

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

**El Trabajo Social y los procesos de planificación,  
monitoreo y evaluación - PME -  
en las ONGs de Guatemala**

TESIS

PRESENTADA

A LA DIRECCION DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

POR

***ELMA VERÓNICA SAGASTUME LÓPEZ***

PREVIO A CONFERIRSELE  
EL TITULO DE TRABAJADORA SOCIAL  
EN EL GRADO DE  
LICENCIADA

Guatemala, Noviembre del 2,000

AUTORIDADES  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Trabajo Social

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR	Ing. Efraín Medina Guerra
SECRETARIO	Dr. Mynor René Cordón y Cordón

**AUTORIDADES ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

DIRECTORA	Licda. Gloria Rebeca Morán Mérida
SECRETARIA	Licda. Doricia Menéndez Salázar

**CONSEJO ACADEMICO  
REPRESENTANTES DOCENTES**

LICENCIADA	Carmen Mejía Giordano
LICENCIADA	Aída Ofelia Pérez Duque
LICENCIADA	Carolina De la Rosa de Martínez
LICENCIADA	Amparo Meléndez López
LICENCIADA	Blanca Mercedes Aroche

**CONSEJO ACADEMICO  
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

TRABAJADORA SOCIAL	Eugenia Amely Werner
MAESTRA EDUCACIÓN PRIMARIA	Damaris Girón
SECRETARIA COMERCIAL	Alicia Catalina Herrera
BACHILLER	Elsa Leticia Donis
BACHILLER	Edgar Moises Godínez
BACHILLER	Federico Alvarado

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

DIRECTORA	Licda. Gloria Rebeca Morán Mérida
SECRETARIA	Licda. Doricia Menéndez Salázar
TUTORA REVISORA Y COORDINADORA -IIETS-	Licda. Lidia Elizabeth Florián
COORDINADORA DEL AREA DE FORMACIÓN PROF. ESPECÍFICA	Licda. Elsa Arenales de Franco

## **ARTICULO 11**

*“ Los autores serán responsables de las opiniones y criterios expresados en sus obras “*

Reglamento del Consejo Editorial de la Universidad de San Carlos de Guatemala

## **ACTO QUE DEDICO**

A MIS HIJOS E HIJA:

Andrea Ximena, Christopher Emilio y Javier Alexander Normans Sagastume.

A quienes debe tiempo y compañía por mi superación y realización profesinal. Que este logro sea significativo en sus vidas.

A MI ESPOSO:

Baldur Otto Normans Muñoz.

Gracias por su apoyo incondicional y colaboración.

Mi amor y corazón por siempre.

## **TESIS QUE DEDICO**

- A LA MUJER GUATEMALTECA: Como ejemplo del esfuerzo para lograr la superación personal y promover la equidad social.
- A TODAS Y TODOS LOS ESTUDIANTES Y TRABAJADORES SOCIALES: La dinámica del país demanda de profesionales capaces de responder a las demandas socio-políticas.
- Avancemos en el reto de construcción y reconstrucción del Trabajo Social guatemalteco.
- A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS DE PROMOCION: Especialmente a Edna Lucrecia Pérez, Teresa Marroquín, Mayra Marroquín, Milagro Escobar, Sulma Rodas, Leticia López, Irma Alonzo.
- A TODAS Y TODOS LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Con especial cariño a Licda. Elizabeth Florián y Arturo Morán, como reconocimiento a los esfuerzos por una profesión más proactiva y en correspondencia con la realidad nacional.

# INDICE

<b>I. INTRODUCCION</b>	
<b>II. CAPITULO I. REFERENCIAS CONCEPTUALES E HISTORICAS</b>	1
1. Referencias Conceptuales	1
1.1. Trabajo Social	1
1.2. Organizaciones No Gubernamentales	3
1.3. Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación	6
2. El Trabajo Social Y Las Organizaciones No Gubernamentales En Guatemala.	7
2.1 Breve Reseña Histórica del Trabajo Social Guatemalteco.	10
Cuadro No.1 Esquema Histórico del Trabajo Social en Guatemala.	11
2.2 Breve Reseña Histórica de las Ongs en Guatemala	17
Cuadro No.2 Historia del Surgimiento de las Ongs en Guatemala.	19
2.3 El Trabajo Social y las Ongs Guatemaltecas ante los Procesos de Planificación, Monitoreo y Evaluación	25
<b>III. CAPITULO II. CONOCIMIENTO DE PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN PARA EL TRABAJO SOCIAL.</b>	29
2.1. Revisión de la Capacidad Formativa en Planificación, Monitoreo y Evaluación del Estudiantado de Trabajo Social de la USAC, Campus Central.	30
2.1.1. Contenido Programático y Curricular	31
2.1.2. Comportamiento Estudiantil	34
Grafica No.1 Matricula Estudiantil Asistencia y Aprobación de Curso 1996-1999. Planificación Social.	35
Grafica No.2 Formulación y Evaluación de Proyectos	36
Grafica No.3 Administración de Proyectos	37
Grafica No.4 Rendimiento Estudiantil 1996-1999. Planificación Social.	38
Grafica No.5 Formulación de Proyectos	39
Grafica No.6 Administración de Proyectos	40
2.2. Importancia del Conocimiento sobre PME por parte del Trabajador(a) Social	41
<b>IV. CAPITULO III. EL TRABAJO SOCIAL Y LAS ONGs GUATEMALTECAS Y SU PRACTICA DE IMPLEMENTACION DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN -PME-.</b>	43
<b>V CAPITULO IV. MODELOS ACTUALES DE PLANIFICACIÓN,</b>	

<b>MONITOREO Y EVALUACIÓN -PME-.</b>	46
4.1. Modelos de Planificación	47
4.1.1. Planificación Estratégica	48
4.1.1.1. Definición	49
4.1.1.2. Objetivo e Importancia	49
4.1.1.3. Metodología	49
4.1.2. El Enfoque del Marco Lógico	53
4.1.2.1. Definición	54
4.1.2.2. Objetivo e Importancia	54
4.1.2.3. Metodología	55
Cuadro No.3. Correspondencia de la Matriz o Marco Lógico del Proyecto	56
Cuadro No.4. Matriz Enfoque del Marco Lógico	57
Cuadro No.5. Matriz o Marco Lógico del Proyecto	58
Cuadro No.6. Matriz o Marco Lógico del Proyecto	59
4.2. Monitoreo	60
4.2.1. Definición	61
4.2.2. Objetivo e Importancia	62
4.2.3. Metodología	63
4.2.4. Puntos clave para Establecer un Sistema de Monitoreo	64
4.3. Evaluación	72
4.3.1. Evaluación Ex – Ante	75
4.3.1.1. Evaluaciones Técnicas	75
4.3.1.2. Project Rapid Appraisal (PRA)	76
4.3.1.2.2. Definición	77
4.3.1.2.3. Objetivo y Utilidad	77
4.3.1.2.4. Metodología	77
4.4. Evaluación Durante o Concurrente	80
4.4.1. Evaluación Concurrente del Impacto Social	80
4.4.1.1. Definición	81
4.4.1.2. Objetivo y Utilidad	81
4.4.1.3. Metodología	82
<b>VI CONCLUSIONES</b>	84
<b>VII RECOMENDACIONES</b>	86
<b>VIII ANEXOS</b>	88
<b>IX GLOSARIO</b>	89
<b>X BIBLIOGRAFÍA</b>	92





## INTRODUCCION

Las características de los esfuerzos desarrollistas en las últimas cuatro décadas y las condiciones económicas, sociales y políticas que afronta Guatemala en este período, obliga a analizar críticamente el trabajo realizado por el Estado, la sociedad civil, las profesiones universitarias y la cooperación internacional. En tal sentido, este documento presenta una breve descripción de la intervención en el campo del desarrollo del Trabajo Social en las organizaciones no gubernamentales (ONG).

La investigación de tesis dirigió su objetivo en reconocer la experiencia institucional de las ONGs y del profesional del Trabajo Social con respecto al conocimiento y utilización de procesos de planificación, monitoreo y evaluación (PME), como instrumento para el desarrollo del país. La importancia de una eficiente aplicabilidad de los procesos de planificación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos sociales radica en que éstos permiten ordenar lógicamente las acciones a ejecutar para arribar al futuro deseado. Este orden, requiere de análisis contextuales internos y externos que puedan viabilizar u obstaculizar el buen desempeño del proyecto, y sobre todo, la toma de decisiones fundamentadas.

Ante este panorama institucional y contextual, el Trabajo Social también tiene su cuota de responsabilidad. La función de planificación obliga al profesional de esta disciplina, a diseñar las acciones que contribuyan al cambio social, tomando en cuenta la realidad, expectativas y valores de la población meta. En tal sentido, la función de planificación debe cumplirse mediante la participación del Trabajo Social en procesos de planificación a dos niveles: micro

y macro. Esto además se constituye en un desafío para esta profesión, ya que ha estado relegada a una función mediatizadora<sup>1</sup> y operativa en las ONG y que escasamente, tiene presencia en los niveles de mayor autoridad y toma de decisiones. Situación fundamentada en buena medida por un problema académico: la débil formación teórica y práctica, para apoyar y/o dirigir procesos de planificación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos sociales de desarrollo general. Esta carencia formativa debe revisarse en la formulación de la currícula de estudio en las actuales escuelas formadoras de Trabajo Social, pues va en detrimento de la aplicabilidad académica y profesional de los principios, objetivos y funciones del Trabajo Social aún vigentes, y sobre todo, la pone en gran desventaja ante la competitividad con otras profesiones..

Por esta razón, este estudio pretende que los y las profesionales en Trabajo Social reconsideren y redefinan su práctica social y metodológica ante las nuevas exigencias políticas y académicas del contexto nacional e internacional.

El objetivo general de la investigación estableció resaltar la importancia del fortalecimiento de las capacidades de planificación, monitoreo y evaluación (PME) de las y los profesionales de Trabajo Social, coadyuvando a que tengan una participación activa y técnicamente efectiva en estos procesos dentro de las organizaciones donde laboran y/o participan.

Los objetivos específicos definidos fueron: a) hacer una revisión mínima de la prioridad curricular que estos procesos tienen dentro de la Escuela de Trabajo Social de la USAC en el Campus Central; b) reconocer la importancia

---

<sup>1</sup> Generalmente, a causa de la estructura y el trabajo institucional de donde labora el profesional de Trabajo Social.

que este proceso tiene para las y los Trabajadores Sociales que laboran en algunas ONG; c) compilar los modelos de planificación, monitoreo y evaluación más utilizados actualmente por las ONGs nacionales e internacionales, y d) conocer la efectividad institucional de algunas ONGs guatemaltecas con respecto a su actitud ante los procesos de PME. Estos propósitos fueron alcanzados en su totalidad.

La hipótesis planteada supuso que las y los profesionales de Trabajo Social carecen de una formación académica adecuada que les permita tener la capacidad de ejecutar procesos de planificación, monitoreo y evaluación en las organizaciones privadas y gubernamentales de desarrollo y bienestar social, por lo que su incidencia dentro de estos procesos en las instituciones es débil y en clara desventaja; supuesto confirmado durante la investigación.

Tomando en cuenta las características del tema de estudio, se utilizó como método la investigación descriptiva con la modalidad de estudio exploratorio, tipología que además requirió del uso de síntesis, análisis, inducción y deducción, ya que se estimó eran los procedimientos adecuados para interpretar el fenómeno en cuestión. Para la recopilación, ordenamiento e interpretación de la información, se hizo uso de técnicas de investigación como lectura bibliográfica, fichaje (bibliográfico, de trabajo, de resumen), entrevistas (estructuradas y no estructuradas), análisis estadístico e interpretación de resultados.

Las unidades de análisis fueron las y los estudiantes que cursaban el cuarto y quinto grado de la licenciatura de Trabajo Social y el pensum de estudios vigente de la Escuela de Trabajo Social de la USAC durante 1999 y que trabajan en alguna ONG.

Durante el proceso de investigación bibliográfica y de campo se encontraron tres hallazgos importantes. Primero, que únicamente cuatro estudiantes de quinto año trabajan en ONG y de cuarto grado ninguna/o. La mayoría de estudiantes laboran exclusivamente en posiciones de acuerdo a su carrera intermedia, es decir son maestras(os), enfermeras y/o secretarias. Debido a esta situación, se recurrió a encuestar a estudiantes con pensum cerrado que tienen experiencia laboral en ONG. En tal sentido, la muestra al azar fue de diez estudiantes. Estadísticamente, esta cantidad no puede ser representativa, pero se trató de encuestar a personas con amplia experiencia en el ámbito de las ONGs, garantizando una calidad en la información obtenida.

El segundo hallazgo importante fue constatar el bajo nivel de aprendizaje de la mayoría de las y los estudiantes en los cursos específicos al tema, situación que se justifica en la recarga de funciones de las estudiantes, el nivel económico social, la deficiencia en la formación diversificada del sistema educativo de Guatemala y la débil comprensión e identificación personal con la profesión en sí misma.

Por último, se constató que no existe coordinación por parte de los docentes que imparten cursos teóricos de la temática en estudio, tanto a nivel de ellos mismos como con los de las prácticas profesionales. Producto de esta debilidad, no hay plena correspondencia entre los contenidos temáticos y no se logra la coherencia y efectividad formativa en el estudiantado.

Para la presentación de la información, el documento está dividido en cuatro capítulos. El capítulo número uno tiene como objetivo introducir al lector y lectora en un marco de referencia sobre el origen y evolución histórica del Trabajo social y las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en Guatemala. Se hace énfasis en las características contextuales que delinearon

el accionar de ambas partes durante su existencia en el país. Permite además, reconocer básicamente el enfoque metodológico y político utilizado en el quehacer de cada uno. Además, se presenta un breve referente conceptual.

En el segundo capítulo, se realiza un análisis básico sobre la capacidad formativa en planificación, monitoreo y evaluación del estudiantado de la Escuela de Trabajo Social de la USAC Campus Central, esto mediante la revisión del pensum curricular, el contenido programático de los cursos específicos y el conocimiento del comportamiento estudiantil en cuanto al aprendizaje y aprobación de los cursos específicos. Así mismo, se plantea que para el Trabajo Social es importante el conocimiento y práctica del tema.

El tercer capítulo, ofrece generalidades sobre la práctica de PME que tienen las ONG guatemaltecas, la participación del Trabajo Social que labora en ellas en estos procesos y la necesidad de fortalecer estas capacidades en ambos.

El contenido del cuarto capítulo, sin lugar a dudas, es un aporte fundamental del documento. Aquí se detallan uno o dos modelos (enfoques) de cada proceso y permite por lo tanto, informar básicamente sobre los antecedentes, la definición, la utilidad, los objetivos y la metodología de cada uno. Este apartado, pretende ser un insumo inmediato para la formación del estudiantado de Trabajo Social.

Luego se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes, las que no se detallan en orden de prioridad ni deben considerarse como exhaustivas, ya que en el caso específico de las recomendaciones, éstas deben tomarse como un punto de partida para una discusión posterior.

Como parte complementaria a los temas, se presenta como anexo las definiciones de todos los conceptos relativos al PME de programas y proyectos y

otros relacionados a los temas de esta tesis.

A manera de aclaración y tomando en cuenta que este estudio es de carácter exploratorio, no pretende desvalidar las investigaciones previas relacionadas a la planificación y evaluación en el Trabajo Social; ni en constituirse en una investigación exhaustiva que agote la compleja articulación teórica y metodológica de otras disciplinas con el tema; ni menospreciar la calidad formativa y académica de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La valiosa información obtenida no hubiera sido posible sin los importantes aportes de las y los licenciados: Mirna Valle, Olga Corona, Edgar Flores Gonzáles y Rafael Jeréz, como de cada estudiante que colaboró durante la investigación de campo.

Además, se agradece la colaboración de la licenciada Rebeca Morán y de las señoras Ana Huertas y Yolanda Mendoza al facilitar los documentos necesarios para valorar el comportamiento estudiantil y el contenido de los programas específicos.

Especial agradecimiento al licenciado en economía Edi David López Santiago, quien apoyó como asesor independiente y colaboró en la edición del documento.

Con este informe de tesis se espera contribuir con la tarea de fortalecer la formación académica y la práctica de las y los futuros Trabajadores Sociales por lo que este documento puede constituirse como un texto de consulta básica estudiantil. De manera ambiciosa, también este estudio puede contribuir a la formación técnica de este profesional.



# CAPITULO I Referencias conceptuales e históricas

## 1. Referencias Conceptuales

Para efectos de una mejor comprensión de este estudio, se manejarán las siguientes definiciones:

### 1.1 TRABAJO SOCIAL:

Se entiende al Trabajo Social como una disciplina de las ciencias sociales, que específicamente para Guatemala<sup>2</sup>, contempla la plena correspondencia de esta profesión con los intereses, problemas y necesidades de la población más discriminada y desposeída, para poder así, realizar un accionar profesional con el contenido científico y transformador que la realidad sociopolítica demanda.

En tal sentido, la acción profesional del Trabajo Social debe realizarse tomando en cuenta, los siguientes principios, que se describen de manera resumida, pero que pueden conocerse a plenitud en el recuadro 1.

El profesional de Trabajo Social debe ser facilitador de procesos de cambios, promotor de la movilización social, propiciar la concientización social sobre la importancia de la participación

---

<sup>2</sup> Documento Conceptualización del Trabajo Social Guatemalteco, aprobado durante el III Congreso Nacional de Trabajo Social que se celebró en la ciudad de Quezaltenango del 13 al 18 de febrero de 1979, donde se hace un



social para la transformación, debe saber unificar la teoría con la práctica para hacer una acción científica, ser respetuoso de las particularidades culturales de las poblaciones y debe impulsar la cooperación, la ayuda mutua, la solidaridad y el deseo de superación humana como motores de formación.

Para la puesta en práctica de estos principios, el profesional en Trabajo Social debe observar los siguientes objetivos:

- a) Promover y participar en las tareas de investigación, planificación y ejecución científica de acciones de bienestar,
- b) Promover, estimular y orientar técnicamente la organización social,
- c) Interpretar críticamente la realidad para contribuir al proceso de transformación social del país,
- d) Contribuir a la introducción de cambios de mentalidad, actitud y comportamiento de la población,
- e) Promocionar la coordinación entre distintos sectores,
- f) Propiciar y orientar la evaluación de las instituciones y programas de bienestar, y
- g) Mantener permanente y sistemáticamente atención al acontecer guatemalteco para participar en la defensa de los derechos ciudadanos y autonomía universitaria.

