas y sumativas.

### **1. En la etapa de ejecución**

Vale la pena indicar que sin el establecimiento de un buen plan de acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación en esta etapa, que es la más intensiva en cuanto a acompañamiento y evaluación formativa (intermedia).

Para realizar el acompañamiento y la evaluación en esta etapa, es necesario contar con los mecanismos identificados en el plan de acompañamiento 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 acompañamiento 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 acompañamiento 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.

## **2. En la etapa de operación (post proyecto)**

La agencia ejecutora tiene el rol básico de acompañamiento 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 ACOMPAÑAMIENTO 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 ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN

Existen múltiples razones para llevar a cabo el acompañamiento y evaluación, tanto el aprendizaje como el sentido de pertenencia de los beneficiarios respecto del proyecto, lo que se ve potenciadas con la información que es obtenida y difundida adecuadamente. “Llevan lecciones aprendidas. El acompañamiento 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)

**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)

**Transparencia.** El acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación apoya el sentido de confianza por medio de la transparencia. (20:67)

**Corresponsabilidad.** (Accountability- responsabilidad) “Los ejecutores y gerentes tienen que responder por su desempeño. Está corresponsabilidad

de todos es fomentada por medio de acompañamiento y evaluación”.  
(20:67)

**Reconocimiento.** Otro factor de motivación para el acompañamiento 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 ACOMPañAMIENTO 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 acompañamiento y evaluación.

**3. Cultura de statu quo:** Resistencia al cambio significa no aceptar información de acompañamiento 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 uno le gustaría. Mayor desagregación implica muchas veces mayores costos para el proyecto”. (20:67)

Otros problemas usuales en el acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación y no en su aspecto constructivo,
- Verticalidad del proceso de acompañamiento 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 ACOMPAÑAMIENTO 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.

### **1. En la etapa de ejecución**

Vale la pena indicar que sin el establecimiento de un buen plan de acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación en esta etapa, que es la más intensiva en cuanto a acompañamiento y evaluación formativa (intermedia).

Para realizar el acompañamiento y la evaluación en esta etapa, es necesario contar con los mecanismos identificados en el plan de

acompañamiento 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 acompañamiento 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 acompañamiento 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.

## **2. En la etapa de operación (post proyecto)**

La agencia ejecutora tiene el rol básico de acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación 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 u determinado sector, para extraer lecciones y preparar un informe con recomendaciones que indican cómo estás lecciones pueden ser incorporadas en proyectos futuros. (20:49,51)

## **CAPÍTULO III DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

### **3.1 HIPÓTESIS ACCIÓN**

Si se implementa un sistema de acompañamiento 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 La Internacional a través de la propuesta de un sistema de acompañamiento, evaluación y el establecimiento de un programa de formación permanente para los órganos directivos, personal gerencial y operativo, en función de acompañamiento y evaluación.

#### **3.2.2 Específicos:**

1. Elaborar una propuesta teórica consistente en materia de acompañamiento y evaluación.
2. Elaborar una propuesta estratégica de un sistema de acompañamiento 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 acompañamiento 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 está 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 2009 se diseñó una propuesta teórica consistente en materia de acompañamiento y evaluación con contenidos esenciales
- La segunda quincena de agosto del 2009 se diseñó una propuesta estratégica de un sistema de acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación.
- La segunda quincena de septiembre del 2009 se elaboraron presentaciones en Power Point de contenidos esenciales de la propuesta teórica sobre acompañamiento y evaluación, propuesta estratégica de acompañamiento y evaluación, formación de recursos humanos en función de acompañamiento y evaluación, para la Cooperativa La Internacional.
- La primera quincena de octubre del 2009 se realizó reunión con Gerente General y de más personal administrativo para socializar la propuesta teórica.
- La segunda quincena de octubre del 2009 se socializó al consejo de administración, órganos directivos y personal de la COTONEB, las propuestas teórica, estratégica y formación de recursos humanos en función de acompañamiento y evaluación

### **3.4 PLANTEAMIENTO GENERAL DE PROPUESTA A EXPERIMENTAR**

Como resultado de acercamientos con personeros de la Cooperativa La Internacional 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 diciembre del año 2007 se estaba formalizando la planificación estratégica, cuando la cooperativa tiene veinte años de fundación; 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 acompañamiento y evaluación de los proyectos y servicios que presta la cooperativa, 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 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 y permanentes.

Como elemento fundamental no existe un programa que se ejecute de capacitaciones 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 “La Internacional”.**

- Se planteó la necesidad discutir el problema más importante que limite las capacidad de trabajo.
- Se dialogo con todos los trabajadores de la institución para discutir el problema central de la institución.
- Se definieron claramente los problemas después de deliberaciones reiteradas con el grupo.
- Se definió el problema central después de la jerarquización establecida por los mismos trabajadores.
- Se realizaron acciones de capacitación en acompañamiento y evaluación
- 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 más 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.

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 acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación con contenidos como: La planificación, la planificación del acompañamiento 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

acompañamiento 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 acompañamiento 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-. 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 acompañamiento 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 los acompañamientos a los diferentes servicios y proyectos se realizará de acuerdo a una planificación y será constante y las evaluaciones en forma trimestral 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 acompañamiento y evaluación, se iniciará con la creación de la unidad de acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación, pretende elevar el nivel de capacidad de los mismos para efficientizar 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 acompañamiento y evaluación descrita 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 INVESTIGACIÓN**

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
<p>1. Elaborar una propuesta teórica consistente en materia de acompañamiento y evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Elaboración de cronograma de trabajo</li> <li>◆ Recopilación de información sobre modelos de acompañamiento y evaluación.</li> <li>◆ Diseño de la propuesta de acompañamiento y evaluación.</li> <li>◆ Reunión con gerentes de la Cooperativa</li> <li>◆ Socialización de la propuesta de un sistema de acompañamiento y evaluación.</li> </ul>	<p>Propuesta teórica de un sistema de acompañamiento y evaluación elaborada.</p>
<p>2. Elaborar una propuesta estratégica de un sistema de acompañamiento y evaluación de los servicios, proyectos y actividades administrativas que ejecuta la institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Elaboración de cronograma de trabajo</li> <li>◆ Recopilación de información sobre acompañamiento y evaluación estratégica</li> <li>◆ Diseño de la propuesta de acompañamiento y evaluación estratégica</li> <li>◆ Reunión con gerentes de la Cooperativa</li> <li>◆ Socialización de la propuesta de un sistema de acompañamiento y evaluación</li> </ul>	<p>Propuesta estratégica de acompañamiento y evaluación institucional elaborada</p>

