



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

# LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO DE DESARROLLO SANTIAGO

Fredy Jorge René Ríos Herrera  
Asesorado por Inga. Vilma Lorena Ríos Herrera

Guatemala, agosto de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**LA SOSTENIBILIDAD DEL  
PROYECTO DE DESARROLLO SANTIAGO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**FREDY JORGE RENÉ RIOS HERRERA**

ASESORADO POR INGA. VILMA LORENA RIOS HERRERA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERIA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Alvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Ing. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. Carlos Alex Olivares Ortiz
EXAMINADOR	Ing. Edgar Augusto Ponce Villela
EXAMINADOR	Ing. Sergio Antonio Torres Méndez
SECRETARIO	Ing. Gilda Marina Castellanos de Illescas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**LA SOSTENIBILIDAD DEL  
PROYECTO DE DESARROLLO SANTIAGO,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 12 de abril de 2004.

Fredy Jorge René Rios Herrera

## DEDICATORIA

A DIOS

Ser omnipotente, centro de mi existencia,  
gracias por la vida y por esta meta que me  
permites alcanzar.

A MI ESPOSA

Rita del Rosario Argueta Cárcamo de Ríos  
Flaca, gracias por todo tu amor, apoyo y  
comprensión. Te amo.

A MIS HIJOS

Carlos Fernando y María Reneé  
Que este triunfo sea un estímulo para ellos, y  
los impulse a seguir adelante. Tigrillos los amo.

A MIS PADRES:

Fredy René Ríos Cardona.  
Miriam Eluvia Herrera López de Ríos.  
Infinitamente gracias por todo. Este triunfo es  
vuestro. Viejos los amo.

A MIS HERMANOS:

Vilma Lorena, Pedro José (Q.E.P.D), Marvin  
Donaldo, Irvin Fernando y Jorge Alejandro Ríos  
Herrera.

Comparto con ustedes este logro. Los quiero.

A MI ABUELA

Eluvia López vda. de Herrera

Gracias por tus consejos y apoyo. Te quiero

Luvy.

## **AGRADECIMIENTO**

A: Julio Armando Palacios Rios.

Un agradecimiento especial, por su dedicación, tiempo y ayuda, para que este sueño se hiciera realidad, pero principalmente por ser como mi hermano. Dios lo bendiga "Espanto".

A: Ing. Erwin Danilo González Trejo

Por todo el apoyo brindado





# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	V
<b>LISTA DE SÍMBOLOS</b>	VII
<b>GLOSARIO</b>	IX
<b>OBJETIVOS</b>	XIII
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XV
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES</b>	
1.1 Concepto de organización no gubernamental (ONG)	1
1.2 Origen de las ONGs en América Latina	1
1.3 Evolución de las ONGs	3
1.4 Clasificación de las ONGs	5
1.4.1 Orientación o énfasis principal	6
1.4.2 Carácter	7
1.4.3 Esquema generacional	8
1.4.4 Criterios generales	10
1.5 Funcionamiento	13
1.6 Formas de administración	14
1.7 Financiamiento	15
1.7.1 Surgimiento de financiamiento para ONGs	15
1.7.2 El modelo de financiamiento de ONGs	16
<b>2. SITUACION ACTUAL DEL PROYECTO DE DESARROLLO SANTIAGO</b>	
2.1 Definición del Proyecto de Desarrollo Santiago	21
2.2 Breve reseña histórica	23
2.3 Estructura organizacional	24
2.3.1 Administración	25
2.3.2 Funcionamiento	28
2.4 Financiamiento	36

2.4.1	Surgimiento	37
2.4.2	El modelo de financiamiento	38
2.5	Tipos de proyecto que desarrolla	39
2.6	Análisis de la organización	41
2.6.1	Interno	41
2.6.2	Externo	45
<b>3</b>	<b>PROPUESTA DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD PARA EL PROYECTO DE DESARROLLO SANTIAGO</b>	
3.1	La sostenibilidad	
3.1.1	Definición de sostenibilidad	47
3.1.2	Importancia de la sostenibilidad	47
3.1.3	Niveles de sostenibilidad	49
3.1.3.1	Sostenibilidad institucional	49
3.1.3.2	Sostenibilidad financiera	49
3.1.3.3	Sostenibilidad conceptual y metodológica	50
3.1.3.4	Sostenibilidad política y social	50
3.1.4	Dirección de las organizaciones y cambio de cultura	50
3.1.5	Obstáculos para la construcción de una cultura de sostenibilidad	51
3.2	Plan de sostenibilidad para el Proyecto de Desarrollo Santiago	
3.2.1	Definición del plan de sostenibilidad	52
3.2.2	Plan de sostenibilidad propuesto	52
3.2.2.1	Plan estratégico de financiamiento	53
3.2.2.1	Plan operacional	53
3.2.3	Actividades de apoyo	54
3.2.4	Presupuesto	57

<b>4.</b>	<b>IMPLEMENTACION DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD PARA EL PROYECTO DE DESARROLLO SANTIAGO</b>	
4.1	Reducción de actividades	59
4.2	Diversificación de fuentes	60
4.3	Eficiencia interna	61
4.4	Generación de recursos alternativos	73
<b>5</b>	<b>SEGUIMIENTO DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD</b>	
5.1	Evaluación global del plan de sostenibilidad	75
5.1.1	Objetivos	77
5.1.2	Resultados	77
5.1.3	Indicadores	78
5.1.4	Costos	81
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>83</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>85</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>87</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>89</b>
	Anexo 1. Microregiones	
	Anexo 2. Sub áreas educativas	
	Anexo 3. Presupuesto plan propuesto de sostenibilidad	



# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## TABLAS

I	Distribución de personal de PRODESSA	25
II	Áreas geográficas con presencia de PRODESSA y tipos de trabajos a desarrollar	54



## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>AID</b>	Agencia internacional para el desarrollo de Estados Unidos
<b>AVANCSO</b>	Asociación para el avance de las ciencias sociales
<b>CNPRE</b>	Comisión nacional permanente para la reforma educativa
<b>COODESC</b>	Coordinadora de derechos económicos, sociales y culturales
<b>ECDI</b>	Entidades de cooperación para el desarrollo internacional
<b>IDESAC</b>	Instituto para el desarrollo económico y social de América Latina
<b>K´ULJAY</b>	Término cackchiquel que significa casa de encuentro.
<b>MAYAB´ SAQARIB´AL</b>	Término mam que significa amanecer maya.

<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>PRODESSA</b>	Proyecto de Desarrollo Santiago
<b>RU KU´X TINAMIT</b>	Corazón del pueblo
<b>SAQUIL TZIJ</b>	Término cackchiquel que significa claridad en la palabra.
<b>ESEDIR</b>	Escuela superior de educación integral rural



## GLOSARIO

Autogestión Trámite, diligencia independiente de un grupo o colectividad de individuos, voluntariamente, unidos entre sí para realizar un fin común.

Empoderamiento Proceso a través del cual los individuos fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven.

Equidad Justicia, igualdad.

Género: Grupo formado por seres u objetos que tienen entre ellos características comunes. Forma que reciben las palabras para indicar el sexo de los seres animados o para diferenciar el nombre de las cosas.

Impacto Repercusión, efecto.

Incidencia	Esfuerzo organizado y planificado de la población que busca mediante distintas acciones influir en políticas públicas, legislación nacional, presupuestos gubernamentales y en las decisiones de los funcionarios, por medio de la persuasión y/o presión social. Proceso de influencia y presión social a las autoridades en su toma de decisiones
Interculturalidad	Convivencia de distintas culturas en un mismo entorno.
Interlocutor	Grupos sociales, familias o personas que forman parte de los equipos de acompañamiento, hablan el idioma local y además facilitan el clima favorable a la participación y protagonismo de los habitantes de las distintas localidades. Mantienen un tipo de cooperación basado en relaciones bidireccionales.
ONG	Organización no gubernamental, la cual para su desenvolvimiento, no depende del Estado. Generalmente, los recursos financieros que administra son de origen internacional o de cooperaciones civiles.
Pertinencia	Calidad de pertinente.

Pertinente

Perteneciente a una cosa.

Soberanía alimentaria:

Implica la determinación y el abastecimiento de los requerimientos de los alimentos de la población a partir de la producción local y nacional, respetando la diversidad productiva y cultural.

Sostenibilidad

Que se sostiene o sirve de apoyo.

Subsidio

Prestación efectuada por un organismo para completar los ingresos de un individuo o familia. Socorro o auxilio extraordinario. Contribución, impuesto.



# OBJETIVOS

## General

Definir estrategias que le permitan al proyecto de desarrollo Santiago la consecución de los recursos necesarios para desenvolverse de una manera eficiente.

## Específicos

1. Definir un procedimiento para la obtención y/o generación de recursos que le permitan a PRODESSA convertirse en una organización sostenible.
2. Definir el campo de acción de cada una de las unidades productivas que forman parte de la organización, para que su estructura se adecue a lo que el mercado le demande y los recursos que se posean.
3. Evitar el empirismo, mediante el uso de técnicas, métodos y procedimientos para implementar los procesos administrativos, operativos y financieros en esta organización.
4. Identificar mediante un análisis exhaustivo las ventajas y desventajas que posee esta organización para la consecución de la sostenibilidad.
5. Determinar la coherencia entre los programas de trabajo y la misión y visión de la organización.

6. Establecer el costo que representan las acciones del plan de sostenibilidad propuesto para la organización.
7. Definir estrategias que le permitan al proyecto de desarrollo Santiago la consecución de la sostenibilidad de manera integral.
8. Que este trabajo de graduación sirva como marco de referencia para otras organizaciones que se encuentren en una situación similar, búsqueda de la sostenibilidad.

# INTRODUCCIÓN

Debido al crecimiento natural de la población, aumentan las necesidades y para poder satisfacerlas, es necesario el surgimiento de diversos tipos de unidades productivas o de servicios que generen los productos demandados.

Con el transcurrir del tiempo, la variedad de necesidades es cada vez mayor y debido a la falta de respuesta oportuna y eficaz por parte del Estado para satisfacerlas y al deseo de países amigos u organizaciones internacionales de ayudar a solventar en parte estas necesidades, las organizaciones no gubernamentales - ONG's - proliferaron como entidades intermediarias, canalizadoras de los recursos y ejecutoras de las acciones y proyectos de beneficio social que impactaron, directamente, en el desarrollo de país y beneficiaron a la mayor parte de la población necesitada. Fue así como surgió el proyecto de desarrollo Santiago.

El proyecto de desarrollo Santiago – PRODESSA -, es una organización no gubernamental que surgió por iniciativa de un grupo de ciudadanos, sin fines de lucro, independiente, que persigue objetivos en función del desarrollo de la sociedad y el bienestar de su gente.

PRODESSA inició su funcionamiento con escasos recursos para cumplir con la misión que se había implantado, por lo que fue necesario crear una alianza con organizaciones de cooperación internacional con las cuales tenían intereses comunes.

Para el cumplimiento de esos objetivos comunes, la cooperación internacional facilitó los recursos económicos y PRODESSA se convirtió, básicamente, en ejecutora de programas y proyectos de carácter educativo y productivo en el área rural, particularmente con población maya.

Durante 15 años se desarrollaron relaciones de dependencia mutua entre PRODESSA y la cooperación internacional, lo cual provocó un fuerte desarrollo. Bajo esta condición, PRODESSA ha contribuido y sigue contribuyendo en gran medida al desarrollo y bienestar de la sociedad civil .

Sin embargo, con el transcurrir del tiempo, PRODESSA ha visto, paulatinamente, cómo la ayuda internacional, para la ejecución de sus programas, ha ido disminuyendo cada vez más, debido a que los intereses de la cooperación internacional cambiaron y orientaron esa ayuda en otra dirección, lo que ha dificultado seguir operando bajo estas circunstancias y, por ende, lograr los objetivos propuestos.

Para contrarrestar esto, PRODESSA necesita obtener ingresos de otras fuentes, por lo que con la elaboración de este trabajo de graduación, se pretende brindar los mecanismos para evitar la total dependencia del proyecto de desarrollo Santiago de la cooperación internacional y fortalecer los esfuerzos para construir fuentes de ingresos a nivel local y seguir contribuyendo al desarrollo de la sociedad guatemalteca.



# **1. ANTECEDENTES GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**

## **1.1. Concepto de organizaciones no gubernamentales**

Se define como organizaciones no gubernamentales a todas las organizaciones sin fines de lucro, independientes, que persiguen objetivos en función del desarrollo de la sociedad y el bienestar de su gente. Son entidades encargadas de canalizar la ayuda internacional, transformándola en proyectos efectivos, participativos y de bajo costo, destinados a los sectores más pobres del país, con el fin de ofrecerles un mejor nivel de vida.

“Son organismos propios de la sociedad civil, encargados de desarrollar tareas que permitan mediante el acompañamiento a la supervivencia, el bienestar de los sectores estructuralmente más desfavorecidos del país”.<sup>1</sup>

## **1.2 Origen de las organizaciones no gubernamentales en América Latina**

El origen de las organizaciones no gubernamentales en América Latina se remonta a la post guerra de 1945.

---

<sup>1</sup> FORO DE COORDINADORES DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN GUATEMALA: Memoria: Primer Congreso Nacional de Organizaciones No Gubernamentales, “ Paz, desarrollo y democracia “, Guatemala, mayo de 1995, pag. 38

En este período, los programas de reconstrucción en Europa, se caracterizaron por una amplia inyección de capitales. Ante esta situación, diversos gobiernos latinoamericanos generaron su propia reacción, manifestando que si bien el continente no había sido afectado físicamente por la guerra, su situación de rezago económico y social hacía indispensable la participación de los países desarrollados en el impulso de programas de ayuda económica que coadyuvaran a superar la misma.

Fue de esta manera, como la situación del desarrollo latinoamericano, fue tratado por corrientes desarrollistas y liberales, que promovieron el surgimiento de diversas instituciones internacionales con el fin de estimular el bienestar económico del llamado tercer mundo.

En muy corto tiempo, estos esfuerzos pusieron de manifiesto sus límites ante la agudización de las contradicciones sociales. Muchas políticas terminaron por combinar la acción desarrollista con la generalización de las dictaduras militares, las cuales fueron incapaces de dar solución al creciente descontento social. Se generó así una conflictividad social sin perspectiva de solución inmediata.