Las funciones definidas como indispensables para el logro de estos objetivos, son:

- ↳ la investigación,
- ↳ la planificación,
- ↳ la organización para la movilización y gestión popular, y

↪ la promoción para la transformación social.

**RECUADRO No. 1**  
***PRINCIPIOS DEL TRABAJO SOCIAL GUATEMALTECO***

- ↪ El Trabajador Social nunca aparecerá ante las poblaciones, grupos o personas, como un elemento poseedor de las soluciones a los problemas que confrontan. Su función será la de orientar para que las personas con su propia iniciativa, encuentren las soluciones correspondientes.
- ↪ Toda acción profesional deberá organizarse y apoyarse en las personas progresistas, pero sólo como un medio para movilizar y hacer avanzar a los amplios sectores de la población.
- ↪ Toda intervención, a partir de la atención a intereses y problemas inmediatos, deberá perseguir, en lo fundamental, hacer conciencia respecto a la necesidad de la transformación social para el logro del bienestar integral del hombre.
- ↪ Las poblaciones, grupos e individuos son capaces de sustituir sus formas tradiciones de vida, en la medida que se convencen que el cambio, les es favorable y se les brindan oportunidades concretas para lograrlo.
- ↪ La unidad de la teoría y la práctica, es esencial para operar científicamente en la realidad y alcanzar los objetivos propuestos.
- ↪ El grado de conciencia, organización y lucha de los sectores desposeídos, será en última instancia el medio principal para lograr las conquistas y transformaciones profundas que requiere la sociedad guatemalteca.
- ↪ La acción profesional se desarrolla sujeta a un proceso de cambios limitados al principio, más amplios y profundos después, si es consecuente y perseverante en la acción.
- ↪ Es necesario interpretar y valorizar los conocimientos, experiencias y cultura del pueblo, así como saber aprovecharlos para su movilización y promoción social.
- ↪ El trabajador social no deberá llegar a las poblaciones a pensar ni, sentir y decidir por la gente, sino a involucrarla en todos y cada uno de los procesos que suponen el desarrollo y transformación social.
- ↪ La cooperación, ayuda mutua, solidaridad y deseo de superación humana son básicos en la realización de cualquier tarea que se efectúe, a fin de sustituir la mentalidad individualista por una más colectiva.

## **1.2 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**

El término de organizaciones no gubernamentales (ONG) tiene su génesis en las Naciones Unidas desde hace más de 40 años. Este nombra a toda organización de prestación de servicios, promoción humana, de presión y cabildeo que no pertenece a las esferas de gobierno.

En el caso específico de Guatemala, no hay una definición precisa, se han dado varios intentos por establecer una definición común que permita englobar a la tan variada existencia de instituciones que se autodenominan ONG. Esta auto denominación parte del hecho que las organizaciones surgen como espacios de trabajo humanitario y de desarrollo que tiende a promover el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones que han establecido como meta.

Para este estudio, se tomará la definición propuesta en el ante-Proyecto de Ley de las ONG (Institucionalización del Sector ONG en Guatemala)<sup>3</sup> se entenderá como ONG toda institución del sector privado de interés público y beneficio social determinados, que con ánimo de permanencia se dedica al servicio, la promoción y el desarrollo, sin fines de lucro, para lo cual moviliza recursos nacionales e internacionales. Ello significa organizaciones que cumplen con los siguientes criterios de manera concurrente:

- ↳ Ser una entidad que no se inscribe en el marco organizacional o institucional del aparato de gobierno.
- ↳ Ser institución reconocida por el Estado a través de una personalidad jurídica y una personería jurídica, con miembros que pueden ser personas naturales o jurídicas.
- ↳ Ser un ente de interés determinado, que persigue fines precisos definidos, determinados y expresados a través de su instrumento de constitución.

---

<sup>3</sup> Esta definición surge como resultado del consenso durante el proceso de consulta permanente con una Comisión Mixta del Foro de ONG de Guatemala y el Consejo de Fundaciones Privadas de Guatemala, por lo que se estima es la más vigente y es representativa. La consulta estuvo a cargo de GSD Consultores Asociados.

- ↳ Ser un ente de interés público y beneficio social que se dedica a identificar, proteger, promover y/o ejercitar intereses sociales para el bien común y el desarrollo.
- ↳ Ser un ente de servicio y promoción cuyos resultados y productos se orientan hacia beneficiarios definidos. No son organizaciones de pares, por lo que la condición de beneficiario se diferencia claramente de la condición de miembro.
- ↳ Ser una entidad sin fines de lucro, con capacidad de generar excedentes en operación, siempre que los mismos se destinen, cuando no haya compromiso de reembolso, estrictamente a la reproducción de la organización, de sus fines y de sus actividades, por lo que tiene prohibición de distribuir excedentes entre sus miembros.
- ↳ Ser una entidad que, además del trabajo voluntario o remunerado de sus miembros, moviliza recursos financieros públicos y privados, nacionales o de cooperación internacional.

Tomando en cuenta la variada gama de objetivos de estas organizaciones, en Guatemala se cuenta con las siguientes denominaciones: ONG de desarrollo, fundaciones privadas de desarrollo, organizaciones pro derechos humanos, organizaciones de/para víctimas, ONG de base comunitaria o local, organizaciones caritativas, etc.

### **1.3 SISTEMA DE PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACION**

Luego de muchas décadas de experiencia en el diseño,

financiamiento y la administración de proyectos de desarrollo social y económico, tanto las agencias de cooperación internacional como las organizaciones no gubernamentales nacionales, han observado como algunos proyectos fallaron en el alcance de sus objetivos.

Al analizar por qué de esta situación, se detectó que la revisión del impacto de los programas y proyectos de carácter social, se centró en la evaluación como proceso de valoración sobre la implementación de los mismos. Además, este proceso se centralizó en el método de “*cumplimiento de metas*”, no así en la habilidad y/o capacidad de sustentabilidad de los mismos. Este enfoque enmarcado en la implementación, también permitió evidenciar la deficiente utilización de los recursos y la no revisión efectiva de la compleja interacción del proyecto con su contexto.

Tomando en cuenta esta situación, las organizaciones de desarrollo (agencias de cooperación y ONG nacionales e internacionales) han puesto mayor énfasis en los procesos de monitoreo y evaluación que les permita reconocer hasta qué punto se logran los objetivos trazados en referencia a su costo-beneficio y eficiencia-eficacia. Esta condición es una exigencia actual de las agencias de cooperación.

El sistema de planificación, monitoreo y evaluación (SIPME) es un proceso integrado de suma utilidad para directores, planificadores, administradores y personal operativo en los programas y proyectos de desarrollo ya que establece las herramientas metodológicas necesarias y/o favorables para recabar la siguiente información sobre la implementación de las acciones:

- ↳ Identificación y selección de los programas y proyectos de carácter social, con estrategias de éxito.
- ↳ Detectar los problemas o riesgos que puede afrontar un programa o proyecto para hacer las correcciones necesarias.
- ↳ La contribución del proyecto o programa a las prioridades sectoriales, locales, regionales o nacionales.
- ↳ La revisión del impacto del proyecto contra objetivos generales, sostenibilidad, protección del medio ambiente, etc.
- ↳ La vinculación de las acciones de los programas y proyectos con las demandas de la población meta a beneficiarse y de las condiciones contextuales específicas.

## **2 El Trabajo Social y las Organizaciones No Gubernamentales en Guatemala**

Uno de los espacios profesionales y laborales más importantes para el Trabajo Social guatemalteco lo constituye las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) nacionales e internacionales. La relación laboral del Trabajo Social en estas instituciones es dinámica y compleja ya que se intermedia entre la institución y usuarios. “En esta relación, el Trabajador Social incursiona en dos dimensiones: el ámbito de la institución que le asigna las tareas que debe realizar, en función de los objetivos institucionales, y el ámbito de los usuarios constituidos por sus intereses y necesidades determinadas históricamente.”<sup>4</sup> Así mismo, la formación académica del Trabajo Social es básica para que pueda ubicarse en este tipo de instituciones, asumiendo funciones de acuerdo al contexto y

---

4

Iliana Cervantes de Martínez. El Trabajo Social en Guatemala: nuevos escenarios y sujetos sociales. Ponencia ante el IV Congreso Nacional de Trabajo Social. Guatemala, Mayo de 1999. p 12 y 13.

características propias del momento histórico correspondiente.

Revisando la finalidad última de la carrera de Trabajo Social y de las ONGs, se constata que ambas tienen su génesis en la premisa que surgen “de la preocupación por la situación económico-social imperante en el país, como espacios de trabajo humanitario y de desarrollo, comprometidas con la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones a las cuales acompañan, lo cual se basa fundamentalmente en el fortalecimiento de la organización y autogestión comunitaria”.<sup>5</sup> Además, hay una similitud política, conceptual y estratégica entre ambos sectores, la que puede caracterizarse en tres componentes:

- **LA MISION:** que no es más que el compromiso de ambas partes y que permite definir un trabajo con plena conciencia de los intereses, demandas, propuestas y acciones de las poblaciones. Cabe analizar que en este sentido, se habla mucho de la mística del trabajo y/u opción preferencial por los pobres, lo que en algunas ocasiones ha generado un dinámica paternalista y populista que en muchas oportunidades obstaculiza un quehacer más objetivo y autosostenible en beneficio de las poblaciones.
- **LA VISION:** que busca la realización de un trabajo con carácter objetivo y concreto en beneficio de las comunidades y sobre todo, por el fortalecimiento de las capacidades organizativas y de autogestión a mediano y largo plazo, evitando así una connotación asistencialista y/o paternalista, además del “activismo”, lo que permite elevar el nivel de protagonismo de aquellas personas con quienes ejecutan sus acciones.

---

<sup>5</sup>

COINDE-CIDHDD-HELVETAS-IIZ-FIA. Las Ongs y el Desarrollo. En Estudios Base para una Estrategia Alternativa de Desarrollo Nacional. Guatemala, 1996. p. 191

Aquí encaja el proceso de promoción y fortalecimiento del empoderamiento de la sociedad. Un ejemplo concreto para el Trabajo Social es el proceso de re-conceptualización y las revisiones periódicas sobre la dinámica del quehacer profesional.

- **PROMOCION DEL DESARROLLO:** eje central que destaca el interés genuino por mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más desposeídas y excluidas. Este concepto, además incluye la promoción y el fortalecimiento de las capacidades organizativas y la toma de decisiones que interesa a las poblaciones y/o sectores sociales.

Tanto el Trabajo Social como las ONGs han modificado sus perfiles de intervención ante las poblaciones más desposeídas, tomando en cuenta las condiciones socio políticas del país, por lo que ambas partes han encontrado nuevos escenarios y actores sociales como sujetos de intervención, situación que ha permitido que ambas estén siempre presentes y vigentes en el país, cuando de desarrollo social se trata.

Para tener un referente más claro del desarrollo del Trabajo Social y las ONGs en la historia de Guatemala, a continuación se presenta una breve reseña de la evolución histórica de cada una de estas instituciones.

## **2.1 BREVE RESEÑA HISTORICA DEL TRABAJO SOCIAL GUATEMALTECO**

La práctica profesional del Trabajo Social ha estado delineada y condicionada a los escenarios socio políticos del contexto nacional y las tendencias académicas prevalecientes desde el surgimiento y creación de la profesión en Guatemala hasta en la actualidad. Este recorrido histórico corresponde a cincuenta años. Esta disciplina ha sido



influenciada por diversos matices filosóficas que van desde la concepción caritativo-religiosa de la asistencia, pasando por el materialismo histórico de Marx, hasta la redefinición de su papel ante los avances del neoliberalismo, afrontando serios cuestionamientos académicos y profesionales externa e internamente. Los intentos por redefinir su concepción y repensar su práctica, ha conllevado a cambios tímidos en la metodología y teoría que ha influido en la formación de los y las profesionales de Trabajo Social.

Para una mejor comprensión de este desenvolvimiento, a continuación se detalla la clasificación que Felipe Calderón hace al desarrollo del Trabajo Social en Guatemala. Es conveniente las siguientes aclaraciones. Primero, que ésta fue hecha en 1989, y que no existiendo una propuesta hasta hoy, se incluyen dos épocas o períodos sociopolíticos importantes para el país (1989 a 1999). Y en segundo plano, se hace la salvedad que se comparte esta clasificación como insumo básico para la mejor comprensión del desarrollo del Trabajo Social, aunque no se esté de acuerdo con los criterios usados para la distribución en sí misma, lo que tampoco es tema de este trabajo.

Cuadro No. 1

**ESQUEMA HISTORICO DEL TRABAJO SOCIAL EN GUATEMAL**

<b>EPOCA</b>	<b>ENFOQUE</b>	<b>LOGROS</b>	<b>COMENTARIOS</b>
<p><u>PRIMERA EPOCA</u>  <b>Institucionalización del Trabajo Social (1945 - 1953)</b></p>	<p><u>En su origen:</u>                      - asistencialista                      - mediatizadora.</p> <p><u>En su evolución formadora:</u>                      - reformista,                      - populista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la Escuela de Servicio Social del IGSS en abril de 1949.</li> <li>• Formación de la Asociación de Trabajadores Sociales de Guatemala (ATSG) en 1951.</li> <li>• Formación de círculos de estudio conformados por profesionales preocupados por el análisis de la realidad del país.</li> </ul>	<p>La necesidad de un profesional que apoyara la ejecución de las políticas de seguridad social, surge a raíz del establecimiento de políticas sociales y la creación del IGSS en el año 1945 y 1946, respectivamente.</p> <p>Desde su génesis, se nombró como Servicio Social a este nuevo sector. Debido a la carencia de una definición propia, el conocimiento se basó en doctrinas filosóficas idealistas europeas y norteamericanas, otorgándole el tinte caritativo, filantrópico y utilitario a la profesión.</p> <p>Como puede observarse, el Trabajo Social Guatemalteco surge con producto del desarrollo capitalista en el sistema, por lo que necesita un profesional que vincule a la seguridad social con sus afiliad@s, haciendo rentable el capital humano.</p>

EPOCA	ENFOQUE	LOGROS	COMENTARIOS
<p><u>Segunda Época:</u> <b>La Contrarrevolución (1954 - 1958)</b></p>	<p>- mediatizadora, apolítica y al servicio de las clases explotadoras.</p>		<p>Debido a la naturaleza contrarrevolucionaria, se considera que esta época cercenó el desarrollo cualitativo que pudo alcanzar la profesión, provocando un desvío ideológico y político importante para la transformación del país.</p>
<p><u>Tercera Época:</u> <b>Creación de otras escuelas de Trabajo Social - fuera del IGSS- (1959 - 1967)</b></p>	<p>- se incorpora una fuerte importancia del método de comunidad.</p> <p>- la especialización de un Trabajo Social focalizado a analizar y trabajar las necesidades específicas del área rural.</p> <p>- A finales del período, se inicia la introducción de ideología marxista en el conocimiento que se imparte.</p>	<p><b><u>1er. Congreso:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la Escuela de Servicio Social Rural de la USAC en el Centro Universitario en Quezaltenango el 4 de octubre de 1958.</li> <li>• Creación de la Escuela de Servicio Social “Hermano Pedro” de la Universidad Rafael Landivar en la ciudad de Quetzaltenango en 1961.</li> <li>• Creación de la</li> </ul>	<p>Hubo una diferencia ideológica importante entre el Trabajo Social que se impartía en las escuelas de carácter nacional y privada. La primera que emanaba de la USAC de Occidente, proponía una ideología materialista y en la segunda a través de la Universidad Rafael Landivar, una tendencia eminentemente idealista que tenía a la caridad y religión, como ejes fundamentales.</p>

EPOCA	ENFOQUE	LOGROS	COMENTARIOS
		<p>Escuela de Servicio Social del Instituto Femenino de Estudios Superiores -IFES- en la ciudad de Guatemala en febrero de 1964.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del Programa Nacional de Desarrollo de la Comunidad “Acción Conjunta” con dependencia de la Secretaría de Asuntos Sociales de la Presidencia.</li> </ul>	
<p><u>Cuarta Época:</u>  <b>Los congresos nacionales de Trabajo Social (1968 - 1979)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconceptualización teórica y práctica del Trabajo Social guatemalteco.</li> <li>- Mayor intervención política para la búsqueda del beneficio de las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundación de la Federación de Trabajadores Sociales de Guatemala el 8 de abril de 1978.</li> </ul> <p><b><u>3er. Congreso:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento base</li> </ul>	

EPOCA	ENFOQUE	LOGROS	COMENTARIOS
	mayorías.	de la Reconceptualización del Trabajo Social guatemalteco, definiendo sus objetivos, filosofía, funciones, etc.	
<p><u>Quinta Época:</u>  <b>Represión política institucionalizada suscitada entre 1979 a 1985.</b></p>	- Extensión en formación académica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Rafael Landívar en Antigua Guatemala, 1979.</li> <li>• Creación de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Rafael Landívar en Jalapa, 1981.</li> <li>• Creación de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Rafael Landívar en Jutiapa, 1981.</li> </ul>	La represión que afectó al país mediatizó el quehacer del Trabajo Social, principalmente en el interior del país.

EPOCA	ENFOQUE	LOGROS	COMENTARIOS
<p><b>1986 - 1998</b>  <b>Apertura Democrática, Consolidación de la Paz y la búsqueda del Desarrollo Humanos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura Democrática nacional.</li> <li>- Proceso de Paz y surgimiento de nuevos actores.</li> <li>- Transformación profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la Carrera de Trabajo Social de la USAC en el CONSURORI, en 1988.</li> <li>• Construcción del grado de licenciatura en varias escuelas formadoras.</li> <li>• Fortalecimiento teórico de la profesión ante el surgimiento de nuevos escenarios y actores sociales (derechos humanos, situación indígena, medio ambiente, mujeres, cabildeo e incidencia, poder local, etc.)</li> </ul>	<p>Luego del conflicto armado interno y de la firma del Acuerdo sobre la Paz Firme y Duradera, Guatemala se adentró a un período político importante en su historia.</p> <p>Se pretende que la reconciliación nacional se enmarque dentro de todos los ámbitos sociales, económicos, culturales y políticos del país. Esta tarea no es fácil, ya que luego de dos años de buscar este anhelo, la existencia de intereses sectarios, de actitudes culturales discriminatorias enraizadas y la inestabilidad económica, no permiten que la y el ciudadano común, encuentren modalidades que beneficien su calidad de vida.</p> <p>Dentro de todo este marco, el Trabajo Social puede jugar un papel protagónico, ya que como intermediados entre las poblaciones excluidas y discriminadas y las políticas sociales del Estado y/o proyectos sociales de las ONGs, se puede promover acciones que se encaminen al fortalecimiento de la sociedad, focalizando el carácter multiétnico, multilingüe y</p>

EPOCA	ENFOQUE	LOGROS	COMENTARIOS
			<p>pluricultural que caracteriza al país.</p> <p>Este fortalecimiento social generará una participación activa y crítica de las personas, por lo que acciones de educación y formación son fundamentales para la generación de opinión y conciencia social.</p> <p>En este mismo sentido, las escuelas formadoras juegan un rol esencial, ya que deben de generar y garantizar la inclusión de nuevos enfoques de trabajo, temáticas y metodologías en los currícula respectivos.</p>

**FUENTE:** Elaboración propia en base a clasificación de Calderón (1989) y aportes en entrevista a otros profesionales.

## **2.2.- BREVE RESEÑA HISTORICA DE LAS ONGs EN GUATEMALA**

“Las iniciativas y esfuerzos por fuera del sector gubernamental en Guatemala tienen una trayectoria cercana a los 100 años, tiempo durante el cual las distintas fases de la historia nacional se han traducido en una variedad de formas de intervención en el ámbito filantrópico y no gubernamental. Aunque debe reconocerse que las manifestaciones filantrópicas tradicionales presentan diferencias fundamentales con respecto a lo que se conoce actualmente como organizaciones no gubernamentales, la descripción que sigue será de utilidad en la interpretación de las múltiples intervenciones que no responden a la institucionalidad del gobierno y al mismo tiempo permitirá una primera aproximación al universo del presente estudio.