### 3.7 CRONOGRAMA DE TRABAJO

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

## **CAPÍTULO IV**

### **EJECUCIÓN**

#### **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 2009 con una visita al Gerente General de la Cooperativa “La Internacional”, 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 la problemática institucional y así mismo la priorización y decisión conjuntamente con el Consejo de Administración sobre propuesta de un sistema de acompañamiento, evaluación y el establecimiento de un programa de formación permanente para los órganos directivos, personal gerencial y operativo, en función de acompañamiento 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 más importante que limite las capacidad de trabajo.
- Se dialogo con todos los trabajadores de la institución para discutir los problemas centrales de la institución.
- Se definieron claramente los problemas después de deliberaciones reiteradas con el grupo.
- Se definió el problema central después de la jerarquización establecida por los mismos trabajadores
- Se diseño y ejecuto el Plan de Formación en relación a acompañamiento y evaluación.
- Se evaluó una propuesta estratégica de acompañamiento y evaluación.

## **4.2. PRODUCTO FINAL**

### **4.2.1 CONSIDERACIONES PRELIMINARES**

Desde el punto de vista temporal, los productos de la investigación son dos: de alcance inmediato, propuesta teórica en materia de acompañamiento y evaluación, su socialización y apropiamiento por la junta directiva, de alcance mediato, 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.

#### **4.3 PROPUESTA TEÓRICA EN MATERIA DE ACOMPañAMIENTO Y EVALUACIÓN, SU SOCIALIZACIÓN Y APROPIAMIENTO POR LA JUNTA DIRECTIVA**

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

Para desarrollar este proceso investigativo se consultó bibliografía, además de ello se hicieron entrevistas como con el licenciado Erbin Fernando Osorio. 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.



## **2. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE UN SISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO 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 acompañamiento 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 acompañamiento, plan de acompañamiento, instrumentos de acompañamiento de actividades técnicas y administrativas, formatos de análisis e interpretación de la evaluación, además se agrega modelo de plan operativo.

## **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 está 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.

#### **4. PROPUESTA ESTRATEGICA DE UN SISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN**

##### **I. 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 como por ejemplo una academia de mecanografía, el servicio de crédito, asistencia en salud y un proyecto que se ejecuta con el Ministerio de Salud y Asistencia Pública.

Es importante indicar que a nivel de gerencia y 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 recibió un plan mensual del personal técnico. En lo que respecta a los proyectos que administra la cooperativa a lo interno si se genera una planificación sin embargo los coordinadores no entregan planificación mensual a la gerencia y consejo de administración.

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. 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, la Gerencia y el Operativo. De acuerdo a estos deben establecerse competencias y roles en el sistema de acompañamiento y evaluación.

En el caso de la Asamblea general, 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
<b>DIRECTIVOS</b>	
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
<b>GERENCIA</b>	
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
<b>CONTABILIDAD Y RECEPTORIA</b>	
1	Personal capacitado
2	Personal contratado cumple con el perfil
3	Análisis de causa y efecto elaborado
<b>SECRETARIA</b>	
1	Evaluaciones periódicas
2	Perfil de puesto definido
3	Personal capacitado
4	Número de orden para visitas a secretaria debidamente elaboradas y selladas.
<b>CRÉDITOS</b>	
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
<b>SEGURIDAD</b>	
1	Personal capacitado
2	Jefe superior de seguridad designado
3	Control de asistencia
4	Evidencia de causa justificada por salidas en horas de trabajo
<b>MANTENIMIENTO</b>	
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 La Internacional 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 acompañamiento 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 todos sus proyectos o acciones de desempeño. Permite presentar

De forma sistemática y lógica los objetivos de la organización y sus relaciones de causalidad.

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.

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

Como se indica, está 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 está 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 de 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 Visión, 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 obligara 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 acompañamiento 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	ENTORNO
Propósito del Proyecto (Outcome)	Indicadores de Propósito		
Productos / Resultados (Outputs)	Indicadores de Producto		
Actividades (Activities)	Il. de proceso Il. 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 no así los demás años desde la fundación de la institución. No obstante lo anterior se propone los esquemas siguientes para ser utilizados y como insumos básicos para realizar el acompañamiento.

PROPUESTA No. 1  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "LA INTERNACIONAL"

PLAN OPERATIVO ANUAL

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 "LA INTERNACIONAL"

PLAN OPERATIVO ANUAL

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



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 acompañamiento y evaluación.

