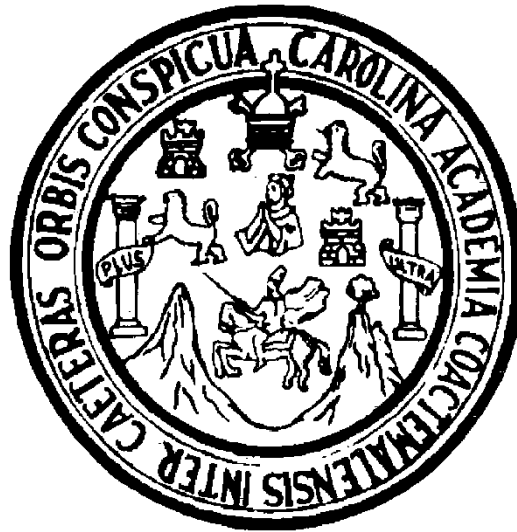


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN



**INFORME FINAL, EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO
REALIZADO EN PLAN INTERNACIONAL UNIDAD DE
PROGRAMA CARCHÁ, MUNICIPIO DE SAN PEDRO CARCHÁ,
ALTA VERAPAZ**

FRANCISCO OSWALDO HÉRCULES TELLO

COBÁN, ALTA VERAPAZ. MAYO DE 2015

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**INFORME FINAL, EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO
REALIZADO EN PLAN INTERNACIONAL UNIDAD DE
PROGRAMA CARCHÁ, MUNICIPIO DE SAN PEDRO CARCHÁ,
ALTA VERAPAZ**

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

POR

**FRANCISCO OSWALDO HÉRCULES TELLO
CARNÉ 200740167**

**COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

COBÁN, ALTA VERAPAZ, MAYO DE 2015

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR MAGNÍFICO

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

PRESIDENTE: Lic. Zoot. M. A. Fredy GiovaniMaczChoc
SECRETARIA: Licda. T.S. FloriceldaChiquinYoj
REPRESENTANTE DOCENTE: Ing. Geol. Cesar Fernando Monterroso
Rey
REPRESENTANTE EGRESADOS: Ing. Agr. Julio Oswaldo Méndez Morales
REPRESENTATES ESTUDIANTILES: Br.Marco Tulio Medina Pérez
PEM. Hugo Francisco Ruano Rivera

COORDINADOR ACADÉMICO

Lic.Zoot. Edwin GonzáloEskenasy Morales

COORDINADOR DE LA CARRERA

Lic. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

COORDINADORA: Licda. Tatiana MonterrosoBraham de Cáceres

SECRETARIA: Licda. Gladys Margarita Cacao Requena

VOCAL: Licda. Higinia Yuvitza García

REVISOR DE REDACCIÓN Y ESTILO

Lic. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz

REVISORA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Licda. Tatiana Monterroso Braham de Cáceres

ASESORA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Licda. Hilma María Gamboa Ruiz



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 29 de Enero de 2015
Ref. No.: 15/CADE-05-2015

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL, EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO REALIZADO EN PLAN INTERNACIONAL UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ, MUNICIPIO DE SAN PEDRO CARCHÁ, ALTA VERAPAZ", elaborado por el estudiante de Carrera de Administración de Empresas, **Francisco Oswaldo Hércules Tello, Carné No. 200740167.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Licda. Hilma María Auxiliadora Gamboa Ruiz
Asesora





CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—

Cobán Alta Verapaz

Telefax: 7951-3645 y 7952-1064

E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 17 de febrero de 2015
Ref. No.: 15/CADE-10-2015

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL, EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO REALIZADO EN PLAN INTERNACIONAL UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ, MUNICIPIO DE SAN PEDRO CARCHÁ, ALTA VERAPAZ", elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Francisco Oswaldo Hércules Tello, Carné No. 200740167.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Licda. Olga Tatiana Monterroso Braham de Caceres
Revisora del Informe





CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—

Cobán Alta Verapaz

Telefax: 7951-3645 y 7952-1064

E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 03 de Abril de 2015
Ref. No.: 15/CADE-27- 2015

Señores:

Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo del Trabajo de Graduación titulado "INFORME FINAL, EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO REALIZADO EN PLAN INTERNACIONAL UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ, MUNICIPIO DE SAN PEDRO CARCHÁ, ALTA VERAPAZ", elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Francisco Oswaldo Hércules Tello, Carné No. 200740167.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Lic. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz
Revisor de Redacción y Estilo

c.c. archivo





CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 09 de Abril de 2015
Ref. No.: 15/CCPA-42-2015


Licenciado
Fredy Giovani Macz Choc
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

Respetable Señor Director:


Habiendo conocido los dictámenes favorables del asesor, revisor de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL, EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO REALIZADO EN PLAN INTERNACIONAL UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ, MUNICIPIO DE SAN PEDRO CARCHÁ, ALTA VERAPAZ", elaborado por el estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Francisco Oswaldo Hércules Tello, Carné No. 200740167**, previo a optar al título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Atentamente.


"Id y Enseñad a Todos"


Licda. Higinia Juvitza García
Vocal




Licda. Gladis Margarita Cacao Requena
Secretaria




Licda. Olga Tatiana Monterroso Braham
Coordinadora Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas



c.c. archivo.

HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC–, presento a consideración de ustedes el informe final del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–, realizado en Plan Internacional Unidad de Programa Carchá; como requisito previo a optar al título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.



Francisco Oswaldo Hércules Tello
Carné 200740167

RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es: del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor, la comisión de Redacción y Estilo de cada carrera, es la responsable de la estructura y forma”.

Aprobado en PUNTO SEGUNDO, inciso 2.4, sub inciso 2.4.1. Del acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2 012.

DEDICATORIA

A:

DIOS

Por ser quien me concedió fuerza, paciencia humildad y sabiduría, para alcanzar las metas propuestas y el éxito presente.

MIS PADRES

Especialmente por ser quienes me dieron la vida y formaron al hombre que actualmente soy, por su respaldo incondicional en los momentos difíciles y los momentos amenos, por ustedes principalmente es este triunfo, los amo.

MIS ABUELITOS

Ejemplos de sacrificio, honradez y rectitud ambos son espejos en los cuales me veo, les tengo mucho amor y tremenda admiración.

MIS HERMANOS

Me pongo como ejemplo para demostrar que con mucho sacrificio y limitaciones, se puede lograr la consecución de las metas y sueños, den lo mejor de sí muchachos.

MI AMADA ESPOSA

Por ser una de las fuentes de mi inspiración, gracias mi amor por ser mi complemento y respaldo en los momentos más difíciles, te amo.

MI FAMILIA

Por su apoyo y colaboración en el proceso de mi formación académica, especialmente a ti, tío **Carlos Manuel Hércules Milián** por tu apoyo económico y moral en todas mis fases académicas.

AGRADECIMIENTOS

A:

**UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA**

Por permitirme ser un egresado de esta prestigiosa universidad y a todos los docentes que contribuyeron en mi formación profesional.

**PLAN INTERNACIONAL UP
CARCHÁ**

Por haberme dado la oportunidad de llevar a cabo mi ejercicio profesional supervisado en sus instalaciones, agradecimiento especial al lic. Antonio Gutiérrez por su inducción y apoyo.

LICENCIADO

Oliverio Miranda por su sencillez, profesionalismo y haber contribuido en mi formación profesional.

LICENCIADA

Annie Dubón por ser una persona admirable y haber contribuido en mi formación profesional.

LICENCIADA

Tatiana Monterroso por su apoyo en mi preparación universitaria, especialmente en la fase de graduación.

COMPAÑEROS

Por todos los momentos vividos en los años que compartimos, sin ustedes mi vida universitaria no hubiese sido la misma.

INDICE

RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3

CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1	Caracterización del área de práctica	5
1.1.1	Localización	5
1.1.2	Recursos	5
	a. Materiales	5
	b. Humanos	6
1.1.3	Situación tecnológica	6
1.1.4	Situación económica	7
1.1.5	Situación social y ambiental	8
1.1.6	Situación político legal	10
1.2	Descripción general de la organización	11
1.2.1.	Visión	11
1.2.2.	Misión	11
1.2.3.	Objetivos	11
1.2.4.	Situación administrativa	12
1.2.5.	Situación de mercado	26
1.3	Matriz de oportunidades y debilidades	31
1.3.1	Descripción de la problemática	31
1.3.2	Jerarquización de la problemática	37

CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

2.1	Implementación de herramientas para evaluar la efectividad de la ejecución de proyectos	39
-----	---	----

2.2	Plan de capacitación sobre cultura organizacional	48
2.3	Implementación de guía de procedimientos para sistematizar experiencias	52

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1	Resultados de la actividad implementación de herramientas de control para evaluar la efectividad de la ejecución de proyectos	59
3.2	Resultados de la actividad plan de capacitación sobre cultura organizacional	65
3.3	Resultados de la actividad implementación de guía de procedimientos para sistematizar experiencias	66
	CONCLUSIONES	69
	RECOMENDACIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA	73
	ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Distribución del presupuesto Unidad de Programa Carchá 2013	8
Tabla 2	Proyectos de la Unidad de Programa Carchá	30
Tabla 3	Matriz de oportunidades y debilidades	31
Tabla 4	Jerarquización de la problemática	37
Tabla 5	Metodología utilizada para el fortalecimiento del sistema de control de la Unidad de Programa Carchá	40
Tabla 6	Fórmulas y calificaciones para realizar las evaluaciones	47
Tabla 7	Metodología utilizada para fortalecer la identidad institucional de Plan internacional Unidad de Programa Carchá	49
Tabla 8	Metodología para implementar guía de sistematización de experiencias	53
Tabla 9	Efectividad de la ejecución de proyectos por Programa de país Unidad de Programa Carchá	60
Tabla 10	Resultados de capacitaciones sobre cultura organizacional	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Organigrama de Plan Internacional Unidad de Programa Carchá	19
Figura 2	Fórmula para establecer muestra poblacional	46
Figura 3	Matriz de control sección de índices para cada programa de país	62
Figura 4	Matriz de control sección de presupuestos	63
Figura 5	Sección de cálculos de eficiencia, eficacia y efectividad	64

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Resultados de la ejecución de proyectos de la Unidad de Programa Carchá	61
-----------	---	----

RESUMEN

La Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC– a través de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas en el proceso de Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–, constituye la etapa en la que el estudiante pone en práctica los conocimientos adquiridos en su formación profesional dentro de una organización, contribuyendo de esta manera con la sociedad y el país.

Para el desarrollo del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–, se seleccionó Plan Internacional Unidad de Programa Carchá, y se utilizaron las fases de; investigación, planificación, ejecución y evaluación para la resolución de la problemática detectada en la fase de diagnóstico.

En Guatemala existen Organizaciones No Gubernamentales –ONG–, entidades de naturaleza no lucrativa, cuya principal actividad es la prestación de servicios que tienen como objetivo favorecer a determinado sector de la población, Plan Internacional Unidad de Programa Carchá es una organización que beneficia las áreas rurales de San Pedro Carchá municipio de Alta Verapaz.

El principal objetivo de estas entidades consiste en la implementación de proyectos de desarrollo comunitario con enfoque de apoyo a la niñez, por tanto requiere mejoras continuas en el desarrollo de sus actividades, tales como la incorporación de talento humano, nuevas estrategias, métodos técnicos para desarrollar sus actividades, entre otros.

El Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–, en la fase inicial implica la asistencia del estudiante a la organización, con el objetivo de conocer las características de la unidad de práctica, obteniendo como resultado final una problemática jerarquizada. Con base a esta última se elaboró un plan de trabajo el cual se ejecutó posteriormente.

Entre las actividades planificadas y ejecutadas dentro del proceso se encuentran:

- a. Elaboración de diagnóstico situacional de Plan Internacional Unidad de Programa Carchá.
- b. Implementación de herramientas para evaluar la efectividad de la ejecución de proyectos de desarrollo.
- c. Elaboración y ejecución un plan de capacitación sobre cultura organizacional.
- d. Elaboración y socialización de una guía de procedimientos para sistematizar experiencias.

INTRODUCCIÓN

El presente informe es el resultado del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–, realizado en la Organización No Gubernamental –ONG– denominada Plan Internacional en su Unidad de Programa Carchá, esta práctica forma parte de las actividades designadas por la Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC–, para optar al título de licenciado en administración de empresas.

Las principales actividades que se llevaron a cabo en el desarrollo del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–, consistieron en la recolección de información a través de la observación y técnicas de investigación, para evaluar el funcionamiento de las actividades de Plan Internacional con el fin de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El capítulo uno (1) contiene la descripción de la unidad de práctica, abordando temas como la localización, recursos de la organización, tecnología, situación económica, social y político legal, situación administrativa, y por último la identificación y jerarquización de la problemática detectada.

Posteriormente, el capítulo dos (2) describe las actividades realizadas, teniendo como enfoque la problemática jerarquizada, a su vez se detallan las herramientas y métodos utilizados que contribuyeron a mejorar el desarrollo de las actividades de la organización.

Seguidamente, el capítulo tres (3) contiene el análisis y discusión de los resultados que se obtuvieron al implementarse las propuestas de solución a la problemática detectada.

A continuación se describe con amplitud los temas expuestos en los párrafos anteriores.

OBJETIVOS

Objetivo general

Desarrollar actividades, que contribuyan a mejorar los procesos en Plan Internacional Unidad de Programa Carchá, mediante acciones y técnicas que favorezcan el mejoramiento de la prestación de sus servicios.

Objetivos específicos

- a. Implementar un sistema de control que mida la efectividad de la ejecución de proyectos.
- b. Fortalecer la identidad institucional, a través de capacitaciones acerca de cultura organizacional
- c. Elaborar y socializar una guía de procedimientos para sistematizar las experiencias provenientes de la ejecución de proyectos.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1 Caracterización del área de práctica

La organización donde se desarrolló el Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–, se denomina Plan Internacional Unidad de Programa Carchá, la cual posee su oficina administrativa en Cobán Alta Verapaz y su campo de trabajo está constituido en las áreas rurales de San Pedro Carchá Alta Verapaz.

1.1.1 Localización

Plan Internacional Unidad de Programa Carchá se localiza en la 5ta. calle lote 4 A zona 7, Residenciales Imperial Cobán, Alta Verapaz, Guatemala.

1.1.2 Recursos

La Unidad de Programa Carchá para el cumplimiento de sus objetivos, dispone de los recursos siguientes:

a. Materiales

Treinta (30) equipos de computación para el trabajo administrativo, y bienes muebles: herramientas, vehículos, material didáctico, muebles y electrodomésticos.