Ya en el siglo pasado se presentan manifestaciones no gubernamentales en Guatemala con un enfoque eminentemente filantrópico, caritativo y benéfico. Por ejemplo surge la Hermandad de la Caridad, organización que tuvo a su cargo servicios de atención en salud, los cuales eran financiados con donaciones y aportes de personas particulares. Durante esta época la prestación de servicios de salud se caracterizó por la intervención de religiosos y otros sectores que se agregaron en favor de los pobres y desvalidos, especialmente a ancianos, huérfanos, convalecientes y menesterosos.

Muchas de las entidades benéficas que pasaron a manos del Gobierno durante el período liberal de fines del siglo XIX empezaron a recibir aportes del presupuesto nacional. Al mismo tiempo se crearon nuevos mecanismos de recaudación entre personas y empresas particulares, a la vez que el propio Gobierno desarrolló mecanismos de sostenibilidad, a través de loterías y actividades culturales. El Gobierno estimuló, además, la creación de nuevas



entidades con fines benéficos. De tal cuenta se creó en 1920 la Sociedad Protectora del Niño, entre otras organizaciones similares. En la medida que el Gobierno fue acentuando su intervención también se fue consolidando un enfoque asistencialista paternalista, con especial atención al ámbito de los sectores sociales de educación y salud.”<sup>6</sup>

Pero es quizá durante las últimas cinco décadas que tanto las organizaciones no gubernamentales nacionales y las agencias de cooperación internacional, han jugado un papel muy importante para el desarrollo de Guatemala.

Independientemente de la naturaleza de su creación (caridad religiosa, filantropía, asistencia humanitaria, contribución al desarrollo, etc.), estas organizaciones han contribuido en la mejora de la calidad de vida de cientos de miles de guatemaltecos y guatemaltecas de todos los sectores sociales y geográficos.

En la actualidad existen 292 ONG en el país, que delimitan sus acciones en los siguientes campos del conocimiento y desarrollo: Agricultura y agricultura orgánica; Medio ambiente; Asistencia humanitaria; Cultura; Derechos humanos; educación (formal e informal); infraestructura productiva y social;

---

<sup>6</sup>

Alvaro Browning, Félix, Maribel Carrera Guerra y Abel Girón. **PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN GUATEMALA**. Coordinación de ONGs y Cooperativas / Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala. Guatemala, 1998. p. 102-103

investigación; producción (pecuaria, artesanía, técnica, etc.); incidencia política; salud; empoderamiento de la mujer y vigilancia de los derechos del niño y la niña y adolescentes.

Cuadro No. 2

**HISTORIA DEL SURGIMIENTO DE LAS ONGs EN GUATEMALA**

<b>PERIODOS</b>	<b>ENFOQUE / MODELO</b>	<b>LINEAS DE ACCION</b>	<b>COMENTARIOS</b>
<p><b>1960 - 1975</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beneficencia y asistencialismo (caridad y filantropía)</li>   <li>▶ Desarrollista estadounidense, cuyo vehículo de difusión fue el programa de Alianza para el Progreso de la AID.</li>   <li>▶ Trabajo de desarrollo y movilización de la Iglesia Católica propiciado en el Concilio Vaticano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de la realidad nacional,</li>   <li>- Formación de líderes,</li>   <li>- Organización social,</li>   <li>- Reactivación económica a través de la formación de cooperativas.</li> </ul>	<p>El origen de las ONGs en este período se sustenta en una preocupación por los problemas económicos y sociales que afectan a la población. Se proponen respuestas desde los dos enfoques con perspectivas diferentes.</p> <p>El Programa Alianza para el Desarrollo se implementa con finalidad de contrarrestar la propagación de ideas comunistas promulgadas por el triunfo de la revolución cubana.</p> <p>A través de los años y las exigencias contextuales, las organizaciones existentes trabajan por la transformación y el cambio, conservan el compromiso social, se apoya al movimiento popular y se hace un fuerte trabajo de educación popular. Surgen numerosos centros de capacitación, escuelas radiofónicas y un incremento en la organización económica y campesina.</p>

	II.		La sucesión de gobiernos militares desde 1954 a esta fecha, minimizó la organización social y comunitaria y la creación de organizaciones de base comunal.
<b>1976 - 1978</b>	► Emergencia y Reconstrucción Post Terremoto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia inmediata humanitaria,</li> <li>- Reconstrucción de infraestructura,</li> <li>- Rehabilitación social,</li> <li>- Reactivación económica.</li> </ul>	<p>En esta etapa, además de brindar asistencia humanitaria de emergencia, promover acciones de reconstrucción, rehabilitación y reactivación post desastre, crecen las expresiones de base debido a que se fortalece el movimiento popular y se desarrolla la Teología de la Liberación, los que promueven el compromiso político y la concientización a través de procesos de educación popular y apoyo a las organizaciones de base.</p> <p>Este es un período en el que se dá un incremento fuerte en el surgimiento de las ONGs debido al flujo de donaciones de la cooperación internacional.</p> <p>Este fenómeno estimuló la creación de unas 175 organizaciones en un sólo año, en su mayoría de carácter asistencialista, destinadas a encarar la reconstrucción. Al final de la década de los 70 se alcanzó la creación de más de 350 organizaciones.</p>
<b>1978 - 1985</b>	► Agudización de la Represión Organizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización social a nivel comunitario,</li> <li>- Formación de liderazgos locales,</li> </ul>	<p>Se dio un repunte en la agudización de la represión estatal y se llega casi al arrasamiento de las organizaciones populares. La política contrainsurgente afectó a organizaciones sindicales, estudiantiles, eclesiales (especialmente de la Iglesia Católica) y las ONGs, debido al trabajo de promoción y movilización social que efectuaban.</p>

			<p>Este período es considerado como el más álgido del conflicto armado interno y que tuvo como consecuencia miles de muertes, exilio y refugio político, desapariciones forzadas, secuestros, desplazados internos, arrasamiento de comunidades enteras, etc.</p> <p>El entorno económico, social y político interno en el país se torna adverso para la creación de organizaciones no gubernamentales.</p>
<p><b>1986 - 1990</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Apertura política y medidas de Estabilidad y ajuste Nacional.</li> <li>▶ Proceso de Negociación de la Paz.</li> <li>▶ Ruptura del aislamiento internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo de respeto, vigilancia y promoción de derechos humanos,</li> <li>- Apoyo a la organización de las CPR, desplazados internos, refugiados.</li> <li>- Acciones de construcción de la ciudadanía,</li> <li>- Promoción para el fortalecimiento de la democracia.</li> <li>- Incidencia de la sociedad civil.</li> </ul>	<p>La reinstauración del primer gobierno civil electo, después de casi dos décadas de gobiernos militares y/o de facto, abrió un nuevo período para la sociedad guatemalteca, y particularmente para las Organizaciones No Gubernamentales. Este período se vio marcado por cuatro fenómenos que vale la pena destacar aquí.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La apertura política iniciada a la mitad de la década de 1980 ofreció a la sociedad guatemalteca la oportunidad de reorganizarse de manera amplia, pues se redujo en grado apreciable la persecución política.</li> <li>2. La ruptura del aislamiento internacional, lo cual trajo como consecuencia la captación amplia de apoyo internacional.</li> <li>3. La implementación de medidas de estabilización y ajuste que se tradujo específicamente en el esfuerzo de reducir la participación del Estado en amplios sectores de política y por impulsar transformaciones macroeconómicas y eliminar</li> </ol>

			rasgos extra-económicos en diversos mercados. 4. La compensación social por medio de la puesta en práctica de diversos Fondos de Inversión Social.
<b>1991 – 1998</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Proceso de Paz</li> <li>▶ Fortalecimiento de la Democracia y la Sociedad Civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reivindicación indígena.</li> <li>- Incidencia para el fiel cumplimiento y difusión de los acuerdos de paz.</li> </ul>	Los avances en la democratización política, el respaldo internacional y la acelerada resolución del proceso de paz, permitieron despertar esperanzas por un desarrollo estable. Paralelamente el deterioro del nivel de vida, el incremento de la pobreza, la inseguridad ciudadana y la insatisfacción social plantean un escenario complejo e incierto. Para las ONGs, se dan nuevos mandatos: la promoción y vigilancia de derechos humanos, la reivindicación indígena, el análisis y operacionalización de los acuerdos de paz, etc.

FUENTE: Elaboración propia en base a documentos consultados.

Además, es conveniente presentar la clasificación que David Korten hace de las ONGs y que se basa “en la determinación del énfasis en su trabajo y en el alcance de sus acciones, las agrupa en cuatro generaciones: PRIMERA GENERACION: de bienestar y alivio, dedicadas a satisfacer las necesidades inmediatas resultantes de conflictos armados o desastres naturales, sin objetivos a largo plazo. SEGUNDA GENERACION: dedicadas a proyectos de desarrollo a nivel micro, poco preocupadas por procesos a nivel nacional. TERCERA GENERACION: basadas en una estrategia y visión estructural del desarrollo, donde los conceptos de sostenibilidad, empoderamientos (empowerment) y transformación social son centrales, y se observa una interdependencia entre los niveles micro y macro. CUARTA GENERACION: basadas en la estrategia de acompañar movimientos populares para generar cambios a nivel mundial. Debe mencionarse que algunas ONGs pueden presentar características o rasgos de una o más generaciones a la vez.”<sup>7</sup>

Como puede constatarse, el quehacer y misión del Trabajo Social y las ONGs en Guatemala, han estado enmarcados dentro de proyectos de desarrollo, emergencia, paz y democracia. Dentro de éstos, el fortalecimiento de la sociedad civil es un componente clave.

Por último, es importante mencionar que algunas Trabajadoras(es) Sociales, promovieron, son fundadoras y Directoras Ejecutivas de varias ONGs nacionales, las que se localizan en la ciudad capital o en los departamentos y cuyas acciones van desde asistencia inmediata hasta la creación de propuestas de incidencia en las políticas públicas que garanticen un impacto más efectivo el Estado en el bienestar social de la población guatemalteca.

---

7

COINDE-CIDHDD-HELVETAS-IIZ-FIA. Las Ongs y el Desarrollo. En Estudios Base para una Estrategia Alternativa de Desarrollo Nacional. Guatemala, 1996. p. 193

### **2.3.- EL TRABAJO SOCIAL Y LAS ONGs GUATEMALTECAS ANTE LOS PROCESOS DE PLANIFICACION, MONITOREO Y EVALUACION**

Como se ha constatado en los temas anteriores, las ONG han jugado un papel de creciente importancia en el desarrollo social, político y económico de las comunidades y/o áreas geográficas que son objetivo de su quehacer. En este contexto, el Trabajo Social involucrado en este nivel, ha participado activamente en la implementación de las acciones encaminadas a promover el desarrollo local (con respecto a los componentes de organización y movilización social, educación, formación cívica y política, etc.), a la satisfacción de necesidades básicas inmediatas (salud, educación, infraestructura, etc.), al fortalecimiento político (construcción de la ciudadanía, respeto y cumplimiento de los derechos humanos, fortalecimiento de la democracia, etc.) y de asistencia por emergencia o reconstrucción ante catástrofes naturales y humanas.

Aunque la voluntad, la solidaridad y la ayuda humanitaria son valores que han prevalecido en las organizaciones no gubernamentales y el Trabajo Social, en ambos ha existido una debilidad en los procesos de planificación, monitoreo y evaluación lo que perjudica el ordenamiento lógico y coherente del trabajo en beneficio de la población guatemalteca. Esta afirmación se hace en el entendido que los procesos de institucionalización de las ONGs y el Trabajo Social no son paralelos, y que la debilidad técnica en esta temática tiene diferentes causas en cada unidad de análisis, ya que para las ONGs, por ejemplo, en el pasado la cooperación no requirió de planes de trabajo, y para el Trabajo Social, es en la formación académica.



Esta debilidad es remarcada por las exigencias de las agencias de cooperación internacional, específicamente cuando se cuestionan los resultados de impacto de cada ONG. Esto debido, que a pesar de las décadas de apoyo a procesos de desarrollo comunitario, las condiciones de vida de las poblaciones no han mejorado y su deterioro es mayor y en aumento. Además, el área centroamericana deja de ser prioridad para muchas agencias de cooperación, por lo que se está dando una disminución en los flujos de financiamiento. La mala planificación es un problema fundamental persistente en el trabajo de desarrollo. Generalmente, los documentos de planificación son específicos y claros en cuanto a los insumos físicos y financieros, el personal necesitado, las actividades y los resultados físicos esperados. Pero a menudo falta una evaluación profunda de los objetivos globales, los grupos beneficiarios y los factores externos que determinan el éxito o el fracaso de un proyecto social.

Específicamente para el Trabajo Social, lo anterior también va en detrimento de la aplicabilidad académica y profesional de los principios, objetivos y funciones de la profesión aún vigentes <sup>8</sup> por lo que la causa de esta situación tiene sus orígenes en lo formativo. La falta de un conocimiento profesional sobre la importancia y el manejo de procesos de planificación, monitoreo y evaluación de proyectos sociales de desarrollo general es una limitante importante para el desempeño del Trabajo Social.

Además, es importante revisar la posición del Trabajo Social en las

---

8

Estos corresponden a los resultados del III Congreso Nacional de Trabajo Social realizado en la ciudad de Quezaltenango del 15 al 18 de febrero de 1979, según rezan en el Documento para el Trabajo Social Guatemalteco emitido en dicho evento.

ONGs para conocer su participación en este nivel de toma de decisiones. Generalmente, el y la Trabajadora Social ha estado delegada a la operativización de los proyectos y programas de las ONG, por lo que su acercamiento a la realidad comunitaria le permite tener acceso a herramientas y fuentes objetivas para promover transformaciones reales, razón porque su involucramiento en el proceso integrado de planificación es fundamental.

Tanto para las organizaciones no gubernamentales como para el Trabajo Social, se advierte una época de crisis y reconversión. Por un lado, para el Trabajo Social es urgente revisar la ambigüedad funcional de su quehacer en relación a las condiciones contextuales y a las nuevas exigencias que la sociedad demanda y que se visualizan en el surgimiento de nuevos actores sociales y escenarios socio-políticos de intervención. Por su parte las ONGs deben remodelar su discurso, redefinir sus estrategias, renovar su gestión, reconsiderar sus criterios y procedimientos gerenciales y evaluativos. Las ONG afrontan una crisis institucional que puede observarse a cuatro niveles: crisis de misión, de dirección, programática y económica.

La importancia de una eficiente aplicabilidad de los procesos de planificación, monitoreo y evaluación de proyectos sociales<sup>9</sup> radica en que éstos permiten ordenar lógicamente y coherentemente las acciones a ejecutar para arribar al futuro deseado. Además, requiere de análisis contextuales internos y externos que puedan viabilizar u obstaculizar la buena ejecución del proyecto, y sobre todo, la toma de decisiones fundamentales.

---

<sup>9</sup> Es importante dejar claro que en el presente estudio, la importancia de un SIPME se circunscribe

Aunque la cooperación internacional ha sido el actor clave para señalar esta debilidad institucional y profesional, también ha sido muy proactivo en fortalecer la misma en todas aquellas personas que tienen bajo su responsabilidad la planificación de acciones de desarrollo. Por lo que se espera que tanto las ONGs como el Trabajo Social puedan tecnificar sus acciones a través de este conocimiento.

## **CAPITULO II Conocimiento de Planificación, Monitoreo y Evaluación por el Trabajo Social**

---

específicamente a los proyectos, pero esta herramienta, es fundamental para todo proceso de cambio.

Para tener un panorama más objetivo de este tema, se partirá de los antecedentes más inmediatos. Una revisión de los resultados del III Congreso Nacional de Trabajo Social en 1979 (cuya finalidad fue promover la reconceptualización del Trabajo Social guatemalteco), es interesante observar que tanto en el establecimiento de las directrices para una perspectiva científica de la profesión, la ideología, los principios y específicamente las funciones, los procesos de planificación, monitoreo y evaluación deben constituirse como base operativa del quehacer cotidiano del Trabajo Social, ya que esta profesión tiene como mandato el contribuir con el proceso de transformación de la realidad nacional y elevar el nivel de conciencia y organización social. Objetivos que a pesar de los cambios políticos y sociales acaecidos desde esa fecha, aún son válidos.

Además, durante 1997 y 1998 al área de formación profesional de Trabajo Social de la Escuela de Trabajo Social de la USAC, efectuó un proceso de readecuación curricular para el nivel de Licenciatura, donde se establece un área específica de Administración y Planificación, cuyo objetivo general es formar profesionales capaces de intervenir en la formulación, ejecución, administración, supervisión y valuación de políticas, planes, programas y proyectos sociales, en congruencia con los acuerdos de paz y las demandas y necesidades de la población guatemalteca a nivel institucional, local y nacional.