En ese contexto, surgieron las entidades de cooperación para el desarrollo internacional – ECDIs -. Estas buscaban canalizar recursos para el desarrollo a través de instituciones extra gubernamentales capaces de garantizar que tales recursos llegaran efectivamente a la población a la que se destinaban. Se pretendió con esto evadir la corrupción gubernamental, las trabas burocráticas y la utilización política de esos recursos por quienes estaban en la administración pública. Se estimuló así el surgimiento de las organizaciones no gubernamentales.

Las organizaciones no gubernamentales surgieron en tiempos y contextos muy variados y respondieron a razones muy diversas, entre las que se encuentran:

- a) Insuficiente acceso a los servicios básicos de estado, como salud, educación, vivienda, etc.
- b) Insuficiente acceso a insumos productivos
- c) Desigualdad de derechos, violación de derechos humanos, falta de protección de grupos específicos
- d) Necesidad de atención a temas que quedan fuera de la atención del estado
- e) Compromiso y convicción hacia el cambio social

### **1.3 Evolución de las organizaciones no gubernamentales**

Gran parte de las organizaciones no gubernamentales que surgieron desde la década de los sesenta se propusieron dentro de sus objetivos, cooperar con programas de desarrollo y capacitación para grupos campesinos. Sin embargo, en la práctica muchas de estas experiencias educativas fracasaron por diferentes razones, lo que condujo a la emigración de la mayoría de los educandos a las ciudades, sin ninguna continuidad con el trabajo en sus comunidades.

En la búsqueda de superación de estos resultados, se inició una etapa de contacto más directo y frecuente con las comunidades campesinas. Esto se hizo mediante programas de educación no formal, cursos y seminarios de corta duración, reuniones de trabajo y actividades de servicio.

Las metas propuestas eran la identificación y formación de animadores comunitarios y la consolidación de grupos motivados en la búsqueda de soluciones concretas para sus problemas. Entre las acciones que se desarrollaban en esta nueva etapa están:

- a) Acciones de subsidio de tipo asistencial, debido a la debilidad estatal en la respuesta a las necesidades más apremiantes de la población marginada.
- b) Acciones de educación concientizadora que correspondía a la necesidad urgente de formación de líderes que impulsaran en las comunidades un proceso de transformación de la sociedad.
- c) Acciones interdisciplinarias que pretendían mejorar sustancialmente las condiciones socioeconómicas de los sectores populares.

Para el logro de los objetivos propuestos fue necesario intensificar la presencia de las organizaciones no gubernamentales en la vida cotidiana campesina. De esta manera se buscó potenciar los recursos y valores de la economía campesina con el fin de impulsar programas que correspondieran a sus necesidades básicas. Parte de ese esfuerzo fue la búsqueda de alternativas apropiadas a las condiciones socioeconómicas y técnicas del campesino, tanto en el campo de producción como en el de la comercialización.

Uno de los rasgos característicos de esta época, fue la integración de equipos de trabajo multidisciplinarios, encargados de desarrollar la actividad organizativa, formativa y de asesoría técnica para la producción y la comercialización.

## **1.4 Clasificación de las organizaciones no gubernamentales**

Las organizaciones no gubernamentales se desenvuelven en una diversidad de campos de trabajo. Además de esto, sus acciones, programas, plazos, ubicación, tamaño, mecanismos de funcionamiento, etc., determinan que bajo el concepto de no gubernamental, se encuentran:

- a. Instituciones religiosas, humanitarias, académicas o empresariales,
- b. Entidades de alcance regional, nacional e internacional,
- c. Agencias de cooperación o de financiamiento
- d. Entidades de caridad
- e. Grupos de solidaridad
- f. Organismos patronales,
- g. Asociaciones de voluntarios,
- h. Entidades de promoción social, deportiva y cultural,
- i. Asociaciones mutualistas y gremiales, etc.

Debido a todos estos factores, las organizaciones no gubernamentales se clasifican de acuerdo a los siguientes criterios:

1.4.1 Orientación o énfasis principal

1.4.2 Carácter

1.4.3 Esquema generacional

1.4.4 Criterios generales

#### **1.4.1 Clasificación de las organizaciones no gubernamentales en función de su orientación o énfasis principal.**

##### **A. De orientación religiosa**

Suelen tener una visión humanista del desarrollo, por lo que prestan especial atención a la educación - formación y desarrollo personal de la población con la que trabajan, además de promover con énfasis el bienestar social de las comunidades y grupos.

##### **B. De orientación política**

Suelen prestar atención especial a la toma de conciencia y a la formación ideológica de sus miembros y buscan adquirir una fuerte capacidad de movilización y fuerza política en las organizaciones para realizar acciones de tipo reivindicativo,

##### **C. De orientación económica, técnica y productiva**

Prestan atención especial al financiamiento, a la asistencia técnica y a la eficiencia productiva a fin de elevar el nivel de ingreso de los asociados.

## **1.4.2 Clasificación de las organizaciones no gubernamentales en función de su carácter**

### **A. Organizaciones no gubernamentales internacionales**

Definidas anteriormente como entidades de cooperación para el desarrollo internacional y que por lo general representaban iniciativas de financiamiento de países industrializados hacia el tercer mundo, siendo sus fondos de origen estatal, privado, eclesial o multilateral.

### **B. Organizaciones no gubernamentales locales**

Son el vínculo regional, nacional o comunitario con las organizaciones no gubernamentales internacionales. Su diversidad es muy grande desde los sectores más pobres hasta los proyectos del sector empresarial. La fuente de sus recursos es preferentemente internacional, pero también reciben recursos de los gobiernos locales o de las instituciones privadas del país.

### **C. Organizaciones populares**

Este tipo de organizaciones no poseen las características de las organizaciones no gubernamentales, pero en la práctica mantienen vínculos con varias de ellas, y reciben apoyo socioeconómico para proyectos específicos como: capacitación de recursos humanos para el impulso de proyectos productivos, cooperativas, etc.

#### D Centros de investigación y apoyo

Estos desarrollan trabajos de investigación, promoción, divulgación y educación popular. En algunas ocasiones están vinculados a centros académicos locales, regionales o internacionales, orientados en función de las necesidades de otras organizaciones no gubernamentales. Por lo general, ofrecen foros educativos, talleres, asistencia técnica, capacitación y servicios de información de distinta índole.

#### E. Coordinadoras

Están compuestas por diferentes organizaciones no gubernamentales y por organizaciones populares. Sirven de vínculo con entidades internacionales de cooperación, facilitando contactos entre diferentes organizaciones no gubernamentales. En ocasiones, agrupan a contra partes de una misma entidad de cooperación para el desarrollo internacional para impulsar líneas comunes de trabajo.

### **1.4.3. Clasificación de las organizaciones no gubernamentales en función de un esquema generacional.**

Esta clasificación permite dividir el tipo de proyectos impulsados por organizaciones no gubernamentales en función de tres generaciones:



#### A. Las de primera generación

Están orientadas a programas de efecto inmediato, que tienen por objeto atender necesidades inmediatas tales como: infraestructura, alimentación, salud, etc. Generalmente estos programas son de alcance local y efecto temporal, tienen como sujeto principal a los sectores sociales marginados o más afectados por situaciones de miseria, desempleo, falta de vivienda, etc. y su proyección no va más allá de la búsqueda de satisfacción eficaz de las necesidades.

#### B. Las de segunda generación

Se caracterizan por el paso de la emergencia al “desarrollo comunitario”, que se define por enfatizar la autosuficiencia y el propósito de que los beneficios del proyecto se prolonguen más allá de la duración del mismo. Normalmente son proyectos con una duración de mediano plazo.

#### C. Las de tercera generación

Son organizaciones no gubernamentales que conceptúan el desarrollo como sostenible y sistemático, y que pretende ser de carácter permanente, basándose en instituciones de la sociedad civil. Estas organizaciones no gubernamentales buscan generar una visión de largo plazo y lograr impactos a nivel regional y nacional. Algunos de los criterios sostenidos por este tipo de organizaciones no gubernamentales son:

- Que como organización no gubernamental individual no pueden beneficiar más que a unas cuantas comunidades locales
- Que las iniciativas de autosuficiencia comunitaria sólo serán viables en un contexto nacional favorable; y
- Que hay que pasar de programas de necesidades básicas a programas de capacitación popular permanente y autónoma, comprometidos con procesos de cambio social y de participación democrática.

#### **1.4.4 Clasificación de las organizaciones no gubernamentales en función de criterios generales:**

##### **A. Por su inserción**

Son organizaciones que radican directamente en las comunidades donde trabajan, mientras que existen otras que asisten a determinados proyectos comunales sin radicar permanentemente ahí.

##### **B. Por el contacto con las organizaciones de base**

Son organizaciones no gubernamentales que trabajan directamente con toda la comunidad u organización de base, mientras que otras actúan únicamente a través de sus líderes.

Con el propósito de conocer como estas organizaciones se clasifican en Guatemala, se tomará como base un estudio realizado por la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales – AVANCSO - y el Instituto para el Desarrollo Económico y Social de América Latina – IDESAC -, según el cual, pueden identificarse cinco grupos:

a. De iniciativa empresarial

Tienen como propósito demostrar la factibilidad del proyecto neoliberal, irrigar una filosofía empresarial de desarrollo y contrapesar el papel del Estado en ciertas áreas como salud y educación. Sus fuentes de financiamiento son, por lo general, instituciones privadas vinculadas a las cámaras empresariales y la Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos - AID -.

b. Financiadas por la Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos y las iglesias fundamentalistas norteamericanas

Enfatizan los problemas de asistencia inmediata y socorro, y muchas veces están vinculadas a las actividades del Estado en materia de seguridad nacional, especialmente en los proyectos en las zonas llamadas en el pasado como de conflicto, con programas de reasentamiento y reubicación de refugiados y desplazados.

c. Independientes

El financiamiento de éstas por lo general es de origen euro-canadiense, con mínima relación con el Estado y que enfatizan proyectos de segunda generación; sobre todo en lo que se refiere a promover la participación popular y la autosuficiencia.

d. Impulsadas directamente o indirectamente por el Estado

Son organizaciones de constitución más reciente, tienen como propósito captar y canalizar fondos internacionales para proyectos de desarrollo estatal. Con una orientación similar se encuentran otras organizaciones no gubernamentales integradas por profesionales y técnicos capacitados por el Estado, que buscan completar proyectos estatales y captar financiamiento para ello.

e. Nacidas por iniciativa local

Se encuentran estrechamente vinculadas a las necesidades comunitarias y cuya gama de actividad incluye proyectos de producción, infraestructura y promoción social. *“Este ha sido el tipo de organización no gubernamental más favorecido con la asignación de recursos y se observa cierta tendencia hacia una creciente interrelación con los programas gubernamentales”.*<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> AVANCSO-IDESAC: Organizaciones No Gubernamentales, Sociedad civil y estado en Guatemala: Elementos para el debate; Guatemala, marzo de 1990, pp. 33-34

## 1.5 Funcionamiento

Desde el surgimiento de las organizaciones no gubernamentales, éstas han funcionado de diversas maneras, debido a la forma en que éstas se crearon y por ende empezaron a funcionar.

En un principio, después de la segunda guerra mundial, sectores provenientes de la iglesia católica y de partidos social demócratas o social cristianos, se dieron a la tarea de impulsar alternativas de desarrollo, propiciando procesos de organización y participación de comunidades necesitadas. Estos procesos fueron un importante factor de organización comunitaria y de promoción de las demandas sociales, principalmente entre los campesinos, indígenas, obreros, mujeres y pobladores. Fue así como empezaron a organizarse de una manera sencilla; básicamente eran instituciones integradas por dos o tres personas, quienes en muchos casos eran parientes. Este recurso humano era escogido principalmente en base al compromiso y la confianza, y se valoraba poco la experiencia y desarrollo profesional. Era recurso humano que tenía el interés de ayudar a sus semejantes, sin importarles el conocimiento del área o tema donde debían desenvolverse. Este tipo de organización trajo como consecuencia la implementación de métodos y criterios de trabajo con bajo impacto.

Las organizaciones no gubernamentales fueron en lo fundamental, y hasta inicios de los años 80, una expresión de auto - organización, en particular dentro de los sectores populares.

Con el transcurrir del tiempo, y debido a varias causas (crecientes necesidades operativas, exigencias por parte de la cooperación internacional, etc.) estas organizaciones se vieron en la necesidad de pasar de una organización informal a organizaciones mejor definidas. Fue así como paulatinamente, fueron estructurándose de una mejor manera, hasta llegar a las estructuras organizacionales formales con las que se cuenta en la actualidad.

## **1.6 Formas de administración**

La administración es un pilar fundamental en el desenvolvimiento de toda organización. De la forma en que ésta se realice, así serán los resultados que se obtendrán. Esta incluye la definición de políticas y asignación de recursos de todo tipo para el desarrollo de las actividades de la empresa.

La forma de administración de las organizaciones no gubernamentales no es igual a la forma de administración de otros tipos de organizaciones. La diferencia radica en que la administración en una ONG está dirigida a una administración de proyectos. Difiere básicamente en dos aspectos:

- a. El interés está fijado en un proyecto de duración limitada, mientras que la organización que lo promueve puede seguir existiendo indefinidamente.
- b. Con frecuencia los proyectos necesitan de recursos físicos y humanos de forma parcial, mientras que las organizaciones tratan de usar los recursos en toda su extensión. La asignación de recursos lleva frecuentemente a conflictos de intereses y requiere una manera hábil para hacer que los proyectos tengan los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos.

En síntesis, la administración de un proyecto, consiste en una acción para obtener las metas establecidas dentro de los objetivos de costo, programa y calidad establecidos al inicio. La administración del proyecto, reúne y aprovecha al máximo los recursos necesarios para cumplir con éxito. Estos recursos incluyen habilidad, talento y esfuerzo cooperativo de un grupo de personas; instalaciones, herramientas y equipos; información, técnicas y dinero.

## **1.7 Financiamiento**

Toda organización para su funcionamiento, necesita recursos humanos, financieros, materiales, etc.