### **3. Destino de la información**

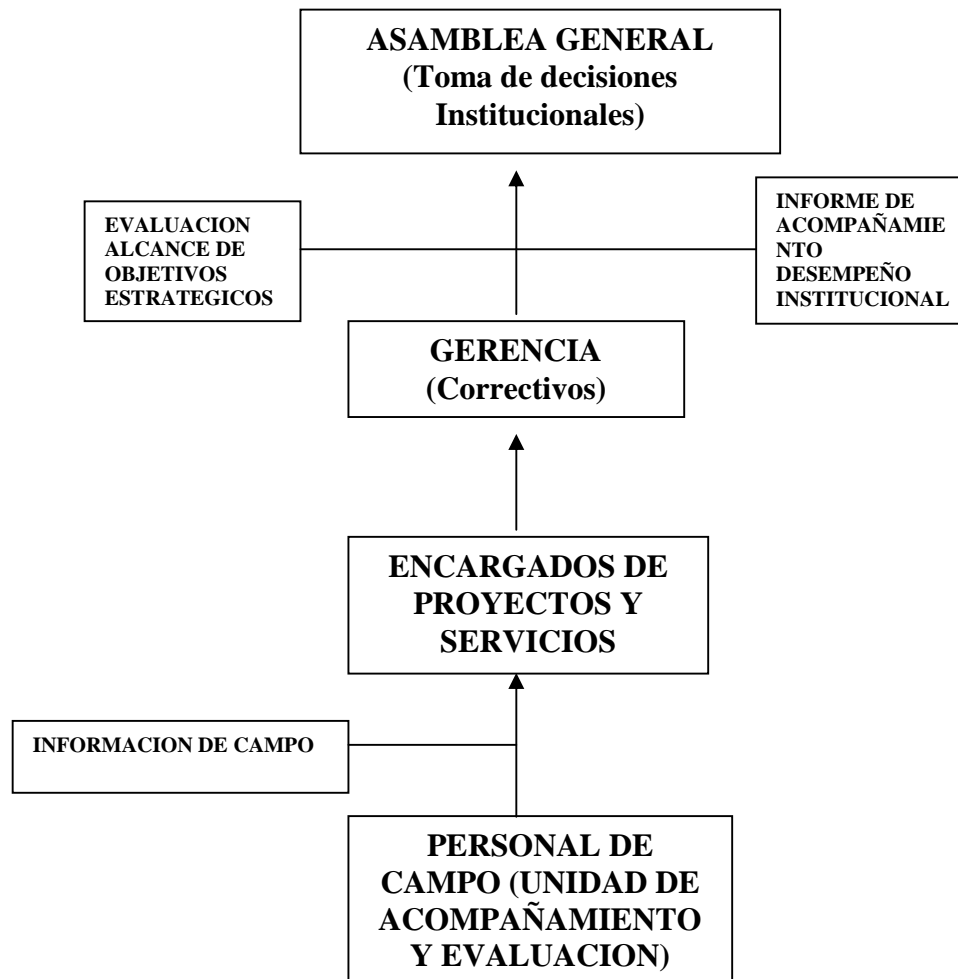
La información que se genere a través de las actividades de acompañamiento y evaluación tendrá diferentes destinos, esto de acuerdo a los niveles organizacionales que se dan en la cooperativa.

Para el nivel directivo (Asamblea general), se generaran informes de impacto, es decir en qué 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 acompañamiento 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 acompañamiento, esta información será recopilada por personal de campo (se deberá crear una estructura organizacional que permita desarrollar las actividades de acompañamiento y evaluación)

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



#### 4. Naturaleza de información

- **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 acompañamiento, 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)

- **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.

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

## 5. Periodicidad para el acompañamiento y evaluación

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

## 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
<p>Objetivo de desarrollo (FIN)</p> <p>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.</p>			
<p>Propósito de la organización</p> <p>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.</p>			
<p>Productos resultados (componentes)</p> <p>Fortalecer y consolidar la estructura y gobernabilidad, gerencial, financiera, recurso humanos, mercado administrativa y operativa que facilite la eficiente operativa.</p> <p>Fortalecer y consolidar el</p>			

<p>programa de ahorro y crédito, que permita la auto sostenibilidad 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 acompañamiento 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.

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.

## **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 deberá estar principalmente la contratación de personal con experiencia en el establecimiento de sistemas de acompañamiento y evaluación, 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 acompañamiento y evaluación 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 último 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
<b>Total costos de inversión inicial</b>	<b>80,000.00</b>

### Costos de operación y mantenimiento del sistema de acompañamiento y Evaluación

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	60,000.00
2.2 Dos técnicos de campo (Q 2,500.00 cada uno)	60,000.00
2.3 Un técnico en informática	30,000.00
2.4 Mantenimiento de equipo	10,000.00
2.5 Materiales	5,000.00
<b>Total costos de operación y mantenimiento del sistema</b>	<b>165,000.00</b>

#### **4.2.2 RESULTADOS DE LA ACCIÓN**

Tomando en cuenta todas las actividades realizadas socializadas al personal administrativo, Consejo de Administración y otros órganos directivos en el mes de octubre se logró la aceptación de los órganos directivos para iniciar un proceso de acompañamiento 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 acompañamiento 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 administrativa 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.



## CAPÍTULO V EVALUACION

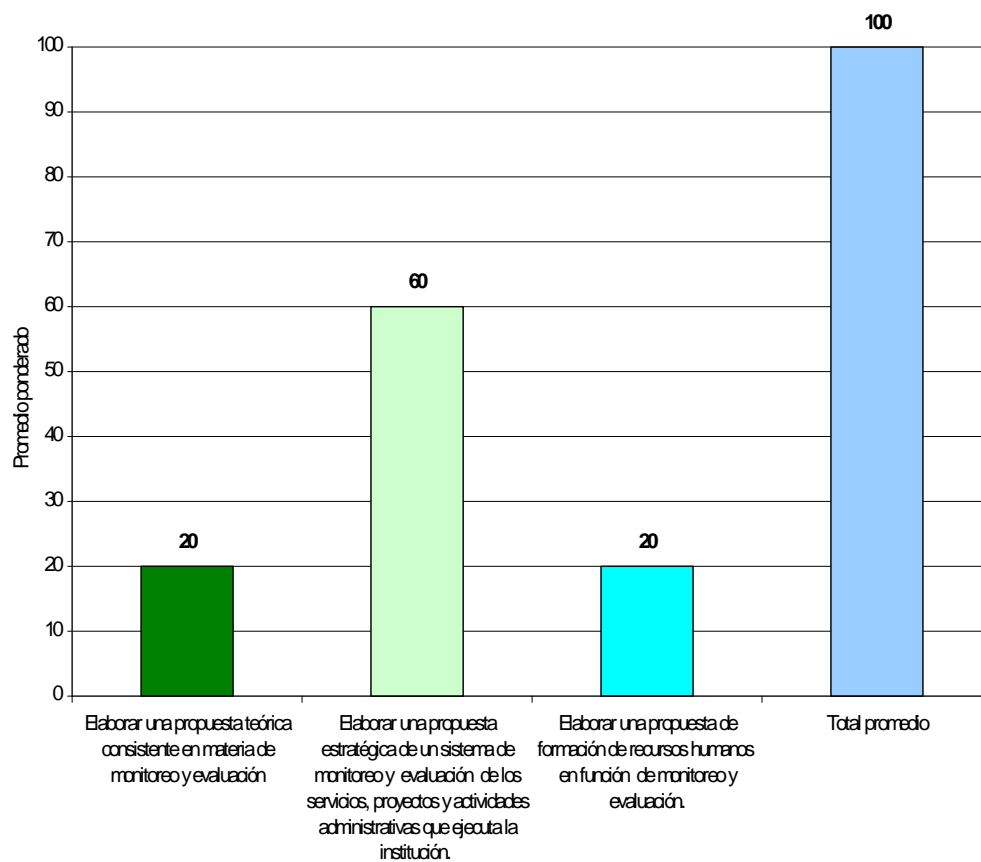
### 5.1. EVALUACIÓN DE RESULTADOS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