La función de planificación tiene especial énfasis en el diseño “de acciones que contribuyan al cambio social, tomando en cuenta la realidad, expectativas y valores de la población. (Además, ...) la función de planificación involucra también la función de evaluación, para re teorizar y reformular, según el caso; deberá efectuarse con la sistematización debida, a efecto de que las planificaciones puedan ser objeto de modificaciones conforme la realidad lo

exige.”<sup>10</sup> En tal sentido, debe reconocerse que para que el Trabajo Social cumpla fielmente con estas premisas epistemológicas y profesionales, las escuelas formadoras juegan un papel trascendental ya que son estas instituciones las que deben contemplar acciones que contribuyan al fortalecimiento de estas capacidades técnicas en los y las estudiantes. La planificación es por lo tanto, un proceso que permanentemente debe implementar el profesional de Trabajo Social, independientemente del espacio donde labore o preste sus servicios, por lo que es esencial que conozca los métodos más utilizados, ya sea por su efectividad operativa como por los requerimientos de la cooperación internacional y nacional.

## **2.1. Revisión de la capacidad formativa en planificación, monitoreo y evaluación del estudiantado de Trabajo Social de la USAC, Campus Central.**

La profesión de Trabajo Social de la Escuela de Trabajo Social en el Campus Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, afronta debilidad formativa al conocimiento de los procesos de planificación, monitoreo y evaluación (PME). Lo anterior se asevera luego de haber efectuado un revisión crítica a dos niveles: primero, al contenido programático y curricular sobre los temas de PME de proyectos y acciones. En segundo lugar, se consideró importante conocer el comportamiento estudiantil en los cursos seleccionados. A continuación se presentan los resultados obtenidos en ambos componentes.

### **2.1.1 CONTENIDO PROGRAMATICO Y CURRICULAR:**

El actual pensum curricular de la licenciatura en Trabajo Social vigente desde

---

<sup>10</sup> Calderón Pérez, Felipe de Jesús. LOS CONGRESOS DE TRABAJO SOCIAL EN GUATEMALA. Cuadernos Didácticos No. 5. Departamento de Investigación y Tesis de la Escuela de Trabajo Social de la USAC. Guatemala, 1991. Pgs. 82-83

1996, está constituido por cincuenta y un cursos, de los cuales 43 son teóricos y 8 prácticos. Este pensum es una de las unidades de análisis de esta investigación.

Por su contenido específico en el tema de estudio, se pudo verificar que hay únicamente tres cursos relacionados a gestión de proyectos sociales. Estos son los cursos de Planificación Social, Formulación y Evaluación de Proyectos y Administración, los que se imparten en el sexto, séptimo y noveno semestre, respectivamente. El énfasis teórico y práctico de estos cursos es todo el proceso o ciclo de gestión de proyectos: elaboración, implementación y evaluación.

Los objetivos de estos cursos son muy similares, ya que persiguen que los y las estudiantes obtengan los conocimientos teóricos y metodológicos para la formulación, ejecución, evaluación y administración de proyectos de desarrollo social, con la aprehensión de métodos y técnicas actualizadas. Existe debilidad formativa en el proceso de evaluación.

Cada curso en lo individual proporciona contenidos básicos para la comprensión del ciclo de un proyecto. En ellos, el tema sobre la gerencia o administración de proyectos también es clave. Un tema específico es la comprensión de conceptos básicos específicos. Además, según se establece en los programas de cada curso, se da prioridad al conocimiento de las diferentes etapas del ciclo de un proyecto. El carácter, la categoría, la composición y las funciones gerenciales de los proyectos son temas presentes en los tres cursos.

La metodología que se utiliza en los tres cursos es de dos dimensiones: una teórica por medio de clases magistrales y la utilización de equipo audiovisual y una dimensión práctica por medio de trabajos grupales

(exposiciones y elaboración de propuestas de proyectos) por parte de los estudiantes.

La referencia bibliográfica que se detalla en los programas es básica y específica al contenido del programa. La cantidad de bibliografía varía en un rango de 9 referencias mínimo a un máximo de 23. La vigencia de la bibliografía recomendada y utilizada puede tener sus interrogantes, ya que se detallan libros editados desde 1967 a 1998, dando un rango de 21 años de creación teórica. Esta situación no es coherente con la finalidad de proporcionar técnicas modernas sobre gestión de proyectos.

Aunque estos tres cursos son específicos al tema, es importante informar que otros cursos (especialmente las prácticas profesionales) establecen en su contenido información básica sobre planificación de proyectos, ya que cada estudiante debe planificar su práctica semestral. Aunque estas prácticas se imparten desde el primer año, el contenido sobre planificación no se relaciona ni interactúa con el contenido de estos tres cursos específicos en el tema.

Según los docentes entrevistados<sup>11</sup>, el contenido programático de los cursos es adecuada para la formación del estudiantado, ya que éstos siguen una lógica y coherencia teórica y pedagógica en el actual pensum. Sin embargo, en la práctica existen problemas prácticos de implementación por lo que no se logran los objetivos de enseñanza-aprendizaje previstos. Dentro de los problemas mayormente presentados, se encuentran:

- Prioritariamente, los tres docentes coinciden en que el problema más

---

<sup>11</sup> Se entrevistó a los docentes que han impartido los cursos de análisis durante el período que abarca el estudio, siendo ellos: licenciadas Olga Rivera y Mirna Valle y el licenciado Rafael Jerez.

grave para los cursos (y todos los demás) es el bajo nivel formativo del estudiantado; condición que se traduce en malos hábitos de estudio en general, no seguimiento de instrucciones, pero fundamentalmente, que no le gusta leer por lo que tiene dificultades de interpretación de lo abstracto a lo práctico, y deficiencia fuerte en el manejo de conceptos. Esta situación, limita además, un proceso de autoformación, ya que no se busca completar información fuera de lo que se ve en clase.

- El factor tiempo, que a su vez se divide en dos dimensiones: la situación de los pocos días reales de clases durante el semestre (que específicamente afecta al primero por los movimientos huelgueros), y la asistencia irregular del estudiantado debido a la posibilidad que estos cursos se impartan en el primer y último período de clases (16:00 y 19:15 horas).
- Que la mayoría del estudiantado no cuenta con experiencia previa en el tema, por lo que su aprendizaje e interés se hace más difícil. Se coincidió el hecho que la mayoría de los y las estudiantes, no trabajan en instituciones donde exista Trabajo Social o trabajo de desarrollo, debido a que aún se desenvuelven técnicamente en las profesiones que tienen a nivel de educación media (maestros, secretarias, peritos contadores, bachilleres, etc.).

Además, se pudo constatar que no existe coordinación metodológica y pedagógica entre los docentes que imparten la teoría de los cursos en estudio, y entre éstos los que tienen a su cargo las prácticas profesionales. Lo que no contribuye a relacionar ambos conocimientos de manera más coherente, unificada y sistemática.



### **2.1.2 COMPORTAMIENTO ESTUDIANTIL**

Un elemento importante para revisar el aprendizaje estudiantil y profesional de los y las Trabajadoras Sociales sobre el conocimiento de los procesos de planificación, monitoreo y evaluación es conocer el comportamiento estudiantil en los cursos relacionados al tema. Para analizar esta variable, se tuvo acceso y revisaron los resultados finales de cada curso en el Departamento de Control Académico de la Escuela de Trabajo Social de la USAC. La revisión estuvo basada en las siguientes condiciones metodológicas:

- El período a investigar fue el comprendido en los años 1996, 1997, 1998 y 1999 por que corresponden a la vigencia del nuevo pensúm de estudios a nivel de licenciatura<sup>12</sup>.
- Las variables analizadas en cada año y por cada curso fueron el total de estudiantes que se asignaron el curso, estudios regulares, el total de estudiantes que aprobaron el curso,<sup>13</sup> reprobaron y no terminaron el curso.

Los resultados obtenidos son muy significativos ya que muestran diferencias sustanciales entre cada año. Las razones de esta situación se detallan dentro de la interpretación de cada cuadro o gráfica, y se constituyen en algunos de los hallazgos más importantes de este estudio.

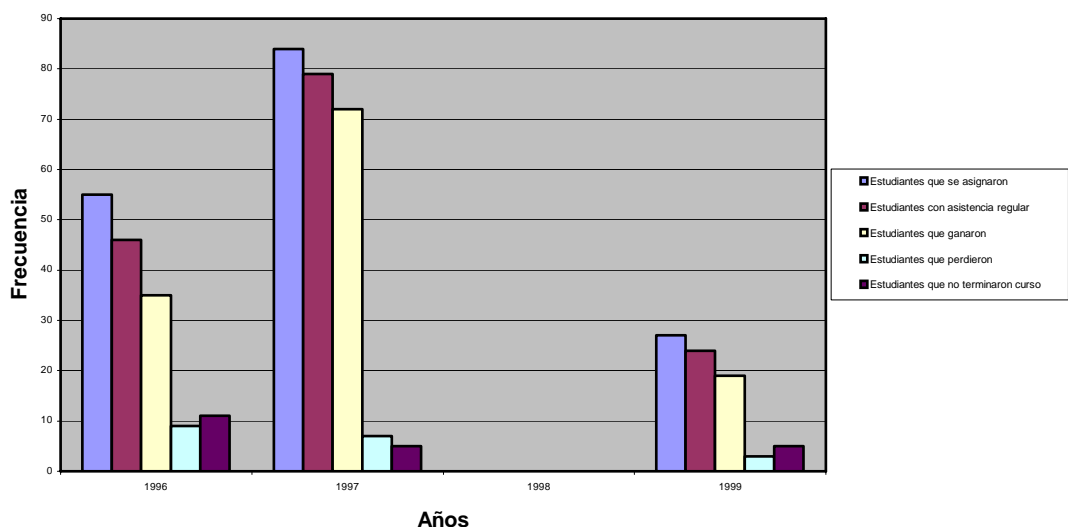
Gráfica No. 1

#### **Matrícula Estudiantil, Asistencia y Aprobación de Curso 1996 - 1999** **PLANIFICACION SOCIAL**

---

<sup>12</sup> Ver anexo No. 1

<sup>13</sup> Tanto durante el semestre como por medio de exámenes de retrasada



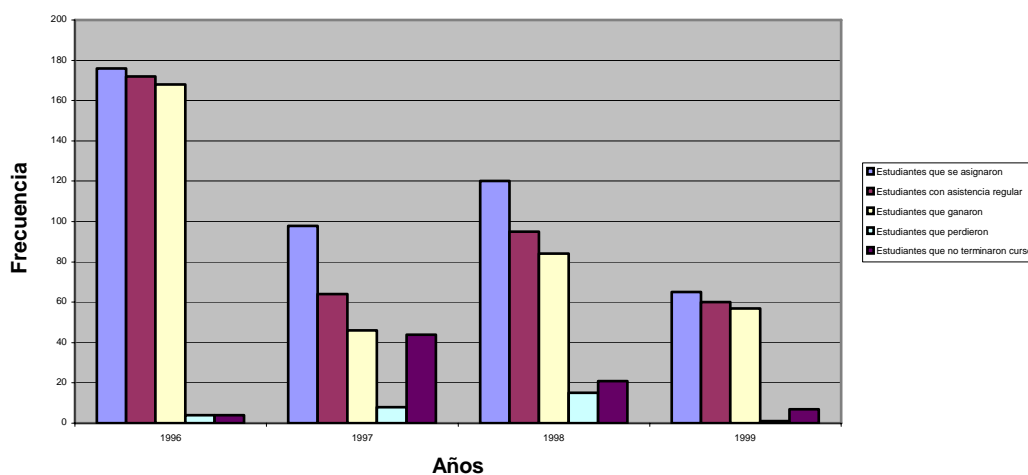
Fuente: elaboración propia en base a registros del Departamento de control Académica de la Escuela de Trabajo Social de la USAC

El curso de Planificación Social corresponde al pensúm curricular anterior, pero debido a que éste estuvo vigente durante el período de la investigación se consideró necesario revisar únicamente los años 1996, 1997 y 1999 no dándose en el 98 por la dinámica de readecuación curricular.

Como puede observarse en la tabla anterior durante los años 1996 y 1997 los y las estudiantes presentaron el siguiente comportamiento: la asistencia regular al curso tuvo un rango entre el 87% al 94% y la aprobación del curso fue de un 67% a un 86%.

Gráfica No. 2

**Matrícula Estudiantil, Asistencia y Aprobación de Curso 1996 - 1999**  
**FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS**



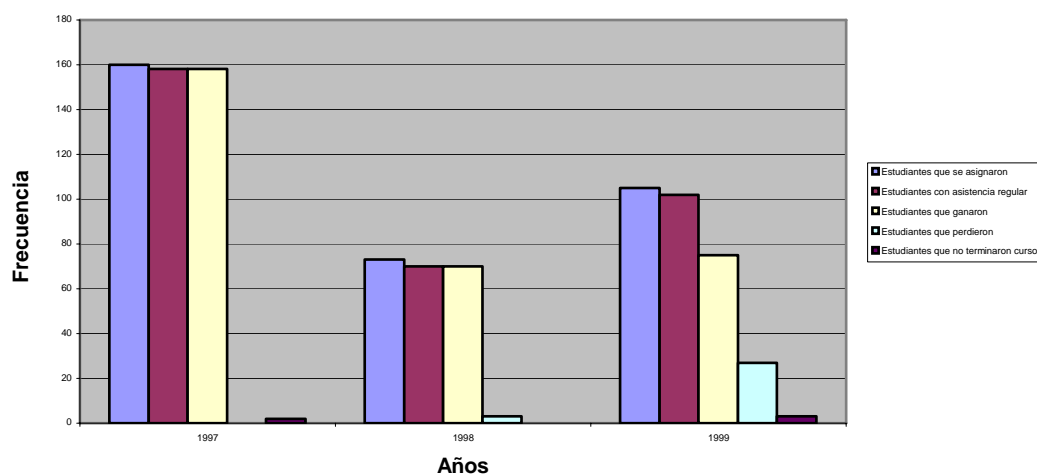
Fuente: elaboración propia en base a registros del Departamento de control Académica de la Escuela de Trabajo Social de la USAC

Esta gráfica muestra claramente que los rangos de la asistencia regular al curso durante los cuatro años es del 65% al 98% y la aprobación del mismo de un 50% a un 95%. Una diferencia sustancial se presenta durante el año 1996 con respecto a los otros años. La razón principal de esta diferencia estriba en que los y las estudiantes que cursaron en 1996 fueron el primer grupo de readecuación curricular de la licenciatura por lo que se conformaron dos secciones con un total de 176 estudiantes asignadas y quienes por experiencia práctica, tenían conocimientos previos sobre el contenido del curso. Esta situación permitió que la aprobación presente en este año el 95% de las estudiantes asignados (176), además, como se verá más adelante, la aprobación del curso fue con notas altas, en su mayoría.

Gráfica No. 3

**Matrícula Estudiantil, Asistencia y Aprobación de Curso 1996 - 1999**

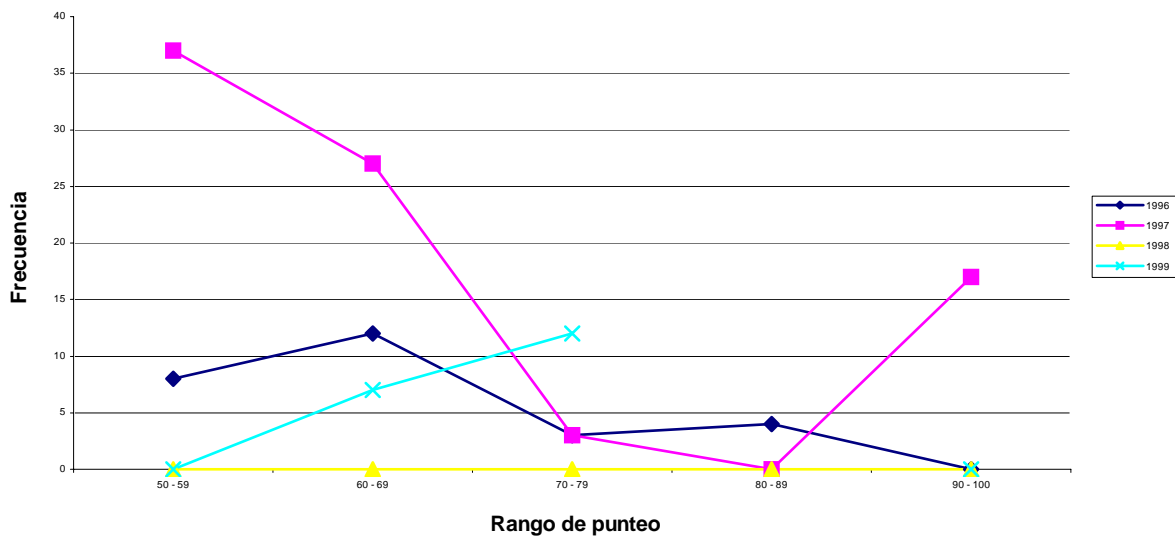
**ADMINISTRACION DE PROYECTOS**



Fuente: elaboración propia en base a registros del Departamento de control Académica de la Escuela de Trabajo Social de la USAC.

El curso de Administración de Proyectos corresponde al nuevo pensum curricular, por lo que se impartió únicamente durante los años 1997, 1998 y 1999. En estos años, el comportamiento en la variable de asistencia regular y de aprobación de curso fue de un 99%, un 96% y un 89% respectivamente. Estos datos nuevamente reflejan cómo el primer grupo de los y las estudiantes con readecuación curricular presentaron una mayor asignación, asistencia y aprobación aunque durante el año 1998 el porcentaje fue similar con el otro grupo pero no en cantidad de estudiantes inscritos.

Gráfica No. 4  
**Rendimiento Estudiantil 1996 - 1999**  
**PLANIFICACION SOCIAL**

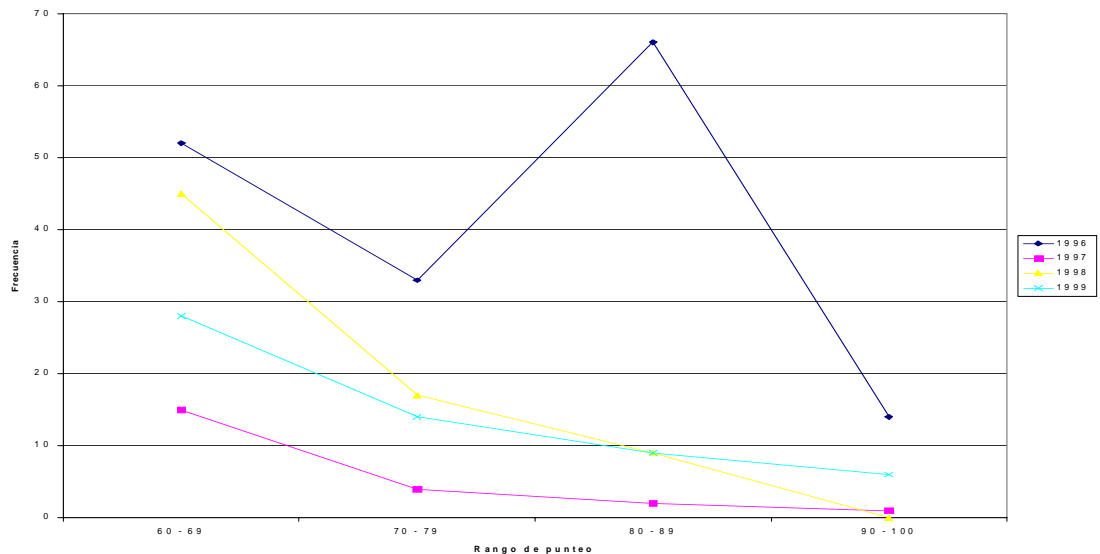


Fuente: elaboración propia en base a registros del Departamento de control Académica de la Escuela de Trabajo Social de la USAC.