Las organizaciones no gubernamentales, dependieron y siguen dependiendo en gran medida del recurso financiero para su desarrollo y desenvolvimiento, razón por la cual se desarrollará el tema de financiamiento, iniciando con el tema de cómo surgió el mismo hasta el modelo que adoptan para su funcionamiento.

### **1.7.1 Surgimiento del financiamiento para las organizaciones no gubernamentales**

La mayoría de las organizaciones no gubernamentales surgieron en la búsqueda de alternativas a los modelos de desarrollo y de participación democrática vigentes.

Para poder funcionar recibieron básicamente financiamiento externo, principalmente europeo. Sin embargo, también han sido financiadas por fondos de origen estatal, privado, eclesial o multilateral, dependiendo del tipo de organización.

### **1.7.2 Modelo de financiamiento para las organizaciones no gubernamentales**

En la década de los setenta, con el auge del movimiento social, el débil alcance de los propósitos de elevación del nivel de bienestar de la población y el fortalecimiento de regímenes autoritarios, fortaleció la presencia masiva del financiamiento externo, gestándose una especie de modelo de la cooperación, en la cual un alto porcentaje del soporte financiero de las organizaciones no gubernamentales dependieron de esa fuente de recursos.

Durante la década de los ochenta, los flujos de dinero de la cooperación se asignaron a partir de criterios basados en la confianza a determinadas personas o instituciones y a la certeza de su compromiso con las causas sociales y a su honestidad en el manejo del dinero.

En esta época, básicamente se dieron dos modelos de financiamiento. En primer lugar, estaban las organizaciones no gubernamentales que surgieron por iniciativa de grupos de ciudadanos que decidieron organizarse independientemente para solucionar las limitaciones que tenían, sin contar con los recursos propios para cumplir con su misión, por lo que buscaron alianzas con organizaciones de cooperación internacional con quienes tenían objetivos similares y/o compatibles.



Fue así, como la cooperación internacional contribuyó con los recursos necesarios para llevar a cabo actividades y programas que permitieron enfrentar hasta cierto grado los problemas encontrados.

En segundo lugar, estaban las organizaciones no gubernamentales, en las cuales participó en su creación activamente la cooperación internacional, para que se ejecutaran proyectos de su interés. Estas funcionaron tomando los intereses comunes y dependencia mutua, desarrollándose relaciones muy estrechas entre ellas. Para el logro de sus objetivos comunes, las agencias de cooperación internacional aprobaron proyectos específicos que fueron ejecutados por estas organizaciones no gubernamentales y para los cuales facilitaron los recursos financieros y humanos necesarios para su cumplimiento. Esto permitió además de la ejecución de programas y proyectos relacionados con la misión de las organizaciones no gubernamentales, el desarrollo de capacidades técnicas de su personal y un crecimiento importante en las organizaciones.

En base a lo anteriormente descrito, puede notarse dos situaciones importantes de estos modelos de financiamiento:

- a) Con el surgimiento, desarrollo y crecimiento de las organizaciones no gubernamentales, hubo una aceleración en la contribución al desarrollo y bienestar de la sociedad, y
- b) Se creó una dependencia de la cooperación internacional para sobrevivir.

Fue de esta manera, como durante estas dos décadas se desarrollaron relaciones de dependencia mutua entre un sector importante de organizaciones no gubernamentales y la cooperación internacional, lo que dio por resultado un fuerte desarrollo de estas organizaciones. Durante este período abundó la disponibilidad de recursos en relación con la capacidad de absorción por parte de los canales disponibles. El financiamiento se dio de esta manera, debido a la situación de inestabilidad política, la cual generó poca o ninguna confiabilidad hacia los gobiernos como receptores o administradores de estos recursos.

Algo importante de recalcar es que por la forma en que todo esto transcurrió, tanto las organizaciones no gubernamentales como la cooperación internacional, prestaron insuficiente, o ninguna, importancia a esta relación de dependencia, la cual con el transcurrir del tiempo, trajo sus consecuencias.

A finales de la década de los ochenta, las organizaciones no gubernamentales vieron paulatinamente como cambió de forma significativa, el acceso a los recursos provenientes de la cooperación internacional y las condiciones en que estos fueron canalizados. Estos cambios se dieron básicamente por:

- a) La democratización en la mayoría de los países centroamericanos, trajo como consecuencia el aumento de la canalización de recursos de cooperación técnica a través de agencias gubernamentales y no de organizaciones no gubernamentales.
- b) Bajo impacto de los programas, en términos generales. A la cooperación internacional le surgieron dudas sobre la relación entre los recursos facilitados y el impacto logrado.

- c) Aumento de exigencias de la cooperación internacional en cuanto a:
- Una mayor participación local para financiar los gastos operativos de las organizaciones no gubernamentales
  - Mayor énfasis en la sostenibilidad de las actividades de asistencia técnica en general y preferencia a financiar actividades sostenibles
  - Aplicación de criterios más explícitos de eficiencia y eficacia en las actividades de las organizaciones no gubernamentales
  - Seguimiento a la medición de impacto de las actividades y programas
  - Auditoria externa de los estados financieros de las organizaciones no gubernamentales, ya que se tenía poco o ningún control sobre los fondos.
- d) Prioridad a proyectos generadores de ingresos económicos. Aquí las donaciones progresivamente se convirtieron en créditos con condiciones blandas.
- e) Priorización de otras regiones de mayor importancia geopolítica para la cooperación internacional, tales como países de Europa del Este.

Con el interés de seguir colaborando al desarrollo del país y ante la falta de financiamiento para poder seguir operando, las organizaciones no gubernamentales se vieron en la necesidad de encontrar mecanismos para buscar la sostenibilidad de sus actividades.



## **2. SITUACION ACTUAL DEL PROYECTO DE DESARROLLO SANTIAGO**

### **2.1 Definición del proyecto de desarrollo Santiago**

El proyecto de desarrollo Santiago – PRODESSA -, es una organización no gubernamental, que busca responder a las necesidades e intereses de las comunidades indígenas donde se desenvuelve, mediante el impulso a la formación integral de hombres y mujeres a través de un desarrollo con justicia social, armónico y coherente con la visión del universo maya y la realidad multiétnica y pluricultural de Guatemala.

Para cumplir con lo que se propone en las comunidades donde se desenvuelve, PRODESSA se ha planteado como misión de la organización:

“Inspirados en la cultura maya, trabajar solidariamente con las comunidades rurales por un desarrollo comunitario y contribuir a la construcción de una sociedad intercultural, equitativa y justa”.

Para el logro de su misión, se han definido los valores y principios que sustentan su accionar:

- a. Trabajar por un desarrollo integral y coherente con la cultura maya.
- b. Respetar las distintas identidades culturales.
- c. Rechazar toda forma de discriminación.

- d. Fomentar la igualdad en cuanto al valor, a la toma de decisiones y a la expresión entre hombres y mujeres.
- e. Creer en la complementariedad del ser humano y la naturaleza.
- f. Luchar por una sociedad más justa y solidaria.
- g. Realizar un trabajo político no partidista.
- h. Ser solidarios y comprometidos con los empobrecidos y excluidos.
- i. Respetar y valorar el proceso protagónico de las comunidades en la transformación de su realidad.
- j. Trabajar con mística y sobre la base de los principios democráticos: igualdad, participación, equidad.
- k. Apoyarse en la concepción filosófica y metodológica de la educación popular.
- l. Valorar los procesos de organización comunitaria.
- m. Guiarse por los principios comunitarios
- n. Creer en los valores cristianos de justicia, libertad, igualdad, fraternidad y compromiso con los empobrecidos.
- o. Compartir ideales y coordinar esfuerzos con personas, grupos e instituciones afines.

- p. Creer que la cooperación internacional debe darse en el marco de la equidad, respeto y solidaridad.

## **2.2 Breve reseña histórica**

El inicio de PRODESSA, se remonta a la década de los años 60, cuando surgió como una obra de promoción de las escuelas cristianas De La Salle, bajo el nombre de instituto indígena Santiago. Surgió como una institución privada con carácter religioso católico dedicado a la formación de maestros indígenas en Guatemala, contando para su funcionamiento con el visto bueno del Ministerio de Educación.

La obra iniciada por el instituto indígena Santiago ha sufrido durante el transcurrir del tiempo varios procesos, dinámicos de cambio y niveles de proyección, por lo que a continuación se describen algunos sucesos significativos ocurridos durante este período:

1966: La dirección del instituto indígena Santiago es asumida por la congregación de los hermanos de las escuelas cristianas De La Salle, dedicadas a la educación.

1978: El instituto indígena Santiago evoluciona hacia una escuela cooperativa con organización autogestionada.

1989 Surge PRODESSA a solicitud de los egresados de Instituto Indígena Santiago y de comunidades rurales.

1990: Surge el centro de apoyo a las comunidades "RU KU'X TINAMIT" (corazón del pueblo), con el propósito de dar apoyo y acompañamiento a los egresados del instituto indígena Santiago y a grupos comunitarios rurales que buscaban una mejor autogestión a través de la producción agrícola, pecuaria y de créditos.

1997: Se replantea el trabajo de PRODESSA, definiéndose un plan estratégico a 8 años plazo, donde se persigue estimular y desarrollar las capacidades de los beneficiarios y de la institución misma.

### **3.3 Estructura organizacional**

Todas las organizaciones siempre poseen una estructura que les permite desenvolverse, pudiendo ser desde estructuras de tipo informal hasta estructuras muy complejas.

En la definición de toda estructura organizacional, siempre hay que tomar en cuenta que ésta siempre debe hacerse de tal forma que permita a los administradores el cumplimiento de las metas y la toma de decisiones necesarias para la puesta en práctica de los planes. Para concebir la función de organización como un proceso, es preciso considerar varios elementos esenciales:

- a. La estructura debe ser reflejo de objetivos y planes,
- b. Debe reflejar la autoridad con que cuenta la organización,
- c. Debe responder a las condiciones en que se encuentra y



- d. Por estar integrada por personas, en la agrupación de actividades y la relación de autoridad de la estructura organizacional, se debe tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos.

### 2.3.1 Organización y administración

Para el eficiente desenvolvimiento de toda organización, es necesario que se cuente con una estructura organizacional definida. Conscientes de ello, PRODESSA, se ha preocupado por tener una estructura acorde a sus necesidades, por lo que actualmente se encuentra organizado con una estructura tipo vertical – funcional. Cuenta con un total de 110 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla I. Distribución de personal PRODESSA**

<i>Área</i>	<i>Personal</i>
Dirección	2
Subdirección educativa	2
Coordinación reforma educativa	6
Coordinación educación nivel medio	9
Coordinación ESEDIR	18
COODESC	1
Subdirección administrativa	11
Coordinación empresariado social	15
Subdirección microregional	46

A continuación se presenta el organigrama actual del proyecto de desarrollo Santiago.



La administración y funcionamiento de PRODESSA está regida por dos órganos de decisión:

a. De decisión congregacional constituido por la asamblea de socios y su junta directiva. La asamblea de socios está integrada por los socios de la asociación PRODESSA, quienes a la vez son integrantes de la congregación Lasallista. Dentro de sus atribuciones están:

- Discutir y aprobar todos los asuntos relacionados con la naturaleza de la institución.
- Aprobar las políticas de trabajo.
- Aprobar los planes de trabajo anualmente.
- Conocer los informes anuales.
- Elegir a la junta directiva

La junta directiva, es electa por la asamblea de socios y está integrada por 5 personas, quienes ocupan los cargos de presidente, tesorero, secretario, vocal I y II. El tesorero electo funge como representante legal de la asociación. La junta directiva, funge como tal, por un período de dos años con posibilidad de reelección. Dentro de sus funciones se encuentran:

- Seleccionar y nombrar al director(a) y administrador(a)
- Decidir y velar por todo lo que tenga que ver con los asuntos de tipo legal y financiero de la organización.
- Autorizar los gastos de funcionamiento de PRODESSA.
- Otorgamiento y designación de mandatos especiales.

- b. De decisión institucional está constituido por la dirección de PRODESSA, el consejo de equipo de la dirección, asamblea de representantes, asamblea general de trabajadores y equipos específicos de trabajo (coordinaciones regionales y temáticas). Básicamente está integrado por órganos de participación y funcionamiento.

### **2.3.2 Funcionamiento**

Para su funcionamiento, PRODESSA se divide en tres grandes áreas de trabajo:

#### **A. Área micro regional**

Esta área tiene como propósito velar por el desarrollo comunitario local, mediante la organización, educación y economía comunitaria. Para lograrlo, enfoca su trabajo en un área geográfica definida, denominadas micro regiones, las cuales son definidas bajo los siguientes criterios:

- a. Áreas donde hay poco acceso a instituciones que apoyen el desarrollo
- b. Áreas donde no existe presencia de organizaciones que realicen el mismo trabajo que el proyecto de desarrollo Santiago
- c. Áreas geográficas alejadas y poco accesibles
- d. Áreas con población predominantemente maya y con un alto índice de pobreza
- e. Áreas con existencia de un alto interés participativo de la comunidad y con un potencial organizativo
- f. Áreas geográficamente cercanas entre sí y vinculadas por intereses comunes.

Actualmente PRODESSA tiene presencia en siete micro regiones (Ver Anexo I) distribuidas en el norte y occidente de la república, siendo éstas:

1. Aguacatán, Huehuetenango
2. San Rafael Petzal, Huehuetenango
3. Cabricán, Quetzaltenango
4. Concepción Tutuapa, San Marcos
5. San Pedro Jocopilas, Santa Cruz del Quiché
6. Purulhá, Baja Verapaz
7. San Cristobal Verapaz, Alta Verapaz

Para un mejor desenvolvimiento en estos lugares, PRODESSA formó equipos de acompañamiento local con personas que hablan el idioma local, quienes además facilitan el clima favorable a la participación y protagonismo de los habitantes de estas localidades, en los distintos proyectos que se desarrollan .

## **B. Área educativa**

Esta área surge en el año 2,000 y tiene como objetivo fundamental, el diseño, implementación y validación de programas educativos coherentes con la realidad de las comunidades mayas donde se desarrollan, y que a la vez, sean adecuados cultural y lingüísticamente.

Tomando como base los propósitos y el nivel de estudios, el área educativa se encuentra estructurada en 3 subáreas:

1. Educación nivel medio
2. Escuela superior de educación integral rural – ESEDIR -
3. Programa de apoyo a la reforma educativa.