Existe un contrato de arrendamiento para ocupar las instalaciones que actualmente se utilizan. La Unidad de Programa Carchá, tiene a su disponibilidad un edificio de dos niveles, un amplio parqueo, y oficinas bien distribuidas.

La organización tiene por política no adquirir un inmueble propio para el establecimiento de oficinas administrativas, el procedimiento correcto es rentar el espacio para las oficinas administrativas y pactar un contrato de arrendamiento.

b. Recursos humanos

Para el desarrollo de sus funciones la Unidad de Programa Carchá dispone de treinta y cinco (35) empleados, seis (6) forman parte del personal administrativo, veinticuatro (24) del personal operativo y cinco (5) prestan servicios técnicos y de asistencia.

1.1.3 Situación tecnológica

En la Unidad de Programa Carchá se tiene acceso a internet a través de *routers*, se dispone de aparatos intercomunicadores, cuatro líneas telefónicas fijas, existe para resguardar la seguridad de todos los empleados el sistema *Bioentry*, éste es un lector de huellas dactilares, solo permite el ingreso a las instalaciones de la organización al personal previamente registrado, se dispone de un sistema de doce cámaras.

Se cuenta con varios softwares: *Borchat*(chat interno), su objeto es facilitar la comunicación entre empleados de la misma sede, *Teamvieber*, es un software interno que permite acceder a una

plataforma virtual del Programa Unidad Carchá, que contiene la base de datos de todas las operaciones de la organización.

La entidad cuenta con un sistema operativo denominado PPM (*projects and programs modules*, que traducido significa programa de proyectos y módulos).

Existe un programa de computación denominado GL *General Leader* (que significa líder de la general), su fin primordial es monitorear todo proceso que tenga que ver con el manejo de efectivo, (presupuestos, compras, ejecución en proyectos y otros).

1.1.4 Situación económica

Plan Internacional es una organización sin fines de lucro y sin afiliación política o religiosa. Dentro la normativa del país es considerada como Organización No Gubernamental –ONG–.

La organización obtiene financiamiento principalmente de dos fuentes: donación (financiamiento con enfoque específico) y patrocinio. Los países que colaboran para obtener los recursos financieros son: Suiza, Estados Unidos, Finlandia, Australia, Holanda, España, Dinamarca, Alemania, Corea, Francia, Canadá, Japón, Brasil, Inglaterra, Noruega, Tailandia y Suecia

Dentro de la entidad al momento de aprobar el presupuesto se utiliza la política siguiente; asignar el 20% únicamente del presupuesto a rubros del área administrativa, y el resto del presupuesto debe ser destinado a actividades operacionales. La tabla No. uno (1) muestra la distribución del presupuesto.

TABLA 1
DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO UNIDAD DE
PROGRAMA CARCHÁ AÑO 2013

Área de ejecución	Porcentaje
Área de operaciones	20 %
Área programática (ejecución de proyectos)	80 %
TOTALES	100 %

Fuente: investigación de campo EPS año 2013 - 2 014

1.1.5 Situación social y ambiental

Plan Internacional tiene como objetivo principal el desarrollo comunitario teniendo como foco de atención la niñez procurando el bienestar de la misma, por tanto la construcción de relaciones con otras entidades es clave y Plan Guatemala procura unir sus esfuerzos con organizaciones comunitarias, municipales, redes sociales, organizaciones de la sociedad civil y organismos estatales, como responsables de proporcionar servicios básicos de calidad a la población que reside en algunas regiones del país.

La organización forma alianzas con entidades del Estado, las cuales se enlistan a continuación:

- Ministerio de Educación –MINEDUC–
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS–
- Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres –CONRED–

El hecho de tener metas y objetivos en común con organismos internacionales, produjo como resultado el trabajo en equipo con los siguientes:

- Fondo Mundial por la Infancia –UNICEF–
- Programa Mundial de Alimentos –PMA–
- Organización de Estados Iberoamericanos –OEI–
- Movimiento Social de la Niñez
- Procuraduría de los Derechos Humanos –PDH–
- Comisión Nacional de los Discapacitados
- Consejo Nacional Empresarial de Previsión del VIH –CONEVIH–
- Secretaría de Seguridad Alimentaria –SESAN–
- Instituto Nacional de Nutrición para Centroamérica y Panamá –INCAP–
- Secretaría General de Planificación –SEGEPLAN–

La Unidad de Programa Carchá a través de sus operaciones ejerce influencia sobre áreas marginales y comunidades de San Pedro Carchá, está ha establecido alianzas con otras organizaciones que poseen los mismos objetivos, con el propósito de fortalecer las operaciones y lograr la consecución de los objetivos que se tienen en común. A continuación se mencionan algunas de las entidades que poseen alianzas con la Unidad de Programa Carchá:

- Organización No Gubernamental –ONG– “Así yo construyo mi país”.
- Asociación de Desarrollo Integral de las Verapaces –ASODIV–
- Organización No Gubernamental –ONG– “Tú la Salud”
- Organización No Gubernamental –ONG– *Mercy Corps*.
- Corporación Americana de Remesas al Exterior –CARE–
- Fundación para el Desarrollo y Educación de la Mujer Indígena –*Fundemi Talita Kumi*–
- Asociación de Servicios Comunitarios de Salud –ASECSA–
- Asociación Agua del Pueblo

1.1.6 Situación político legal

Plan Internacional es una organización internacional, que en 1978 ha suscrito con el Estado de Guatemala un convenio de cooperación debido al terremoto sucedido en 1976, el cual fue aprobado y ratificado mediante el Congreso de la República de Guatemala, durante el mes de mayo de 1994.

El Ministerio de Relaciones Exteriores, es el ente que regula toda la actividad de Plan Internacional en el país, éste no tiene ninguna limitante para la actividad de la organización, Plan Internacional está sujeto a todo el marco legal de Guatemala respetando los parámetros proporcionados por las leyes y decretos siguientes:

- Constitución Política de la República de Guatemala. –CPRG–
- Código de Trabajo, Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala.
- Código Civil, Decreto No. 106 Del Jefe del Gobierno de la República de Guatemala.
- Código Tributario, Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala.
- Ley de Organizaciones No Gubernamentales –ONG–, Decreto No. 02 – 2003 del Congreso de la República de Guatemala.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto No. 26 - 92 del Congreso de la República de Guatemala.
- Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Acuerdo Gubernativo No. 213 - 2013.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto No. 27 - 92 del Congreso de la República de Guatemala.

- Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Acuerdo Gubernativo No. 5 - 2 013.

1.2 Descripción general de la organización

Plan Internacional es una Organización No Gubernamental –ONG– sin fines de lucro, que tiene como objetivo la implementación de proyectos de desarrollo comunitario con enfoque de apoyo hacia la niñez, a su vez proporciona cobertura a las áreas rurales de San Pedro Carchá Alta Verapaz. Para desarrollar sus funciones el área operativa o de proyectos se encuentra organizada por CP's (*Country Programs*) que significa programas de país, cada programa de país posee un enfoque específico.

1.2.1 Visión

“Un mundo donde los niños y las niñas pueden desarrollar su pleno potencial, en sociedades que respeten los derechos y la dignidad de las personas”.¹

1.2.2 Misión

“Plan tiene como objetivo lograr mejoras duraderas en la calidad de vida de los niños y las niñas en situación de vulnerabilidad de los países en desarrollo, por medio de un proceso que une a las personas de diversas culturas (a través del patrocinio), agrega significado y valor a sus vidas, por:

- Capacitar a los niños, las niñas y sus familias y comunidades para satisfacer sus necesidades básicas y aumentar su capacidad para participar y beneficiarse de sus sociedades.
- La construcción de relaciones para aumentar la comprensión y unidad entre los pueblos de diferentes culturas y países”.²

¹<http://plan-international.org> 22/08/2 013

²Ibid 22/08/2 013

1.2.3 Objetivos

- “Fortalecer la capacidad de las instituciones del Estado, trabajando en cooperación para mejorar el acceso y la calidad de los servicios públicos hacia las comunidades vulnerables.
- Hacer abogacía por políticas a favor de la niñez, en base a evidencia, a nivel local y nacional. El propósito es contribuir al desarrollo de la legislación, políticas, incrementos en las asignaciones presupuestarias y una mayor rendición de cuentas por las instituciones del Estado.
- Facilitar la participación y movilización social de la niñez y comunidades marginalizadas para la promoción de los derechos de la niñez y para la toma de decisiones en política pública y la programación. El propósito es transformar las desiguales relaciones de poder que están en el corazón de las estructuras de exclusión y discriminación en Guatemala”.³

1.2.4 Situación administrativa

El gerente, el administrador y sus asistentes ponen en práctica cada una de las fases del proceso administrativo, estas se describen a continuación:

a. Planeación

Dentro de la entidad se utilizan procesos de planeación, de manera sistemática, todos los empleados de la entidad tienen la obligación de ser participes en dichos procesos, por tanto todos se ven involucrados en la planeación de los proyectos.

El proceso se inicia cada fin de ciclo operacional. Durante esta etapa los colaboradores y el personal de administración tienen la responsabilidad de hacer llegar la información

³Manual de inducción Plan Internacional “Promoviendo los derechos de los niños y las niñas para terminar con la pobreza infantil.

necesaria al administrador por cualquier medio, de acuerdo a la experiencia de todos los empleados en el desempeño de sus labores. Las estrategias de Plan Internacional son corporativas y están en función del análisis realizado por la oficina nacional de la organización.

La organización con anterioridad disponía de un eslogan a nivel internacional, éste era "*Plan Internacional FosterParents*" (Plan Internacional los Padres de la Crianza), éste fue discontinuado y no se estableció uno nuevo, en la actualidad está siendo promocionada una campaña que lleva por título "Por ser niña".

El trabajo de Plan Internacional y las relaciones que se mantienen se guían por los principios siguientes:

- "Los esfuerzos son para actuar siempre en el interés superior del niño, niña, adolescente y jóvenes.
- Se respeta los derechos del niño y la niña y los derechos humanos y se cree en la dignidad innata de todas las personas como seres humanos independientemente de su edad, sexo, raza, color, etnia, religión, clase nacionalidad, origen nacional, estado civil orientación sexual o discapacidad.
- La entidad es ética, honesta, transparente, y se otorga un gran valor a la integridad.
- Se crean las condiciones en el trabajo, en las actividades y en la organización para el empoderamiento personal, especialmente de los niños, niñas adolescentes y jóvenes y de los más marginados.
- Se reconoce que no se puede resolver los problemas de la pobreza por la entidad misma, sino a través de alianzas y trabajo en equipo.
- La organización es responsable de todos los grupos de interés en los procesos de comunicación, en la finanzas, en el desempeño, y en los resultados que se obtengan.

- Se trabaja por conseguir mejoras y aprendizaje continuo, se tienen los oídos abiertos ante ideas nuevas y se fomenta el emprendimiento, la innovación, la creatividad y el cambio”.⁴

La organización estructura sus estrategias a nivel nacional (Guatemala), teniendo como producto final los planes a corto y largo plazo (1 y 5 años respectivamente), este proceso que recibe el nombre de Sistema de Rendición de Cuentas y Aprendizaje Programático “PALS” (*Programme Accountability and Learning System*), se compone de cuatro etapas:

- **Definición de objetivos de la entidad**

Durante este paso la oficina nacional traslada a los programas de unidad, el objetivo general durante los próximos cinco años, administrativamente el proceso se denomina “Análisis de la Situación Multi-nivel”.

- **Planificación**

Esta fase conlleva la elaboración de la planeación estratégica del país, incluyendo la planificación anual y planes a largo plazo, de cada unidad de programa.

- **Ejecución de proyectos**

Este proceso implica la ejecución de todo lo planificado en la fase de planificación. En las oficinas de la Unidad de Programa Carchá esta fase se denomina “Implementación Programática a través de Proyectos”.

⁴Manual de inducción Plan Internacional “Promoviendo los derechos de los niños y las niñas para terminar con la pobreza infantil.

- **Monitoreo y evaluación**

Este paso incluye fases de control y monitoreo; revisiones anuales participativas de programa, actividades adicionales de monitoreo evaluación de investigación y evaluación de la estrategia de país.

Para construir los presupuestos de la Unidad de Programa Carchá se consideran dos áreas:

- **Área programática**

Esta área, engloba todos los gastos que implican la ejecución de proyectos, por ejemplo: infraestructura, capacitaciones, desarrollo de proyectos de salud, en fin todas las actividades que implican la ejecución de proyectos.

- **Área de operaciones**

Esta área abarca todos los gastos operativos tales como: sueldos, pagos de internet, pago de renta, compra de papelería, pagos de agua potable, pago de energía eléctrica, seguros y todas las actividades que impliquen gasto en las operaciones de la entidad, (ámbitos interno y externo).

Los planes de contingencia están enfocados principalmente hacia actividades operacionales (manuales de prevención de incendios, que hacer en caso de catástrofe, resolución de conflictos laborales, entre otros), no existe un plan específico que dicte el curso a seguir en caso de incumplimiento de los objetivos organizacionales.

b. Organización

Dentro de la entidad existen programas de organización, se poseen características que tipifican a una empresa de tipo formal, los procesos de organización los lleva a cabo el personal administrativo de la entidad.

Todos los procesos de organización se encuentran establecidos en función de la misión, visión, planes y estrategias a nivel interno, estos son elaborados y socializados en la Unidad de Programa Carchá.

La departamentalización de Plan Internacional se define desde la oficina nacional, esta toma como base el número de proyectos que tiene asignado la Unidad de Programa, y los objetivos establecidos para determinar las áreas de trabajo y sus respectivos puestos.

La Unidad de Programa Carchá recibe financiamiento de la oficina nacional ubicada en la ciudad capital, por tanto los recursos humanos, tecnológicos, financieros, bienes muebles y similares, son proporcionales al presupuesto asignado.

Durante los últimos años el comportamiento de la organización ha sido inconstante de acuerdo a las variables que intervienen en el curso de sus operaciones, aspectos como: estudios y evaluaciones a nivel internacional donde se detallan índices de mortalidad, pobreza, analfabetismo, crecimiento acelerado de la población entre otros, tienen importante relevancia en las operaciones de la organización.

Otro factor que influye en las operaciones son los tratados y pactos que se establecen como por ejemplo las leyes internacionales, que pueden afectar o limitar la actividad de la organización.