Esta gráfica muestra el comportamiento estudiantil en relación a la aprobación de cursos. El rango de punteos se establece de diez dígitos. Este curso por ser del anterior pensum podía ganarse desde los 51 puntos. De la información detalla que la mayoría de los y las estudiantes no sobrepasaron los 80 puntos al ganar el curso, situación que puede interpretarse como un bajo nivel de aprendizaje, que tiene sus causas en el bajo nivel formativo y desinterés por parte de los estudiantes. Una excepción es el año 97, donde nuevamente resalta la experiencia previa del segundo grupo de readecuación.

Gráfica No. 5

**Rendimiento Estudiantil 1996 - 1999**  
**FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

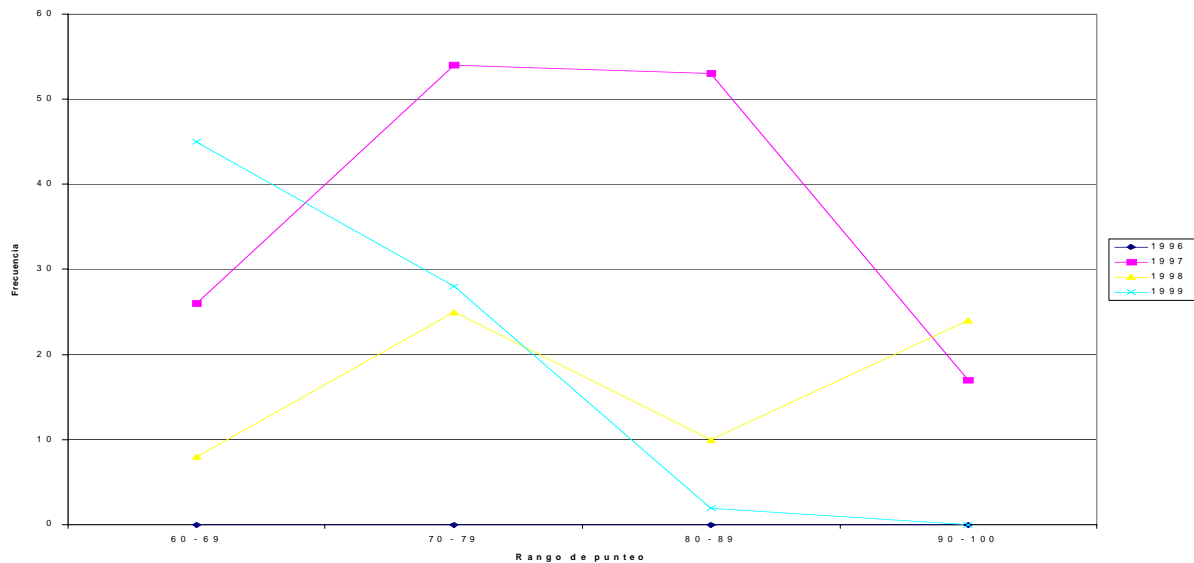


Fuente: elaboración propia en base a registros del Departamento de control Académica de la Escuela de Trabajo Social de la USAC.

Las y los estudiantes que cursaron en 1996 presentan un alto nivel de aprendizaje de los cursos ya que aprobaron con calificaciones mayores, situación que nuevamente se justifica con la experiencia previa de las mismas con el contenido del curso.

En el año 1997 hubo un problema entre el estudiantado y el docente, lo que provocó bajo rendimiento estudiantil y alta reprobación. Durante 1998 y 1999 se recuperó mínimamente, el comportamiento en la aprobación del curso.

Gráfica No. 6  
 Rendimiento Estudiantil 1997 - 1999  
**ADMINISTRACION DE PROYECTOS**



Fuente: elaboración propia en base a registros del Departamento de control Académica de la Escuela de Trabajo Social de la USAC.

Nuevamente, se demuestra cómo el primer grupo de estudiantes que cursaron la readecuación curricular obtienen mayores calificaciones. La aprobación del curso presenta diferencias significativas entre el grupo de cada año. Durante 1996 no se impartió el curso ya que corresponde al nuevo pensum y sobre todo, que es prerrequisito de Formulación y Evaluación de Proyectos.

## **2.2. Importancia del conocimiento sobre PME por parte del Trabajador(a) Social**

Según expresión unánime de los y las estudiantes y docentes entrevistados, para el profesional de Trabajo Social si es importante el

conocimiento y manejo de modelos de planificación, monitoreo y evaluación ya que éste se constituye como insumo técnico valioso en el trabajo, por que permite un accionar más objetivo y en plena relación a las demandas e intereses de las poblaciones beneficiarias establecidas.

Los enfoques de PME que conocen y practican los profesionales entrevistados, son la planificación y la evaluación de programas y proyectos; procesos que por razones de operativización y programación institucional, implementan generalmente cada seis meses o de manera anual.

Tomando en cuenta la experiencia laboral, los modelos de planificación más conocidos por las personas encuestadas, son la planificación estratégica, la planificación operativa y el enfoque del marco lógico. Respecto al monitoreo son los modelos de proceso e impacto. Y con relación a la evaluación, detallan que el modelo de cumplimiento de metas y la evaluación de impacto si la conocen y aplican.

Al sondear sobre la definición de cada concepto, las personas encuestadas establecieron las siguientes definiciones:

- **PLANIFICACION:** Proceso de ordenamiento de manera lógica y coherente de las acciones dirigidas al logro de objetivos. Este proceso

introduce organización y racionalidad en la implementación de programas y metas.

- **MONITOREO:** proceso de verificación y seguimiento constante de las acciones, lo que permite tener una conexión coherente de la realidad con



los objetivos de los programas y sobre todo el constatar la existencia de problemas y tomar las decisiones pertinentes. Es la supervisión continua y periódica de la implementación.

- **EVALUACION:** examen sistemático para determinar la eficiencia, efectividad, el impacto, la sostenibilidad y pertinencia de los objetivos de un programa o proyecto ya que permite hacer la revisión y/o medición de las acciones en relación al cumplimiento de los objetivos y a las características del contexto. Se constituye además, como un proceso de retroalimentación permanente.

La mayoría de encuestados coincidieron que obtuvieron conocimiento sobre PME por medio de tres vías: cursos específicos y prácticas dentro del pensum de la carrera, la experiencia práctica laboral y la autoformación por medio de la participación en talleres, diplomados y cursos.

Como puede constatarse, existe conflicto entre la importancia del conocimiento de estos procesos para el Trabajo Social y la debilidad formativa en esta temática por este profesional.

**CAPITULO III El Trabajo Social y las ONG guatemaltecas y su Práctica de Implementación de procesos de Planificación, Monitoreo y Evaluación -PME-**

A pesar que las organizaciones no gubernamentales, conocidas generalmente como ONGs, se constituyen como actores alternativos de la sociedad civil ya que promueven acciones “que contribuyen mediante el acompañamiento, a la sobrevivencia y el bienestar de lo sectores estructuralmente más desfavorecidos del país”<sup>14</sup>, actualmente afrontan una época de crisis y reconversión causado por los cambios en el contexto nacional, regional e internacional, que tiene como consecuencia directa, problemas de funcionamiento.

En este debate se habla de una serie de crisis que afectan a este tipo de organizaciones de la sociedad civil. “Se puede hablar de la CRISIS DE MISION de las ONG, al constatar el agotamiento de su perfil estratégico o utópico o quizás de sus estrategias políticas de intervención en la sociedad civil y en los movimientos sociales. Se puede hablar de CRISIS DE DIRECCION de las ONG, cuando ocurre un deslizamiento de estructura interna respecto a sus referentes sociales o un shock entre la perspectiva generacional entre los nuevos y antiguos componentes humanos de la ONG, acerca de concepciones metodológicas y políticas. No es errado hablar de una CRISIS PROGRAMATICA de las ONG, cuando advertimos la anacronía de la oferta institucional (objetivos, programas, métodos, indicadores) ante las nuevas demandas de los sistemas de monitoreo y evaluación, inadecuados o inexistentes.

Como resultado, los proyectos se desarrollan en direcciones que no se han propuesto y por lo consiguiente, no logran responder adecuadamente a las demandas de las poblaciones metas. En tal sentido, las acciones pueden tener resultados negativos no previstos que hubieran podido evitarse con un proceso

---

14

Autodefinición de las ONGs declarado en el I Congreso Nacional de ONGs, “Paz, Desarrollo y Democracia” que se realizó en el ciudad de Guatemala el 16 de mayo de 1995, organizado por el Foro de Coordinación de ONGs de Guatemala.

adecuado y sistemático de planeación.

Es en este aspecto donde las organizaciones de cooperación han demandado que las ONG fortalezcan su capacidad gerencial y operativa, ya que garantizará una implementación e impacto más efectivo. Esto se logrará siempre y cuando la planeación de acciones incluya y ponga énfasis en el establecimiento de un sistema de monitoreo, el análisis de ejecución y la evaluación durante toda la vida del proyecto, cuya finalidad prioritaria es valorar el desempeño y eficiencia del mismo.

Dentro de este contexto, el Trabajo Social debe jugar un papel protagónico, ya que este profesional se ubica como intermediario de la implementación de políticas institucionales de la ONG y de las necesidades y/o realidad de las poblaciones y comunidades donde tiene presencia. Esta posición operativa le permitiría una participación objetiva y eficaz dentro de todo el proceso de PME de la institución, pero contradictoriamente, el Trabajo Social no tiene una presencia dirigencial dentro de la estructura orgánica ni de toma de decisiones dentro de la organización, lo que lo pone en una posición desventajosa en los momentos de replanteamiento de acciones del quehacer institucional. El rol que desempeña el Trabajo Social dependerá de la dependencia o autonomía de sus funciones dentro de la estructura orgánica de la organización donde labora.

En este marco, los y las estudiantes encuestadas confirmaron que el Trabajo Social como disciplina social si es importante dentro de las ONGs ya que este profesional facilita procesos y es interlocutor(a) entre la institución y las poblaciones meta de cada ONGs, sobre todo por que el eje fundamental del quehacer institucional radica en procesos de desarrollo y de autogestión. Contrario a este sentir, una mayoría indica que dentro de las ONGs donde

laboran no se reconoce ni valora esta condición al Trabajo Social debido a que otros profesionales realizan funciones similares y por lo tanto, la contratación de este recurso técnico y profesional no recae exclusivamente en los y las Trabajadoras Sociales.

Sondeando sobre la participación del Trabajo Social dentro de la estructura institucional, la mayoría indica que se ocupan posiciones con categoría de profesional y que se ubica en los puestos de coordinación de programas. Únicamente dos personas revelan que hay Trabajadoras Sociales a nivel de dirección ejecutiva.

#### **CAPITULO IV Modelos Actuales de Planificación, Monitoreo y Evaluación - PME -**

La implementación de programas o proyectos sociales de desarrollo está enmarcada en tres dimensiones claves o básicas: la planificación, el monitoreo y

la evaluación. Estas dimensiones y/o fases de la vida de un proyecto están estrechamente vinculadas e interrelacionadas entre sí, por lo que en la actualidad al conjunto de estos procesos se le denomina como sistema de planificación, monitoreo y evaluación, el que como integralidad, debe ser parte indispensable del quehacer de las ONG y de los y las técnicas que ejecutan esta tarea. Así mismo, este proceso es útil como herramienta en el establecimiento de acciones de cambio a todo nivel.

En este apartado se presentan los modelos o enfoques de PME actualmente utilizados por las organizaciones no gubernamentales en Guatemala. Es preciso aclarar que estos modelos son presentados de manera general como conocimiento básico del mismo, por lo que si existe interés en conocer a profundidad la metodología de cada modelo, es necesario consultar bibliografía especializada. Como referente, puede consultarse la bibliografía utilizada en esta investigación.

Se espera que este apartado sea un insumo para todos aquellos estudiantes y/o profesionales que estén interesados en fortalecer su capacidad técnica en estos temas, por lo que la presentación individual de uno o varios enfoques en cada proceso permitirá al o lectora seleccionar el modelo más apropiado a sus necesidades y características de su trabajo e institución y conformar el sistema de PME más adecuado a sus demandas.

#### **4.1.- MODELOS DE PLANIFICACION:**

Existen varias definiciones técnicas y no técnicas sobre lo que es planificación, pero todas coinciden en que es un proceso de toma de decisiones mediante el cual se pretende transformar progresivamente la situación inicial de

un fenómeno con el fin de ir creando las condiciones adecuadas que favorezcan la ejecución de proyectos y acciones capaces de conducir hacia la imagen objetivo que se busca.

Por lo tanto, la planificación es un proceso ordenado de cambio. Los procesos de planificación son integrados por componentes de análisis comunes:

- \_ el contexto o ambiente donde se actúa,
- \_ el problema o situación actual que se desea cambiar,
- \_ un objetivo, o visión de futuro, de lo que se desea lograr,
- \_ las opciones acerca de dónde y cómo se moverá a través del tiempo, y
- \_ las acciones que se desean implementar.

Entonces, el proceso de planificación es básico para la implementación de un programa o proyecto. Este momento requiere de una capacidad técnica específica y de los recursos necesarios.

La planificación de proyectos está distribuida en varias fases o etapas que van desde el planteamiento de la idea inicial hasta la revisión de cómo fue la puesta en marcha de las acciones. Según algunos organismos de cooperación internacional con presencia en Guatemala y amplia experiencia en el tema de desarrollo social, los momentos de la vida o ciclo de un proyecto son:

<b>FASE o ETAPA</b>	<b>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-</b>	<b>Comisión de las Comunidades Europeas (Unión Europea)</b>
<b>1a.</b>	Definición del Problema	Programación

<b>FASE o ETAPA</b>	<b>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-</b>	<b>Comisión de las Comunidades Europeas (Unión Europea)</b>
<b>2a.</b>	Generación de soluciones alternativas	Identificación
<b>3a.</b>	Selección de la mejor alternativa	Instrucción
<b>4a.</b>	Diseño del proyecto	Financiación
<b>5a.</b>	Ejecución del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• gerencia,</li> <li>• monitoreo,</li> <li>• evaluación.</li> </ul>	Ejecución
<b>6a.</b>		Evaluación

Entre los métodos o enfoques más utilizados en la actualidad por parte de las ONG, se tienen los siguientes.

#### **4.1.1.- PLANIFICACION ESTRATEGICA:**

Este enfoque de planeación aunque es de origen militar, es ampliamente utilizado por empresas privadas, gobiernos y ONG, debido a que este proceso permite hacer una revisión institucional ante un entorno que está experimentando rápidos y profundos cambios, que en definitiva, son fuerzas que afectan las operaciones de las organizaciones a futuro.

La planificación estratégica está conformada por un conjunto de actividades destinadas a reducir el costo de las decisiones a mediano y largo plazo mediante el análisis de los objetivos de la institución, su situación actual y la situación y tendencia del entorno, la aplicación de reglas y procesos de formalización de la información disponible y el compromiso de realización de las decisiones adoptadas.

Este modelo persigue la eficacia, planificando para lograr el impacto más significativo en el largo plazo, considerando el ambiente y los recursos con que se cuenta. Da un marco de referencia para las otras formas de planificación.

- 4.1.1.1. DEFINICION: La planificación estratégica es el proceso por el cual se determina lo que una organización intenta ser y hacer en el futuro y se traza la ruta más atinada para lograrlo.
- 4.1.1.2. OBJETIVO E IMPORTANCIA: La planificación estratégica permite trazar el futuro de una organización a mediano y largo plazo y se constituye como el marco de referencia para otros esquemas de planificación. Además, es marco permanente de reorientación hacia la misión institucional revalorizando las características del entorno.
- 4.1.1.3. METODOLOGÍA: La planificación estratégica requiere el involucramiento de todas las personas de una organización por lo que es un proceso altamente participativo. Además, el análisis de todos los elementos internos y externos al funcionamiento de la institución permite la proposición de



opciones más objetivas.

Dependiendo del tipo de organización, la cantidad de participantes y la naturaleza del proceso, la planificación estratégica puede durar de cinco a quince días hábiles a tiempo completo.

La planificación estratégica se enmarca en los siguientes momentos o fases:

### **ORGANIZACION O PREPARACION DE LA PLANIFICACIÓN**

Esta etapa se centra en la organización general del proceso. Es la tarea de negociación sobre:

- Los objetivos e interés de planificar (por qué se hará una planificación estratégica),
- la definición de quienes participarán (el o la directora ejecutiva, los miembros de la junta directiva, el personal profesional, el personal administrativo, otros empleados, los miembros socios, representantes de las poblaciones beneficiarias, invitados de otras organizaciones, etc.)
- el tiempo que dará la institución al proceso (cuántas horas diarias por cuántos días),
- los recursos que se necesitarán (materiales, financieros, físicos, humanos, etc.),
- la elaboración de un cronograma del proceso (calendarización), y
- elaboración de los materiales necesarios.

Además, este momento también incluye el consenso entre todos y todas las participantes sobre las definiciones de todos aquellos conceptos a utilizar.

## **PRECISION DEL PROPOSITO DE LA INSTITUCION**

Este momento pretende definir el propósito de la institución. Esta tarea se logra a través del análisis de:

- la diferencia entre propósito y quehacer institucional,
- el problema clave o de enfoque que enmarca las acciones de la institución,
- la identificación de los valores y actividades impulsoras de la organización, y
- el establecimiento de los impactos futuros ideales de la organización.

La estructuración de la redacción del propósito debe contemplar tres elementos claves:

- Un verbo que indique un cambio a la situación actual,
- una expresión del problema o la condición que se busca resolver (una descripción concisa del problema de enfoque establecido),
- una identificación de los y las beneficiarias de los esfuerzos institucionales.