### **1. Educación nivel medio**

Su meta es la realización de proyectos de nivel medio con enfoques pedagógicos, políticos, y educativos enfocados en el contexto cultural de las comunidades mayas más necesitadas y olvidadas del país.. A través de estos programas se les proporcionan conocimientos en temas de su interés y de aplicación en su cotidiano vivir.

Actualmente, PRODESSA, trabaja en 3 localidades, donde se ejecutan programas de educación de nivel medio (ver Anexo II):

- 1 Ixcán, Quiché: Instituto básico maya Guillermo Woods
2. Poptún, Petén: Instituto básico Ik'ek
3. Quiché: Programas de profesionalización

### **2. Escuela superior de educación integral -ESEDIR-**

Este programa remonta sus inicios al año 1989, y tiene como objetivo facilitar procesos de formación a nivel superior basados en la cultura maya para incidir en la construcción de una sociedad justa, democrática e intercultural.

Este programa originalmente funcionaba en la ciudad capital, con unos treinta líderes comunitarios, seleccionados del interior de la república, quienes estudiaban de manera interna en el instituto indígena Santiago, por espacio de un año, la carrera de técnico en desarrollo comunitario. Luego regresaban a sus comunidades, en donde por un período de dos años, seguían estudiando por la metodología de educación a distancia hasta finalizar su carrera.

Con el transcurrir del tiempo, y con el objetivo de llegar directamente a la población, en este caso específico, las comunidades rurales, a este programa se le implementaron algunos cambios significativos. Fue así, como se decidió abrir sedes regionales, con la visión de que es mucho más provechoso atender a los estudiantes en su propia comunidad para ampliar el acceso y estimular la participación de mujeres en el programa.

Actualmente, este programa cuenta con tres sedes regionales en el occidente del país (ver Anexo II):

1. Comitancillo, San Marcos
2. Primavera del Ixcán, Ixcán, Quiché
3. Mayaland, Ixcán Quiché

### **3. Programa de apoyo a la reforma educativa**

Los acuerdos de paz firmados en 1996 entre la guerrilla y el gobierno guatemalteco, establecen la necesidad de una profunda reforma al sistema de educación en todo el territorio guatemalteco.

Consciente de la importancia de esta reforma, PRODESSA se integró a este proceso, mediante la formación de consejos de reforma educativa en varios municipios y departamentos, a los cuales se les brinda apoyo técnico y político mediante un grupo de coordinadores, para que un momento dado puedan tener voz y voto, es decir, participen en la formulación de la reforma de los programas educativos vigentes.

### **C. Área administrativa**

Nombrada y elegida por la junta directiva de PRODESSA, el 17 de septiembre del año 2,000 nace el área administrativa. Está integrada por las áreas de:

1. Contabilidad,
2. Proyectos y
3. Empresariado social.

Por el carácter de su accionar, está definida como un área de servicio y encargada de brindar todo tipo de apoyo a las áreas que tienen una relación directa con las comunidades en donde se desenvuelven.

#### **1. Contabilidad**

Como su nombre lo indica, es la encargada que llevar todos los registros contables de la organización a nivel nacional.



## **2. Proyectos**

El área de proyectos, tiene como finalidad llevar un registro y control de los distintos proyectos que ejecutan en el territorio nacional.

## **3. Empresariado social:**

Esta área está encargada de diseñar e implementar acciones que permitan la generación de recursos necesarios para cubrir gastos que generalmente no son financiados. Esta área está integrada por:

- a. Servicios financieros RU K'UX TINAMIT
- b. Alquileres y Servicios K'ULJAY
- c. Editorial SAQIL TZIJ

### **a. Servicios financieros:**

El departamento de servicios financieros proporciona créditos en condiciones preferenciales a comunidades rurales alejadas que no pueden acceder a créditos en cualquier institución del sistema financiero nacional.

La política que maneja PRODESSA en este sentido, es que además de impulsar que la población tenga acceso al crédito, puedan realizar actividades que les permita generar los suficientes recursos que contribuyan con su economía familiar y al pago del crédito. Este servicio se presta dentro de la cobertura geográfica de la micro región.

Las líneas de crédito ofrecidas, varían según el destino y el uso que se le dará. Por lo anterior, las tasas de interés son variables para cada uno de los créditos, aunque en todos los casos son tasas favorables.

Por las razones descritas anteriormente, se cuentan con cinco tipos de créditos:

1. Crédito solidario:

Es la línea de crédito más antigua de maneja PRODESSA, y está destinada para grupos con actividad agrícola. La característica de esta línea de crédito es que las garantías que se piden son mancomunadas, son solidarias. Es decir, algún miembro del grupo entrega un bien como garantía, pero no a nombre individual sino a nombre del grupo. Generalmente estos grupos se organizan y forman una junta directiva, la cual es la encargada de establecer la forma de administrar el préstamo. La relación de PRODESSA es con el grupo y no de forma individual.

2. Crédito CREDIFAMI:

Tipo de crédito que se proporciona a las familias que manifiestan interés por impulsar pequeños negocios. La característica principal de este tipo de crédito es que se otorga a parejas, compañeros de hogar, para que sean co-responsables del crédito. Este crédito tiene una tasa de interés un poco más alta que los créditos otorgados con fines agrícolas.

3. Crédito agropecuario:

Crédito destinado a actividades eminentemente agrícolas. Difiere del crédito solidario, en que éste no está destinado a grupos, sino que pueden solicitarlo familias, algo similar a CREDIFAMI. Este crédito tiene una tasa de interés menor a los créditos descritos en los numerales 1 y 2.

4. Crédito de subsistencia:

Está destinado a actividades de autoconsumo. Este crédito se otorga cuando es sumamente necesario y dentro de un enfoque diferente. No es un crédito abierto, ya que al mismo solo pueden optar quienes han participado en un proceso de formación agroecológica en una microregión. Este crédito es el que tiene la tasa de interés más baja de las cinco líneas crédito que maneja PRODESSA.

5. Crédito CREDICOMPA:

Tipo que crédito que se ha manejado bajo el criterio de no prioritario. Está dirigido a trabajadores de PRODESSA, y se trata de un servicio interno destinado a financiar cualquier tipo de actividad. La amortización del mismo, se hace mediante cuotas mensuales convenidas, las cuales son deducidas del salario del trabajador.

Algo importante que recalcar, y en donde se manifiesta el sentido y compromiso social de PRODESSA, es cuando alguien incurre en morosidad por un crédito, éste se aborda mediante un proceso de negociación y acompañamiento. Nunca se ha recurrido a la vía judicial para solventar estos casos.

### **b. Alquileres y servicios K'ULJAY**

Este departamento surgió a partir de la demanda de organizaciones sociales que manifestaron interés por utilizar el espacio e instalaciones de PRODESSA para desarrollar sus actividades.

Este departamento presta en la actualidad además del servicio descrito anteriormente, servicios de alojamiento y alimentación para grupos. El sector que atienden es el de organizaciones similares a PRODESSA.

### **c. Editorial SAQUIL TZIJ**

Surge por necesidades que debían atenderse en el programa de la escuela superior de educación integral rural - ESEDIR -. Básicamente consiste en la elaboración y reproducción de material didáctico necesario para ESEDIR.

El campo de acción de esta editorial, ya no es solo interna, ya que actualmente también se trabaja en la demanda de sectores o instituciones externas, quienes demandan la elaboración de materiales, textos y reproducción de los mismos.

## **3.4 Financiamiento**

Las organizaciones no gubernamentales surgieron por diferentes iniciativas, sin embargo para el desarrollo de sus actividades, la mayoría de ellas no contaban con el recurso financiero, por lo que se vieron en la necesidad de conseguir este recurso de diferentes maneras y diversas fuentes.

A continuación se hace una descripción de la forma como PRODESSA consiguió este recurso y el modelo de financiamiento que adoptó.

### **2.4.1 Surgimiento**

PRODESSA, surgió por iniciativa de la congregación Lasallista, y debido al carácter de esta congregación religiosa, de tipo católica, le permitió hacer un estrecho contacto con organizaciones internacionales dispuestas a colaborar en proyectos impulsados por organizaciones con objetivos afines.

Fue de esta manera como se inició la gestión para la obtención de ayuda de la cooperación internacional, y de esta manera empezar a impulsar los proyectos que se trazaron desde un inicio.

Durante todo este tiempo, casi 45 años, se ha mantenido una relación con distintas organizaciones internacionales, en su mayoría europeas. Algunas han contribuido en forma permanente y otras de manera específica, con los proyectos impulsados por PRODESSA.

Entre las organizaciones que han contribuido de forma permanente se encuentran:

- MISEREOR (Alemania)
- Acción cuaresmal (Suiza)
- DIAKONIA (Suecia)
- SEVEMO – BILANCE – CORDAID (Holanda)
- GEX (Suiza)
- Manos unidas (España)

Las organizaciones que han contribuido en forma específica, es decir, para cierto tipo de proyectos, son:

- IBIS (Dinamarca)
- Save & children (Noruega, Dinamarca, Suiza)
- INTERMON (España)
- PROYDE (Madrid España)
- Pan para el mundo (Alemania)
- Solidaridad (Bélgica)

#### **2.4.2 El modelo de financiamiento**

PRODESSA, desde un inicio, ha contado con un modelo de financiamiento predominantemente de carácter donativo, por parte de la cooperación internacional.

Para los donantes un aspecto importante que destacar en este tipo de financiamiento, son los resultados que se obtienen en los distintos proyectos donde se invierte el financiamiento. Por lo anterior, el donante exige una presentación de los resultados obtenidos periódicamente, para la valuación de los mismos.

Consciente de eso, PRODESSA, realiza supervisiones y evaluaciones constantes de los proyectos. A la vez, se hacen auditorías internas en forma periódica (semestral y anual). Una vez finalizadas estas actividades, se realiza la presentación de resultados en forma escrita y verbal a la organización donante . Estos resultados incluyen los informes financieros, avance de ejecución de proyectos y poblaciones beneficiadas.

Tomando como base en el informe presentado, el donante realiza supervisiones a los proyectos y auditorias, para lo cual contratan a consultores externos para la realización de las mismas.

Este modelo, aunque ha disminuido, se ha mantenido parcialmente, gracias a la actitud y los resultados obtenidos por PRODESSA, ya que estos han sido en su mayoría satisfactorios para los donantes .

Es de esta manera, como PRODESSA ha podido desenvolverse de una manera que le permite hasta hoy día seguir obteniendo financiamiento.

## **2.5 Tipos de proyecto que desarrolla**

PRODESSA definió su el campo de acción en poblaciones rurales alejadas, con altos índices de pobreza, etc. en donde existen una gran gama de necesidades pendientes de ser atendidas. Es por ello, que con el propósito de enfocar de una manera eficiente y eficaz todos sus esfuerzos, se han concentrado en trabajar, en estas comunidades, con tres tipos de proyectos, siendo estos:

- a. Proyectos dirigidos a educación autogestionaria
- b. Proyectos de impulso a la economía comunitaria
- c. Proyectos de organización comunitaria

a. Proyectos de educación autogestionaria

PRODESSA consciente que la educación es un pilar primordial para el desarrollo de cualquier ser humano, y por ende para su comunidad, diseña, ofrece y valida programas educativos acordes con la identidad cultural de las distintas comunidades.

Este tipo de proyectos se definieron, con el afán de contribuir al acceso a la educación a las poblaciones rurales mayas y en donde exista una participación tanto de hombres como mujeres indígenas. A través de este tipo de proyectos, se pretende proporcionar a las comunidades, conocimientos complementarios a los que ya poseen, con el propósito primordial de elevar su nivel de vida.

b. Economía comunitaria

Se han diseñado proyectos enfocados a la economía comunitaria, con el propósito de atender aspectos relativos a producción local, familiar y comunitaria. Con esto se pretende garantizar principalmente el autoconsumo y la seguridad alimentaria. Sin embargo, estos proyectos también tienen relación directa con otras actividades económicas, como la creación de pequeños negocios, venta de mano de obra en la misma localidad, etc.

El tema de economía comunitaria, también se enfoca en proyectos de tipo agro ecológico. A través de estos, se trata de hacer conciencia de la importancia de los recursos naturales, la recuperación y valoración de los mismos.



c. Organización comunitaria

PRODESSA consciente de la importancia que tiene el tema organización en todo proceso, vio la necesidad de implementar proyectos de carácter organizativo en las diferentes comunidades donde tiene presencia, con el fin de que dichas comunidades gestionen y obtengan de una manera más fácil lo que demandan.

Este tipo de proyecto se enfocó de esta manera, ya que es de conocimiento popular que en estas poblaciones, no existen los mecanismos ni la infraestructura necesaria para brindar ciertos servicios inmediatamente cuando estos se demandan; caso que sí sucede en los cascos urbanos, donde el requeriente sólo necesita hacer el pago por el servicio solicitado ante la entidad responsable y obtenerlo en un corto plazo.

## **2.6 Análisis de la organización**

Con el propósito de conocer de manera general la forma como se desenvuelve el Proyecto de Desarrollo Santiago, se hizo un breve análisis interno y externo de la organización, por lo que se enumeran a continuación algunas de las ventajas y desventajas detectadas en su desenvolvimiento.

### **2.6.1 Interno**

En el análisis interno, se describen todas las actividades propias de la organización, relacionadas con su estructura, funcionamiento, administración, etc.

### Ventajas:

- a. Posee una estructura organizacional definida
- b. El contar con una junta directiva, le otorga a PRODESSA un punto a favor en comparación con otras ONGs, ya que esto representa, uno de los ejes principales en la búsqueda de la sostenibilidad de una institución.
- c. Los miembros de la junta directiva, no dependen económicamente de la institución, lo cual les permite tener mayor objetividad en la definición de la misión institucional, en la solución de los problemas internos y en la construcción del futuro de la institución,
- d. Posee una planeación que orienta su accionar institucional
- e. Las instalaciones donde opera actualmente son propiedad de PRODESSA.
- f. Existe poca rotación de personal (más del 75% tiene más de 5 años de trabajar en la institución), lo cual demuestra estabilidad laboral.
- g. Los salarios de los empleados están acordes al mercado nacional, y algo importante que resaltar, es que cada año, se incrementan de acuerdo a la tasa de inflación vigente en el país, con el objetivo de no ver mermadas las economías de los empleados.
- h. PRODESSA cuenta con un sistema de participación interna muy interesante y representativa. Todo empleado y beneficiario de los proyectos tiene voz y voto en las decisiones de la organización

### Desventajas

- a. La estructura organizacional que posee, permite que las áreas que la conforman, muchas veces no se coordinen en el impulso del trabajo global, sino cada uno vela por sus funciones.