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 asigno la ponderación siguiente:

<b>Objetivo general:</b>	
<b>Objetivo específico 1.</b> Elaborar una propuesta teórica consistente en materia de acompañamiento y evaluación	20%
<b>Objetivo específico 2.</b> Elaborar una propuesta estratégica de un sistema de acompañamiento y evaluación de los servicios, proyectos y actividades administrativas que ejecuta la institución.	60 %
<b>Objetivo específico 3.</b> Elaborar una propuesta de formación de recursos humanos en función de acompañamiento 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 2 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 está grafica también está 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 está en su etapa de implementación , es importante indicar que dentro de la propuesta estratégica de acompañamiento 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. Está 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 está exija.

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

Respecto al objetivo específico primero efectivamente se logro elaborar una propuesta teórica consistente en materia de acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación.

El objetivo segundo que se refiere a una propuesta estratégica de un sistema de acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación.

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

## **5.2. EVIDENCIAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

Al haber socializado las tres propuestas ante el consejo de administración y los otros órganos directivos 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 acompañamiento y evaluación así; Artículo 42. Son atribuciones del Consejo de Administración: inciso **aa. Establecer un sistema de acompañamiento 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 acompañamiento en dicha institución

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

Las propuestas presentadas ante el consejo de administración y órganos directivos de la institución, tendrán seguimiento mediante la inclusión de un presupuesto dentro del Plan Operativo Anual exclusivo para la ejecución de acompañamiento 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. . . ARTÍCULO 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 Auditoría 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 acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación. Estrategia de un sistema de acompañamiento y evaluación de los servicios, proyectos y actividades administrativas que ejecuta la

institución. Y finalmente la formación de recursos humanos en función de acompañamiento 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 el Consejo de Administración 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 estar establecido el sistema de acompañamiento 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 “La Internacional”.

## **5.5. EXPERIENCIAS SOBRESALIENTES PARA RESALTAR**

La ejecución de la presente investigación en todas sus fases, constituyó una de las experiencias más satisfactorias desde dos puntos de vista, la primera, el hecho de poder contribuir en la consolidación de la Cooperativa La Internacional, 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 acompañamiento 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 EDUCATIVA**

En el mundo actual, los procesos sociales cambiantes y la competencia desencadenada entre las empresas o instituciones, particularmente las cooperativas exige 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 de Ahorro y Crédito, “La Internacional” así como en otras cooperativas y contribuir en la consolidación de las mismas en la forma siguiente:

- Implementación de un sistema de acompañamiento 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 elaboró una propuesta teórica consistente en materia de acompañamiento y evaluación
- ✓ Se realizó una propuesta estratégica de un sistema de acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación.
- ✓ Las propuestas presentadas ante los órganos directivos de la institución fueron aceptadas; así mismo se dejó material impreso y en CD

## RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda que el gerente general reproduzca y socialice la propuesta teórica en materia de acompañamiento y evaluación a los diferentes órganos directivos en forma anual especialmente la comisión de vigilancia.
- ✓ Es necesario que el Consejo de Administración implemente la propuesta estratégica de un sistema de acompañamiento 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 acompañamiento 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 acompañamiento 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 acompañamiento 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 acompañamiento de proyectos sociales**. DEPAL.
7. Constitución Política de la República de Guatemala. CENALTEX.
8. Convenios con Banco Mundial. Sololá.
9. Convenios de Extensión Chajul.
10. Cooperativa de ahorro y crédito "La Internacional". **Expediente de reconocimiento de personalidad jurídica y aprobación de Estatutos**. Sololá, Guatemala, 1998.
11. Cooperativa de ahorro y crédito "La Internacional". **Informe Anual 2007**.
12. Cooperativa de ahorro y crédito "La Internacional". **Manual de Funciones de Personal**. Sololá, 2004.
13. Cooperativa de ahorro y crédito "La Internacional". **Oferta Financiera de Proyecto Salud y Nutrición Materno Infantil**. Jurisdicción 1 de Cotzal.2008.
14. Cooperativa de ahorro y crédito "La Internacional". **Reglamento Individual de créditos, Reglamento de ahorros**. Sololá, 2004.

15. EDITORA EDUCATIVA. **Estudios Sociales, Segundo Curso.** Guatemala, 1996.
16. INTECAP. **Informe General de Asistencia Técnica a la Cooperativa La Internacional,** 2007.
17. Ley General de Cooperativas, Guatemala.
18. MUNICIPALIDAD DE SOLOLÁ. **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.

## APÉNDICE

### FOTOS DE EVIDENCIA DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA INTERNACIONAL "INTERCOP" R. L.



Capacitación a jóvenes sobre el ahorro



Programa de ahorro infantil y juvenil, de la cooperativa de Ahorro y Crédito, la Internacional "Intercop" R. L.



Socialización reglamento de funcionamiento con los órganos directivos de la Cooperativa



Análisis del FODA con directivas locales en las comunidades de la cooperativa.



Mesa de discusión en la realización del FODA de la Cooperativa con diversos órganos



Entrevistas con asociadas de la cooperativa



Mesa de discusión de funcionamiento de la Cooperativa



Asamblea extraordinaria de socios en la aprobación de plan operativo anual y plan estratégico de la Cooperativa.