## **ANALISIS SITUACIONAL (Entorno Institucional)**

Esta fase es fundamental para reconocer la importancia que el entorno o ambiente (interno y externo) tiene sobre el funcionamiento de la institución y sobre todo, identificar aquellos elementos clave que puedan facilitar u

obstaculizar el quehacer de la organización.

En tal sentido, se pretende efectuar un profundo análisis sobre los siguientes aspectos:

- La identificación de las tendencias globales y regionales,
- la identificación de los factores externos (que no son más que las oportunidades y amenazas que tiene la organización para su funcionamiento),
- la identificación de los factores internos (qué fortalezas y debilidades existen dentro del quehacer de la organización),
- la selección de los actores claves para la organización (beneficiarios, aliados, colaboradores, competencia, opositores, donantes, etc.), y
- una selección de la ruta o influencia crítica de la organización. Es decir, priorizar entre los factores seleccionados aquellos que tienen el potencial de conducir a la organización al éxito o al fracaso.

En esta fase, pueden delinearse preliminarmente algunas indicaciones básicas de las estrategias a tomar ante cada situación detectadas.

#### **DELIMITACION DE PROGRAMAS Y SISTEMAS GERENCIALES**

Aquí se pretende elaborar alternativas de nuevos programas y sistemas gerenciales y establecer las prioridades y estrategias para éstos. Este proceso debe realizarse luego de la formulación del perfil actual de los programas y sistemas gerenciales de la institución.

Según la metodología de la Fundación ACCESO, en este momento también se redactan el quehacer y la misión institucional, ya que se cuenta con los elementos de análisis y consenso necesarios para hacerlo.

## **DESARROLLO DE LA(S) ESTRATEGIA(S)**

Se pretende priorizar las estrategias programáticas elegidas tomando en cuenta los recursos disponibles y el establecer una visión de futuro para estos conjuntos, y específicamente las estrategias institucionales.

### **4.1.2.- EL ENFOQUE DEL MARCO LOGICO:**

El Marco Lógico es quizá uno de los instrumentos principales de planeación usados en la actualidad por las organizaciones de desarrollo para el diseño y planificación de proyectos. Diseñado para la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) a finales de los años setenta, es una herramienta de trabajo con la cual se examina el desempeño de un proyecto en todas sus etapas.

El Enfoque del Marco Lógico se basa en un ejercicio y método de análisis que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, resaltando los lazos lógicos entre los insumos propuestos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

Los principales resultados de este proceso se resumen en una matriz o cuadro que describe en forma lógica los aspectos más importantes de un proyecto.

\*

En resumidas cuentas, el marco lógico es el punto de partida, “el instrumento generador” a partir del cual se elaboran otros instrumentos, en concreto el presupuesto detallado, el reparto de responsabilidades, el calendario

de ejecución y un plan de seguimiento.

4.1.2.1. DEFINICIÓN:

En su acepción más simple, “el método o enfoque de Marco Lógico es una herramienta analítica para la planificación y la dirección de proyectos con una orientación hacia los objetivos”.<sup>15</sup>

4.1.2.2. OBJETIVO E IMPORTANCIA:

Varios son los objetivos de este enfoque de planeación, entre los que destacan: clarificar el propósito y la justificación de un proyecto, el identificar las necesidades de información, el definir claramente los elementos claves de un proyecto, el analizar el entorno del proyecto desde el inicio, el facilitar la comunicación entre las partes involucradas y el identificar cómo habría que medir el éxito o el fracaso del proyecto.

La utilidad de este método es que se constituye como una guía para el análisis sistemático y lógico de los elementos claves interrelacionados que constituyen un proyecto bien diseñado, por lo que mejora la planificación al hacer resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos.

Este instrumento puede ser muy útil por que ayuda a concentrar la atención en la relación causa efecto entre los elementos del proyecto mostrando las interrelaciones existentes entre ellos, mejora la consistencia interna del proyecto y su presentación y

---

<sup>15</sup> NORAD. El Enfoque del Marco Lógico. Manual para la Planificación de Proyectos con una Orientación hacia los Objetivos. s/f pág. 7

facilita el análisis, el monitoreo y la evaluación del proyecto. Es pues un instrumento que ayuda a los diseñadores de proyectos a entender mejor la naturaleza de los problemas que están tratando de resolver.

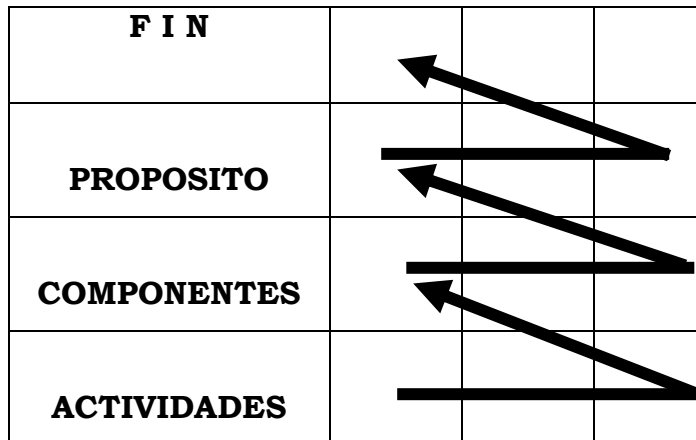
#### 4.1.2.3. METODOLOGIA:

La matriz del marco lógico está basada en dos principios básicos: *las relaciones lógicas verticales de causa-efecto* entre las diferentes partes de un problema (que corresponden a los cuatro niveles o filas de la matriz que relacionan las actividades o insumos, los componentes o productos, el propósito y el fin como el conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto) y *el principio de la correspondencia o lógica horizontal*, que vincula cada nivel de objetivos a la medición del logro de indicadores y medios de verificación y a las condiciones que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño o supuestos principales. Se trata de una estructuración del contenido de una intervención, presentando de forma sistemática y lógica los objetivos, resultados y actividades de un intervención y sus relaciones causales. A este proceso se le denomina lógica vertical. A continuación se presenta visualmente esta lógica de correspondencia entre los elementos.

Esta relación puede observarse y conocerse claramente en la siguiente gráfica:

Cuadro No. 3

### **Correspondencia de la Matriz o Marco Lógico del Proyecto**



Fuente: Oficina de Evaluación del BID

Además de estas lógicas entre actividades y objetivos, también se indicarán en el marco lógico los factores externos (hipótesis) que influyen en la realización satisfactoria de la intervención. Por último, los objetivos y resultados se precisarán describiendo los indicadores y sus fuentes de verificación que sean necesarios para obtener la información sobre estos objetivos y resultados. Los medios y costes se indican en la última línea (actividades).

Este tipo de instrumento metodológico ofrece las siguientes ventajas:

- Un claro análisis de las actividades de medios/fines de las actividades del proyecto que conducen a productos (o componentes) requeridos para lograr el propósito establecidos para contribuir al logro de un fin (u objetivo de desarrollo);
- Especificación precisa de las actividades de un proyecto y de sus costos;
- Descripción de indicadores de desempeño y fuentes de verificación de tales indicadores;
- Especificación de los supuestos (o riesgos) principales que podrían condicionar el éxito del proyecto; y
- Un marco de referencia para identificar las experiencias adquiridas e

incorporarla a otros proyectos.

Existen varios formatos de dicho cuadro, los que son delineados según necesidades informativas de varios organismos de cooperación. A continuación se presentan tres ejemplos de las matrices mayormente utilizadas en el país, y que corresponden a las exigencias de agencias de cooperación con presencia en el mismo, tales como la Comisión de la Unión Europea, el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas y el Banco de Interamericano de Desarrollo:

**Cuadro No. 4**  
**Matriz Enfoque del Marco Lógico**

(Propuesta de la Comisión de las Comunidades Europeas –UE )

	<b>Lógica de Intervención</b>	<b>Indicadores Objetivamente Verificables</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	<b>Hipótesis / Supuestos</b>
<b>Objetivos Generales</b>				
<b>Objetivos Específicos</b>				
<b>Resultados</b>				
<b>Actividades</b>		MEDIOS	COSTES	

FUENTE: Delegación de la UE en Guatemala.



**Cuadro No. 5**  
**Matriz o Marco Lógico del Proyecto**

( Propuesta por el PNUD )

<b>JERARQUIA DE LOS ELEMENTOS DEL PROYECTO</b>	<b>INDICADORES DE ÉXITO</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>FACTORES EXTERNOS (RIESGOS)</b>
<b>Objetivo de Desarrollo</b> 1.1	1.2	1.3	1.4
<b>Objetivo Inmediato</b> 2.1.	2.2	2.3	2.4
<b>Productos</b> 3.1	3.2	3.3	3.4
<b>Actividades</b> 4.1	4.1	4.2	4.4
<b>Insumos</b> 5.1	5.2	5.3	5.4

FUENTE: Oficina de representación PNUD en Guatemala.

Este formato incluye el rubro de insumos, que corresponde a la necesidad de recursos para la debida implementación de las actividades (acciones) en cada uno de los elementos de la lógica horizontal. La real correspondencia entre estos dos componentes, permitirá establecer el presupuesto a requerir, y permitirá, tener insumos más efectivos para el monitoreo y la evaluación.

## Cuadro No. 5

### Matriz o Marco Lógico del Proyecto

( Propuesta por el Banco Interamericano de Desarrollo -BID )

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<i>FIN</i>			
<i>PROPÓSITO</i>			
<i>COMPONENTES</i>			
<i>ACTIVIDADES</i>			

Fuente: Oficina de Evaluación UE, Delegación Guatemala.

Como puede observarse, estas matrices son un instrumento que permite ver claramente cómo va a evolucionar la intervención, qué estrategia se va a seguir y qué medios se van a utilizar. Durante el seguimiento y la evaluación, este mismo marco lógico sirve de punto de referencia para analizar los resultados y el impacto de la intervención.

Queda a discreción del y/o la lectora el utilizar aquel modelo que más se adecúe a sus necesidades técnicas e institucionales, así como a la naturaleza del proyecto y de las exigencias financieras existentes.

#### **4.2.- MONITOREO:**

En los últimos años, este término ha estado presente dentro del vocabulario de desarrollo y es considerado como “una herramienta básica y universal de gestión y cubre una variedad de técnicas y métodos.”<sup>16</sup>

Se habla que el monitoreo es una actividad, es un proceso y es un sistema vital para la implementación eficaz de las acciones, pero independientemente de su concepción en particular, el monitoreo permite:

- Recoger y analizar información para utilizarla en el mejoramiento del trabajo,
- identificar las fortalezas y debilidades de un proyecto para hacer las correcciones pertinentes,
- medir la implementación de las actividades y la provisión de insumos,
- medir el grado del logro de resultados y metas planteadas,
- reconocer aquellos resultados positivos o negativos no planificados ni previstos,
- la consecución de dos finalidades:
  - 1.- reconocer el impacto de un programa o proyecto en relación a su eficacia en las y los beneficiarios previstos, y
  - 2.- la entrega actual de servicios e insumos para arribar a ese impacto.
- recabar información de calidad, útil, completa, confiada y válida sobre la ejecución de las actividades, por lo que se constituye en insumo básico para la evaluación, ya que ayuda a crear parte de la base de datos necesaria para las evaluaciones posteriores.

---

<sup>16</sup>

Save The Children Fund UK. Guía de Monitoreo y Evaluación. Londres, abril 1994. p 1

#### 4.2.1. DEFINICION:

Entenderemos como monitoreo al proceso sistemático y continuo de valoración del progreso y rendimiento de un proyecto, por lo que se constituye en una herramienta de aprendizaje y de toma de decisiones. Además, hablaremos de un monitoreo participativo en el caso que éste involucre a los equipos de un proyecto y a las y los beneficiarios directos del mismo, condición básica que requiere este proceso para lograr su objetivo.

“El monitoreo es el procedimiento mediante el cual verificamos la eficiencia y eficacia de la ejecución de un proyecto mediante la identificación de sus logros y debilidades y en consecuencia, recomendamos medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto.”<sup>17</sup>

Tomando en cuenta el objetivo que persigue, Safe the Children Fund UK establece dos tipos de monitoreo:

1.- **MONITOREO DE PROCESO:** que corresponde a la inclusión de información sobre las necesidades, el progreso de las actividades y la forma como éstas se llevan a cabo.

2.- **MONITOREO DEL IMPACTO:** que consiste en el suministro de información del progreso hacia el logro de los objetivos y sobre el impacto que el programa tiene en relación a estos objetivos.

En tal sentido, el monitoreo es el proceso sistemático de recoger

---

<sup>17</sup> Banco Interamericano de Desarrollo. BID.- Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el

información sobre todos los aspectos de un programa o proyecto. Suministra a las personas responsables la información necesaria para analizar la situación observada, identificar problemas y encontrar soluciones inmediatas, descubrir las tendencias o modalidades presentes, mantener o modificar el plan cronológico establecido, determinar el avance de objetivos y formular o revisar los objetivos generales y específicos futuros, tomar decisiones sobre los recursos, orientar la metodología, establecer estrategias políticas y de acción, etc.

#### 4.2.2.- OBJETIVO E IMPORTANCIA:

La finalidad del monitoreo es identificar oportunamente atrasos, dificultades y acontecimientos que puedan afectar la entrega y utilización de los insumos, la ejecución de las actividades, la elaboración de los productos y por ende, el logro de objetivos de un proyecto o programa.

Su importancia radica en el hecho que se constituye como herramienta básica para la permanente revisión y valoración del avance de acciones, permitiendo efectuar toma de decisiones correctas a tiempo y obtener elementos evaluativos objetivos de la implementación por parte de las personas involucradas en un proyecto o programa.

El monitoreo de proyectos permite la generación de los siguientes beneficios:

- la identificación de fallas en el diseño y el plan de ejecución,
- establece si el proyecto se está realizando conforme al plan,
- examina continuamente los supuestos del proyecto, determinando así el

riesgo de no cumplir con los objetivos,

- determina la probabilidad de que se produzcan los componentes o productos en la forma planificada,
- verifica si los componentes resultarán en el logro del propósito,
- identifica problemas recurrentes que necesitan atención,
- recomienda cambios al plan de ejecución del proyecto,
- ayuda a identificar soluciones a problemas, y
- establece vínculos entre el desempeño de las operaciones en marcha y la futura asistencia técnica,

#### 4.2.3.- METODOLOGIA:

El diseño y establecimiento de un sistema de monitoreo dependerá de los objetivos institucionales que se tengan respecto a este proceso y la satisfacción de necesidades específicas de la naturaleza y finalidad del trabajo. Pero la planeación de un proceso y/o sistema de monitoreo, deberá satisfacer los siguientes requerimientos:

- una desagregación de los planes y/o proyectos a monitorear, en relación a: objetivos generales y específicos, metas, indicadores, nivel de coordinaciones, vigencia, etc., estableciendo en lo posible, el nivel de operatividad de cada uno de estos elementos.
- la organización del monitoreo, que incluya una asignación de obligaciones y responsabilidades del equipo responsable, procedimientos, métodos e instrumentos para la recolección y análisis de la información, tratando de detallar al máximo, los niveles organizativos de estructura y coordinación de la institución y los grupos beneficiarios.
- la previsión de procedimientos e instrumentos pertinentes para el registro

de actividades y resultados no previstos pero que puedan ser relevantes y/o afectar la implementación de las acciones, tales como: riesgos internos y externos (contextos/ambientes).

Todo lo anterior, demuestra que un sistema de monitoreo no es únicamente un medio para la recolección de información para una toma de decisiones oportunas, sino que debe ser un sistema de comunicación en el que la información fluye entre todas las direcciones y/o personas involucradas en la implementación de las acciones de un proyecto.

#### **4.2.4. PUNTOS CLAVE PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE MONITOREO**

Safe the Children Fund de Inglaterra ha elaborado una guía para el establecimiento de un sistema de monitoreo, la cual consideramos muy completa y que contempla los siguientes puntos a considerar:

##### **1.- Definición de los objetivos del sistema de monitoreo:**

Un sistema de monitoreo debe diseñarse para satisfacer necesidades específicas, las cuales variarán de acuerdo a la naturaleza y finalidad del trabajo, las estructuras organizativas de las instituciones y de los sectores no gubernamentales involucrados y de los requerimientos específicos de los donantes. Es importante definir los objetivos y las prioridades del sistema de monitoreo antes de diseñarlo y así el sistema mismo podrá monitorearse y evaluarse para ver si satisface los objetivos y, ajustarlo si es necesario. Básicamente, este punto debe responder varias interrogantes: ¿por qué y para quien se está realizando el monitoreo?, ¿qué debe monitorearse en el proyecto, quién lo hará y como se

organizará? y ¿cómo se utilizarán los resultados?.

## 2.- **Selección de Información Relevante: Indicadores Claves**

Lo más difícil de decidir en un sistema de monitoreo, es el tipo de información que se necesita para tomar decisiones sobre alguna actividad o programa. Siempre se corre el riesgo de recolectar más información de la necesaria y de cada detalle del programa.

Para evitar este problema, se aconseja definir los indicadores clave que requieren confrontarse y analizarse regularmente. Los indicadores claves suelen establecerse y seleccionarse luego de haberse determinado que información queremos saber y qué debemos monitorear por lo que se debe responder las siguientes preguntas:

- ¿qué información mostrará si las actividades se están llevando a cabo efectivamente y si se están logrando los objetivos?
- ¿cuáles son los problemas prioritarios y los aspectos claves del trabajo?
- ¿qué información puede recolectarse con exactitud desde las habilidades, capacidades y supervisión del personal?
- ¿cuál es la capacidad de responder a la información?
- ¿a quién servirá la información?

En la práctica, el establecimiento de los indicadores es un proceso complicado para muchos profesionales e instituciones. Esto debido a que no existe capacidad técnica en ambos que permita una identificación inmediata de la información clave para verificar el logro de objetivos y metas, la ejecución de actividades, etc. Tomando en cuenta que las diferentes personas afectadas por el proyecto o programa y que participan en el proceso de monitoreo, tendrán



diferentes puntos de vista respecto a la forma de medir el progreso de éste y por consiguiente, al tipo de información que cada uno requiere. Es necesario establecer diferentes tipos de indicadores. Los indicadores más utilizados, son:

- **Indicadores para actividades y objetivos.** Estos permiten conocer el progreso en la ejecución de actividades y el impacto que el trabajo está teniendo en relación al logro de objetivos.
- **Indicadores de proceso.** Permiten mostrar el volumen, la eficiencia y la calidad del trabajo que se realiza. Deben mostrar qué se ha hecho y cómo se ha hecho.
- **Indicadores de Contexto.** Estos permiten establecer los cambios en la condiciones políticas, económicas, sociales, culturales, etc. externas al proyecto o programa y que pueden interferir positiva o negativamente en su ejecución.
- **Indicadores de impacto.** Determinan el progreso hacia el logro de los objetivos y el impacto sobre la población objetivo. Este tipo de indicadores deben estar estrechamente ligados a los indicadores de actividades y objetivos.
- **Indicadores cuantitativos.** Son necesarios para realizar el monitoreo de los cambios que puedan medirse numéricamente.
- **Indicadores cualitativos.** Sirven para realizar un monitoreo de los cambios trascendentales de las acciones. Deben estar articulados a los indicadores de objetivos y de impacto, ya que apoyarán la verificación de la transformación real que el proyecto está logrando en su ejecución.