- b. Los manuales de funciones y procedimientos, no son estándar para todas las áreas, ni son actualizados oportunamente cuando sufren algún cambio o surge un nuevo procedimiento.
- c. No todos los empleados conocen los manuales de procedimientos y funciones.
- d. Centralización de sus actividades administrativas y programáticas en una sola sede.
- e. Se necesita tener mayor control sobre la ejecución de su presupuesto anual, para evitar una baja ejecución y/o el riesgo de una descapitalización.
- f. Los presupuestos de los proyectos son elaborados por el coordinador del proyecto, luego enviados a las oficinas centrales donde son revisados, sin embargo, muchas veces estos se ajustan de acuerdo al presupuesto autorizado, sin retroalimentación hacia los solicitantes en cuanto al monto autorizado.
- g. PRODESSA cuenta un serie de gastos que se incurren en la ejecución de los proyectos que no están presupuestados (servicios de luz, agua, teléfono, pago de contador, gastos de capacitación, vehículos, mobiliario y equipo de oficina, mantenimiento instalaciones de PRODESSA, etc.) lo que muchas veces genera que reacomoden el presupuesto vigente para cubrir todos estos rubros.
- h. Falta de control en los cronogramas de entrega de informes.
- i. Centralización en el control de la ejecución presupuestaria de los distintos proyectos.
- j. Muchas necesidades seleccionadas en los proyectos no siempre son las prioridades en las comunidades.

- k. Algunos rubros presentan baja ejecución presupuestaria debido a varios factores (atrasos para la presentación de informes lo que muchas veces provoca retraso en el desembolso de los donantes, muchos coordinadores de proyecto no manejan la información final del presupuesto que les fue aprobado, poco monitoreo de la ejecución presupuestaria, muchas veces existe poca comunicación entre la administración y los equipos ejecutores, obtención de aportes complementarios gestionados en el transcurso de la ejecución de los proyectos, etc.).
- l. Los proyectos son elaborados por los equipos de PRODESSA, muchas veces de acuerdo a los requerimientos de los donantes, y no a las necesidades de las comunidades, debido a distintos factores que no siempre lo permiten.
- m. La elaboración de los proyectos muchas veces se realizan desde el escritorio por el área de proyectos central sin el involucramiento de los equipos operativos.
- n. El personal que elabora los proyectos, muchas veces no tienen bien definidas las responsabilidades que incurren en la formulación y gestión de los mismos.
- o. El monitoreo de los proyectos no se realiza en forma sistemática y no siempre ha servido para reajustar procesos y redefinir estrategias.
- p. En varias oportunidades PRODESSA ha realizado algunas actividades que no se tienen contempladas en su planeación lo cual distrae la atención y los hace salirse de sus objetivos.
- q. Poco seguimiento y acompañamiento a los programas de capacitación a distancia dirigidos a los comunitarios.
- r. La corrección de algunos errores no siempre se hacen a tiempo.

- s. Debido a la centralización administrativa, los equipos operativos invierten demasiados recursos de tiempo y dinero para la gestión y liquidación de gastos
- t. Falta de procedimientos de supervisión
- u. El esfuerzo mayor del área de empresariado social ha estado centrado en la generación de ingresos, que cubran sus costos de operaciones y los gastos que genera el mantenimiento de las instalaciones de PRODESSA en la ciudad, sin haber logrado despegar a un esfuerzo de generación significativa de fondos.

### **2.6.2 Externo**

En el análisis externo, se detallan todas las actividades que tienen una relación directa con la organización, pero que no precisamente ella las realiza. Básicamente es un análisis del entorno donde se desenvuelve PRODESSA.

Ventajas:

- a. PRODESSA como organización, posee una gran credibilidad ante los donantes con los cuales ha trabajado, debido a la transparencia como ha manejado los fondos y los resultados obtenidos de los proyectos que promueve.
- b. El haber contado con el respaldo de la congregación Lasallista; congregación religiosa reconocida internacionalmente por su dedicación a obras de caridad y educación a nivel mundial, le permite continuar operando aún cuando la ayuda brindada por la cooperación internacional ha disminuido a nivel general.

- c. PRODESSA posee gran aceptación y reconocimiento en las comunidades donde se desempeña, ya que no promete más de lo que puede cumplir.
- d. Las asociaciones locales se han apropiado de sus propios procesos de desarrollo y participación social
- e. Posee equipos locales de acompañamiento de los proyectos
- f. Alta participación de los equipos y coordinadores en la formulación de los proyectos. Además existe cierta autonomía de los equipos para diseñarlos.

#### Desventajas

- a. Existe mucha dependencia para su funcionamiento de la ayuda brindada por la cooperación internacional.
- b. La presencia de PRODESSA en las áreas geográficas donde se desenvuelve, solo se limita a presencia comunitaria y micro regional.
- c. En los proyectos de desarrollo local y soberanía alimentaria, no se han atendido situaciones como canales de distribución para el excedente de alimentos, suministro de agua, etc., lo cual es un punto en contra en la promoción de este tipo de proyecto.
- d. Existe descontento dentro de las comunidades con respecto a las políticas como se brinda los créditos solidarios, ya que un bien particular representa la garantía grupal, y han existido muchos casos en que los morosos no son precisamente los que han brindado la garantía y por eso no pueden optar por nuevos créditos.

## **3. PROPUESTA DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD PARA EL PROYECTO DE DESARROLLO SANTIAGO**

### **3.1. La sostenibilidad**

#### **3.1.1 Definición de sostenibilidad**

La sostenibilidad de una organización no gubernamental se define como “la capacidad para consolidar e incrementar su interacción con la sociedad en función de su misión”.<sup>3</sup> En otras palabras, es la capacidad de toda organización para la recaudación u obtención de recursos para funcionar, y de esta manera ejecutar proyectos y programas que redundarán en el desarrollo del país.

#### **3.1.2 Importancia de la sostenibilidad**

En los últimos años, el funcionamiento y desenvolvimiento de las organizaciones no gubernamentales, se ha visto mermado, debido a la disminución y/o falta de recursos.

Lo anterior, ha generado que la organizaciones no gubernamentales en el afán de obtener nuevos ingresos que les permita seguir funcionando, tienden a modificar su enfoque con el cual fueron creadas.

---

<sup>3</sup> LAS BASES DE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ONG EN CENTROAMERICA: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA. Fundación Arias para la paz y el progreso humano, Costa Rica, 2,000. Página 47.

Algo importante a tomar en cuenta por estas organizaciones, es que en la búsqueda de dichos recursos, no deben separarse de sus objetivos y misión institucional, ya que esta última está relacionada con la generación de un impacto positivo sobre el desarrollo de la sociedad y el bienestar de su gente; y a la vez perderían el sentido por la cual fue creada la organización.

El enfoque de la organización ha cambiado, ya que a partir de la consecución y/o generación de ingresos por parte de la organización misma, todo se ve desde un enfoque gerencial, donde ya no solo el desarrollo es fundamental, sino también el aspecto financiero. Todo esto propicia, que toda organización que quiera seguir funcionando debe convertirse en sostenible, para lo cual debe generar proyectos o programas eficientes, además de contar con una buena administración.

La sostenibilidad en sí, abarca todos los aspectos inherentes a la organización: estructura, funcionamiento, recursos humanos, capacidad administrativa, eficiencia e impacto de los proyectos, posicionamiento en el medio donde se desenvuelve, etc.

Hay que tomar en cuenta que la sostenibilidad de una organización no gubernamental no es una situación estática, al contrario, es una situación continua. Toda organización no gubernamental para ser sostenible debe poseer la capacidad para mejorar y cambiar la organización de forma continua, tanto los aspectos internos como la interacción con su entorno.

La sostenibilidad debe verse como un medio y no como un fin. Cuando se ve como un fin, la organización pierde su identidad y su sentido de ser. El punto de partida es la claridad que exista sobre la misión institucional. Esta es la brújula que debe guiar todo esfuerzo.



Es de esta manera, como todos los programas y/o proyectos a desarrollar deben responder directamente a la visión y misión institucional, solo de esta manera es posible ser eficaz en lo que se propone.

### **3.1.3 Niveles de sostenibilidad**

La sostenibilidad abarca tanto aspectos internos como externos, y todos estos aspectos forman parte de la integralidad de toda organización, por lo que se puede decir que toda organización no gubernamental es sostenible si abarca los siguientes cuatro niveles:

#### **3.1.3.1 Sostenibilidad institucional**

Se entiende como sostenibilidad institucional, a la capacidad de la organización para existir más allá de la presencia o influencia de cualquier individuo o institución, pudiendo mantener su misión, enfoque, cultura organizacional y credibilidad.

#### **3.1.3.2 Sostenibilidad financiera**

Se dice que una organización es sostenible financieramente cuando posee los recursos necesarios para llevar a cabo sus programas y/o proyectos sin interrupciones significativas, y además cuenta con la capacidad para crecer y enfrentar las crecientes demandas por sus servicios.

### **3.1.3.3 Sostenibilidad conceptual y metodológica**

Una organización posee una sostenibilidad conceptual y metodológica cuando ha definido de una manera sólida su misión a largo plazo, y la misma es entendida y aceptada por el personal y junta directiva de la organización; y además cuenta con metodologías eficientes de trabajo que le permiten alcanzar su misión.

### **3.1.3.4 Sostenibilidad política y social**

Toda organización posee una sostenibilidad política y social, cuando es aceptada y respetada por la sociedad en su conjunto, incluyendo instituciones de gobierno, otras organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil, beneficiarios, la cooperación internacional, medios de comunicación, y por lo tanto, cuenta, sino, con el apoyo, al menos, sin la interferencia para llevar a cabo sus actividades.

### **3.1.4 Dirección de las organizaciones y cambio de cultura**

Existen varios aspectos que inciden en la sostenibilidad de las organizaciones no gubernamentales. Toda organización no gubernamental, que quiera ser sostenible debe sufrir diversos cambios, uno de ellos, es el cambio de cultura organizacional, la cual involucra a toda la organización y su relación con el entorno.

Este cambio no es una situación fácil y requiere de un largo proceso, ya que el ser humano por su misma naturaleza siempre presenta una oposición a todo cambio.

Un aspecto importante que ayudará al cambio de cultura organizacional es la medida que en cambio la persona que la dirige. Esta debe estar plenamente convencida que el cambio es oportuno y que traerá mayores beneficios a la organización, y debe poder transmitirle de una forma eficaz esta forma de pensar a todos los integrantes de la organización y beneficiarios, para que esta sea aceptada.

Este cambio debe darse antes de que la cooperación internacional y donantes definitivamente retiren su apoyo. Se debe tomar conciencia de este aspecto y se deben definir estrategias para poder convertirse en una organización sostenible.

### **3.1.5 Obstáculos para la construcción de una cultura de sostenibilidad**

Guatemala es un país con una cultura de dependencia del exterior muy profunda, existe mucha resistencia a tributar y a aportar económicamente al mantenimiento del estado, lo cual convierte a esto en el principal obstáculo para avanzar en la construcción de una cultura de sostenibilidad.

## **3.2 Plan de sostenibilidad para el proyecto de desarrollo Santiago**

### **3.2.1 Definición del plan de sostenibilidad**

Se define como plan de sostenibilidad, al documento donde se exponen de manera general las actividades a desarrollarse dentro de una organización, con el fin de alcanzar la sostenibilidad.

### **3.2.2 Plan de sostenibilidad propuesto**

#### **a. Objetivo del plan de sostenibilidad:**

Definir estrategias que le permitan al Proyecto de Desarrollo Santiago la consecución de los recursos necesarios para continuar funcionando, y a la vez desenvolverse funcional, operativa y financieramente, de una manera eficiente.

#### **b. Meta del plan de sostenibilidad de PRODESSA**

Hacer de PRODESSA una organización eficiente y sostenible, y que a la vez incida en las políticas públicas, y con la participación conjunta de las comunidades, organizaciones mayas y otras organizaciones de la sociedad civil, velar por cumplimiento y el ejercicio de los derechos del pueblo maya en el marco de un estado pluricultural e intercultural.

### **3.2.2.1 Plan estratégico de financiamiento**

El plan estratégico de financiamiento, tiene como finalidad alcanzar la sostenibilidad financiera de PRODESSA, la cual permitirá asegurar que los beneficios que se alcancen compensen los costos de mantenimiento de las actividades e infraestructuras que se promuevan durante el tiempo que PRODESSA apoye el proceso, y sobre todo, más allá de ese tiempo. La sostenibilidad financiera estará basada directamente en:

- Definición de la fuente principal de ingreso para su desenvolvimiento
- Búsqueda de nuevas fuentes de ingreso
- Definición de nuevas políticas para el manejo de los recursos
- Políticas para creación de fondos propios para cubrir gastos no financiados por los donantes y la
- Realización de estudios de factibilidad financiera de las empresas sociales que se promueven

### **3.2.2.2 Plan operacional**

Durante el período 2005 – 2012, PRODESSA tiene planificado desarrollar principalmente cuatro tipos de trabajo:

1. Promoción del desarrollo rural y soberanía alimentaria

2. Educación maya bilingüe intercultural de nivel medio
3. Incidencia a través del consejo municipal de reforma educativa
4. Educación superior alternativa y maya

Estos estarán distribuidos en las zonas norte y occidente del país, específicamente en 8 departamentos, (4 de cada una de las zonas), abarcando un total de 19 municipios (11 de la zona occidental y 8 de la zona norte).