Carroza de promoción de la Cooperativa Intercop RL



Carroza de promoción feria departamental Sololá, agosto 2009

---

## GUÍA METODOLÓGICA ESTRATEGICA

Guía de acompañamiento y evaluación para la Cooperativa de ahorro y crédito “La Internacional”.

### **I. PRESENTACIÓN**

La guía estratégica de acompañamiento 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 de ahorro y crédito “La Internacional”.

### **II. JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de propuestas técnicas tienen como propósito elevar la calidad de servicio en materia de acompañamiento 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 acompañamiento y evaluación.

#### **3.1.2. CONTENIDO**

1. Acompañamiento, su campo de ejecución.
2. Evaluación, su campo de ejecución
3. Planificación de acompañamiento y evaluación, características.
4. Políticas y reglas de procedimiento.
5. Fuentes primarias y secundarias utilizadas
6. Métodos para intervenir el acompañamiento y la evaluación.
7. Limitaciones para un efectivo acompañamiento 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. GUÍA ESTRATÉGICA EJECUTIVA**

### **3.2.1. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

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

### **3.2.2. PRESENTACIÓN**

El acompañamiento 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.

### **¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN?**

- ✓ Sistemático: significa que debe ser planeado cuidadosamente e integrado plenamente en todo ciclo del proyecto.
- ✓ Participativo: los involucrados importantes forman parte del diseño y de la ejecución del acompañamiento y Evaluación (M y E), desde el comienzo. Significa que todos los que contribuyen al proyecto, o que son afectados por el proyecto, entienden quién es el responsable de hacer qué. Hay tres resultados de participación.
- ✓ 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 acompañamiento y Evaluación (M y E), 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.

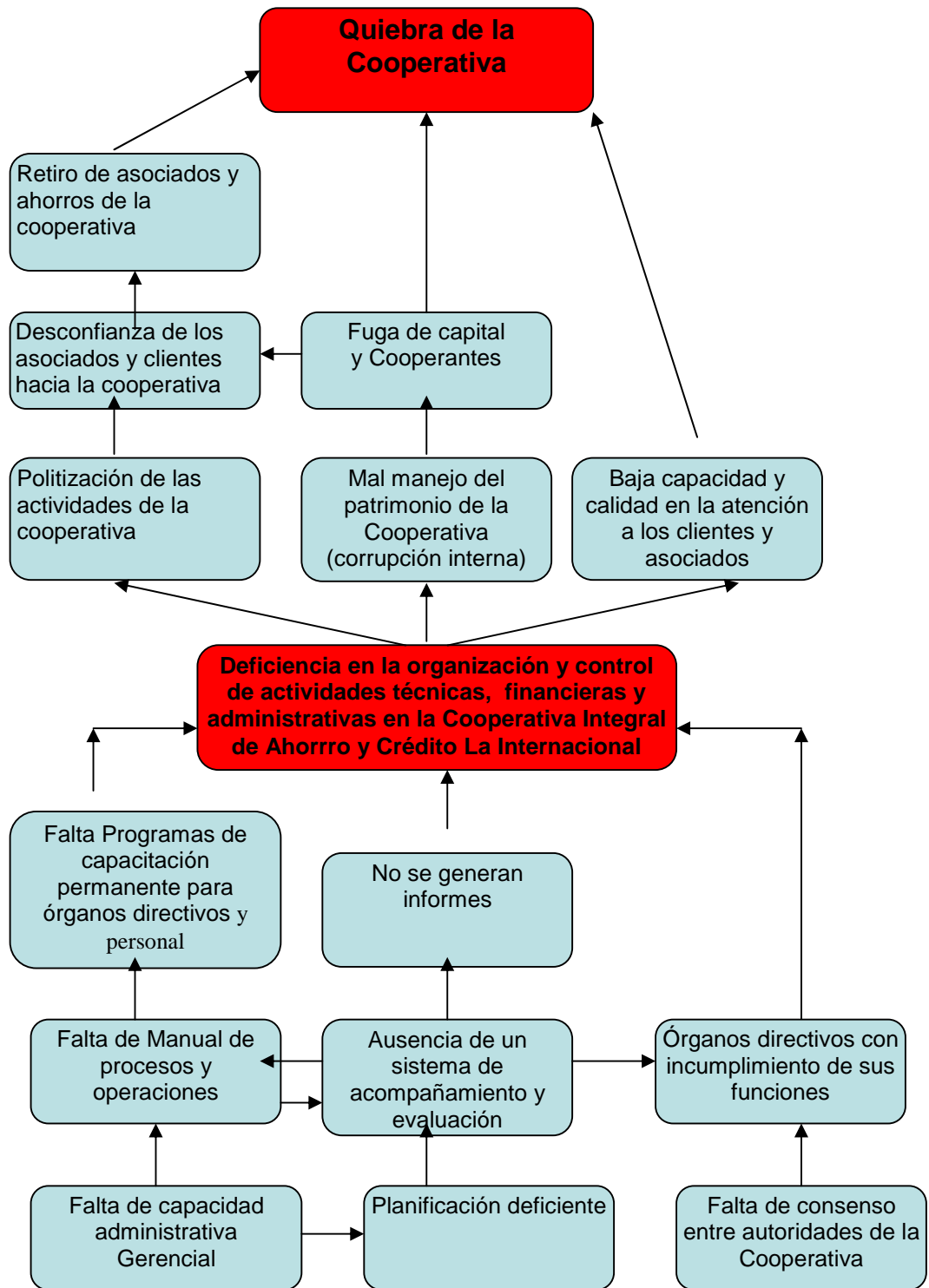
#### **3.2.4. ¿PARA QUE UN ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN?**

1. Para determinar los procesos de la ejecución de un proyecto.
2. Para establecer y medir los avances y el cumplimiento de los plazos para las actividades.
3. Para comunicar a los involucrados de los avances del procesos administrativo.
4. Para dar retroalimentación a los involucrados sobre el proyecto.
5. Para recomendar las acciones consientes a los problemas que afectan el desarrollo de los proceso de trabajo.