### 3.- **Recolección de datos para el monitoreo:**

En este momento es importante determinar cuál será el método que se utilizará para la adquisición de los datos y hacer la previsión en capacidad y apoyo

suficiente de quienes realizarán la recolección de éstos. La selección del método debe establecerse tomando en cuenta las necesidades de información que se requiere, las características y naturaleza del proyecto o programa y el nivel de participación en el proceso. Algunos de los métodos para la recolección de la información, son:

– **Mantenimiento regular de registros: formas y diarios**

Parte de la información sobre actividades se registra regularmente. Generalmente, se utilizan formas y formatos particulares para registrar información cuantitativa y cualitativa. En tal sentido, los siguientes factores son importantes:

- \* El registro exacto de la información se facilitará haciendo un buen diseño de las formas,
- \* Siempre deberán estar disponibles instrucciones claras sobre la manera de llenar las formas. En las instrucciones deberán definirse claramente los términos utilizados en las formas.
- \* Las formas deben contener suficiente información útil para el personal que recoja los datos.
- \* La información necesaria para completar las formas, deberá conseguirse fácilmente.
- Los formatos deberán ser los mismos para cualquier tipo de forma y registro.

– **Informes y supervisión con listas de chequeo**

La recolección de datos en las reuniones de supervisión, da la oportunidad de discutir la información a medida que se recoge. Esto es importante tanto para los supervisores, como para los supervisados. Pueden utilizarse listas de chequeo y formatos establecidos para asegurar que se está recogiendo la información sobre los indicadores claves.

– **Evaluación continua en la capacitación**

Puede hacerse un monitoreo a la eficiencia de las actividades de capacitación/aprendizaje, determinando periódicamente las habilidades y el conocimiento de quienes la han recibido. Dentro de los métodos para hacerlo se incluyen:

- \* juego de roles,
- \* demostración,
- \* exámenes orales o escritos,
- \* observación de la práctica normal con una lista de chequeo.

– **Encuestas**

Las encuestas pueden realizarse regularmente con el fin de recoger información sobre los indicadores claves. Estas pueden ser un medio para observar con los indicadores de impacto, cómo la población objeto ha sido afectada por una parte del trabajo. Se pueden utilizar las encuestas para recolectar información cuantitativa y cualitativa, sin embargo, éstas pueden consumir mucho tiempo y ser costosas y si no son bien diseñadas y realizadas, pueden crear grandes expectativas.

– **Métodos participativos**

Estos métodos pueden ser útiles para averiguar cómo mira su propio progreso la población afectadas por el trabajo. Es conveniente realizar entrevistas semi-estructuradas para explorar cuáles son los puntos buenos y malos que las personas advierten en el trabajo.

– **Chequeos y/o revisiones puntuales**

Puede realizarse un seguimiento detallado sobre actividades seleccionadas en períodos específicos. Por ejemplo, todo el personal de planta podría llenar diariamente un registro de actividades por varias semanas, con el fin de ver cómo utiliza el tiempo. Este puede ser un ejercicio provechoso que podría conducir a una evaluación más formal, ya

que le proporciona al personal y a los participantes una idea más clara de lo que están haciendo, especialmente cuando no mantienen un registro continuo de sus actividades.

## 5.- **Análisis de los datos:**

Este momento se refiere a la forma como se interpreta la información recabada y cómo se le da un valor a los resultados obtenidos.

Dentro del sistema de monitoreo, para este momento, deben establecerse las siguientes previsiones:

- Quién deberá analizar la información,
- quién utilizará la información analizada,
- qué método(s) será(n) más conveniente(s) para el análisis,
- cuándo deben ser analizados los datos,
- previsión de recursos de equipo y sistemas.

La definición del o los métodos más convenientes para el análisis dependerán de la naturaleza de la información, de la forma como ésta se utiliza y el diseño del sistema de monitoreo. A continuación se detallan algunos métodos para análisis cuantitativo y cualitativo.

### — ANALISIS CUANTITATIVOS

- **Análisis estadísticos o numéricos.** Cuando los datos son numéricos es necesario hacer análisis estadísticos o numéricos. Si la cantidad de datos es pequeña, los cálculos pueden reducirse a los totales. Para muchos datos, por ejemplo de encuestas o de registros, puede ser

necesario calcular promedios, proporciones, frecuencias, ratas de cambio, diferencias estadísticas, varianza y demás. Hay que tener presente que al adicionar datos, se pueden pasar por alto variaciones y desigualdades en las distribuciones, lo cual puede generar problemas en el análisis.

- **Gráficos y diagramas.** Los gráficos y diagramas sirven para mostrar la relevancia de los resultados numéricos con el trabajo, y para mostrar patrones. También pueden utilizarse para analizar datos numéricos a medida que se recogen, por ejemplo, haciendo gráficos de barras para mostrar el comportamiento de algunas acciones, tales como: atención médica, asistencia y/o realización de talleres, etc.

#### ANALISIS CUALITATIVOS

- **Reuniones.** Las reuniones son un medio bien importante para discutir los resultados de los análisis cuantitativos, y para analizar la información cualitativa. Estas reuniones pueden ser de grupos, supervisores, personal de planta o reuniones entre las organizaciones contrapartes en un trabajo.

- **Mapas o diagramas.** Pueden utilizarse mapas o diagramas para analizar los cambios cualitativos de las acciones.

- **Marco de Referencia del Proyecto.** Este método, también conocido como el Marco Lógico, puede utilizarse para analizar la información del progreso en la estructuración del proyecto de acuerdo a metas, objetivos, insumos y resultados.

El proceso de análisis de datos puede ser una buena forma de chequear la

exactitud de los datos recogidos y de identificar cualquier resultado anormal e inesperado. Por esta razón, frecuentemente los supervisores se comprometen con el análisis de los datos.

#### 5.- **Presentación de la información:**

Generalmente, la información de los avances en la ejecución de un proyecto o programa va dirigida a varios sectores, por lo que es necesario establecer las distintas formas de presentación tomando en cuenta las características y naturaleza de los distintos usuarios. Por ejemplo, los resultados pueden presentarse en reuniones al personal del proyecto, contrapartes del proyecto o a la población afectada, utilizando diagramas y otras técnicas para estimular las discusiones alrededor de dichos resultados.

Si se utilizan formatos claros para los informes, se facilita el análisis de la información y se estimula la discusión de los temas más importantes.

#### 6.- **El uso de la información.**

¿Cómo puede ser utilizada la información para enseñar y perfeccionar el trabajo? La información tiene diferentes usos para las distintas personas. Sin embargo, el propósito esencial del monitoreo es el de mejorar la calidad del trabajo que se hace. La información recabada en el proceso de monitoreo permitirá una mejor implementación de las siguientes actividades:

- **Planeación de acciones.** La información debe incorporarse a los métodos de planeación existentes o deben desarrollarse métodos de planeación específicos para utilizarla.

- **Retroalimentación y/o discusión de resultados.** También es importante proporcionar oportunidades para discutir los resultados con las personas interesadas.
- **Aprendizaje institucional.** Los sistemas de monitoreo, son de algún modo, un medio para analizar la experiencia en proyectos. Los resultados de estos análisis, sirven para la toma de decisiones en futuros trabajos.
- **Base para evaluación o análisis.** El monitoreo permite determinar continuamente el progreso de un proyecto, sin embargo, a veces es conveniente comprometerse en una evaluación formal, para examinar con más detalle y desde un punto de vista más objetivo, el impacto del trabajo. Una revisión permite ver con más detalle algunos aspectos del programa identificados, a través del sistema de monitoreo, como áreas problema.

#### 7.- **Mantenimiento del sistema de monitoreo: recursos y capacitación.**

Es necesario que la estructuración de un sistema de monitoreo contemple la dotación de recursos tecnológicos (computadoras, videograbadoras, etc.), materiales (registros, controles, etc.) y humanos (personal capacitados para el proceso).

### **4.3 EVALUACION**

La experiencia histórica muestra que los problemas sociales en los países latinoamericanos se han agravado y cada vez es mayor el deterioro de las condiciones de vida de un amplio sector de la población, a pesar que desde 1960 los gobiernos han centralizado enormes esfuerzos en la planeación y ejecución de programas nacionales de desarrollo. Paralelamente, diferentes expresiones organizadas de la sociedad civil también han implementado

acciones sociales de desarrollo para el mejoramiento de estas situaciones con los mismos resultados.

Esta situación ha generado el interés tanto de los organismos internacionales de cooperación (gubernamentales y privadas) para valorar cuál ha sido el destino de los desembolsos realizados, así como de los y las líderes de muchas organizaciones no gubernamentales por conocer las razones del por qué los programas y proyectos no alcanzan los objetivos trazados.

Según lo menciona Pichardo (1991) “la evaluación de proyectos sociales es un campo relativamente nuevo en el ámbito de los problemas del desarrollo. Los primeros intentos comienzan a finales de la década de los 50. Empero, el desarrollo de la temática se ha dado en un proceso bastante irregular, caracterizado por avances y retrocesos. En algunos casos, se llegó a reconocer la importancia y necesidad de la evaluación, pero se carecía de la voluntad política de hacerla. En otros, no se contaba con el instrumental teórico-metodológico y práctico necesario para llevarla a cabo.”

Más aún, en la mayoría de las ocasiones en que la evaluación llega a concretarse, la práctica más generalizada es utilizar criterios y técnicas para la medición de los resultados de los proyectos, circunscrito al análisis del uso o manejo financiero de los recursos. El resultado ha sido una inadecuación en la función evaluativa pues la realidad es compleja por naturaleza y desborda tales mediciones.

En años más recientes, se ha realizado algunos esfuerzos aunque hasta el momento dispersos y aislados para darle a la evaluación el papel que le corresponde, como instrumento auxiliar en la gestión de proyectos que permite



retroalimentar la toma de decisiones.

Los elementos anteriormente planteados, llevan a señalar que el desafío de evaluar proyectos conlleva, en primer término, enfrentar el análisis de la eficacia de diferentes modelos de desarrollo para alcanzar la imagen-objetiva buscada. Al mismo tiempo que se identifiquen, formulen y experimenten procedimientos, técnicas y criterios adecuados a las características peculiares de lo social.

La evaluación, definida como el proceso integral y continuo para la retroalimentación de la toma de decisiones, apuntará no sólo a detectar las irregularidades que se puedan presentar en la implementación de las acciones, como también proponer las medidas correctivas adecuadas, es una tarea que puede realizarse durante tres momentos en la vida de un programa o proyecto:

- **ANTES** (EX - ANTE), que es el análisis para determinar la viabilidad de la implementación de un programa o proyecto,
- **DURANTE** (CONCURRENTE), que enfatiza la organización de los recursos disponibles para el logro de los objetivos planteados y la toma de decisiones oportunas.
- **DESPUÉS** (EX - POST), cuya finalidad es el análisis de la efectividad de los resultados de los proyectos.

La organización de un sistema de evaluación precisa varios elementos que estarán íntimamente ligados al propósito, objetivos, alcance, la profundidad, el tamaño y la complejidad de la evaluación. Es convenientes elaborar un plan de trabajo flexible que tome en cuenta la disponibilidad de las personas claves y otros factores que pueden controlarse.

Los momentos de este sistema deben contemplar:

- La formulación de los términos de referencia,
- El diseño de la evaluación,
- La preparación y organización del proceso,
- La recolección de información,
- El análisis de la información,
- La preparación de informes y otros materiales, y
- La distribución y socialización de los informes.

Dentro de las diferentes propuestas metodológicas de la evaluación, las más conocidas son las participativas, las no participativas y la evaluación conjunta.

A continuación se presentan uno o dos modelos de evaluación en cada momento, lo que coadyuvará a presentar diferentes opciones para el establecimiento de un sistema de evaluación acorde a los intereses técnicos, objetivos institucionales y demandas sociales de los programas o proyectos que implementan las ONGs y operativizan las Trabajadoras Sociales.

#### **4.3.1. Evaluación Ex – Ante**

##### **4.3.1.1. Evaluaciones Técnicas:**

En este marco, se ubican aquellas evaluaciones de viabilidad de los proyectos. Aquí se desarrollan los estudios preliminares y de prefactibilidad del proyecto. Se pretende con ambos momentos, identificar los objetivos y necesidades que el proyecto estaría atendiendo, así como, conocer los elementos positivos y negativos que afrontaría un proyecto. Es básico para la

toma de decisiones, ya que arrojará información importante para la elaboración final de una propuesta de proyecto. El fin principal de este proceso es determinar las posibilidades reales que existen para ejecutarlo.

Tomando en cuenta el enfoque de impacto social, la evaluación ex – ante presenta dos parámetros principales como son la viabilidad (entendida como la posibilidad de implementación de los proyectos) y la trascendencia social de las propuestas identificadas ( es decir, la eficiencia del proyecto seleccionado). Para esto, es fundamental el análisis de tres aspectos esenciales:

- La forma en cómo se concibe la idea central del proyecto,
- El papel del destinatario del proyecto,
- Las características generales de las actividades que se pretenden impulsar.

#### **4.3.1.2. PROYECT RAPID APPRAISAL (PRA)**

El método PRA es una forma muy particular de investigación cualitativa que es utilizada cuando se desea obtener y profundizar en el conocimiento de la situación de una comunidad. Sus siglas abrevian el método que en inglés se denomina participatory rapid assessment que traducida al español sería una Evaluación o Valoración Participativa Rápida.

El P.R.A. se basa en la teoría y metodología de la antropología aplicada y de la investigación sobre participación, ya que este tipo de investigación se fija en las complejas relaciones y articulaciones de las comunidades. Esta metodología ha sido ampliamente utilizada en los últimos 10 años, especialmente en el área de la salud y la agricultura. Su adaptación ha sido tal que ha estimulado su uso con la participación de niños, ya que es creativa y

participativa.

#### **4.3.1.2.2. DEFINICIÓN**

Método de investigación cualitativa que busca profundizar en la complejidad de la realidad de las comunidades; búsqueda que se apoya en la participación activa de las personas en las localidades.

#### **4.3.1.2.3. OBJETIVO Y UTILIDAD**

El propósito es que las mismas personas analicen objetivamente su situación, por lo que es considerada como una herramienta útil para cualquier tipo de desarrollo comunitario ya que se basa en la participación real de la población. Por su metodología, se asegura confiabilidad en el proceso y la información recabada.

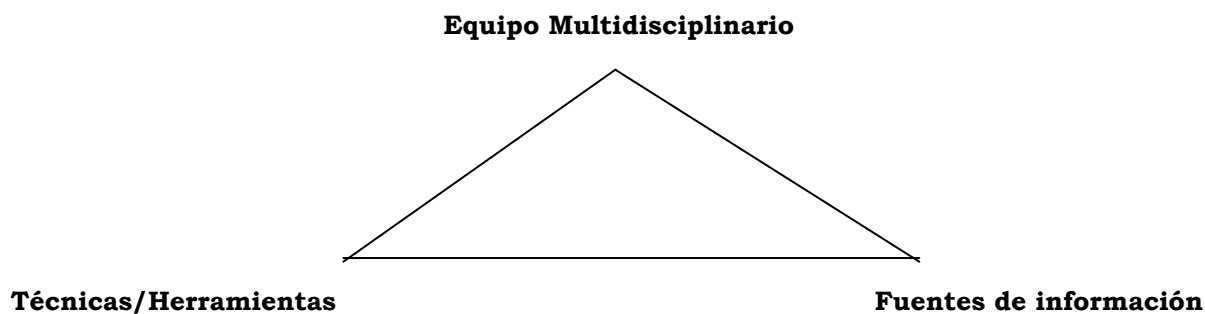
#### **4.3.1.2.4. METODOLOGIA**

Este método se realiza por medio de chequeos cruzados de información cualitativa, utilizando un sistema de triangulación del proceso. En tal sentido, la información puede recogerse de diferentes maneras y por lo menos de tres fuentes distintas. La triangulación se basa en tres elementos:

- Un EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO, que básicamente parte del principio que las personas con distintas habilidades, experiencias y puntos de vistas examinen y encuentren distintos elementos en la información recabada. Por tales razones, todas las personas que integran este equipo deben participar en la formulación del proceso y ejecución del mismo.

- Un PAQUETE DE TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN. Es necesario garantizar una mayor profundidad de la información a obtener. En tal sentido, debe identificarse qué técnicas y herramientas son necesarias para obtener la información que se necesita. Dentro de las técnicas deben tomarse como relevantes las fuentes primarias y secundarias, la observación, elaboración de mapas (geográficos, de poder o sociales), etc. Las herramientas serán todas aquellas matrices, controles, encuestas, cuestionarios, diagramas o cuadros que se consideren adecuados.
- Las FUENTES DE INFORMACIÓN. Aquí se ubican específicamente todas aquellas personas, instituciones, eventos, sectores y materiales claves para la obtención de información.

Como puede apreciarse, la triangulación del método se grafica de la siguiente manera:



El diseño de este método debe contemplar las siguientes fases o momentos:

- El establecimiento o definición de objetivos y metas,
- La selección de los principales temas clave,
- La preparación de indicadores y preguntas clave,
- La identificación de las fuentes de información para cada tema,

- La selección de las herramientas para la obtención e interpretación de la información,
- El diseño y elaboración de las herramientas de investigación,
- La investigación de campo,
- La interpretación de la información recabada,
- La socialización o devolución de los resultados.

En sí, el PRA puede verse como un taller acompañado de un trabajo de campo. En el taller se organiza el trabajo de campo, en el trabajo de campo se obtiene la información y en sesiones grupales se interpretan y analizan los resultados, se elaboran los resultados finales y por último, estos se presentan o devuelven a la comunidad.