Los fenómenos económicos también ejercen gran influencia en las operaciones de Plan Internacional, ya que si los países que proporcionan el financiamiento para los proyectos se encuentran en crisis económicas se verán cesadas o reducidas las donaciones y patrocinios de los mismos.

La organización cuenta con una variedad de manuales en versión electrónica y física, los cuales se encuentran a disposición de todos sus colaboradores, se enlistan a continuación:

- Manual de operaciones de programa
- Manual de resolución de conflictos
- Manual de inducción “Promoviendo los Derechos de los Niños y las Niñas para terminar con la Pobreza Infantil” –PDN–.
- Manual de políticas y lineamientos de programas
- Reglamento interno de trabajo
- Manual de seguridad e higiene
- “*Standard operating procedures*” –SOP– (procedimientos operativos estándar)
- Manual de administración financiera
- Manual de estándares de protección y de género
- Manual de distribución de espacios físicos
- Manual de políticas sobre compras.

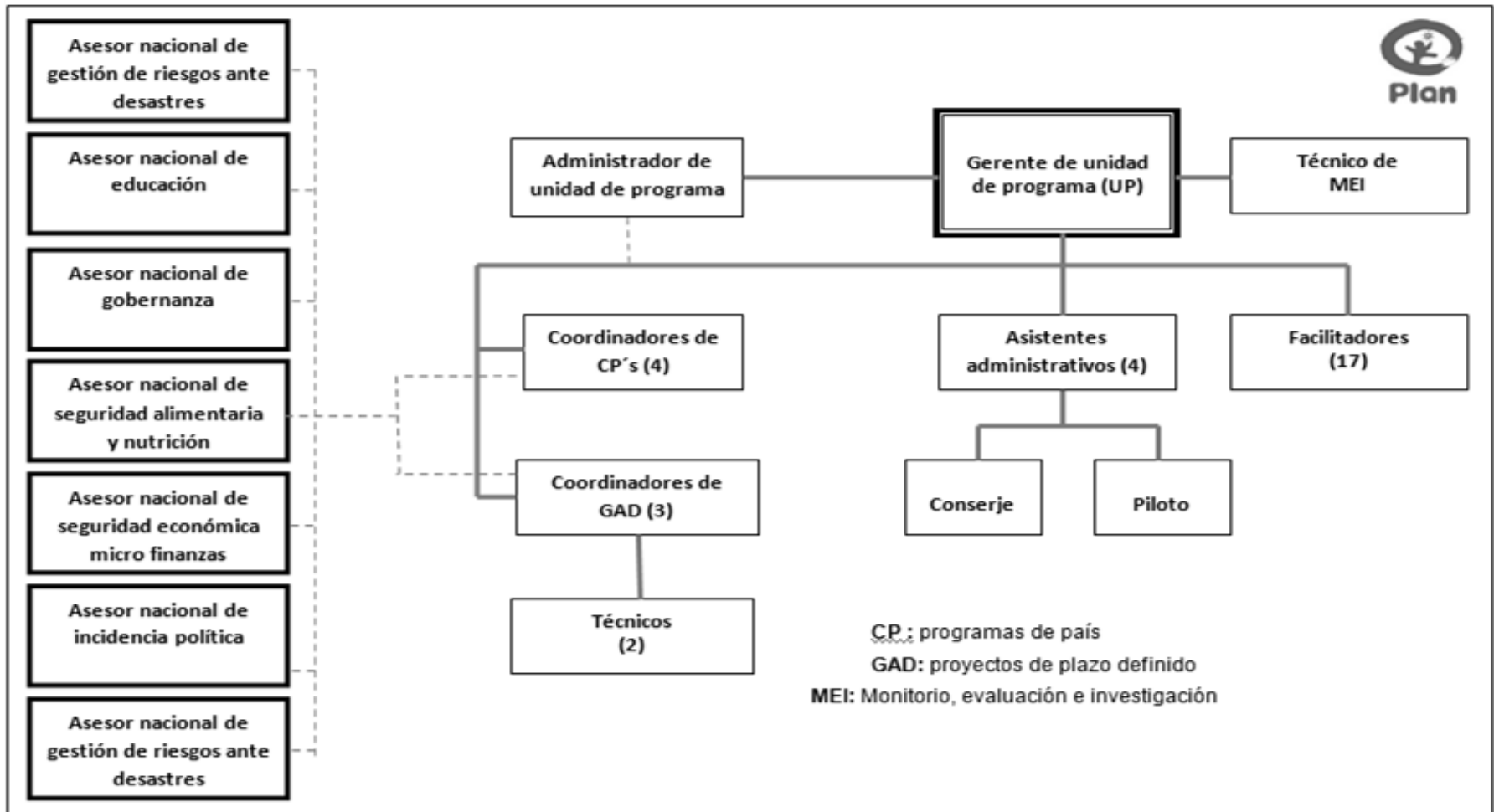
Se dispone de un organigrama el cual está construido por funciones en línea de mando vertical, (se ilustra en la figura No. 1), y éste es construido, analizado y aprobado por la oficina nacional de Plan Internacional Guatemala.

En la Unidad de Programa Carchá, se han realizado propuestas para modificar el actual organigrama, elaborando modelos que se acoplen de mejor manera a las necesidades de la organización, sin embargo debido a la centralización de Plan Internacional Guatemala, la aprobación e implementación de dichas propuestas no ha llegado a concretarse.

Existen formatos de perfiles de puestos donde se describen obligaciones y responsabilidades de todos los cargos dentro de la entidad, el inconveniente de los mismos es que la información que contienen es muy generalizada, dejando muchos aspectos al criterio del personal, situación que puede generar incertidumbre y subjetividad.

Para las operaciones de la organización es necesario establecer formatos de registro aprobados por la gerencia en la actualidad los colaboradores, fabrican sus propios modelos.

FIGURA 1
 ORGANIGRAMA DE PLAN INTERNACIONAL UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ 2013



Fuente: Archivos oficina administrativa Unidad de ProgramaCarchá.

c. Integración

Se dispone de treinta y cinco (35) empleados la mayor parte del personal forma relación laboral con Plan Internacional de forma indefinida, (treinta empleados con contrato laboral de tiempo indefinido). Todas las posiciones en la organización poseen formato de perfil de puestos.

Solo una pequeña parte de los empleados posee contrato laboral por tiempo definido, estos últimos se encargan de llevar a cabo proyectos temporales denominados –GAD–.

Los recursos económicos utilizados que implica tener contratados a treinta (30) empleados de manera permanente provienen de la fuente de financiamiento denominada “patrocinio” (fuente de financiamiento constante proporcionada por países y entes individuales o colectivos). Los gastos económicos de los empleados temporales son financiados por donaciones con un objetivo específico por organizaciones nacionales, organizaciones y entidades internacionales, países y personas particulares

La Unidad de Programa Carchá no depende de sí misma para la contratación de personal. La entidad a nivel nacional posee un departamento de recursos humanos, el cual es el encargado de los procesos de reclutamiento, preselección, selección y contratación de personal.

El gerente de la Unidad de Programa Carchá solo participa en la segunda fase, (preselección, donde el mismo lleva a cabo

una entrevista y su criterio es tomado en cuenta en el departamento nacional de recursos humanos), el proceso de inducción se lleva a cabo en las instalaciones del programa.

Este proceso lo lleva a cabo una oficina contratada por el departamento de recursos humanos, tienen como objetivo recibir currículos de personas que reúnan los requisitos requeridos por la entidad, estos utilizan medios de comunicación (principalmente páginas web, redes sociales, radio entre otros) para convocatorias.

El proceso de preselección lo lleva a cabo el departamento de recursos humanos nacional juntamente con el gerente del programa unidad, los aspectos más relevantes a considerar en los aspirantes a vacante laborales son; preparación académica, experiencia laboral, la actitud del individuo, y el género del mismo (ya que existe una política que indica que toda unidad de programa debe tener un 50% de hombres y 50% de mujeres).

En esta fase los aspirantes llenan una solicitud de empleo, que incluye campos como describir; experiencia laboral, datos de identidad, datos académicos, datos de los familiares entre otros.

Las personas evaluadas que satisfagan el perfil de puestos son sometidas a pruebas técnicas, psicométricas como paso último antes de la contratación. Después de finalizar todas las anteriores fases si la persona obtiene resultados satisfactorios la misma es contratada, el proceso es legalizado a través de un contrato laboral.

El personal posteriormente a haber aprobado todas las fases anteriores recibe un programa de inducción, el cual incluye la entrega de un manual de inducción donde se proporcionan datos de manera generalizada de la entidad, se explican objetivos, principios, estrategias, y otros datos,

Aunado al anterior proceso, a cada nuevo empleado se le asigna un tutor, (persona de la misma entidad pero con cierto tiempo de antigüedad en la organización), este tiene como principal objetivo resolver todas las dudas e inconvenientes que le surjan al nuevo empleado, de manera que el nuevo colaborador empiece a aclimatarse a las operaciones de la entidad mientras cumple los objetivos. El paso final del proceso de inducción es una serie de capacitaciones impartidas en la Unidad de Programa Carchá.

La Unidad de Programa Carchá proporciona a sus empleados un paquete de incentivos para motivar el cumplimiento de los objetivos; transporte a las áreas de trabajo de campo, capacitaciones específicas de acuerdo al puesto que se ocupa en la organización, dos seguros de vida, aumentos salariales, participación en convenciones nacionales e internacionales, de acuerdo al tipo de rol que se desempeña en la entidad, veinte días de vacaciones, oportunidades de desarrollo profesional, convivencia anual a nivel nacional, indemnización “universal”.

Para proporcionar ascensos la entidad utiliza dos instrumentos a nivel interno: el primero se denomina “Manejo de talento”, que tiene como objetivo detectar las habilidades y

destrezas del personal de manera que puedan ser tomadas en cuenta al momento de evaluar la contratación de personal.

El segundo instrumento se llama “Plan de sucesión”, el cual hace una descripción de resultados de todo el personal con el objetivo de evaluar quien pueda sustituir a determinado puesto en caso de ausencia del mismo.

La forma de hacer llegar los sueldos a los empleados es a través de depósitos bancarios, para minimizar los riesgos que implica la utilización de efectivo.

a. Dirección

En la entidad no existe un solo tipo de liderazgo que se ejerza regularmente, el tipo a utilizarse esta en función de las circunstancias, los administrativos emplean los siguientes tipos: autocrático, participativo, transformacional y democrático. En si no se aplica siempre ninguno de los mencionados en todo momento, el personal administrativo actúa de acuerdo a las condiciones.

La comunicación oral-presencial, es la forma más común que se emplea para la coordinación de actividades dentro de la entidad. Se utilizan también memos, afiches, documentos escritos, correo electrónico interno, redes sociales (*facebook, twitter, skype, youtube*, entre otros), y softwares internos.

Todos los colaboradores tienen el derecho de emitir su criterio y recomendaciones, estos disponen de dos sistemas

para hacer llegar a los administrativos sugerencias, quejas o denuncias; el primero es un buzón donde los colaboradores insertan un documento escrito detallando cualquiera de las situaciones antes descritas.

El segundo mecanismo es una regla de carácter interno llamada “política de silbato”, esta indica, que en el caso de que los empleados tengan inconformidades con su jefe inmediato, estos pueden acudir a los altos mandos y saltarse las líneas de autoridad y manifestar la situación que los aqueja.

Aparte del paquete de incentivos descrito anteriormente, la motivación es un aspecto que no se descuida, procurando crear buen clima organizacional, el personal administrativo recibe charlas, reuniones de equipo donde se manifiesta la importancia de cada puesto en las operaciones, y el rol que se desempeña en la organización, también se realizan capacitaciones donde los empleados aprenden a valorar el hecho de laborar en Plan Internacional.

En el proceso de toma de decisiones todos los empleados se ven involucrados, se hacen consensos sobre las situaciones que son sujetos de análisis, para llegar a una conclusión final, el gerente de unidad es quien al final toma la decisión de avalar o rechazar la ejecución de cada decisión de grupo.

b. Control

Las técnicas utilizadas en la organización para llevar un control eficiente son: *checklist*, softwares (PPM y GL

principalmente descritos en la sección de aspectos tecnológicos), hojas de cálculo (*Microsoft Excel*), entrevistas presenciales, cuestionarios, bases de datos (*Microsoft Access*) encuestas, buzón de sugerencias, y la herramienta llamada *googledocs*, (esta última monitorea acciones específicas, orientadas a los planes de Plan Internacional).

El sistema *BioEntry* es un lector de biometría (lectura de huellas dactilares) funciona a través de un software, este genera reportes preestablecidos, donde se detalla la hora de ingreso y egreso de todos los empleados. Este software se encuentra enlazado a dispositivos móviles que se encuentran en poder del gerente y administrador de la empresa.

Se dispone de un técnico de monitoreo, evaluación e investigación en la empresa que se dedica al control interno, este rinde informes al personal administrativo de todos los proyectos que se llevan a cabo en la organización.

La Unidad de Programa Carchá recibe auditorías externas de parte de la oficina nacional, los procesos que se evalúan principalmente son los que se desarrollan en las áreas programáticas (planificación y ejecución de proyectos), y las áreas administrativas.

Para evaluar el rendimiento de todos los empleados, la gerencia utiliza evaluaciones de desempeño, estas tienen la característica que son auto-evaluadoras, es decir que todos los empleados se evalúan a sí mismos. Hecho este proceso el gerente de unidad tiene en su poder un control de resultados de

cada empleado, al momento de comparar este sistema con las auto-evaluaciones hechas por los empleados, suele notarse la veracidad y objetividad de cada colaborador al momento de medir su desempeño. Estas evaluaciones se realizan cada tres (3) meses.

1.2.5 Cobertura y servicios

En el año dos mil (2 000) se inician operaciones en San Pedro Carchá Alta Verapaz, teniendo presencia hasta la fecha (año 2 013) en más de ciento diecisiete (117) comunidades del municipio, se describen a continuación los servicios y cobertura de la organización.

Todos los proyectos que se llevan a cabo en la Unidad de Programa Carchátienen como objetivo la sostenibilidad y desarrollo de las comunidades del municipio con enfoque de apoyo hacia la niñez.

Se trabaja en las comunidades para identificar necesidades, basándose en diagnósticos previamente recabados con la participación de líderes comunitarios y el personal de Plan Internacional.