**Tabla II. Áreas geográficas con presencia de PRODESSA y tipos de trabajo a desarrollar**

Región	Departamento	Promoción del desarrollo rural y soberanía alimentaria	Educación maya bilingüe intercultural de nivel medio	Incidencia a través del consejo municipal de reforma educativa	Educación superior alternativa y maya	TOTAL
Occidente	Huehuetenango	1	1	1	0	3
	Quetzaltenango	1	0	0	0	1
	San Marcos	1	0	3	1	5
	Sololá	0	0	4	0	4
Norte	Alta Verapaz	1	0	3	0	4
	Baja Verapaz	1	0	0	0	1
	Quiché	0	2	0	1	3
	Petén	0	1	0	0	1
<b>TOTALES</b>		5	4	11	2	<b>22</b>

### 3.2.2.3 Actividades de apoyo

Con el objetivo de ir en búsqueda de la sostenibilidad institucional, política y social y conceptual y metodológica, PRODESSA debe desarrollar una serie de actividades. Estas son:

1. Hacer del conocimiento dentro de la organización, de los cambios necesarios y de los beneficios que se obtendrán al convertirse en una organización sostenible..
2. Formulación e implementación de un plan de fortalecimiento institucional, el cual incluye:
  - Nueva estructura organizacional.
  - Selección de personal
3. Formación integral y multidisciplinaria del recurso humano, en coherencia con los principios, valores, misión y visión de PRODESSA, en la búsqueda de la calidad en los procesos impulsados.
4. Evaluación de impacto de los proyectos que promueve
5. Cambios de enfoque y de estructura, necesarios para enfrentar los nuevos retos y desafíos que se propone como organización.
6. Elaboración de manuales de funciones y procedimientos
7. Implementación de un sistema integrado de proyectos y fuentes cooperantes
8. Diseño e implementación de un sistema informático de planificación, monitoreo y evaluación para hacer encajar los planes estratégicos con los planes operativos de todos los temas que PRODESSA impulsa y en las áreas geográficas donde se desarrollan.

9. Implementación de un sistema de comunicación en línea para facilitar el trabajo y la presencia institucional en los distintos puntos de presencia de la organización.
10. Fortalecimiento de las capacidades del personal de PRODESSA y líderes comunitarios dedicados a la promoción del desarrollo.
11. Hacer una gestión integral y efectiva que asegure la calidad de los procesos
12. Realización de un estudio de mercado para impulsar el uso de de las instalaciones, infraestructura y capacidades instaladas en PRODESSA.
13. Ayuda necesaria de todo tipo, para el fortalecimiento local de las asociaciones existentes en las micro regiones donde PRODESSA tiene presencia.
14. Aumento de la participación de PRODESSA en los espacios nacionales de coordinación, incidencia y negociación en los asuntos relacionados con el desarrollo y la educación.
15. Implementación de un plan de formación sistemática y participación política de comunidades y líderes locales para participar en la definición y ejecución de políticas públicas de carácter educativo y de desarrollo.
16. Cambio de presencia comunitaria y micro-regional de PRODESSA a una presencia institucional a nivel departamental, regional y nacional.



17. Implementación de acciones tendientes a buscar que las comunidades donde PRODESSA tiene presencia pasen a ser beneficiarios no solo de la cooperación internacional.
18. Impulso de la relación y protagonismo equitativo de mujeres y hombres en la toma de decisiones a nivel institucional, comunitario y de espacios de incidencia

#### **3.2.2.4 Presupuesto**

Se elaborará un único presupuesto anual general de ingresos y egresos de la organización para tener el control integral del mismo. Este incluirá el presupuesto de funcionamiento y operativo por proyecto.

Así mismo, se hará un presupuesto para la implementación y seguimiento del plan de sostenibilidad.

Cabe hacer notar, que todas las actividades propuestas, son complementarias entre sí y deben ser impulsadas de manera articulada para la consecución de la sostenibilidad integral del proyecto de desarrollo Santiago.



## **4. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD PARA EL PROYECTO DE DESARROLLO SANTIAGO**

El plan de sostenibilidad del proyecto de desarrollo Santiago, busca de manera general, reducir el número de actividades que se realizan, la búsqueda y consecución de diferentes fuentes de financiamiento, la generación de recursos alternativos y sobre todo alcanzar la mayor eficiencia interna.

Es por ello, que para la implementación del plan de sostenibilidad propuesto se deben realizar una serie de actividades, las cuales se describen a continuación.

### **4.1 Reducción de actividades**

Con el objetivo de reducir actividades y que esto se vea reflejado en la disminución de los costos de operación, se implementará toda la infraestructura necesaria para contar con un sistema de comunicación en línea, que facilite el trabajo, ahorre tiempo, costo y que además aumente la presencia institucional en los distintos puntos donde de desenvuelve PRODESSA .

## 4.2 Diversificación de fuentes

Para la continuidad de las actividades y sostenibilidad del proyecto de desarrollo Santiago, se buscarán nuevas fuentes de ingreso, provenientes de fondos sociales, políticas públicas y presupuestos para el desarrollo, para lo cual PRODESSA buscará y hará toda la gestión necesaria ante el (los) posible (s) donante (s) o facilitadores para la aportación de los mismos. Esta gestión, incluirá:

- a. Visitas a las sedes de los donantes o facilitadores para la presentación y descripción de lo que es PRODESSA
- b. Presentación de proyectos planificados para el corto, mediano y largo plazo
- c. Monto necesario para la realización de los proyectos
- d. Señalamiento de las ventajas del (los) proyecto(s)
- e. Justificación del porqué PRODESSA es capaz de desarrollar el proyecto. Justificar la credibilidad de la organización para administrar fondos, y mención de instituciones que puedan dar referencia de PRODESSA, etc. Deberá hacerse énfasis en la experiencia obtenida con la eficiente negociación, captación y manejo transparente de fondos

### **4.3 Eficiencia interna**

Para el logro de la eficiencia interna de PRODESA, se realizarán una gran variedad de actividades, las cuales están dirigidas al logro de cada uno de los componentes que integran la sostenibilidad.

A continuación se describen las actividades encaminadas al logro de la sostenibilidad institucional, conceptual - metodológica y política - social.

A. Análisis de la organización:

A través de una asamblea general interna de PRODESSA, se promoverá un proceso de discusión interna, con la participación de todos los niveles jerárquicos de la organización, con el objetivo de hacer un análisis del desenvolvimiento de la organización hasta la actualidad y dar a conocer los beneficios de migrar hacia un nuevo tipo de organización en búsqueda de la sostenibilidad de la organización. Asimismo, tomando en cuenta la participación de todos los sectores involucrados, se buscará en consenso las soluciones a tantas situaciones que se presentan internamente y que obstaculizan el proceso para la consecución de la sostenibilidad institucional.

B. Nueva estructura organizacional:

Esta nueva estructura estará orientada más a procesos y no tanto a áreas funcionales como actualmente se desempeñan, con el propósito de darle mayor acompañamiento a los procesos que se pretenden impulsar a partir de este plan. A continuación el organigrama propuesto.



Entre las ventajas que se pueden obtener con esta nueva propuesta de estructura organizacional están:

- a. El interés se centrará más en el flujo de productos, documentos e información entre las distintas funciones organizacionales, que en la actividad propiamente desarrollada por éstas.
- b. Permitirá conocer mejor el valor que se aporta en cada actividad / proyecto donde cada área tenga participación, haciendo que los empleados se sientan más identificados con el trabajo de desempeñan.
- c. Asegurará el cumplimiento de estándares de calidad y
- a. Facilitará la mejora continua, la innovación y el cambio, ya que se tiene una visión más global y menos departamentalizada.

Esta nueva estructura contempla cambios en la estructura y funcionamiento de PRODESSA. Se definen dos puestos tipo staff, los cuales además de ser los encargados de dirigir a toda la organización, servirán para asesorar todo proceso encaminado a buscar incidencia dentro de las políticas públicas que estén relacionadas con temas de desarrollo rural, educación y género.

Asimismo, se contemplan cinco grandes coordinaciones: dos regionales y tres coordinaciones, quienes estarán a cargo de los temas reforma educativa, educación superior y administración respectivamente.

El funcionamiento administrativo y programático, se descentralizará a las dos oficinas regionales, las cuales concentrarán el personal de las micro regiones, proyectos educativos y administración. Con esto se pretende construir dos programas integrales de desarrollo semidescentralizados.

Una coordinación estará ubicada en la región occidente y la otra en la región norte. La coordinación de la región occidente tendrá a su cargo: Concepción Tutuapa, Comitancillo, Cabricán, Aguacatán y Colotenango. La coordinación de la región norte comprenderá: San Cristóbal, Purulhá, Ixcán y Uspantán.

El área de administración será una sola, su dirección y soporte central estará ubicado en las oficinas de la ciudad y contará con personal administrativo en las dos oficinas regionales. Esta área será la encargada de las directrices, coherencia institucional, acompañamiento nacional, soporte y supervisión de las dos oficinas regionales. A la vez, se encargará de llevar una única contabilidad institucional anual y del control de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.

Asimismo, se impulsarán una serie de acciones, para que las oficinas micro-regionales y el personal local de PRODESSA existente en las distintas comunidades, sea tomado en cuenta dentro de las asociaciones locales de desarrollo, y no se siga viendo a PRODESSA como una organización que solo se dedica a ciertos tipos de proyectos.



C. Nueva planeación estratégica

Por el cambio de orientación de la organización, se hará una nueva planeación estratégica para un período no mayor de 5 años. Esta planeación será evaluada periódicamente, tanto interna como externamente, en períodos de un año y de acuerdo a los resultados obtenidos, se deberán hacer los ajustes necesarios según sea el caso, para alcanzar la meta planteada.

D. Manuales de funciones y procedimientos

Se elaborarán manuales de funciones y de procedimientos que se desarrollen dentro de la organización, los cuales quedarán establecidos como normas de funcionamiento. Dichos manuales serán estandarizados y serán elaborados por personal calificado, con acompañamiento de personal perteneciente de cada una de las áreas, conocedores de las funciones y procedimientos. Previo a su divulgación y oficialización dentro de la organización, estos manuales serán revisados y validados por los jefes de los distintos niveles jerárquicos de la organización, según sea el caso. Dichos manuales serán actualizados cuando exista alguna modificación o se cree un nuevo procedimiento.

E. Presupuesto:

PRODESSA contará con un único presupuesto anual general de ingresos y egresos. Este además de servir como medio de control del funcionamiento institucional, servirá como una herramienta permanente de planificación y para la toma de decisiones del equipo de dirección. Además se ejercerá un minucioso control de la ejecución del mismo.

F. Estudio y clasificación de puestos y salarios

Se hará un estudio y clasificación de los puestos y salarios de toda la organización, para definir un perfil para cada puesto, con la finalidad de hacer una selección del personal con que se cuenta y de esta manera estar seguros que se posee el recurso humano idóneo para cada uno de los puestos y que además, la curva de salarios sea acorde al binomio puesto - remuneración.

G. Selección, formación integral y multidisciplinaria del recurso humano

Se buscará la calidad en los procesos impulsados, mediante la formación integral y multidisciplinaria del recurso humano, en coherencia con los principios, valores, misión y visión de PRODESSA, para lo cual se realizarán las siguientes actividades:

- a. Se seleccionará el recurso humano que se comprometa con los principios, valores, misión y visión de PRODESSA.
  
- b. Se le brindará una capacitación sistemática, la cual estará formulada de acuerdo a las particularidades de cada grupo profesional que compone el recurso humano de PRODESSA (incidencia, derechos de pueblos indígenas, administración, género, educación y desarrollo local sostenible). Esta capacitación estará orientada hacia lo que representan los círculos de calidad.

- c. A todo el personal se le realizará una evaluación del desempeño con el objetivo de determinar el comportamiento, rendimiento y eficiencia en el desarrollo de las funciones y atribuciones que le competen, y establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas que se le han trazado.

La evaluación del desempeño se realizará dos veces al año, en los meses de junio y diciembre, y estará a cargo de los directores y de los responsables de cada una de las áreas de la organización, utilizando para ello formularios destinados para el mismo.

Esta evaluación tendrá como propósito evaluar:

- Capacidad y rendimiento:  
Incluye: nivel de preparación técnica, alternativa o profesional, calidad del trabajo, rendimiento en el trabajo, responsabilidad, cooperación, iniciativa e interés y capacidad de asimilación para cambios en el trabajo.
- Disciplina:  
Incluye: comportamiento en el trabajo, asistencia, puntualidad y presentación personal.
- Aptitudes administrativas:  
Incluye: capacidad para: planificar, organizar, dirigir y hacer ejecutar, logro de resultados y para formación al personal.

- d. A todo el personal de la organización, se les inducirá en la familiarización y el uso del manual de funciones y procedimientos. Para promover esta actividad a todo nivel, se hará a través de una campaña interna.
- e. Asimismo, se implementarán una serie políticas salariales, las cuales contemplarán una serie de incentivos y readecuación. Esta será evaluada anualmente.

H. Plan de fortalecimiento institucional:

Se elaborará con la participación conjunta de las áreas de educación, desarrollo micro-regional y créditos, y estará basado en las necesidades y prioridades de las comunidades. La oferta institucional de PRODESSA para las comunidades donde se desenvuelve, promoverá un enfoque integral y de desarrollo de las principales necesidades y derechos de las familias.

I. Implementación de un sistema integrado de proyectos y fuentes cooperantes

Haciendo uso de la tecnología moderna, se implementará un sistema que integrará todos los proyectos y fuentes cooperantes, ya sean estos nacionales e internacionales. Esto permitirá, en forma eficiente, monitorear la ejecución de los recursos que institucionalmente PRODESSA reciba y administre. Las oficinas centrales administrará la cartera de proyectos, los cuales serán definidos tomando como base las necesidades y prioridades de las comunidades.

- J. Gestión integral y efectiva que asegure la calidad de los procesos
- Se diseñará e implementará un sistema informático de planificación, monitoreo y evaluación que permita mejorar la práctica y a la vez encaje y asegure lo establecido en los planes estratégicos con los operativo, tomando en cuenta todos los temas que se impulsan y las áreas geográficas en las cuales se desarrollan. Este sistema:
- a. Se diseñará de acuerdo a las necesidades de la organización.
  - b. Será evaluado en períodos no mayores de 1 año, para conocer su funcionamiento.
  - c. Además de ayudar a la planificación, servirá para la elaboración de informes de avance de los proyectos, proyecciones, etc. Es decir, se pretende tener un sistema que permita adelantarse a los hechos y hacer las mejoras o correcciones en el tiempo oportuno.