Uno de los momentos más importantes y casi más difícil del proceso de investigación cualitativa es la interpretación de la información. Esta dificultad radica en que dependiendo de las herramientas utilizadas, existirá una variada cantidad de información sobre sólo un tema, y por consiguiente, surgirán varias categorías de esa información. Existen dos formas más concisas de interpretación:

- el arribo a conclusiones partiendo de una descripción detallada de todas las características y/o particularidades de cada tema, y
- El examinar los diferentes temas partiendo de un marco de referencia previamente establecido, donde se han definido variables específicas, tales como: contexto o ambiente, relaciones de poder, actores clave, servicios, etc.

Se deben promover sesiones estructuradas e intensivas con todas las personas involucradas

en el proceso. Esto debe incluir a las personas del equipo

multidisciplinario y de la comunidad que participaron en el proceso. Aquí mismo, se debe definir la forma en que se hará la devolución de los resultados a todas las partes interesadas: institución, comunidad y todos aquellos sectores que se consideren clave para la presentación.

#### **4.4 Evaluación Durante o Concurrente**

Como se ha indicado anteriormente, la evaluación durante o concurrente es la que se realiza durante la implementación de un proyecto y cuya finalidad es “determinar la organización de los medios disponibles, para el cumplimiento de los objetivos buscados”.<sup>11</sup>

Este proceso se articula y/o es efectuado por el proceso de monitoreo, siempre y cuando esté debidamente definido y establecido en el ciclo del proyecto. Si no lo está, entonces es necesario establecer un proceso de evaluación concurrente.

A continuación se presenta el modelo de evaluación concurrente para medir el impacto social como opción metodológica y se deja claro que el sistema de monitoreo detallado en páginas anteriores es funcional para este objetivo.

##### **4.4.1 Evaluación Concurrente del Impacto Social**

La evaluación concurrente o durante es la que se realiza durante la ejecución de un programa o proyecto, por lo que se constituye como una tarea permanente de revisión de todos los elementos que se conjugan

---

<sup>11</sup> Arlette Pichardo Muñiz. Evaluación del Impacto Social. Editorial de la Universidad de Costa Rica, 1991.

para la implementación de las acciones.

#### **4.4.1.1. Definición:**

La evaluación concurrente es el proceso que evalúa el desarrollo de un programa o proyecto partiendo de la creación o el fortalecimiento de las condiciones necesarias para que se produzca el mayor impacto positivo posible, a partir de la identificación y resolución de los problemas suscitados en el desempeño de la ejecución. Existen dos procedimientos formales de evaluación concurrente:

- Evaluación de monitoreo,
- Evaluación intermedia.

#### **4.4.1.2 OBJETIVO Y UTILIDAD**

Identificar y analizar los factores endógenos y exógenos que afectan el desempeño de los programas o proyectos, por lo que los beneficios de una evaluación eficaz, son:

- ofrecer un seguimiento continuo del desempeño del proyecto,
- posibilitar la detección y el reconocimiento de potenciales problemas,
- fomentar mecanismos de corrección oportunos,
- respaldar el rediseño y la mejora de las acciones y decisiones,
- proteger y garantizar la inversión.



#### **4.4.1.3. METODOLOGIA**

Debido a que este proceso es parte inherente e integral de una serie de procedimientos de control y toma de decisiones, deben tenerse claro cinco requisitos o elementos esenciales a tomarse en cuenta cuando se realiza una evaluación concurrente o de ejecución:

- Contar con la documentación necesaria (propuesta, marco lógico, estudios e informes de referencia sobre avances, visitas de campo, etc.),
- La delimitación de funciones y responsabilidades concretas de evaluación,
- Asignación de los recursos para todas las etapas y actividades de evaluación (financieros, materiales, controles y registros, etc.),
- Elaboración y presentación de informes,
- Diseño de implementación de las medidas correctivas.

#### **EVALUACION EX-POST**

Además del monitoreo y las evaluaciones intermedias, también se producen evaluaciones de terminación o ex-post. Es esta quizá la práctica evaluativa mayormente utilizada en Guatemala. Este nivel de evaluación asume que la finalización de un proyecto no necesariamente significa el final de las contribuciones del mismo al proceso de desarrollo. “Aún cuando, durante su ejecución, un proyecto haya tenido éxito en generar sus componentes o productos, generalmente falta mucho para alcanzar los objetivos de contribución directa a la calidad de vida de los beneficiarios (a nivel de propósito) y de impacto de desarrollo (a nivel de fin). Ello ocurre por que todavía hay que confirmar muchos de los supuestos planteados para estos niveles del

proyecto.

Este nivel de evaluación contribuye a las futuras operaciones programáticas y a reconocer la experiencia adquirida de las organizaciones ejecutoras. Generalmente, estos procesos se realizan durante los seis meses posteriores a la finalización de la vigencia de un proyecto y son organizadas bajo convenios de profesionales externos a las partes interesadas en evaluar.

## **CONCLUSIONES**

1. El conocimiento y manejo de los sistemas de planificación, monitoreo y evaluación (PME) por parte de los y las profesionales en Trabajo Social, si

da cumplimiento a la funciones y principios del Trabajo Social Guatemalteco, confirmando de manera práctica, los enunciados filosóficos y metodológicos de la profesión.

2. El pensum curricular de la carrera de Trabajo Social a nivel de licenciatura en la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala, contiene cursos específicos sobre planificación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos. Estos cursos, están diseñados siguiendo una lógica formativa y pedagógica, por lo que son adecuados para la enseñanza-aprendizaje de esta temática al estudiantado, garantizando la capacidad técnica y profesional en el campo de la gestión de proyectos.
3. La condición de bajo nivel formativo de los y las estudiantes de la Escuela de Trabajo Social de la USAC y lo accidentado del tiempo real del período de clases durante los semestres, se constituyen en limitantes y/u obstáculos importantes para el proceso enseñanza-aprendizaje de cursos específicamente teóricos, tal el caso de los cursos de Planeación Social, Formulación y Evaluación de Proyectos y Administración de Proyectos. Esta situación no permite el logro de los objetivos y contenido de cada curso.
4. La no coordinación temática entre los docentes que imparten la teoría con los que facilitan las prácticas profesionales no permiten fortalecer la aplicación de estos temas y el efectivo aprendizaje estudiantil.
5. Los estudiantes de Trabajo Social, en su mayoría no trabajan en actividades, que les permitan poner en práctica los conocimientos sobre

PME; lo cual repercute negativamente en el aprendizaje, debido a que no hay oportunidad de retroalimentar lo aprendido, ni profundizar en esta temática, quedando así la enseñanza a un nivel teórico, sin acercarse a la praxis, que es el complemento de un proceso de enseñanza-aprendizaje.

6. Las y los Trabajadores Sociales que prestan sus servicios en organizaciones no gubernamentales reconocen la importancia que tiene el manejo y conocimiento de sistemas de planificación, monitoreo y evaluación como parte del proceso de programación del desarrollo. Esta capacidad es exigida en estas organizaciones, por lo que la autoformación se constituye en un proceso de enseñanza-aprendizaje obligado para todo aquel profesional en las ciencias sociales, pero específicamente para el Trabajo Social, ya que por la relación existente con las poblaciones meta de los proyectos, es el actor con mayor potencial informativo y de legitimidad para todo el proceso.
7. En las ONGs, las y los Trabajadores Sociales muchas veces son los que participan y garantizan las tareas operativas; son ellos que desarrollan el trabajo comunitario, pero esto no se ha traducido en poder de toma de decisiones. En tal sentido, las y los Trabajadores Sociales deben esforzarse en nuevos mecanismos de participación; asumiendo al SIPME como una apropiación técnica y profesional.

## **R E C O M E N D A C I O N E S**

- Que el Consejo Académico, Dirección, Claustro de Docentes y la Asociación de Estudiantes de la Escuela de Trabajo Social, establezcan un acuerdo que garantice el logro de los objetivos y la culminación de los

contenidos programáticos de todos los cursos durante cada semestre.

- Que las autoridades de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala, establezca las normativas necesarias para la admisión de los futuros estudiantes, adhiriéndose a las nuevas disposiciones universitarias para la selección de los y las nuevas estudiantes universitarias.
- Que las autoridades de la Escuela de Trabajo Social, reglamenten y operativicen una coordinación efectiva entre todos los docentes que imparten contenidos similares, para que la formación de las estudiantes sea de manera integral y coherente.
- Que las y los estudiantes de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala, consideren imperativo su involucramiento desde niveles básicos, en instituciones que realicen trabajo afín al Trabajo Social, lo que contribuirá a que su aprendizaje teórico tenga la base práctica adecuada para una mejor formación académica.
- La autoformación fuera de las aulas universitarias, es imperativa para todo profesional que desee estar actualizado en todos los temas de programación del desarrollo que le competen, y permita su presencia y permanencia en las nuevas exigencias laborales y profesionales.
- Que las y los trabajadores sociales propicien su participación activa en los procesos de PME de las organizaciones donde laboran, potencializando su participación a y en nivel de dirección y toma de decisiones.



# **ANEXOS**

## ( ANEXO 1 )

# G L O S A R I O

<b>TERMINO</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>Desarrollo</b>	Proceso de evolución de las condiciones existentes a las deseadas. Conlleva implícitamente, la transformación de las causas de estas condiciones.
<b>Desempeño del proyecto</b>	Identificación y determinación del grado en el cual un proyecto alcanzó los resultados previstos (establecidos) dentro de los plazos y recursos programados.
<b>Diseño de la evaluación</b>	Organización y establecimiento de los parámetros que definen una evaluación y cómo ésta se va a realizar, incluyendo los temas críticos, la metodología general, el plan de recopilación de datos y los métodos y técnicas de análisis para a evaluación.  Esta etapa incluye la elaboración de los términos de referencia del proceso.
<b>Efectividad</b>	Grado en el cual un programa, proyecto u organización logró los resultados previstos y por tanto, alcanzó su propósito y contribuyó a su fin.
<b>Eficiencia</b>	Grado hasta el cual se ejecutaron, administraron y organizaron las actividades de un proyecto de una manera apropiadas al menor costo posible para rendir los productos y componentes esperados.



**Evaluación ex/ante**

Proceso de valoración o estimación evaluativa de un programa, proyecto u organización que permite reconocer las condiciones contextuales que enmarcarán la implementación de las acciones. Este proceso incluye el diseño propio del proyecto, el establecimiento de objetivos, estudios de factibilidad, diagnósticos, Evaluación realizada después de haber concluido la ejecución de un programa o proyecto, y se concentra en las áreas de eficiencia, efectividad, efectos y propósito.

**Evaluación ex/post****Evaluación de impacto**

Proceso que contribuye a determinar los resultados a largo plazo que identifiquen aquellos cambios en las condiciones de vida de las poblaciones meta.

**Impactos / Efectos**

Según se definen en el marco lógico, los impactos y los efectos se refieren a las consecuencias planeadas o no previstas de un proyecto. Los efectos se relacionan con el propósito y los impactos al fin.

**Indicador**

Es la especificación cuantitativa y cualitativa que permite medir el logro de un objetivo.

**Monitoreo**

Proceso sistemático y permanente que permite comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución de un proyecto, mediante la identificación de los aspectos limitantes y/o favorables que culmina con la recomendación de medidas correctivas para la optimización de los resultados deseados.

**Organizaciones no gubernamentales (ONG)**

Institución del sector privado de interés público y social, sin fines de lucro. Con ánimo de permanencia que se dedica al servicio, la promoción y el desarrollo, a través de la movilización de recursos nacionales e internacionales.

**Planificación**

Proceso ordenado y lógico que permite trazar el futuro deseado de una organización o de las condiciones existentes. La planificación implica valorar los recursos humanos, tecnológicos y económicos existentes y necesarios para llegar a ese futuro deseado. La planificación debe incluir elementos de monitoreo de las acciones y los momentos y formas de evaluación necesarios para verificar el cumplimiento y alcance delo planificado.

**Planificación Estratégica**

Modelo de planificación que persigue la eficacia en el logro del impacto más significativo en el mediano y largo plazo, considerando el ambiente y los recursos con los cuales se cuenta. Constituye un marco de referencia para las otras formas de planificación.

**Planificación Institucional**

Proceso global de ordenamiento lógico y coherente de las acciones de una institución, que incluye todos aquellos aspectos deseados y posibles. Es la integración de todos los modelos de planeación existentes para el logro de los objetivos particulares en un mediano plazo (generalmente son planes trienales o quinquenales).

**Planificación Operativa**

Proceso específico que permite delinear los avances en el corto plazo (generalmente para un año) de un plan estratégico o institucional.

**Planificación Programática**

Nivel de planificación que se enmarca en los componentes de un plan institucional, la articulación entre éstos y la distribución eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos para el logro de metas específicas que llevarán al cumplimiento de los objetivos.

**Proyecto**

Es el conjunto de acciones que tienden a la búsqueda de una solución inteligente a un problema determinado.

**Proyecto social o de desarrollo**

Conjunto de acciones tendientes a resolver de manera inteligente las actuales condiciones de vida de las poblaciones meta a una de mayor dignidad.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alvaro Browning, Félix, Maribel Carrera Guerra y Abel Girón. **PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN GUATEMALA**. Coordinación de ONGs y Cooperativas / Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala. Guatemala, 1998. 119 pgs.
2. Ander-Egg, Ezequiel. **DICCIONARIO DEL TRABAJO SOCIAL**. Editorial El Ateneo. México, 1986. 392 pgs.
3. Amherst H. Wilder Foundation. **LIBRO DE TRABAJO PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS**. Traducido por Marta Schwank de Quiñonez. S/f
4. Asociación de Salud y Desarrollo Comunitario Nuevo Amanecer - ASDENA. **DOCUMENTACION PARA CURSO DE PROYECTISTAS**. S/f 514 pgs.
5. AVANCSO-IDESAC. **ONGs, Sociedad civil y Estado en Guatemala: Elementos para el Debate**. Guatemala, marzo de 1990. 53 pgs.
6. Banco Interamericano de Desarrollo –BID- **EVALUACIÓN: UNA HERRAMIENTA DE GESTION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS**. Oficina de Evaluación (EVO). S/f s/e 95 pgs.
7. Blanco, Gustavo. **EL FUTURO DE LAS ONG: Generación de Recursos Locales y Autogestión**. ICCO-ASEPROLA-FOMIC. Costa Rica, 1996. 70 pgs.
8. Calderón Pérez, Felipe de Jesús. **LOS CONGRESOS DE TRABAJO SOCIAL EN GUATEMALA**. Cuadernos Didácticos No. 5. Departamento de Investigación y Tesis de la Escuela de Trabajo Social de la USAC. Guatemala, 1991. 97 pgs.
9. Cervantes de Martínez, Iliana. **EL TRABAJO SOCIAL EN GUATEMALA: NUEVOS ESCENARIOS Y SUJETOS SOCIALES**. Ponencia presentada ante el IV Congreso Nacional de Trabajo Social. Guatemala, mayo de 1999. 23 pgs.
10. COINDE-CIDHDD-HELVETAS-IZZ-FIA. **LAS ONG Y EL DESARROLLO**. En Estudios Base para una Estrategia Alternativa de Desarrollo Nacional. Guatemala, 1996. 42 pgs.
11. Comisión de las Comunidades Europeas. **MANUAL DE GESTION DEL CICLO DE UN PROYECTO (Enfoque Integrado y Marco Lógico)**. Génova, 1993. 67 pgs.
12. Christian Aid / DanChurchAid. **PLANIFICACION CON PERSPECTIVA DE GENERO**. Taller facilitado por Gladys Acosta. Guatemala, marzo de 1998. 110 pgs.
13. Christian Aid. **MONITORING HANDBOOK. GOOD PRACTICE GUIDE WITH MINIMUM STANDARS FOR PARTNERS PROGRAMME & PROJECT**. ID. August 2000. 38 pgs.
14. rudis, Antonio. **PLANIFICACION, ORGANIZACION Y GESTION DE PROYECTOS**.

- Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1992. 172 pgs.
15. Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala. **MEMORIA DEL PRIMER CONGRESO NACIONAL DE ONGS, "PAZ, DESARROLLO Y DEMOCRACIA"**. Guatemala, mayo de 1995. 91 pgs.
  16. Fundación ACCESO. **METODOLOGIA ACCESO DE PLANIFICACION INSTITUCIONAL**. Seminario de Planificación, Monitoreo y Evaluación auspiciado por Christian Aid. Guatemala, octubre de 1998. 200 pgs.
  17. Hernández Sampiere, Carlos Hernández Collado y Pilar Baptista Lucio. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**. Editorial El Esfuerzo, 2da. Edición. México, 1998.
  18. Mager, Roger F. **ANÁLISIS DE METAS**. Editorial Trillas. México, 1979. 146 pgs.
  19. MISEREOR y AG-KED. **SEMINARIO SOBRE PLANEACION, MONITOREO Y EVALUACIÓN**. Bogotá, Colombia, 1993. 125 pgs.
  20. Molina Alfaro, Ana Victoria. **EL TRABAJO SOCIAL: UNA PROFESION SOSTENIBLE?**. Ponencia presentada ante el IV Congreso Nacional de Trabajo Social. Guatemala, mayo de 1999. 6 pgs.
  21. NORAD. **EL ENFOQUE DEL MARCO LOGICO (EML)**. Manual para la Planificación de Proyectos con una Orientación hacia los Objetivos. S/f 107 pgs.
  22. PAN PARA EL MUNDO. **PRINCIPIOS BÁSICOS PARA UN USO ADECUADO DE P.M.E.** Rajendrapur, Bangladesh, 1998. mimeo. 12 pgs.
  23. Pichardo Muñoz, Arlette. **EVALUACION DEL IMPACTO SOCIAL - Una metodología alternativa para la evaluación de proyectos**. Editorial de la Universidad de Costa Rica. Abril 1991. 164 pgs.
  24. PNUD-MINUGUA-Foro de Coordinación de ONG de Guatemala. **DIRECTORIO DE ONG Y ENTIDADES DE DESARROLLO Y DERECHOS HUMANOS DE GUATEMALA 1997**. Guatemala, 1997. 462 pgs.
  25. PRODESSA-ALOP. **PLANIFICACION ESTRATEGICA 1**. Colección Capacitación en Gestión. Guatemala, 1995. 74 pgs.
  26. Rodríguez Gómez, Gregorio; Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**. Ediciones Aljibe, S.L. España, 1996. 181 pgs.
  27. Ruiz G., Santiago. **Gerencia de Proyectos** ICAP. S/f 149 pgs.
  28. SAFE THE CHILDREN FUND UK. **Guía de Monitoreo y Evaluación**. Inglaterra, 1994. 119 pgs.
  29. Sapag Chain, Nassir y Reinaldo Sapag Chain. **PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**. McGrawHill Internamericana, S.A. Colombia, 1995. 405 pgs.