Plan Internacional establece programas de país estos se denominan –CP– por sus siglas en inglés *Country Programs*, la junta directiva de la entidad a través de la oficina nacional es quien analiza, aprueba y proporciona los programas, la planificación de los mismos, así como los planes y estrategias para alcanzarlos. En la

actualidad Plan Internacional Guatemala, basa sus operaciones en cinco (5) programas de país, los cuales se describen a continuación:

Programa de país –CP–siete (7) “Atención y desarrollo integral de la primera infancia” (0 – 6 años):El objetivo de este programa es mejorar la calidad de vida de los niños de cero (0) a seis (6) años, enfocándose en aspectos como la salud materna e infantil, acceso al agua potable, higiene, nutrición, ampliación de la educación preprimaria y el adecuado registro de nacimientos.

Programa de país –CP–ocho (8) “Escuelas inclusivas o de educación primaria” (7 – 12 años):Este programa se centra en apoyar la educación bilingüe y la terminación de la educación primaria en alianza con el Ministerio de Educación –MINEDUC– y la sociedad civil.

Programa de país –CP–nueve (9) “Habilidades para la vida” (13 – 18 años):Este programa se centra en el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los adolescentes (jóvenes y señoritas), con el fin de tener mejores oportunidades de desarrollo y participar activamente en las sociedades a las cuales pertenecen.

Programa de país –CP–diez (10) “Ciudadanía para el desarrollo para mejorar los procesos democráticos”:El programa de país diez se enfoca en el fortalecimiento de las capacidades del Estado, con el fin de que se puedan ofrecer mejores servicios y más apoyo a las comunidades en aspectos relacionados con su desarrollo. Al mismo tiempo se trabaja con las comunidades con énfasis en los jóvenes, promoviendo sus derechos, apoyando su acceso los espacios de participación ciudadana.

Programa de país –CP– once(11) “Protegiendo a la niñez contra los desastres”Plan Internacional a través del programa de país once, trabaja para reducir la vulnerabilidad de la niñez y la adolescencia desfavorecida, mitigando los riesgos ante desastres, mediante el apoyo a la preparación y al fortalecimiento de la capacidad de las instituciones del Estado para responder y promover la seguridad de las familias y las comunidades ante desastres naturales.

La entidad se enfoca en la protección de la niñez estableciendo albergues durante los procesos de rehabilitación después de los desastres.

Dentro de los programas de país y sus respectivos proyectos, se incluyen los proyectos de tiempo definido “*Granted and Authorization Donation*” –GAD– que significa donación concedida y autorizada. Para poder iniciar la ejecución de un proyecto Plan Internacional debe respetar los siguientes pasos:

- Proveer de conocimientos y herramientas de análisis a los líderes y comités comunitarios para detectar sus problemas obteniendo como resultado un plan de desarrollo comunitario.
- Los líderes comunitarios hacen llegar la información al gerente de la Unidad de Programa Carchá.
- El gerente de unidad debe investigar las comunidades beneficiadas (suficientes familias que puedan ser afiliadas, necesidad de servicios básicos, accesibilidad, respuesta favorable de los comunitarios, y otros factores).

- Después del análisis de la información el gerente de unidad debe trasladar un informe al director nacional de Plan, este es quien tiene la autoridad de aprobar el inicio de un proyecto.

Plan Internacional inscribe a proyectos de beneficio a familias que cumplan con los siguientes requisitos:

- “Participación en actividades que promuevan el bienestar y desarrollo de sus niñas y niños.
- Involucramiento en actividades de construcción de relaciones.
- Las familias deben tener un miembro menor a los 18 años.
- El niño beneficiado deberá vivir con sus padres.
- La familia deber tener más de seis (6) meses de antigüedad en al área que cubrirá Plan Internacional.
- Se deberá verificar que la familia no reciba beneficios de otra organización o patrocinio.
- Solo se puede afiliar a un programa un niño por familia”.⁵

Antes de finalizar operaciones la organización procura que las acciones hasta el momento ejecutadas, puedan ser integradas a agencias locales existentes, asociaciones, u organizaciones de la comunidad, de manera que todos los esfuerzos realizados tengan un proceso de seguimiento. Los motivos por los cuales la organización se retira de una comunidad son:

- Falta de cooperación, o interés en sus programas por parte de la comunidad.
- Movimientos políticos, acciones violentas en el área e inseguridad para los empleados de la organización.

⁵Manual de operaciones Plan Internacional “Promoviendo los derechos de los niños y las niñas para terminar con la pobreza infantil”.

Actualmente la entidad ejecuta dieciséis (16) proyectos, de estos los que tienen un plazo de duración indefinido son financiados por “patrocinios” (fondos proporcionados por entes individuales y colectivos sin ningún enfoque específico), la durabilidad de los proyectos de tiempo indefinido está en función del cumplimiento de los objetivos, en la tabla No. dos(2) se muestra la organización de estos de acuerdo al programa de país al que pertenecen.

TABLA 2
PROYECTOS DE LA UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ

Programas de país (CP)	Proyecto	Puntos clave
CP 7 Atención y desarrollo integral de la primera infancia (0 – 6 años).	Comunidades amigas de lactancia materna y servicios especiales	- Salud materno infantil - Seguridad alimentaria
	Padres y madres cuidan y protegen a la niñez	- Protección
	Seguimiento a centros de estimulación comunitarios	- Agua y saneamiento - Registro de nacimientos
	Micro finanzas <i>plus</i>	- Seguridad económica
CP 8 Escuelas inclusivas o de educación primaria (7 – 12 años)	Fortaleciendo la educación de la niñez	- 35 escuelas de comunidades
	Calidad educativa para niñez indígena	- 25 escuelas de áreas marginales
CP 9 Habilidades para la vida (13 - 18 años).	Salud sexual y reproductiva	- Capacitaciones a comunitarios
	Protección a la niñez	- Capacitaciones a comunitarios
	Acceso a la educación secundaria	- Capacitación a docentes
	Formación técnica y financiera	- Provisión de técnicas y sistemas
	Construcción de ciudadanía	- Cooperación a entidades públicas
	Protección a la niñez (GAD 139)	- Alianza con CONEVI
	Salud sexual y reproductiva (GAD 153)	- Alianza con ASECSA
Incidencia política (GAD 163)	- Alianza con CIPRODENI	
CP 10 Ciudadanía para el desarrollo para mejorar los procesos democráticos	Proyectos en fase de planificación	
CP 11 Protegiendo a la niñez contra desastres	Niños y niñas protegidos ante desastres	- Crear comunidades resilientes
	Estrategia municipal de agua saneamiento medio ambiente y gestión de riesgos (20-14)	- Alianza con entidades del Estado

Fuente: investigación de campo EPS 2013 – 2 014.

1.3 Matriz de oportunidades y debilidades

Como producto del diagnóstico administrativo se obtuvo una matriz la cual contiene las oportunidades y debilidades de la organización.

TABLA 3
MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES DE LA
UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ

Oportunidades	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de ONG´s en Alta Verapaz con objetivos similares a los de Plan. - En los municipios de Cobán y San Pedro Carchá existen organizaciones que pueden proporcionar patrocinio y donaciones - Existe suficiente mano de obra en el medio para la contratación de personal - Los índices de desarrollo y estudios realizados por el INE indican que el subdesarrollo va en aumento, situación que da lugar a la continuidad de las operaciones de Plan - El área dispone de todos los recursos, servicios e insumos necesarios para el desarrollo de las actividades de la organización - La condición del país (considerado en vías de desarrollo) puede contribuir a aumentar el financiamiento de otros países y organismos internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inefectividad del sistema de control de la ejecución de proyectos. - Inexistencia de identidad institucional. - Inexistencia de herramientas para sistematizar experiencias. - Inseguridad laboral. - Manual de procedimientos desactualizado. - Lenta adaptación organizativa. - Escasez de financiamiento. - La elaboración y utilización de formatos operacionales no es estandarizada. - Organigrama desactualizado. - Desorganización el logística de eventos

Fuente: Investigación de campo EPS 2013-2014

1.3.1. Descripción de la problemática

Toda organización pública, privada u otras formas de constitución, en el desarrollo de sus actividades presentan problemas que afectan su curso operativo. Estos problemas se derivan desde el ámbito interno y externo.

A continuación se describen los problemas detectados en Plan Internacional Unidad de Programa Carchá.

a. Inefectividad del sistema de control de la ejecución de proyectos: Se contrató un colaborador que tiene como principales objetivos investigar, monitorear y evaluar la ejecución de proyectos, pero este no cuenta con herramientas técnicas para realizar control efectivo de la ejecución de proyectos. Solo se utiliza un *checklist*, la observación directa y la construcción de formatos donde se contienen datos generalizados de los datos recabados.

El hecho de poseer un sistema de control inefectivo dificulta la evaluación de los siguientes aspectos:

- El rendimiento de los proyectos, (Habilidad para conseguir resultados deseados midiendo la eficacia, a través de instrumentos estadísticos)
- Capacidad organizativa (Habilidad para hacer buen uso de los recursos utilizados en la ejecución de proyectos)
- Evidencia y argumentación de los procesos realizados (Documentación que describa las actividades que se ejecutaron en la ejecución del proyecto).
- El cumplimiento de obligaciones legales

b. Inexistencia de identidad institucional: La mayor parte de los individuos de las áreas de influencia conocen de la existencia de Plan Internacional, pero no tienen conocimiento de los objetivos de Plan y su papel en el desarrollo del país.

Existe planificación del reforzamiento de la imagen de la organización, con el principal objetivo incidir en los factores que

se encuentran en el entorno de la organización. Al no poseer fortaleza la imagen institucional, se pierden beneficios como:

- Solidez y seriedad en las negociaciones
- Establecimiento de alianzas con organizaciones
- Negociaciones con nuevos financiadores
- El interés de mano de obra (personas que se interesen por laborar en la organización).

c. Inexistencia de herramientas para sistematizar experiencias: Los procesos de planificación y ejecución de proyectos están a cargo de la Unidad de Programa Carchá, esta ha caído en errores constantes en dichos procesos, debido a la ausencia de un análisis que indique cuales fueron los resultados de la implementación de proyectos.

En la Unidad de Programa Carchá existe un sistema denominado “Gestión del aprendizaje”, el cual tiene como principal objetivo tomar experiencias pasadas y mejorar los procesos de planeación y ejecución proyectos, a dicha herramienta no se le da el seguimiento correspondiente y por tanto se deja de percibir el beneficio para el cual fue creada. Las consecuencias de no utilizar un eficaz análisis de las experiencias obtenidas, son las siguientes:

- Se comenten errores del pasado
- No se gestiona la aprobación de los proyectos más factibles y convenientes.
- Incertidumbre sobre que capacitaciones necesita el personal para el desarrollo de sus funciones.

- No se logra identificar problemas que afecten a los proyectos en una fase temprana.
- No se aprovecha la experiencia para la toma de decisiones en el futuro.

d. Inseguridad laboral: Los accidentes laborales suceden por el inadecuado uso de: los activos de la organización, estructuración del inmueble, mantenimiento de las áreas de trabajo, equipo de seguridad, etc.

e. Manual de procedimientos desactualizado: El manual de operaciones es una herramienta indispensable en el desarrollo de las actividades de la organización, incluye las directrices de cada situación que se produzca durante la planificación, aprobación y ejecución de proyectos, así como los procedimientos para el uso de los recursos involucrados.

La política establecida indica que todos los empleados de la organización, deben acudir al manual de operaciones cuando surjan dudas o dificultades en la comprensión del criterio y las decisiones de los altos mandos. Esta situación no se concreta debido a que no existe un manual físico de consulta general, solo existen versiones electrónicas, que no poseen los empleados principalmente debido a la falta de interés de parte de los mismos a dicho material.

f. Lenta adaptación organizativa: La organización al momento de afrontar cambios provenientes del ámbito interno y externo, tiende a manifestar lentitud en el proceso de adaptación ya que la mayoría de sus lineamientos dependen de la oficina nacional,

se deben seguir una serie de procedimientos para modificar el inventario de recursos humanos, la implementación de nuevos proyectos, cambios en el marco legal, entre otros.

Para modificar estos factores se requiere de mucho tiempo y procesos situación que afecta el flujo normal de las actividades de la organización.

g. Escases de financiamiento: En los últimos años la asignación de fondos para la ejecución de proyectos ha manifestado un comportamiento decreciente, algunos programas proporcionan cobertura a todas las familias afiliadas a la organización y la tendencia del financiamiento hace cada vez más difícil el cumplimiento de los objetivos de los proyectos.

h. La elaboración y utilización de formatos operacionales no es estandarizada: La oficina nacional deja a criterio de cada unidad de programa la construcción de modelos y formatos empleados en operaciones. En la Unidad de Programa Carchá no existe un sistema que contenga modelos y formatos estandarizados, por tanto cada uno de los empleados se ve obligado a construir sus propios modelos, situación que dificulta:

- La redacción de informes (incompletos, no hay estética).
- La comprensión de la información contenida en los formatos.
- Acceso a la información
- El flujo de las operaciones (por pérdidas de tiempo en la fabricación del formato).
- La existencia de uniformidad en los modelos y formatos.

i. Organigrama desactualizado:El organigrama de cada unidad de programa es establecido por la oficina nacional, esta es la encargada de la contratación y organización del personal, ningún gerente administrativo tiene facultad para modificarlo, sin embargo es posible elaborar propuestas, pero la aprobación dependerá de la oficina nacional.

Los empleados en la práctica tienen conocimiento de quiénes son sus jefes inmediatos y subordinados, sin embargo no hay un documento que respalde tal organización. Esta situación causa confusión en el personal de nuevo ingreso y en los procesos de inducción que se implementan en la organización.

j. Desorganización en logística de eventos:En la Unidad de Programa Carchá no existen documentos donde se describan los lineamientos para la coordinación de este tipo de actividades, por tanto se crea desorganización, no se delegan responsables, se carece de bases de datos de proveedores de materiales no se detallan los pasos en secuencia de la logística de la actividad, situaciones que provocan desorden y demoras en el montaje de actividades.

1.3.2. Jerarquización de la problemática

Para proporcionar valor a la jerarquización de la problemática, se evaluó al personal administrativo, proporcionando instrumentos de investigación (encuesta), para determinar el grado de relevancia de los problemas detectados en las operaciones de la entidad, y determinar si es posible concretar las propuestas de solución correspondientes.