Para lograrlo se harán las siguientes actividades preliminares:

- a. Recopilación y tabulación de información, para realizar lo que se llama una línea de base
- b. Análisis de la información
- c. Elaboración de un plan estratégico
- d. Elaboración de planes operativos

- K. Desarrollo de las capacidades del personal y líderes comunitarios  
Se impulsará el desarrollo de las capacidades técnicas, metodológicas, administrativas y políticas del personal y de los líderes comunitarios, mediante distintos programas de capacitación, para garantizar el buen desempeño de sus funciones laborales y sociales en la promoción del desarrollo.
- L. Estudio de mercado:  
Se harán los estudios necesarios para implementar una estrategia de mercadeo de los servicios sociales que empresarialmente se han establecido, para hacer un mejor aprovechamiento de las instalaciones, infraestructura y capacidades instaladas.
- M. Evaluación de impacto de los proyectos micro-regionales, de educación y de créditos.

Se realizará en forma periódica y servirá para contar con suficientes elementos de análisis sobre los resultados alcanzados, y de esta manera, orientar o reorientar correctamente la planeación estratégica para el corto y mediano plazo.

Esta evaluación de impacto, será realizada por asesores externos, para lo cual se definirá una muestra representativa de todos los sectores donde PRODESSA tiene presencia. La misma será presentada ante los directivos de la organización con el propósito de que conozcan y analicen posteriormente cual es el alcance obtenido en los distintos proyectos que promueven y de esta manera puedan implementar las acciones pertinentes para alcanzar la meta trazada.

N. Estudios de factibilidad:

Se realizarán en forma periódica (1 año) estudios de factibilidad financiera de las empresas sociales que se están promoviendo, para establecer el grado de sostenibilidad de las mismas y el nivel de contribución económica que pueden generar para el funcionamiento institucional.

O. Formación sistemática y participación política de comunidades y líderes

Se impulsará un plan de formación sistemática y participación política de comunidades y líderes para que un momento dado puedan participar propositivamente ante estructuras estatales para la definición y ejecución de políticas públicas educativas y de desarrollo, y que además garanticen los derechos del pueblo maya a nivel local, regional y/o nacional. Este plan de formación incluirá el marco legal de participación social, las políticas públicas y sociales y el marco presupuestario para el desarrollo.

P. Aumento de la participación de PRODESSA en los espacios nacionales

Se buscarán e implementarán una serie de acciones para que PRODESSA tenga más participación en los espacios nacionales de coordinación, incidencia y negociación en los asuntos relacionados con el desarrollo y la educación. Se pretende que las comunidades mayas donde tiene presencia, pasen de ser beneficiarios de proyectos de cooperación internacional, a ser ciudadanos sujetos de derechos en las políticas públicas, fondos sociales y presupuestos para el desarrollo.

Asimismo, se tratará que la presencia nacional lograda, influya en otros niveles de presencia institucional a nivel regional y departamental, y que ésta sea una fuente de apoyo para los socios locales en su accionar municipal y comunitario.

Q. Cambio de presencia comunitaria y micro-regional de PRODESSA a una presencia institucional a nivel departamental, regional y nacional.

Se transformará la actual presencia de PRODESSA a una presencia institucional a nivel departamental, regional y nacional. Para ello se hará uso y se buscará tener presencia en los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, dejando en las asociaciones y participantes locales la responsabilidad y presencia a nivel comunitario y municipal.

R. Impulso de la relación y protagonismo equitativo de mujeres y hombres en la toma de decisiones a nivel institucional, comunitario y de espacios de incidencia

Se definirá un programa para promover la equidad de género a nivel institucional, comunitario y de espacios de incidencia. Este programa integrará un marco conceptual, herramientas pedagógicas y administrativas, que ayuden al abordaje del tema de equidad de género.

Para la dirección e implementación de este programa se contratará personal externo especializado en el tema, quien realizará entre otras actividades:

a. Evaluación de la equidad de género a todo nivel de la organización



- b. Plan de trabajo para que el tema equidad de género sea adaptado a nivel organizacional
  - c. Creación de un sistema básico de monitoreo, evaluación y sistematización con enfoque de género
  - d. Monitoreo de la implementación del plan
- S. Ayuda para el fortalecimiento local:
- Se brindará toda la ayuda necesaria para el fortalecimiento local de las asociaciones locales micro-regionales y de los socios locales promovedores de los proyectos educativos, mediante el apoyo técnico, financiero y administrativo, para que éstos desarrollen sus capacidades y logren hacer sus propias gestiones orientadas al desarrollo de una más eficiente.

#### **4.4 Generación de recursos alternativos**

Para la sostenibilidad financiera de PRODESSA, su principal y mayoritaria fuente de ingreso, será de origen externo, constituido básicamente por la aportación de carácter donativo de corporaciones internacionales, principalmente europeas, con las cuales se han venido manteniendo vínculos hasta la fecha y los cuales está dispuestos a seguir aportando el recurso financiero para los proyectos impulsados por PRODESSA.

En lo referente a la creación de fondos propios para cubrir gastos no cubiertos por los donantes, tales como gastos administrativos, PRODESSA seguirá desarrollando el área de empresariado social.

A través de ésta, se obtendrán fondos propios a través de la venta de actividades y servicios. Estos ingresos estarán constituidos básicamente por:

- a. Intereses de los créditos que oferta PRODESSA a través del departamento de servicios financieros RU K'UX TINAMIT
- b. Ingresos por alquileres de instalaciones y mobiliario de PRODESSA utilizados para el desarrollo de actividades de corto plazo.
- c. Ingresos por alojamiento y alimentación para grupos que rentan las instalaciones para eventos o seminarios.
- d. Ingresos por elaboración, reproducción y venta de material didáctico para organizaciones sociales, instituciones de servicio, etc.

Se pretende que este programa tenga un efecto cascada, es decir, no solo sea implementado en la institución misma sino también en todas las comunidades donde se desenvuelve PRODESSA, se seleccionará, contratará y capacitará personal originario de las distintas comunidades, para que sirvan como facilitadores locales en la implementación del plan de equidad de género.

## **5. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD PARA EL PROYECTO DE DESARROLLO SANTIAGO**

Cuando se desarrolla un plan para la realización de una actividad determinada, es necesario realizar el seguimiento del mismo, para conocer la forma como se va desarrollando, hacer las evaluaciones respectivas y conocer si es necesario hacerle modificaciones o correcciones, si así fuera el caso.

### **5.1 Evaluación global del plan de sostenibilidad**

La evaluación y seguimiento del plan de sostenibilidad para el Proyecto de Desarrollo Santiago, se hará de la siguiente manera:

- Los responsables directos de la implementación, seguimiento y evaluación general del plan de sostenibilidad de PRODESSA, serán los codirectores de la organización, quienes serán los encargados de velar porque las distintas actividades que el plan contempla sean ejecutadas.
- Debido a la amplitud del área geográfica donde debe dársele seguimiento al plan, y con el afán de tener el mayor control posible, se crearán comisiones, que darán seguimiento a los distintos temas que aborda este plan (incidencia, derechos de pueblos indígenas, administración, género, educación y desarrollo local sostenible).

- Cada una de estas comisiones estará integrada por: 1 coordinador general, 1 asistente, 1 coordinador regional y coordinadores locales.
  
- Estas comisiones serán las encargadas de dar seguimiento y evaluar el plan, a nivel local, regional y nacional, para cada uno de temas, y presentar los resultados obtenidos a la dirección general de PRODESSA y la junta directiva.
  
- Para tener un marco de referencia en el seguimiento y evaluación del plan, cada comisión deberá celebrar una reunión inicial, para la definición de la denominada línea de base.
  
- El seguimiento del plan será una actividad dinámica con el fin de conocer el desarrollo del mismo, y detectar a tiempo, alguna situación que pueda afectar el plan.
  
- La evaluación general del plan, se hará en un período no mayor a un año.
  
- Se creará una comisión especial, que será la encargada de dar seguimiento al plan por región, no importando los temas que se promuevan en el mismo.

- Se contratará personal externo calificado y con experiencias en evaluaciones de sostenibilidad, para la evaluación del plan de PRODESSA. Este personal se encargará de realizar la evaluación en un período no mayor de dos años, y hacer una presentación de su análisis, indicando los aciertos y desaciertos que se han tenido en lograr la sostenibilidad, y recomendar posibles soluciones a los desaciertos encontrados.

### **5.1.1 Evaluación del objetivo de plan**

Hay factores tanto internos como externos que pueden afectar el objetivo del plan, tales como: financiamiento, oposición del personal al cambio, funcionamiento de la nueva estructura, rechazo en las comunidades donde se desenvuelve PRODESSA, políticas públicas, presupuestos de ayuda social, entorno en general, etc. por lo que debe hacerse una evaluación periódica del objetivo. Este debe ir enfocado en revisar si el mismo es alcanzable de la manera como se ha implementado el plan, o tomar las medidas correctas para hacerlo alcanzable.

### **5.1.2 Evaluación de resultados**

La evaluación de los resultados del plan debe ser cualitativa y cuantitativa, según sea el caso, y debe ser realizada tanto por personal interno como externo de la organización, con la finalidad que ésta sea lo más imparcial posible, y que refleje verdaderamente la situación de la organización.

Los resultados deben evaluarse tomando como punto de partida la línea de base realizada por la comisiones en el tiempo cero (fecha de inicio de implementación del plan).

Si por alguna circunstancia, al hacer la evaluación de los resultados, se necesita hacer un cambio o modificación al plan, éste debe ser analizado exhaustivamente y de forma global antes de implementarse, para conocer todos los factores que se verían afectados por el cambio.

### **5.1.3 Indicadores**

Algunos de los indicadores, que representarán el avance o logros del plan de sostenibilidad propuesto, y que determinarán en algún momento, hacer cambios o modificaciones al mismo, serán:

- PRODESSA cuenta con los recursos financieros, humanos, etc. para seguir funcionando eficientemente e impulsa proyectos que velan por el desarrollo del país.
  
- PRODESSA cuenta con una estructura organizacional que le permite desenvolverse operativamente de manera eficiente, y que además cuenta con herramientas administrativas necesarias que le permite mantener controlados todos sus procesos o actividades.

- PRODESSA cuenta con recurso humano idóneo y comprometido con los principios, valores, misión y visión de la organización, lo cual le facilita su funcionamiento.
  
- Todos los procesos que realizan o impulsan son de calidad.
  
- Existen asociaciones de desarrollo y de educación que fueron promovidas por PRODESSA, que han sido capaces de desarrollar sus capacidades de tal manera que ya operan independientemente.
  
- Las asociaciones micro regionales son reconocidas por la sociedad y adquirieron personería jurídica para funcionar.
  
- Las condiciones de los créditos otorgados por PRODESSA facilitaron la formación y sostenimiento de grupos para la solución de sus problemas más inmediatos.
  
- La aportación de PRODESSA a la educación contribuyó a formar recurso humano local, capacitado y comprometido para darle continuidad a la oferta educativa en la comunidad y sus alrededores.

- Los beneficiarios de distintos proyectos impulsados por PRODESSA se sienten protagonistas de su propio desarrollo, creen en lo que hacen y valoran sus capacidades como agentes potenciales de transformación de su realidad.
  
- Comunidades o juntas directivas dedicadas a actividades organizativas, educativas, productivas, agropecuarias y forestales, a las cuales se les brindó los conocimientos necesarios y se les reforzó habilidades y destrezas, gestionan por si mismos, los mecanismos para la consecución de sus metas o necesidades.
  
- En la organización y comunidades existe la equidad de género, y ésta se refleja en todo tipo de actividades, en las cuales tanto hombre como mujeres tienen las mismas oportunidades, es decir, se encuentran en igualdad de condiciones y ambos tienen voz y voto en la toma de decisiones. Ya se valora la capacidad y destreza de la mujer.
  
- Los grupos locales, tienen incidencia en las políticas públicas a nivel local (espacios de poder local / toma de decisiones) en varias comunidades y forman parte de muchos procesos dirigidos al desarrollo de las comunidades.



- En lo referente a la incidencia a nivel departamental y nacional, la incidencia de PRODESSA, se da a través de la formulación y /o validación de propuestas, participación en diálogos y consensos dirigidos al desarrollo del pueblo maya.
  
- En el ámbito productivo y de educación no formal, existe una mejora cuantitativa y cualitativa en la producción y el manejo agrícola, frutícola, forestal y pecuario por parte de los beneficiarios de los proyectos orientado hacia el autoconsumo, utilizando para ello recurso local (humano y material). Ya existe una diversificación y mejora en la dieta alimenticia de las familias.
  
- Existe una mejor calidad de vida en comunidades remotas o marginadas, donde el Estado no tiene presencia, a través de la facilitación del acceso de una de las necesidades básicas, como es la educación de nivel medio y superior. Esto produjo una gran cantidad de maestros, originarios de la localidad, quienes han producido un efecto cascada (educar más personas), y de esta manera, a través de la educación y con todo lo que ella involucra, ayudan al desarrollo de sus comunidades.

#### **5.1.4 Costos**

Uno de los rubros muy importantes que se controla en todo proceso son los costos. Para el caso de PRODESSA, el seguimiento de los costos será tanto para el presupuesto de funcionamiento como el presupuesto de cada uno de los proyectos.

El seguimiento se hará en forma trimestral para cada una de las regiones, coordinaciones y oficinas centrales. Estos costos se integrarán en los estados financieros generales de la organización. Se hará un control minucioso de los desembolsos y la ejecución de cada uno de los rubros presupuestarios.

A la vez, se dará seguimiento al costo del plan de sostenibilidad, de tal manera, que este se adapte a lo presupuestado, caso contrario, deberán hacerse los ajustes necesarios para no incurrir en costos demasiado altos o no presupuestados.

En el anexo III, se incluye un estimado del presupuesto del plan de sostenibilidad que se propone en el presente trabajo.