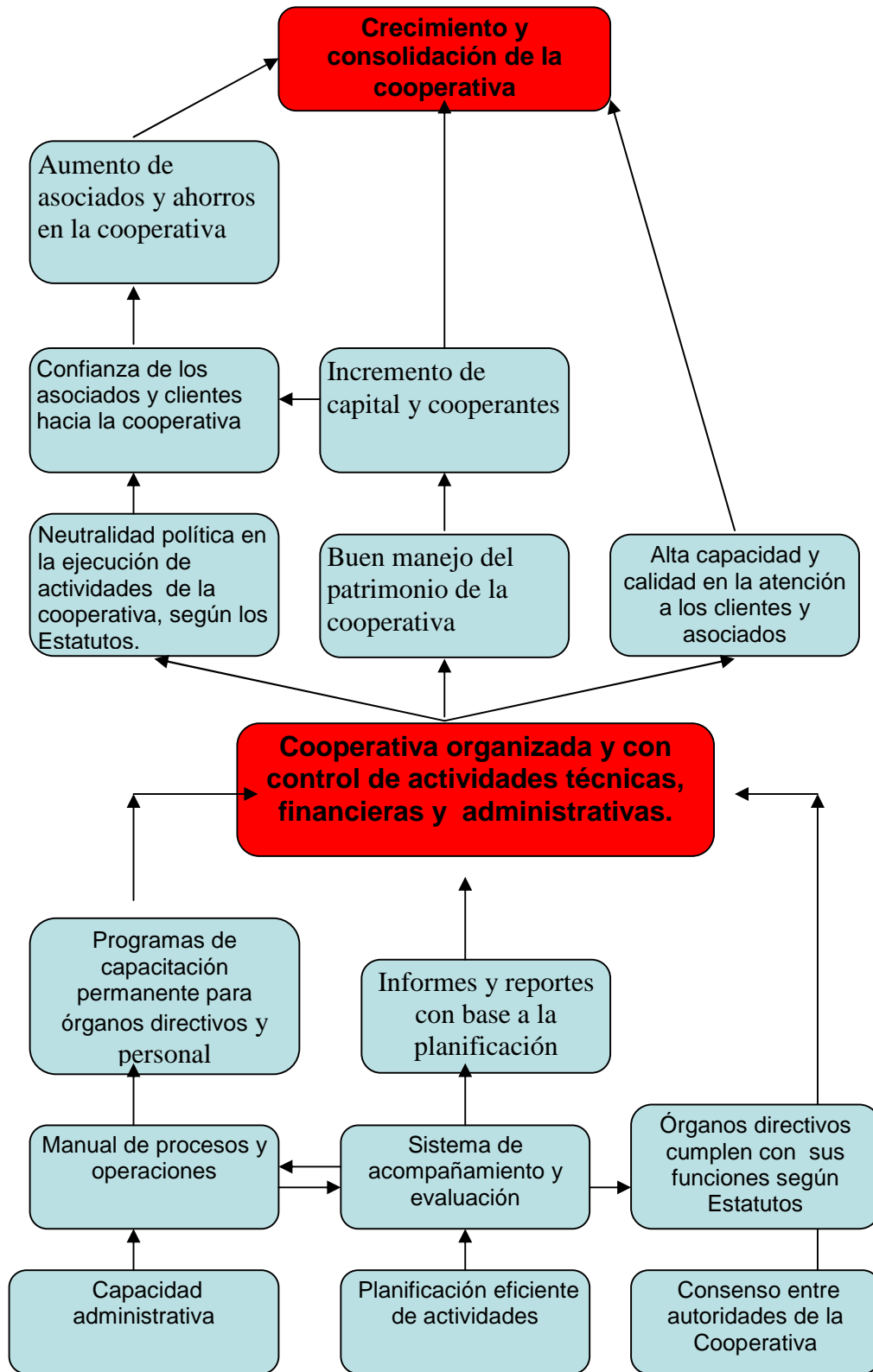
#### **3.2.5. ¿CÓMO DIAGNOSTICAR EL ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN?**

Todo proceso de acompañamiento y evaluación del árbol de problemas, creado por los actores que son los sujetos pacientes de la problemática. A nivel de ejemplo, presentamos el siguiente árbol de problemas.

**ANEXOS  
ARBOL DE PROBLEMAS**



## ARBOL DE OBJETIVOS



## El árbol de Problemas: causas- efectos

### 1. ¿Qué es el árbol de problemas?

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican.

Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base.

El tronco del árbol es el **problema central**, las raíces son las **causas** y la copa los **efectos**.

La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

### 2 ¿Cómo construir un árbol de problemas?

Se debe configurar un esquema de causa-efecto siguiendo los siguientes pasos:

**3. Identificación del problema central:** *Dentro* de los problemas considerados importantes en una comunidad:

Seleccionar un problema central, teniendo en cuenta lo siguiente:

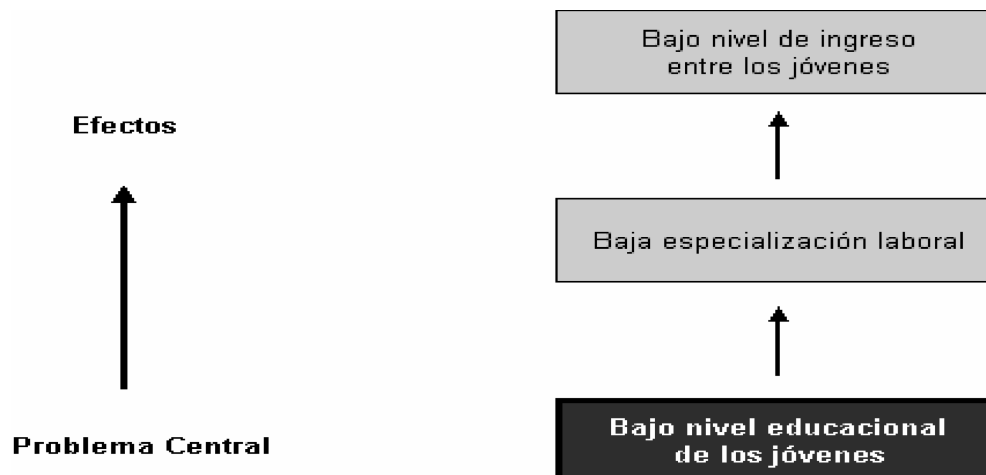
- Se define como una carencia o déficit
- Se presenta como un estado negativo
- Es un situación real no teórica
- Se localiza en un población objetivo bien definida
- No se debe confundir con la falta de un servicio específico