TABLA 4
JERARQUIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

#	Problema	Nivel de relevancia			Autorizado solucionarse	
		Bajo	Medio	Alto	Si	No
1	Inefectividad del sistema de control de la ejecución de proyectos			X	X	
2	Inexistencia de identidad institucional			X	X	
3	Inexistencia de herramientas para sistematizar experiencias			X	X	
4	Inseguridad laboral		X		X	
5	Manual de procedimientos desactualizado			X		X
6	Lenta adaptación organizativa		X			X
7	Insuficiente financiamiento			X	X	
8	La elaboración y utilización de formatos operaciones no es estandarizada		X		X	
9	Organigrama Desactualizado	X				X
10	Desorganización en logística de eventos	X			X	

Fuente: investigación de campo EPS 2013 – 2 014.

Para fortalecer y argumentar la jerarquización, se utilizó la gráfica de “árbol problema, causa y efecto”, sobre los problemas que ejercen mayor influencia sobre las operaciones y sobre los que es factible, la ejecución de la propuesta de solución.

Posteriormente se realizó una reunión con el personal administrativo, para que de acuerdo al criterio de estos, se definiera cuáles de los problemas expuestos merecen mayor atención. La tabla tres demuestra que existen tres problemas que ejercen un nivel importante de influencia en las operaciones, jerarquizando del más importante al menos importante, la secuencia es la siguiente:

a. Inefectividad del sistema de control de la ejecución de proyectos

El hecho de no tener capacidad evaluativa de los resultados obtenidos de la ejecución de los proyectos, seguirá provocando caer en errores cometidos en la ejecución de los proyectos e incertidumbre sobre la situación real en el momento en el cual se lleva a cabo un diagnóstico, se dificultará la evaluación de la eficiencia y la eficacia de los procesos ejecutados, complicando la construcción de los informes del proceso de control.

b. Inexistencia de identidad institucional

Si no se fortalece la identidad institucional de la entidad, no se tendrá fidelidad e identificación de parte de los colaboradores, por tanto se carecerá de incidencia en el ámbito donde se desenvuelve Plan Internacional. Lo más recomendable en este caso es elaborar un plan de capacitaciones que abarque temas acerca de cultura organizacional.

c. Inexistencia de herramientas para sistematizar experiencias.

Plan Internacional Unidad de Programa Carchá debe beneficiarse de la experiencia proveniente de la ejecución de proyectos con el fin de mejorar sus resultados y las futuras actividades, a través de una herramienta que proporcione los procedimientos para sistematizar experiencias.

Elaborando este instrumento se evitarán errores cometidos en el pasado, se mejorarán los procesos de planeación y organización, teniendo como resultado final el mejoramiento de las actividades que se desarrollan en la ejecución de proyectos.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

Tras determinar la jerarquización de la problemática fue necesario elaborar una serie de actividades, siendo su objetivo reducir o mitigar la problemática detectada en la fase diagnóstica, dichas acciones se describen a continuación:

2.1 Implementación de herramientas para evaluar la efectividad de la ejecución de proyectos

El proceso de implementar herramientas estadísticas que tienen por objetivo evaluar la efectividad en la ejecución de proyectos mejora: la capacidad evaluativa, la objetividad de los procesos de control y permite demostrar con datos cuantitativos, los resultados de la actividad que está siendo sometida a análisis.

2.1.1 Actividades

La tabla No. cinco (5) muestra la metodología utilizada, para fortalecer el sistema de control en la Unidad de Programa Carchá, dicha metodología responde a las preguntas: ¿Qué? que implica la descripción de la acción general y el objetivo a alcanzarse, ¿Cómo? esta interrogante tiene que ver con la definición de las actividades a realizarse, para el alcance de los objetivos, ¿Dónde? en este apartado se define el lugar donde se llevarán a cabo las acciones, ¿Quién? esté cuestionamiento asigna responsables de las actividades a ejecutarse dentro de la metodología establecida..

TABLA 5
METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL DE LA UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ

¿Qué?		¿Cómo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Con que?
Fortalecimiento del sistema de control de la ejecución de proyectos	Implementación de herramientas de control para evaluar la efectividad de la ejecución de proyectos	a. Descripción del proyecto de desarrollo - Descripción de objetivos del proyecto de desarrollo - Determinación de las actividades operacionales relativas al proyecto	Oficina administrativa	Estudiante	Cuestionarios a administrativos
		b. Establecimiento de estándares Estos deben estar contruidos en función de los objetivos y las actividades	Oficina administrativa	Gerente administrador, y estudiante	Objetivos y políticas de Plan
		c. Identificación de herramientas de evaluación Definición de métodos estadísticos e índices contruidos con bases a criterios según el tipo de proyecto.	Oficina administrativa	Gerente, administrador y estudiante	Bibliografía
		d. Elaboración e implementación de formatos de control Estos tendrán como objetivo dejar evidencia y de los procesos de control realizados en las áreas de trabajo de campo (comunidades) y las actividades administrativas (oficinas administrativas).	Fuera de las instalaciones de la oficina administrativa	Estudiante	Hojas electrónicas (Microsoft Excel, Access y Word).
		e. Evaluación de resultados (Resultados de UP Carchá) Utilización de métodos y herramientas estadísticas definidas para evaluar, eficiencia, eficacia y efectividad.	Oficina administrativa y áreas de trabajo de la Unidad de ProgramaCarchá	Estudiante	Gráficas, fórmulas estadísticas y formatos
		f. Elaboración de matriz de control	Oficina administrativa	Estudiante	<i>Microsoft excel</i>

a. Descripción de los proyectos de desarrollo por programa de país –CP–

Plan Internacional Guatemala ejecuta proyectos de desarrollo rural, los cuales son agrupados de acuerdo a la edad de los segmentos beneficiados. Cada programa de país –CP– contiene proyectos de naturaleza fija denominados con las siglas –PO– y temporales denominados –GAD–. El trabajo global de Plan Guatemala se organiza en los siguientes rubros:

i. Programa de país –CP– siete (7) “Atención y desarrollo de la primera infancia”

El objetivo de este programa de país –CP– es mejorar la calidad de vida de los niños y niñas de 0 a 6 años, centrándose en la salud materno infantil, las condiciones del agua, higiene, la nutrición, la ampliación de la educación preprimaria y el registro general de nacimientos sucedidos.

ii. Programa de país –CP– ocho (8) “Escuelas inclusivas”

Este programa de país, apoya la educación bilingüe y la terminación de la educación primaria en alianza con el Ministerio de Educación y la sociedad civil. El programa también apoya gobiernos escolares, el acceso de los niños y las niñas indígenas a la escuela e incluye el tema de salud implementando “Escuelas Saludables”.

iii. Programa de país –CP– nueve (9) “Habilidades para la vida”

Este programa se centra en el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los y las adolescentes con el

fin de tener mejores oportunidades de desarrollo y participar activamente en sus sociedades. Incluye el apoyo para continuar sus estudios en la escuela secundaria y educación profesional con énfasis en las niñas.

El programa de país –CP– nueve (9) apoya a los adolescentes para continuar sus estudios en la escuela secundaria y educación profesional. Este programa promueve el mejoramiento de la salud física, mental, sexual y reproductiva de los adolescentes, con especial énfasis en la prevención del VIH/SIDA.

iv. Programa de país –CP– diez (10) “Ciudadanía para el desarrollo para mejorar los procesos democráticos”

Este programa de país procura el fortalecimiento de las capacidades del Estado con el fin que este último pueda ofrecer mejores servicios y más apoyo a las comunidades en aspectos relacionados con su desarrollo.

Al mismo tiempo, trabaja con las comunidades, con especial énfasis en los jóvenes, promoviendo sus derechos y apoya su acceso a los espacios de participación ciudadana, un claro ejemplo es el establecimiento de los “Sistemas de consejo de desarrollo”.

v. Programa de país –CP– once (11) “Protegiendo a la niñez contra los desastres”

A través de este programa de país Plan Internacional Guatemala trabaja para reducir la vulnerabilidad de la niñez

y la adolescencia desfavorecida, mitigando los riesgos ante la ocurrencia de desastres, mediante el apoyo a la preparación y al fortalecimiento de la capacidad de las instituciones del Estado para responder y promover la capacidad de resiliencia de las familias y las comunidades ante la ocurrencia de desastres naturales.

Plan Internacional se enfoca en la protección de la niñez en albergues durante los procesos de rehabilitación después de los desastres.

b. Establecimiento de estándares por programa de país –CP–

Habiendo descrito brevemente el objetivo de cada uno de los programas de país se procedió a establecer los estándares y objetivos a alcanzar específicamente para la Unidad de Programa Carchá, de acuerdo a la organización de sus proyectos. Las tablas de estándares se adjuntan en anexos.

Los puntos de interés para cada programa de país –CP–, forman parte de la organización de las unidades de programa establecidas en Guatemala, estos son definidos por la oficina nacional ubicada en la ciudad Guatemala, los cuales se enlistan en la tabla No. doce (12) adjunta en anexos.

Los puntos de interés (o líneas de entrada) de Plan Internacional, son el punto de partida para la toma de decisiones, la planificación y la ejecución de proyectos de desarrollo, teniendo como enfoque principal el apoyo a la niñez de las comunidades beneficiadas.

Cada punto de interés está conformado por índices que tienen naturaleza cualitativa, las tablas de la No. trece (13) a la diecisiete (17) adjuntas en anexos, demuestran los índices para cada punto de interés evaluados y modificados según de acuerdo a los recursos disponibles (humanos; análisis de los empleados disponibles, habilidades, destrezas, materiales; análisis de disponibilidad de vehículos, papelería y útiles, acceso a servicios entre otros, y financieros).

c. Identificación de herramientas de evaluación

i. Software corporativo (PPM)

El PPM, es una de las bases informativas de la Unidad de Programa Carchá, al cual solo tiene acceso personal autorizado y contratado por Plan Internacional. Esta será la herramienta que contribuirá a la recolección de información precisa y relevante, en cuanto a la ejecución de las actividades que tienen que ver con los proyectos de plazo definido –PO– y los proyectos de plazo definido –GAD–.

ii. Puntos de interés para cada programa de país –CP–

La verificación de las tablas No. trece (13) a la número diecisiete (17) es indispensable para evaluar la efectividad de la ejecución de proyectos, ya que estos índices muestran la parte cualitativa de las metas que debe alcanzar la Unidad de Programa Carchá.

Estos son elaborados, analizados y aprobados por la oficina nacional de Plan Internacional Guatemala.

iii. Encuestas y cuestionarios para recolectar la información de avances del cumplimiento de índices (coordinadores)

Para la recolección de información de los coordinadores de proyectos (tanto de PO's como de GAD's), se realizaron encuestas y cuestionarios en línea, a través de la herramienta "GoogleDocs" (específicamente en la opción "Drivers"). Los Modelos de las encuestas y los cuestionarios se adjuntan en anexos.

iv. Encuestas y cuestionarios para recolectar información de avances del cumplimiento de índices(cocoditos)

La recolección de información en las áreas de trabajo fue complicada y extensa, ya que la Unidad de Programa Carchá, actualmente trabaja en más de ciento setenta (170) comunidades del municipio, por tanto las fuentes de información fueron los "cocoditos", que son los grupos organizados que quedan establecidos en las comunidades, después de recibir un beneficio de Plan Internacional Guatemala. Los encargados de recolectar esta información fueron los facilitadores y técnicos de campo, contando con la colaboración de los coordinadores de cada programa de país –CP–.

Se elaboró una muestra de las ciento setenta (170) comunidades para determinar cuántas según cálculos estadísticos serían sometidas a evaluación. La fórmula que se utilizó para el cálculo de la muestra se obtuvo de documentos *planning* de Carlos Alberto Mejía.

FIGURA 2
FÓRMULA PARA ESTABLECER MUESTRA
POBLACIONAL

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha}^2 * p * q}$$

Fuente: documentos *planning*, 2 010 Carlos Alberto Mejía C.

N= tamaño de la población, Z= nivel de confianza, p probabilidad de éxito, q= probabilidad de fracaso, d= precisión, n= tamaño de la muestra.

v. Fórmulas estadísticas

Las fórmulas estadísticas tienen su base en el documento *planning* “Indicadores de efectividad y eficacia”⁶, donde se establece que para evaluar efectividad es necesario primero analizar la eficiencia y eficacia, procediéndose a realizar una relación entre los datos obtenidos para medir la efectividad de las actividades que serán sometidas a evaluación.

Para evaluar eficacia se debe recolectar información acerca de los índices alcanzados en la ejecución de

⁶Documentos *planning* “Indicadores de efectividad y eficacia”, 2010. Carlos Alberto Mejía C.

proyectos, mientras que para medir eficiencia la información a evaluar será de tipo financiero.

TABLA 6
FÓRMULAS Y CALIFICACIONES PARA
REALIZAR LAS EVALUACIONES

Eficacia		Eficiencia		Efectividad
RA/RE		$(RA/CA*TA)/(RE/CE*TE)$		((Puntaje eficiencia + puntaje eficacia)/2)/máximo puntaje
Rangos	Puntos	Rangos	Puntos	La efectividad se expresa en porcentajes (%)
0 - 20 %	0	Muy eficiente > 1	5	
21 - 40 %	1	Eficiente=1	3	
41 - 60 %	2			
61 - 80 %	3	Ineficiente < 1	1	
81 - 90 %	4			
> 91 %	5			
R= Resultado, E= Esperado, C=Costo, A= Alcanzado, T= Tiempo				

Fuente: Documentos *planning*, 2 010 Carlos Alberto Mejía C.

d. Elaboración e implementación de formatos de control

i. Cédulas de resultados

Estas cédulas fueron implementadas por los técnicos de campo, en las comunidades seleccionadas y anteriormente definidas por la muestra estadística. El modelo de las cédulas de resultados se adjunta en anexos

e. Evaluación de resultados de la Unidad de Programa Carchá

i. Evaluación de resultados Unidad de Programa Carchá para los períodos fiscales 2 012 y 2 013.

Las metas establecidas para cada índice forman parte de los planes a largo plazo, estas deben cumplirse en cinco años, los resultados de ejecución de proyectos de la Unidad

de Programa Carchá son descritos desde la tabla No. dieciocho (18) a la veintidós (22) adjuntas en anexos, estos datos corresponden a los períodos operacionales 2 012 y 2 013.

ii. Evaluación de eficiencia, eficacia y efectividad

Se evaluó la efectividad de la ejecución de los proyectos llevados a cabo en la Unidad de Programa Carchá durante los períodos operacionales 2012 y 2013.

Para medir la efectividad fue necesario evaluar primeramente la eficiencia y eficacia, se muestran las formulas necesarias para llevar a cabo el estudio antes descrito, (Tablas desde la número veintitrés hasta la número veintisiete).