## CONCLUSIONES

1. PRODESSA a pesar de contar una estructura organizacional definida y hacer uso de algunos procedimientos administrativos, tiene muchos factores, tanto organizacionales como de funcionamiento que inciden negativamente en su desenvolvimiento.
2. Es necesario, que exista un mejor control con respecto al manejo del presupuesto, para implementar las medidas preventivas y/o correctivas en el momento justo y evitar, ya sea una baja ejecución del mismo o en el peor de los casos una descapitalización.
3. Debe hacerse un mejor uso de los canales de comunicación efectiva en todos los niveles de la organización, para que todos estén en sintonía y persigan el mismo fin en un momento determinado.
4. Es conveniente que los manuales de funciones y procedimientos, estén actualizados y que sirvan como guía en el desenvolvimiento de la organización.
5. El concepto de sostenibilidad debe ser adoptado como propio desde los niveles más altos hasta los más bajos de la organización y todos deben orientar sus esfuerzos como unidad para la consecución del mismo.

6. El plan de sostenibilidad propuesto contempla una serie de actividades que abarcan sostenibilidad institucional, financiera, conceptual y metodológica y política y social y cada una de ellas es importante para lograr la sostenibilidad de manera integral.
  
7. Para que el proyecto de desarrollo Santiago, siga existiendo y ayudando a la población guatemalteca, es necesario diversificar sus fuentes de financiamiento, por lo que deberá hacer sus mejores esfuerzos y hacer toda la gestión necesaria para obtener ayuda de otras fuentes y no seguir siendo tan dependientes de la cooperación internacional.
  
8. Debido al área de aplicación del plan de sostenibilidad propuesto, éste puede verse afectado por una serie de factores tanto internos como externos, por lo que deberán hacerse evaluaciones continuas, para observar el desarrollo y alcance del mismo y hacer en un momento determinado los cambios o mejoras, para la consecución del objetivo del mismo.

## RECOMENDACIONES

1. Es importante que cada una de las actividades que contempla el plan de sostenibilidad, se implementen de manera secuencial, ya que, todas están interrelacionadas entre sí.
2. Se sugiere la contratación de personal externo a la organización, para el seguimiento y evaluación del plan de sostenibilidad propuesto. Este debe de poseer los conocimientos y experiencia necesaria en este tipo de actividad.
3. Se recomienda que todo cambio o modificación que se realice al plan de sostenibilidad, sea analizado, exhaustivamente, y que este no contemple la solución a un problema particular. Se debe analizar todos los factores que puedan verse afectados al implementarlo.
4. La evaluación del plan debe convertirse en una actividad dinámica y debe ser responsabilidad directa de las personas que dirigen la organización. Asimismo, cuando sea necesario hacer alguna modificación, ésta deberá hacerse en el momento justo.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Bohlander, Scott, Sherman. **Administración de recursos humanos** 12a ed. México: Internacional Thompson Editores S.A. de C.V. 2001, 706 pp.
2. Fundación Arias para la paz y el progreso humano. **“Las bases de la sostenibilidad de las ONG en centroamérica: una propuesta metodológica”** 1ª. Ed. Costa Rica: Fundación Arias para la paz y el progreso humano, 2000. 67 pp
3. Koontz Harold & Heinz Weihrich. **“Administración: una perspectiva global”** 6ª. Ed. México: Compañía Editorial Ultra S.A. de C.V. 1998. 796 pp.
4. Pérez de Armiño, Karlos. **“Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo”** se. Barcelona: Editorial Icaria, 2000.
5. Proyecto Incidencia **“Criterios para la sostenibilidad: reflexiones introductorias”** s.e. Guatemala: Editorial Serviprensa C.A., 2001. 108 pp
6. Varios autores **“Enfoques sobre el desarrollo sostenible”**.\_ s.e. Guatemala: Editorial Serviprensa C.A., 1999. 136 pp
7. Proyecto de Desarrollo Santiago **“Memoria de labores 2003”**, se. Guatemala, SE, 2004. 18 pp

## **PUBLICACIONES:**

8. AVANCSO-IDESAC: **Organizaciones No Gubernamentales, Sociedad civil y estado en Guatemala: Elementos para el debate;** Guatemala, marzo de 1990, pp. 33-34
  
9. Memoria del Primer Congreso Nacional de ONGs “**Paz, Desarrollo y Democracia**”. Foro de coordinaciones de ONG en Guatemala, mayo 1995. 91 pp



**A N E X O S**



**ANEXO I**  
**MICRO REGIONES**



# **A N E X O   I I**

## **SUB AREAS   EDUCATIVAS**



## **A N E X O    I I I**

# **PRESUPUESTO DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD PROPUESTO**

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.





This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.

# ANEXO I

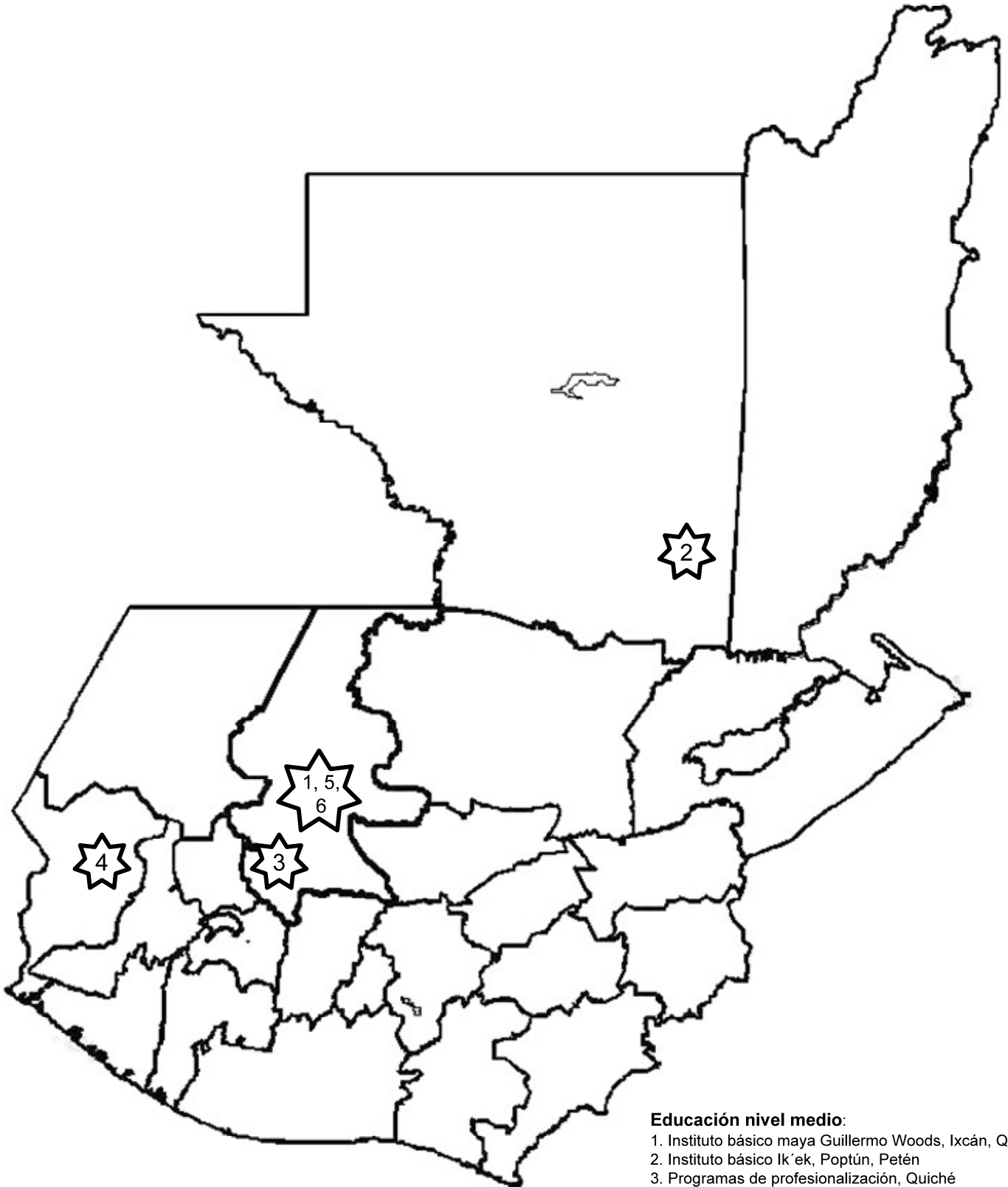
## MICRO REGIONES PRODESSA



- Micro regiones
1. Aguacatán, Huehuetenango
  2. San Rafael Petzal, Huehuetenango
  3. Cabricán, Quetzaltenango
  4. Concepción Tutuapa, San Marcos
  5. San Pedro Jocopilas, Santa Cruz del Quiché
  6. Purulhá, Baja Verapaz
  7. San Cristóbal Verapaz, Alta Verapaz

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.

## ANEXO II SUBAREAS EDUCATIVAS DE PRODESSA



### Educación nivel medio:

1. Instituto básico maya Guillermo Woods, Ixcán, Quiché
2. Instituto básico Ik'ek, Poptún, Petén
3. Programas de profesionalización, Quiché

### Escuela superior de educación integral rural

4. Comitancillo, San Marcos
5. Primavera del Ixcán, Quiché
6. Mayaland, Ixcán, Quiché

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.

## ANEXO III

### PROYECTO DE DESARROLLO SANTIAGO -PRODESSA- PRESUPUESTO ANUAL PLAN DE SOSTENIBILIDAD

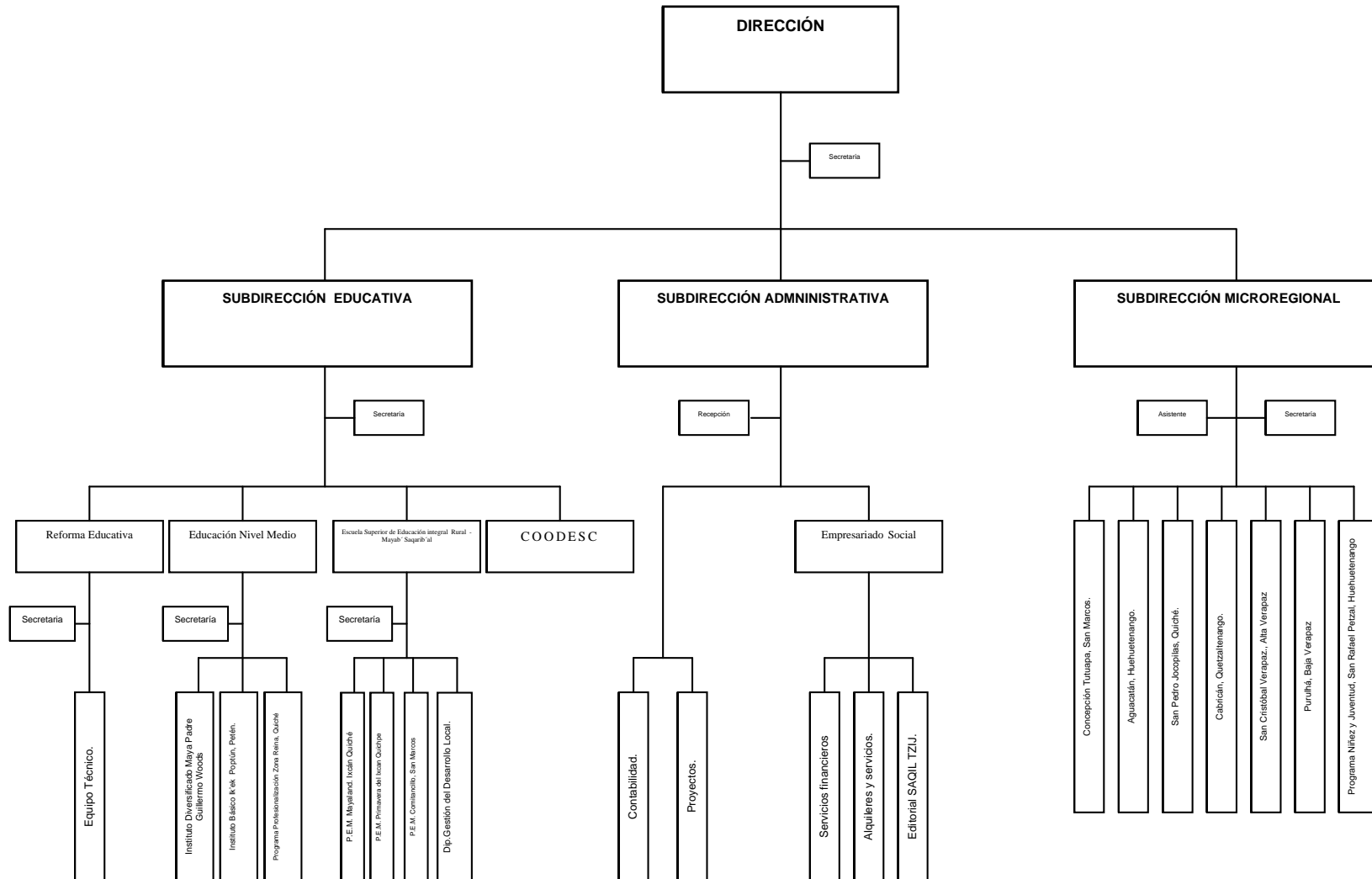
Cifras estimadas  
expresadas en quetzales

<b>TOTAL</b>	<b>478,000.00</b>
<b>COSTO DE PERSONAL</b>	<b>265,000.00</b>
Sueldos	200,000.00
Prestaciones Laborales	65,000.00
<b>COSTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>128,000.00</b>
Papelería y útiles de oficina	8,000.00
Servicios de comunicación (mensajería y distribución de publicaciones)	25,000.00
Servicios varios ( energía eléctrica, teléfono, etc.)	30,000.00
Mantenimiento equipo de cómputo	8,000.00
Mantenimiento mobiliario y equipo	6,000.00
Suministros de cómputo	5,000.00
Mantenimiento de instalaciones	6,000.00
Compra de mobiliario y equipo	10,000.00
Compra de equipo de cómputo	30,000.00
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>60,000.00</b>
Capacitación y talleres (encuentros de evaluación proceso de sostenibilidad)	15,000.00
Monitoreo (viáticos de seguimiento de los coordinadores locales)	25,000.00
Producción y reproducción de materiales del proceso de sostenibilidad	20,000.00
<b>COSTOS GENERALES</b>	<b>25,000.00</b>
Gastos Administrativos	25,000.00

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.



# ORGANIGRAMA ACTUAL PROYECTO DE DESARROLLO SANTIAGO (PRODESSA)



Fuente: Memoria de labores, proyecto de desarrollo Santiago

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.