#### 4. Exploración y verificación de los efectos/consecuencias del Problema Central (la copa del árbol).

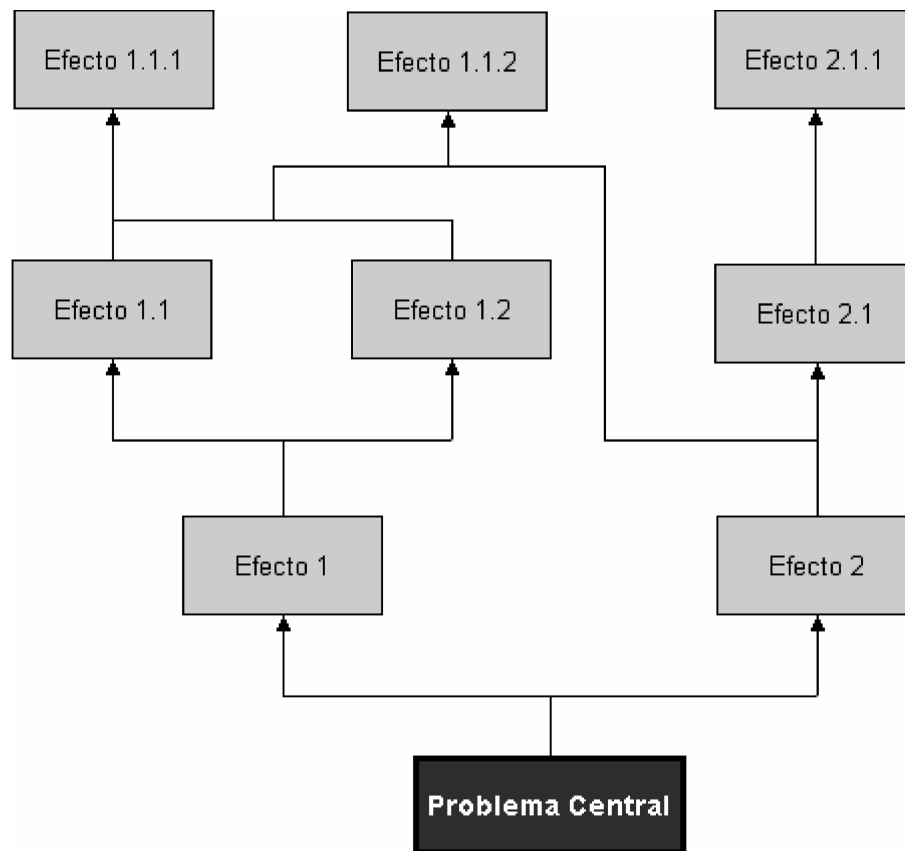
Los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales.

La secuencia se detiene en el instante que se han identificado efectos suficientemente importantes como para justificar la intervención que el programa o proyecto imponen.

Cada bloque debe contener sólo un efecto.



**5. Identificación de relaciones entre los distintos efectos que produce el Problema Central.**



**6. El Árbol de Objetivos: MEDIOS – FINES**

El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto.

Para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en **medios** y los efectos en **finés**.

Los pasos a seguir son:

**7. Traducir el Problema Central del Árbol de Problemas en el Objetivo Central del proyecto. (Un estado positivo al que se desea acceder).**

La conversión de problema en objetivo debe tomar en cuenta su viabilidad. Se plantea en términos cualitativos para generar una estructura equivalente (cualitativa). Ello no implica desconsiderar que el grado de modificación de la realidad es, por definición, cuantitativa.

**Bajo nivel  
educacional  
de los jóvenes**

**Alto nivel  
educacional  
de los jóvenes**

**Problema Central**

**Objetivo Central**

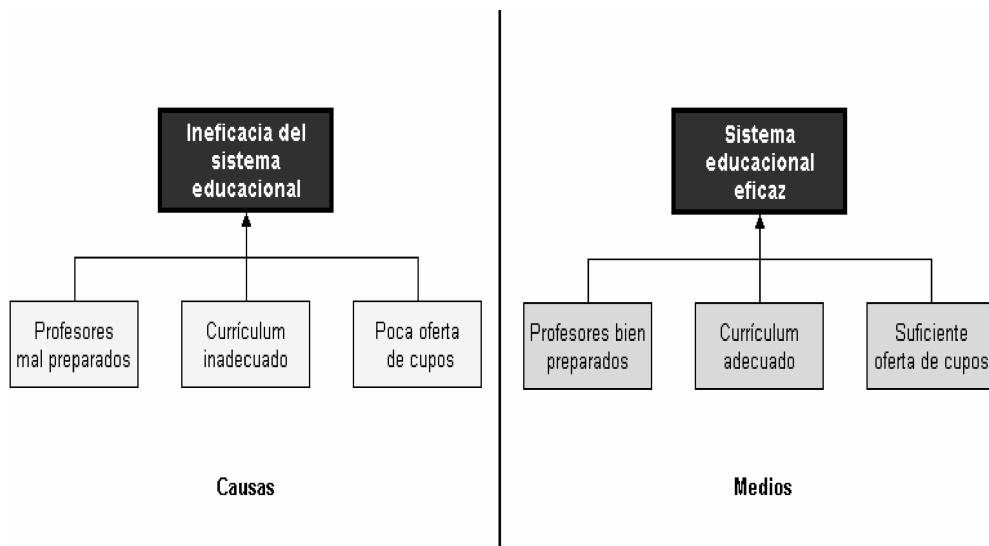
**8. Cambiar todas las condiciones negativas (causas y efectos) del Árbol de Problemas en estados positivos (medios y fines).**

Esta actividad supone analizar cada uno de los bloques y preguntarse: ¿A través de qué medios es posible alcanzar este fin? La respuesta debe ser el antónimo de las causas identificadas.