2.2 Plan de capacitación sobre cultura organizacional

El plan de capacitaciones es una herramienta que se utiliza para preparar y formar al personal en cuanto a determinado tema, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos en el caso de Plan Internacional Unidad de Programa Carchá el tema de capacitación fue cultura organizacional.

2.2.1 Actividades

La tabla No. siete(7) muestra la metodología utilizada, para fortalecer la identidad de Plan Internacional Unidad de Programa Carchá, esta describe las fases de planificación, elaboración, ejecución y evaluación del plan de capacitación sobre cultura organizacional,

TABLA 7
METODOLOGÍA UTILIZADA PARA FORTALECER LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL DE PLAN
INTERNACIONAL UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ

¿Qué?	¿Cómo?		Dónde	¿Quién?	¿Con que?
Fortalecimiento de la identidad institucional	Plan de capacitación sobre cultura organizacional	a. Capacitación acerca de cultura organizacional	Oficina administrativa	Estudiante y asistente administrativo	Manual de inducción de Plan Internacional
		b. Bosquejo de la capacitación	Oficina administrativa	Estudiante	Encuesta
		c. Presupuesto para ejecutar el plan de capacitación	Oficina administrativa	Estudiante y asistente administrativo	----- -
		d. Evaluación de plan de capacitación	Dentro y fuera de la oficina administrativa	Estudiante	----- -

Fuente: investigación de campo EPS 2013 – 2014.

a. Capacitación sobre cultura organizacional

La capacitación incluyó los siguientes temas: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad, (todos los anteriores como bases) y principios y valores de Plan Internacional. La actividad se llevó a cabo en las oficinas de Plan Internacional Unidad de Programa Carchá, mensualmente se realizan las “reuniones de equipo”, este espacio se utilizó para capacitar al personal de la organización.

b. Bosquejo de la capacitación:

- **Bienvenida:** Palabras de bienvenida a los asistentes a la capacitación.
- **Introducción:** Breve descripción del tema y las fases que comprenden la capacitación.
- **Objetivos:** Desarrollo y explicación de la importancia de fortalecer la identidad institucional
- **Desarrollo:**
 - ✓ Concepto de cultura organizacional
 - ✓ Situación actual de la identidad institucional de Plan Unidad de Programa Carchá
 - ✓ Elementos que forman parte de la cultura organizacional
 - ✓ Cultura organizacional de Plan Internacional.
 - ✓ Beneficios de fortalecer la identidad institucional
- **Evaluación:** Evaluación a los colaboradores asistentes a la capacitación a través de encuesta, (modelo adjunto en anexos).
- **Agradecimientos y despedida**
- **Refrigerio.**

c. Presupuesto para ejecutar el plan de capacitación

Los recursos que se emplearon en la capacitación son: material de apoyo (hojas bond, impresiones, bolígrafos) con un costo aproximado de Q.100.00, refrigerio con un costo aproximado de Q.200.00 teniendo un total de costos aproximados de Q.300.00 para la ejecución de la capacitación sobre cultura organizacional.

d. Evaluación de percepción de los participantes de la capacitación

Posteriormente a la realización de la capacitación, se evaluó a los participantes a través de una encuesta, siendo su objetivo evaluar el grado de comprensión de los temas tratados. La evaluación contenía preguntas estructuradas de manera que las respuestas fuesen cualitativas. La encuesta también incluía planteamientos a los cuales las respuestas podrían ser verdaderas o falsas. El modelo de la encuesta se adjunta en anexos.

i. Encuesta

Esta herramienta contribuyó a investigar el aprendizaje de la totalidad de participantes de la capacitación acerca de cultura organizacional. (Modelo adjunto en anexos).

ii. Cédula de resultados

La cedula de resultados tiene como objetivo resumir los resultados de la encuesta realizada a los participantes de la capacitación. (Modelo de cédula de resultados adjunto en anexos).

iii. Gráficas

Evidentemente el objetivo de estas es mostrar los resultados gráficamente, para mayor comprensión de los resultados de la capacitación de cultura organizacional. (Adjuntas en anexos).

2.3 Implementación de guía de procedimientos para sistematizar experiencias

Las guías de procedimientos, tienen como propósito describir las actividades necesarias para llevar a cabo determinado proceso, proporcionando los requerimientos, las tareas, ubicación y los puestos responsables.

2.3.1 Actividades

La tabla No. ocho(8) muestra la metodología utilizada para la implementación de la guía de procedimientos para sistematizar experiencias, describiendo cada una de las actividades que la componen.

El inciso “a” de demuestra los puntos empleados para la elaboración de la guía de sistematización de experiencias teniendo sus bases en argumentos teóricos, el punto “b”, implica la socialización del instrumento elaborado a nivel interno, indicando cada una de las actividades que se llevaron a cabo.

Por último el inciso “c” muestra las actividades realizadas para medir la percepción de los participantes de la capacitación, para determinar la efectividad de la actividad.

TABLA 8
METODOLOGÍA UTILIZADA PARA IMPLEMENTAR GUÍA DE SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN LA UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ

¿Qué?	¿Cómo?		¿Dónde?	¿Quién?	¿Con que?
Elaboración de herramienta para sistematizar experiencias provenientes de la ejecución de proyectos	Elaboración de guía de procedimientos para sistematizar experiencias	<p>a.Elaboración de guía de procedimientos para sistematizar experiencias (donde se tomaron los siguientes puntos como base):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño del proyecto de la sistematización - Redacción del informe del proyecto de sistematización - Recuperación del proceso - Análisis del proceso (evaluación de impacto) - Interpretación del proceso (lecciones aprendidas) - Exposición de los resultados - Socialización de los resultados 	Oficina administrativa	Estudiante	Bibliografía para sistematizar experiencias
	Capacitación sobre guía de procedimientos	<p>b.Capacitación sobre guía de procedimientos para sistematizar experiencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivo de la capacitación - Estructuración de bosquejo para la capacitación - Gestión y empleo de recursos para ejecutar la capacitación 	Oficina administrativa	Administrador y estudiante	Material audiovisual
		<p>c. Evaluación de percepción de los participantes de la capacitación</p>	Oficina administrativa	Estudiante	Cuestionarios y encuestas

Fuente: Investigación de campo EPS 2 013 – 2 014.

a. Elaboración de guía de procedimientos para sistematizar experiencias

La sistematización de experiencias coloca en orden la información el conocimiento y las percepciones dispersas que se presentan en el transcurso de la experiencia. La interpretación solo podrá ser posible si se reconstruyen las experiencias y se ordena el proceso vivido en esas experiencias.

Las finalidades principales de la sistematización de experiencias son las siguientes:

- Identificar los problemas que afectan a los proyectos desde su planificación hasta su ejecución.
- Mejorar el impacto de los programas a través de las lecciones aprendidas, aprovechando los conocimientos provenientes de la experiencia, para la toma de decisiones en futuros proyectos,
- Comunicar y socializar los resultados de sistematización a nivel interno, de manera que los colaboradores de Plan UP Carchá tengan conocimiento de los resultados de la ejecución de proyectos.

Los conceptos teóricos que se emplearon para elaborar la guía de procedimientos son los siguientes:

- Diseño del proyecto de la sistematización

Descripción de los puntos de mayor importancia al iniciar el proceso de sistematización.

- ✓ Definición de que se va a analizar: tamaño de los procesos a sistematizarse (proyectos completos o determinada fase del proyecto).
- ✓ Establecimiento de objetivos de la sistematización de experiencias.
- ✓ Establecimiento de metodología de sistematización

- **Redacción del informe del proyecto de sistematización**

Esta sección evidencia las estrategias objetivos y metodología a emplearse en el proceso de sistematización de experiencias, (Es posible que se sistematice un proyecto o parte del mismo).

- ✓ Fundamentación: Explicación breve en qué consistió la experiencia y porque es importante sistematizarla.
- ✓ Definición de objetivos de la sistematización
- ✓ Metodología: descripción de tareas que se van a llevar a cabo, y la manera de cómo se piensa hacerlas y las responsables de llevarlas a cabo.
- ✓ Recursos: descripción de recursos disponibles
- ✓ Cronograma: descripción de las tareas a realizarse y calendarización de las mismas

- **Recuperación del proceso**

Descripción de la experiencia que se ha decidido sistematizar, dónde y cuándo se realizó, qué actores participaron, con qué objetivos y que resultados se obtuvieron

- **Análisis del proceso (evaluación de impacto)**

Evaluación de cada uno de los procesos y elementos de las experiencias, para comprender su lógica y comprender las relaciones que se han establecido entre éstas.

- **Interpretación del proceso (lecciones aprendidas)**

El objetivo de esta fase es explicar los pasos desarrollados en la evaluación de impacto, determinando debilidades y puntos críticos que deben ser evitados en acciones futuras.

- **Exposición y socialización de los resultados**

La exposición trata de dar cuenta de los resultados del proceso de sistematización, traduciéndolos en un documento escrito o virtual que tenga como utilidad transmitir lo aprendido y para orientar nuevas acciones.

Se adjunta en anexos la guía de procedimientos para sistematizar experiencias, que se elaboró en el desarrollo del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS–.

- b. Capacitación sobre guía de procedimientos para sistematizar experiencias**

- i. Objetivo de la capacitación**

Capacitar al personal de la Unidad de Programa Carchá, acerca de la guía de procedimientos para

sistematizar experiencias, con el objetivo de que se empleen estos procedimientos cuando se considere necesario y oportuno.

ii. Bosquejo de capacitación

- **Tema principal:** Guía de procedimientos para sistematizar experiencias provenientes de la ejecución de proyectos.

- Subtemas

- ✓ Diseño del proyecto
- ✓ Redacción del informe
- ✓ Recuperación del proceso
- ✓ Análisis del proceso
- ✓ Interpretación del proceso
- ✓ Exposición de resultados
- ✓ Socialización de resultados

- Comentarios y observaciones

iii. Recursos empleados

- Instalaciones de la oficina administrativa UP Carchá
- Equipo audiovisual, lapiceros y hojas de papel bond
- Recurso humano

c. Evaluación de la percepción de los participantes

Se emplearon tres herramientas para evaluar el grado de aprendizaje de los colaboradores, se describen a continuación:

i. Encuesta

Esta herramienta contribuyó a investigar el aprendizaje de los participantes de la capacitación de procedimientos para sistematizar experiencias, a través de preguntas directas, con respuestas múltiples. (Modelo de encuestas adjunto en anexos).

ii. Cédula de resultados

La cédula de resultados tiene como objetivo resumir los resultados de la encuesta realizada a los participantes de la capacitación. (Modelo de cédula de resultados adjunto en anexos).

iii. Gráficas

Evidentemente el objetivo de estas es mostrar los resultados gráficamente, para mayor comprensión de los resultados de la capacitación de guía de procedimientos para sistematizar experiencias.

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Resultados de la actividad implementación de herramientas de control para evaluar la efectividad de la ejecución de proyectos

El objetivo de este proyecto consistía en fortalecer el sistema de control de la ejecución de proyectos, dicho objetivo se cumplió al implementar un sistema de procedimientos que evaluó la efectividad de la ejecución de los mismos, durante los períodos 2 012 y 2 013.

Las tablas No. trece(13)a la diecisiete (17), adjuntas en anexos demuestran los índices finales para cada programa de país –CP–, estos son el resultado de analizar factores como presupuesto, recursos humanos, lapsos de tiempo en los planes a largo plazo, entre otros.

Las herramientas que se utilizaron en los procesos de control en la ejecución de proyectos son las siguientes:

- a. Software corporativo (PPM): (con el objetivo de recolectar toda la información de avances diarios en cuanto al cumplimiento de índices) que pertenece a Plan Internacional.
- b. Puntos de interés para cada programa de país –CP–, definidos por la oficina nacional de Plan Internacional Guatemala (para establecer los índices)

- c. Encuestas y cuestionarios para recolectar la información de avances del cumplimiento de índices tanto de coordinadores de proyectos como de cocoditos, (modelos adjuntos en anexos).
- d. Fórmulas estadísticas: contenidas en el documento de Carlos Alberto Mejía C. *planning*“Indicadores de efectividad y eficacia”⁷.

Para comprender el desarrollo del presente estudio debe considerarse que el análisis realizado, corresponde a los períodos operacionales “FY 2 012” y “FY 2 013”, ambos pertenecen a los planes a largo plazo de Plan Internacional Guatemala (5 años), siendo estos el primero y segundo año respectivamente.

Posteriormente a establecer el enfoque de este estudio y determinar las herramientas que se emplearon en el proceso, los resultados son los siguientes:

TABLA 9
EFFECTIVIDAD DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS POR PROGRAMAS DE PAÍS UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ

CP	Eficacia	Punte o	Eficiencia	Punte o	Efectivida d
CP 7	291.762647	5	4.140991748	4	90
CP 8	335.266337	5	3.308419577	5	100
CP 9	101.803885	5	1.018539889	5	100
CP 10	88.6752137	4	1.227472585	5	90
CP 11	92.4882629	5	0.605009204	1	60

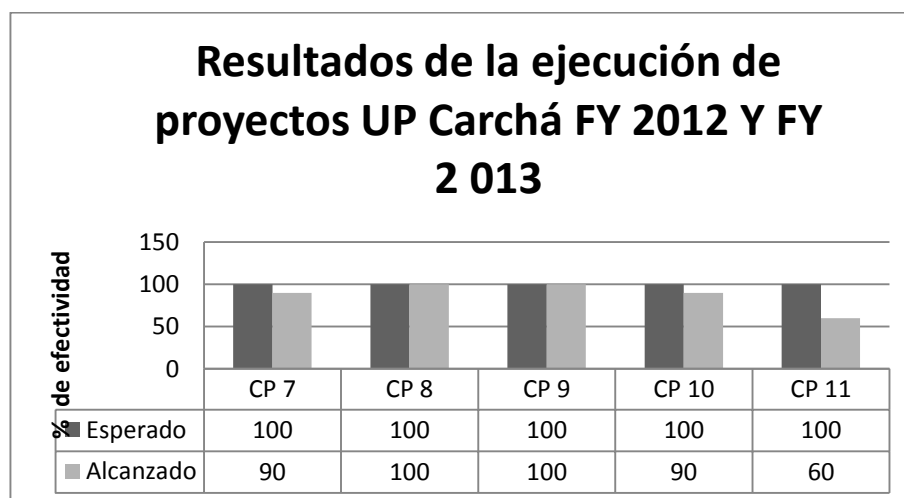
Fuente: Investigación de campo EPS 2 013 - 2 014.

⁷Documentos *planning* “Indicadores de efectividad y eficacia”, 2010. Carlos Alberto Mejía C.

Según la tabla No. nueve (9), la efectividad de manera global de los proyectos es positiva, a excepción del programa de país –CP– once (11), en el cual solo se obtuvo una efectividad del 60%. El beneficio de realizar este proyecto es la determinación de las áreas donde existe debilidad, de manera que sea posible tomar medidas correctivas o simplemente analizar los factores que impiden el cumplimiento de los objetivos.

El producto final de los procesos realizados en el presente proyecto es manifestado y resumido en una matriz denominada “Matriz de control de proyectos”. Esta matriz debe irse nutriendo a medida que avance la ejecución de proyectos, sabiendo en el momento del análisis datos precisos acerca de la efectividad de las actividades que tienen que ver con el giro normal de la organización.

GRÁFICA 1
RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS UNIDAD
DE PROGRAMA CARCHÁ



Fuente: Investigación de campo EPS 2013 – 2 014.

El resultado de todos los anteriores procesos es una matriz elaborada en *Microsoft Excel*, donde se reflejan líneas de entrada, puntos de interés,

índices para cada proyecto y las metas para los mismos de acuerdo al plan a largo plazo de Plan Guatemala. La matriz también tiene un apartado para medir eficacia, eficiencia y efectividad.

La última parte de la matriz es una gráfica modificable en función a los datos introducidos en las formulas estadísticas, está refleja la eficiencia, eficacia y efectividad por programa de país.

FIGURA 3
MATRIZ DE CONTROL SECCIÓN DE ÍNDICES PARA CADA PROGRAMA DE PAÍS – CP –

PROGRAMA DE PAIS 07: ATENCION Y DESARROLLO DE LA PRIMERA INFANCIA										
Interés	Índices de Plan	META CARCHA		CUMPLIMIENTO DE METAS					TOTAL	
				FY 12	FY 13	FY 14	FY 15	FY 16		
Entrada 1	65,000 niños y niñas menores de seis años han mejorado su salud, nutrición y están mejor cuidados y protegidos.	Madres, padres y/o cuidadores sensibilizados sobre la importancia de la vacunación oportuna para la prevención de enfermedades, agua segura, disposición de sólidos, eliminación de excretas, uso de letrinas y prácticas de higiene	4,960	Padres y madres	3,242	1,189				4,431
		Padres y madres capacitados sobre medidas de prevención, identificación de situaciones de riesgo, tipos de violencias y medidas de protección de la niñez, derechos de los niños y niñas y prácticas para el desarrollo de la primera infancia, importancia de asegurar ambientes propicios (físico y emocional) para los niños y niñas, estimulación y protección para el desarrollo de la primera infancia.	4,960	Padres y madres	1,945	2,707				4,652
		Niños y niñas menores de 6 años cuyos padres han sido orientados sobre prevención y protección de las diversas formas de violencia	14,879	Niños y niñas	1,260	1,249				2,509
		Personal del MSPAS capacitado en normas de atención en salud Integral para primero y segundo nivel	133	Personas	0	372				372
Entrada 2	13,000 mujeres reciben atención de calidad en el pre y post-natal y en el parto	Personal del MSPAS capacitado en normas de atención en salud Integral para la mujeres Embarazadas, parto y puerperio	133	Personas	0	372				372
		Mujeres en edad fértil sensibilizadas sobre los derechos a la salud integral	2,976	Mujeres	0	23,473				23,473
		Mujeres en edad fértil 15-49 años suplementadas con micronutrientes	2,976	Mujeres	2,976	5,060				8,036
		Mujeres que asisten a los servicios de salud para la atención del control post natal.	297	Mujeres	3,686	1,824				5,510
		Mujeres que asisten a los servicios de salud para la atención parto	2,976	Mujeres	1,269	949				2,218
Entrada 3	100% de los niños y niñas no registrados identificados en las comunidades Plan cuentan con un certificado de nacimiento	Padres y madres capacitados sobre el registro oportuno de nacimiento	4,578	Padres y madres	0	949				949
		Niños y niñas nacidos vivos anualmente (MSPAS)				2,011				2,011
		Niños y niñas identificados sin registro de nacimiento	0	Niños y niñas		1				1

Fuente: Investigación de campo EPS 2013 – 2014.

La figura No. tres (3) muestra la sección de la matriz de control que contiene los índices, las metas y el porcentaje de avance para cada el programa de país, está sección debe nutrirse diariamente a medida que se cumplan los índices, los responsables directos son los coordinadores de proyectos.

FIGURA 4
MATRIZ DE CONTROL SECCIÓN DE PRESUPUESTOS

CP No.	DATOS EN OPERACIÓN			
	Presupuesto		Tiempo de ejecución	
	Esperado	Alcanzado	Esperado	Alcanzado
CP 7	Q 9,961,690.20	Q 7,018,727.10	2	2
CP 8	Q 5,505,235.00	Q 5,578,857.00	2	2
CP 9	Q 724,717.00	Q 724,360.50	2	2
CP 10	Q 5,280,133.32	Q 3,814,479.90	2	2
CP 11	Q 187,994.00	Q 287,388.00	2	2

Fuente: Investigación de campo EPS 2013 – 2014.

La figura No. cuatro (4) muestra los datos cuantitativos en cuanto a presupuestos para cada programa de país, estos datos provienen del programa PPM.

Los datos mostrados en la figura No. cuatro (4) son globalizados, cada uno de los proyectos contenidos en los programas de país –CP–, posee un presupuesto propio, por ejemplo en el programa de país siete (7) están contenidos actualmente cuatro (4) proyectos (observar tabla número 2), por tanto el valor numérico correspondiente al programa de país siete (7) en la figura número cuatro (4), es la sumatoria de los presupuestos de los cuatro (4) proyectos que lo componen.

FIGURA 5
MATRIZ DE CONTROL SECCIÓN DE CALCULOS DE EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD

CALCULOS DE EFICIENCIA EFICACIA Y EFECTIVIDAD						
FÓRMULAS						
EFICACIA		EFICIENCIA		EFECTIVIDAD		
RA/RE * 100		(RA/CA*TA)/(RE/CE*TE)		$\frac{(\text{Puntaje eficiencia} + \text{puntaje eficacia})}{2}$ Máximo puntaje		
Rangos	Puntos	Rangos	Puntos	la efectividad se expresa en porcentaje (%)		
0-20%	0	X > 1	Muy eficiente			
21-40%	1		5			
41-60%	2	X = 1	Eficiente			
61-80%	3		3			
81-90%	4	X < 1	Ineficiente			
> 91%	5		1			
2 AÑOS DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS						
CP	RESULTADO ÍNDICES		COSTOS		TIEMPO	
	Esperado	Alcanzado	Esperado	Alcanzado	Esperado	Alcanzado
CP7	31082.8	90,688	Q 9,961,690.20	Q 7,018,727.10	2	2
CP8	6225.2	20,871	Q 5,505,235.00	Q 5,578,857.00	2	2
CP9	6486	6,603	Q 724,717.00	Q 724,360.50	2	2
CP10	280.8	249	Q 5,280,133.32	Q 3,814,479.90	2	2
CP11	213	197	Q 187,994.00	Q 287,388.00	2	2
CP	Eficacia	Punteo	Eficiencia	Punteo	Efectividad	
CP7	291.76265	5	4.140991748	4	90	
CP8	335.26634	5	3.308419577	5	100	
CP9	101.80389	5	1.018539889	5	100	
CP10	88.675214	4	1.227472585	5	90	
CP11	92.488263	5	0.605009204	1	60	

Fuente: Investigación de campo EPS 2013 – 2014.

La figura No. cinco (5), muestra los calculos que se deben realizar para calcular la eficacia, eficiencia (datos contenidos en la figura cinco), y por último la efectividad. La figura No. cinco (5) se divide en tres (3) partes principales: la primera es fórmula empleada para realizar los cálculos, la segunda parte ilustra los datos necesarios para utilizar la formula, y la parte final muestra los calculos correspondientes para hacer posible la medición de la efectividad de la ejecución de los proyectos.

3.2 Resultados obtenidos de la actividad plan de capacitación sobre cultura organizacional

El objetivo de esta actividad era fortalecer la identidad de Plan Internacional Unidad de Programa Carchá, a través de la planificación y elaboración de una capacitación en cuanto a cultura organizacional.

Las bases del plan de capacitación sobre cultura organizacional, fueron: el manual de inducción de la organización, con la siguiente denominación “Promoviendo los derechos de la niños y las niñas para terminar con la pobreza infantil” y el libro “Comportamiento organizacional”⁸. Los resultados de la evaluación realizada son los siguientes:

TABLA10
RESULTADOS DE CAPACITACIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Planteamiento No.	Respuesta correcta	Respuesta incorrecta
1	34	1
2	30	5
3	29	6
4	35	0
5	31	4
6	35	0
7	34	1
8	34	1

Fuente: Investigación de campo EPS 2 013 – 2 014.

Los resultados de la tabla No. diez (10) demuestran que en la mayoría de los planteamientos los resultados fueron positivos, ningún planteamiento tuvo más de seis (6) respuestas incorrectas, de treinta y cinco (35) posibles.

⁸Comportamiento Organizacional, decimo tercera edición, *Pearson Prentice Hall* Stephen P. Robbins.

3.3 Resultados de la actividad implementación de guía de procedimientos para sistematizar experiencias

Este proyecto tiene como objetivo mejorar el impacto de los programas a través de la mejora continua de sus proyectos, por medio de la implementación de una guía de procedimientos para sistematizar experiencias, reduciendo o mitigando inconvenientes que entorpecen el alcance de las metas y objetivos definidos. Los logros alcanzados según los objetivos de este proyecto son los siguientes:

En la sección de anexos puede encontrarse la guía de procedimientos para sistematizar experiencias, esta consta de dos (2) partes la primera que tiene que ver con parámetros de carácter normativo. Estos lineamientos están elaborados de manera sencilla, con el objetivo de que cualquier lector pueda comprender y aplicar los procedimientos establecidos.

La capacitación se orientó hacia todo el personal de la unidad de programa, asistieron la totalidad de los colaboradores se considera por cumplido el objetivo de cobertura de la capacitación. Los resultados de la capacitación “Guía de procedimientos para sistematizar experiencias”, son positivos ya que de los planteamientos que formaban parte de la encuesta evaluativa, el resultado negativo más elevado fue de siete (7) respuestas erróneas de treinta y cinco (35) posibles.

La mayoría de los asistentes a la capacitación respondió correctamente al planteamiento No. uno (1) treinta (30) respuestas correctas, ante cinco (5) incorrectas, según los datos de la gráfica No. diez (10).

Los resultados del planteamiento dos (2) mostrados en la gráfica No. once (11) fueron aun mejores que el primer planteamiento, ya que hubo solamente un desacierto, lo que demuestra el alto porcentaje de comprensión de parte

de los capacitados. (34 respuestas positivas ante solo una respuesta desacertada).

Los resultados del planteamiento tres (3) contenidos en la gráfica No. doce (12) son los más optimistas de la encuesta treinta y uno (31) respuestas correctas ante solo cuatro (4) incorrectas.

El resultado más pesimista hasta el momento de la encuesta lo muestra la gráfica No. trece (13), se obtuvieron siete (7) desaciertos en las respuestas de los participantes de la capacitación.

El planteamiento cinco (5) junto al número cuatro (4) fueron los planteamientos que más desaciertos presentaron (7 cada uno), sin embargo el resultado no deja de ser positivo, ya que la mayoría de colaboradores de Plan Unidad de Programa Carchá respondió efectivamente.

CONCLUSIONES

Al desarrollar el análisis diagnóstico en la Unidad de Programa Carchá, se detectaron una serie de problemas que fueron analizados y posteriormente jerarquizados. Los resultados de las acciones implementadas como solución a los principales problemas son los siguientes:

Se mejoraron los procedimientos del sistema de control de Plan Internacional Unidad de Programa Carchá estableciendo: índices de proyectos (Tabla No.13 a la No. 17), herramientas estadísticas para evaluar la efectividad en la ejecución de proyectos, para este análisis se utilizaron el software PPM programa que contiene la información financiera de Plan Internacional, cuestionarios para la recolección de la información y fórmulas estadísticas propuestas en el documento *planning*, “Indicadores de efectividad y eficacia”.

La identidad de Plan Internacional Unidad de Programa Carchá fue fortalecida a través de una capacitación al personal en materia de cultura organizacional, enfocando como puntos principales: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

Para cumplir con el objetivo de sistematizar experiencias, se elaboró una guía de procedimientos, basada en la experiencia generada de la ejecución de proyectos, posteriormente se procedió a capacitar sobre la guía, para finalmente realizar la evaluación respectiva de dicha capacitación.

RECOMENDACIONES

Es importante permitir la intervención de personal ajeno a Plan Internacional en sus actividades, ya que estos analizan con objetividad los problemas que afectan a la organización, por tanto es recomendable aprobar el acceso a profesionales externos, para continuar con la implementación de proyectos que tengan como objetivo el mejoramiento continuo de las actividades de la Unidad de Programa Carchá. Con el propósito de dar seguimiento a las acciones implementadas en la fase de Ejercicio Profesional Supervisado –EPS– en la unidad de programa Carchá se recomienda:

Evaluar mensualmente la efectividad de la ejecución de los proyectos de acuerdo a los procedimientos establecidos para el sistema de control: índices de proyectos, consulta constante al software PPM (base de datos financieros de Plan Internacional), utilización de cuestionarios en *google docs* y las fórmulas estadísticas del documento *planning* “Indicadores de efectividad y eficacia”.

Capacitar a los colaboradores de la Unidad de Programa Carchá, al menos una vez cada seis meses en materia de cultura organizacional.