El resultado obtenido debe presentar la misma estructura que el Árbol de Problemas.

Cambia el contenido de los bloques pero no su cantidad ni la forma en que se relacionan. Si en este proceso surgen dudas sobre las relaciones existentes, primero se debe revisar el Árbol de Problemas para luego proseguir con el de Objetivos.

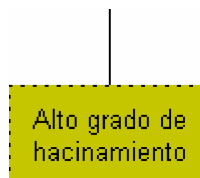




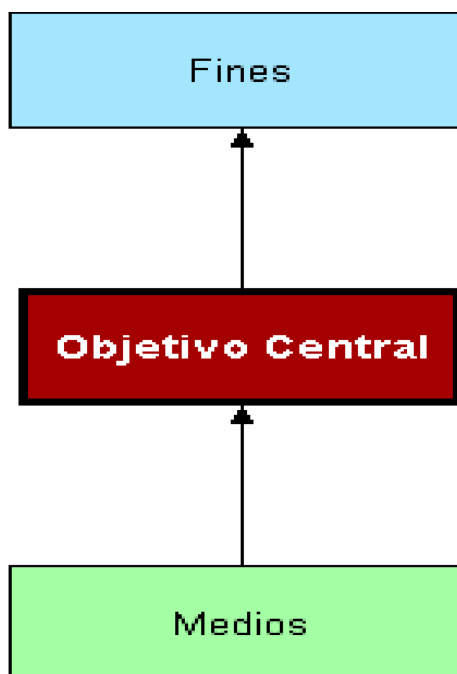
**9. Identificar los parámetros,** que son aquellas causas del problema que no son modificables por el proyecto, ya sea porque son condiciones naturales (clima, coeficiente **intelectual,**) o porque se encuentran fuera del ámbito de acción del proyecto (poder legislativo, otra dependencia administrativa).

Estos parámetros se señalan en el Árbol de Objetivos sin modificar el texto del de Problemas.

Al ubicar un parámetro, es posible sacar de ambos árboles todas sus causas ya que aun cuando alguna sea modificable, no se producirá ningún efecto sobre el problema central.



10. **Convertir los efectos del Árbol de Problemas en fines.** Al igual que en las causas, por cada efecto se debe considerar sólo un fin.
11. **Examinar la estructura siguiendo la lógica medio-fin y realizar las modificaciones que sean necesarias en ambos árboles.**



**En resumen,** el Árbol de Objetivos (Medios-Fines) refleja una situación opuesta al de Problemas, lo que permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto, que deben constituir las soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen.

El acompañamiento y evaluación también puede diagnosticarse mediante el FODA (fortalezas, oportunidades, como sigue,

### 3.4.2.1 Matriz FODA:

Se le conoce también como Matriz TOWS por las siglas de las palabras correspondientes en inglés. Esta técnica surgió dentro del ámbito de la planeación estratégica del desarrollo empresarial y como herramienta del análisis situacional es muy útil para describir el estado de una institución en un momento dado que posibilita tomar decisiones que conlleven acciones para el futuro.

La aplicación de la Matriz FODA permite ver a la institución desde una visión interna y una visión externa, el cruce matricial de las variables consideradas genera la definición de las estrategias a seguir. Las variables que se consideran en la matriz son las siguientes:

**1. Fortalezas:** Son todos los aspectos favorables de la institución que le garantizan la obtención de sus objetivos y la hacen competitiva en el medio. Lo que la institución tiene como características distintivas de calidad. Personal calificado, bienes instalaciones, soporte tecnológico, actitud positiva de los empresarios, trabajo en equipo, claridad de objetivos, actitud hacia el cambio o la renovación, seriedad en los procesos.

**2. Oportunidades:** condiciones o factores que convienen y favorecen externamente a la expansión o mantenimiento de la institución. Posibilidades de operar sucursales, demanda creciente de los productos, condiciones económicas y financieras favorables entre otros.

**3. Debilidades:** abarca los elementos, condiciones, procesos de la misma institución que no funcionan adecuadamente y limitan la consecución satisfactoria de los objetivos propuestos. Son todas las fallas o carencias de la institución en lo técnico, operativo, insumos, recursos humanos,

relaciones, burocracia, falta de gerencia efectiva, monopolización de cargos, carencia de manuales de funcionamiento y de procedimientos, atomización del personal por fines ajenos a la empresa, falta de controles de calidad, etc.



**4. Amenazas:** son los factores externos que afectan, dificultan o limitan el desarrollo, funcionamiento o estabilidad de la institución como la insatisfacción de los usuarios, capacidad de los proveedores, surgimiento de competencia, los sistemas de seguridad, las fluctuaciones de la moneda, situación política del país.

La matriz de análisis puede construirse con un cuadro en el cual se listan los elementos correspondientes a cada variable.

#### Matriz FODA

Fortalezas internas (S) F	Debilidades internas (W) D
Oportunidades externas (O) O	Amenazas externas (T) A

#### Matriz Tows para la formulación de estrategias

 Factores internos Factores externos 	Fortalezas internas	Debilidades internas
Oportunidades externas	Estrategia FO: aprovechar los puntos fuertes de la institución para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: superar las debilidades para aprovechar las oportunidades
Amenazas externas	Estrategia FA: hacer uso de los puntos fuertes para enfrentar a las amenazas o evitarlas	Estrategia DA: superar las debilidades para evadir o afrontar las amenazas.

Para la elaboración de proyectos de porción propicia de la matriz FODA que permite generar soluciones es la de las debilidades y en segundo término la de las amenazas aunque éstas está fuera de la institución.

### **3.2.7. ¿CÓMO EVALUAR EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN?**

#### **1. 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

### **3.2.8 CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN**

#### **1. Evaluación de proyectos**

##### **Definiciones:**

1. 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.
2. 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.

3. 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.
4. 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 acompañamiento.

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.

**2. 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

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

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.

### 3.2.9 TIPOS DE EVALUACIÓN

#### **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.