Analizar la guía de procedimientos para sistematizar las experiencias, después de haberla aplicado a diversos proyectos o actividades que forman parte de alguno de los mismos, con el propósito de garantizar la funcionalidad y objetividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional Constituyente -ANC-. *Constitución Política de la República de Guatemala -CPRG-. Regulaciones para Organizaciones No Gubernamentales ONG*. Guatemala: Librería Jurídica, 1 986.
- Banco de Guatemala, -BANGUAT- *Tipo de cambio dólar a quetzal*. <http://www.banguat.gob.gt/> (15 de diciembre de 2 013).
- Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, -CIAD- *Concepto de identidad institucional*. Colombia: snt., 2 009.
- Congreso de la República de Guatemala. *Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27 - 92). Regulaciones para Organizaciones No Gubernamentales ONG*. Guatemala: Librería Jurídica, 1 993.
- *Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 26 - 92). Regulaciones para Organizaciones No Gubernamentales ONG*. Guatemala: Librería Jurídica, 1 993.
- *Ley de Organizaciones No Gubernamentales ONG (Decreto 02 - 2 003). Regulaciones para Organizaciones No Gubernamentales ONG*. Guatemala: Editorial Estudiantil Phoenix, 2 004.
- *Código Tributario (Decreto 6-91). Regulaciones para Organizaciones No Gubernamentales ONG*. Guatemala: Editorial Ediciones Fiscales S.A., 2 005.
- *Código de Trabajo (Decreto 1 441). Regulaciones para Organizaciones No Gubernamentales ONG*. Guatemala: Librería Jurídica, 2 007.
- *Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado (Acuerdo Gubernativo 5 - 2 013). Regulaciones para Organizaciones No Gubernamentales ONG*. Guatemala: Librería Jurídica, 2 014.
- *Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (Acuerdo Gubernativo 213 - 2 013). Regulaciones para Organizaciones No Gubernamentales ONG*. Guatemala: Librería Jurídica, 2 014.



Concepto de capacitación. <http://www.es.wikipedia.org/> (20 abril de 2 014).

Escuela de Organización Industrial -EOI-. *Modelo de un plan de capacitaciones.* <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/> (20 de abril de 2 014).

Hernández T., Tito A. *Gestión y aprendizaje organizacional en proyectos de desarrollo.* Colombia: Editorial Colombia, 2 011.

Instituto Nacional de Estadística -INE-. *Cantidad de habitantes de Cobán. Censos Nacionales Integrados XI de población y VI de habitación.* Guatemala: INE., 2 002.

----- *Datos demográficos, de Cobán y San Pedro Carchá Alta Verapaz.* Cobán, Alta Verapaz, Guatemala: INE., 2 010.

----- *Datos demográficos Cobán y San Pedro Carchá, Fascículo estadístico región II Alta y Baja Verapaz.* Cobán, Alta Verapaz, Guatemala: INE., 2 013.

Melgar Y, Alvaro. *Sistematización de experiencias: concepto y definición de sistematización de experiencias.* <http://www.curso-sistematización-experiencias> (25 de enero de 2 014).

Mejía C., Carlos Alberto. *Documentos Planning.* Medellín, Colombia: snt., 2 010.

Plan Internacional. *Áreas que se benefician de la cobertura de Plan Internacional.* <http://www.plan-international.org> (20 de noviembre de 2 013).

----- *Objetivos corporativos de Plan Internacional, para promover los derechos de los niños y las niñas para terminar con la pobreza infantil.* Guatemala: Plan Internacional, 2 000.

Peralta Azurdia, Enrique. *Código Civil (Decreto Ley 106). Regulaciones para Organizaciones No Gubernamentales ONG.* Guatemala: Secretaría de Estado, 1 964.

Robbins, Stepehn P. *Comportamiento organizacional: cultura organizacional.* México: Pearson Educación, 2 009.

Salguero, Carlos H. *Flora y fauna de Guatemala.* <http://www.deguate.com/> (20 de agosto de 2 013).



Secretaría General de Planificación -SEGEPLAN-. *Plan de desarrollo departamental de Alta Verapaz 2 011- 2 025. Vías de acceso a Cobán y San Pedro Carchá Alta Verapaz.* Cobán, Alta Verapaz, Guatemala: SEGEPLAN., 2 010.

----- *Recursos naturales de Cobán y San Pedro Carchá.* plan.gob.gt (13 de agosto de 2 013).

----- *Infraestructura y servicios de Cobán. Datos demográficos de Cobán y San Pedro Carchá.* <http://www.segeplan.gob.gt> (18 de agosto de 2 013).

Suarez, Adriana *¿Cómo estructurar un plan de capacitación?: Concepto de plan de capacitaciones.* <http://www.gestion.humana.com> (05 de enero de 2 014).

Universidad Tecnológica de Hermosillo. México. *Manual identidad institucional,* Sonora, México: Oficina Editorial 2 010.



B.ºV.º

Adán García Véliz
Lic. en pedagogía e investigación educativa
BIBLIOTECARIO



Secretaría General de Planeación - SEGEPLAN - Plan de desarrollo
departamental de Alta Verapaz 2 011-2 025. Vías de acceso a Cobán y
San Pedro Carchá Alta Verapaz, Cobán, Alta Verapaz, Guatemala
SEGEPLAN, 2 010.

Recursos naturales de Cobán y San Pedro Carchá plan.gob.gt (13 de
agosto de 2 013).

Infraestructura y servicios de Cobán. Datos demográficos de Cobán y
San Pedro Carchá. <http://www.segeplan.gob.gt> (18 de agosto de 2 013).

Suarez, Adriana ¿Cómo estructurar un plan de capacitación? Concepto de plan
de capacitaciones. <http://www.gestion.humana.com> (05 de enero de
2 014).

Universidad Tecnológica de Hemisfiro, México. Manual identidad institucional.
Sonora, México: Oficina Editorial 2 010.



Adán García Véliz
Lic. en pedagogía e investigación educativa
BIBLIOTECARIO



ANEXOS

ANEXO 1
HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA EL FORTALECIMIENTO
DEL SISTEMA DE CONTROL DE LA EJECUCIÓN DE
PROYECTOS EN LA UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ

**PLAN INTERNACIONAL UNIDAD DE
PROGRAMA CARCHÁ**



Plan

**HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE
CONTROL DE LA EJECUCIÓN DE
PROYECTOS EN LA UNIDAD DE
PROGRAMA CARCHÁ**



**PLAN INTERNACIONAL GUATEMALA
UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ
CÉDULA DE RESULTADOS**

Página 1 de 1

Lugar y fecha de verificación

Tema evaluación _____
Puesto _____
Evaluador _____

No	Pregunta	Aciertos	Desaciertos	Observaciones

OBSERVACIONES GENERALES

—

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
 ENCUESTA SOBRE LOS BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS DE PAÍS A
 COCODITOS



El presente instrumento tiene como objetivo recabar información relacionada a los beneficios proporcionados por Plan Internacional Guatemala en su comunidad, esta información, será sometida a un análisis para determinar la efectividad de las actividades que se desarrollan en su comunidad por tanto se solicita su colaboración respondiendo a las siguientes preguntas:

Nombre del proyecto	
Código del proyecto	
Fecha	
Comunidad	
Nombre del entrevistado	
Posición en el cocodito	

No.	Cuestionamiento
1	Enliste cuales han sido los beneficios de Plan en su comunidad.
2	Defina el tiempo que tomo (aproximadamente) recibir tales beneficios.
3	Describa brevemente quienes fueron los beneficiados
Firma del entrevistado	
Vo.Bo. administrador UP	
Firma evaluador	
Sello Plan UP Carchá	

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
 ENCUESTA SOBRE CUMPLIMIENTO DE ÍNDICES Y PORCENTAJES DE
 AVANCES EN LOS PROGRAMAS DE PAÍS DE PLAN UP CARCHÁ



El presente instrumento tiene como objetivo recabar información relacionada al CP que su persona coordina, esta información será sujeta a un análisis, para determinar la efectividad de las actividades que se desarrollan dentro de su CP por tanto se solicita su colaboración, respondiendo a las preguntas que a continuación se presentan:

CP No.	
Lugar y fecha	
Nombre del coordinador del CP	
Jefe inmediato	
Tiempo de laborar en Plan	

No.	Cuestionamiento
1	¿Cuáles son los puntos de interés que están definidos en el CP que usted coordina?
2	Enliste los índices establecidos para el CP que usted coordina.
3	¿Cuáles índices considera necesario modificar de acuerdo a su experiencia?
4	¿Porqué razones considera necesario modificar dichos índices?

		Planificado (\$)	Ejecutado (\$)
5	<p>Describa los datos sobre presupuesto asignado y el presupuesto ejecutado para su CP (planificado vs real)</p>		
		Planificado (años)	Ejecutado (años)
6	<p>Describa el cumplimiento de plazos planificados para el cumplimiento de las actividades de su CP y el progreso real de cada índice.</p>		
Firma del entrevistado		Vo.Bo. administrador UP	
Firma evaluador		Sello Plan UP Carchá	

TABLA 12
PUNTOS DE INTERÉS DE PLAN PARA LA ORGANIZACIÓN DE
LOS PROGRAMAS DE PAÍS

CP	PUNTOS DE INTERÉS
7 “Atención y desarrollo a la primera infancia”	65,000 niños y niñas menores de seis años han mejorado su salud nutrición y están mejor cuidados y protegidos.
	13,000 mujeres reciben atención de calidad en el pre y post natal, y en el parto.
	100 % de los niños y niñas no registrados identificados en las comunidades donde trabaja Plan cuentan con certificado de nacimiento.
8 “Escuela inclusivas”	40,000 niños y niñas de comunidades Plan asisten a escuelas que promueven buenas prácticas de higiene, procesos participativos y protección contra la violencia.
	Por medio de redes y alianzas se realizarán actividades de incidencia para promover el acceso a la educación bilingüe para niños y niñas indígenas.
	16,000 niñas, la mayoría de comunidades indígenas, completan la escuela primaria.
9 “Habilidades para la vida”	20,000 adolescentes de las comunidades donde trabaja Plan conocen y atienden sus derechos humanos, incluyendo sus derechos sexuales y reproductivos y participan activamente en procesos de construcción de ciudadanía y toma de decisiones.
	5,000 adolescentes completan la primera etapa de la escuela secundaria mediante el apoyo de becas y desarrollan habilidades en la educación financiera.
10 “Ciudadanía para el desarrollo”	16 políticas municipales centradas en la niñez se formulan, aprueban con un presupuesto, se implementan en las municipalidades, con la activa participación de las instituciones del Estado, la sociedad civil, la niñez y adolescencia.
	Se promoverá una mayor participación de jóvenes, mujeres y representantes indígenas en consejos de desarrollo de las comunidades y municipios.
11 “Protegiendo a la niñez contra los desastres”	100 % de las comunidades tienen un plan de prevención y respuesta ante desastres, que se centran en el fortalecimiento de la resiliencia y sobre la protección de los niños niñas y mujeres en situación de emergencia.

Fuente: Investigación de campo EPS 2013 – 2014.

TABLA 13
ÍNDICES CONTENIDOS EN LOS PUNTOS DE INTERÉS
CORRESPONDIENTES AL CP 7

CP	PUNTO DE INTERÉS	ÍNDICE
7	65,000 niños y niñas menores de seis años han mejorado su salud nutrición y están mejor cuidados y protegidos.	Padres y madres capacitados y con acceso a servicios financieros, formas de realizar emprendimientos y formación técnica vocacional
		Padres y madres capacitados sobre la lactancia materna, alimentación complementaria, guías alimentarias, la importancia del monitoreo del crecimiento, suplementar con vitaminas y micronutrientes.
		Madres, padres y/o cuidadores sensibilizados sobre la importancia de la vacunación oportuna para la prevención de enfermedades, agua segura, disposición de sólidos, eliminación de excretas, uso de letrinas y prácticas de higiene.
		Padres y madres capacitados sobre medidas de prevención, identificación de situaciones de riesgo, tipos de violencias y medidas de protección, derechos de los niños y niñas prácticas y prácticas para el desarrollo de la primera infancia, importancia de asegurar ambientes propicios (físico emocional) para los niños y niñas, estimulación y protección para el desarrollo de la primera infancia.
		Niños y niñas menores de 6 años cuyos padres han sido orientados sobre prevención y protección de las diversas formas de violencia.
		Personal del MSPAS (Ministerio de Salud Pública y Asistencia social), capacitado en normas de atención en salud integral para primero y segundo nivel.
		Niños y niñas menores de 24 meses con esquema básico de vacunación completa.
		Niños y niñas menores de 6 años asisten los servicios de salud para atención integral en el primero y segundo nivel.
		Niños y niñas entre 6 y 24 meses suplementados con vitaminas y micronutrientes.
		Niños y niñas asisten a los servicios de salud a monitoreo del crecimiento.
		13,000 mujeres reciben atención de calidad en el pre y post natal, y en el parto.
	Mujeres en edad fértil sensibilizadas sobre los derechos a la salud integral.	
	Mujeres en edad fértil 15-49 años, suplementadas con micronutrientes.	
	Mujeres que asisten a los servicios de salud para la atención del control postnatal	
	Mujeres que asisten a los servicios de salud para la atención del parto.	
	100 % de los niños y niñas no registrados identificados en las comunidades donde trabaja Plan cuentan con certificado de nacimiento.	Padres y niños capacitados sobre el registro oportuno de nacimiento
		Niños y niñas nacidos vivos anualmente (MSPAS)
		Niños y niñas identificados sin registro de nacimiento

Fuente: investigación de campo EPS 2013-2014.

TABLA 14
ÍNDICES CONTENIDOS EN LOS PUNTOS DE INTERÉS
CORRESPONDIENTES AL CP 8

CP	PUNTO DE INTERÉS	ÍNDICE
8	40,000 niños y niñas de comunidades Plan asisten a escuelas que promueven buenas prácticas de higiene, procesos participativos y protección contra la violencia.	Niños y niñas capacitados en lavado de manos, consumo de agua segura y disposición adecuada de excretas.
		Niños y niñas participan en grupos organizados en la escuela (al menos 20 niños y niñas por escuela).
		Padres y madres capacitados sobre la prevención, protección contra la violencia, ruta de la denuncia y auto protección.
		Escuelas que desarrollan iniciativas de protección contra la violencia a sus estudiantes.
		Niños y niñas orientados sobre las medidas de prevención, protección contra la violencia, ruta de la denuncia y la autoprotección.
		Personas capacitadas en educación social y financiera en escuelas (1 por escuela).
	Por medio de redes y alianzas se realizarán actividades de incidencia para promover el acceso a la educación bilingüe para niños y niñas indígenas.	Redes orientadas sobre incidencia para promover el acceso a la educación bilingüe para niños y niñas indígenas (1 red por municipio).
	16,000 niñas, la mayoría de comunidades indígenas, completan la escuela primaria.	Autoridades escolares sensibilizadas sobre educación inclusiva e igualitaria con enfoque de derechos (10 autoridades por municipio).
		Docentes son capacitados sobre la educación inclusiva e igualitaria, y calidad educativa con enfoque de derechos (4 profesores por escuela).
		Padres y madres de familia sensibilizados sobre la importancia de la asistencia y permanencia de la niñez en la escuela, el derecho a la educación de forma igualitaria.
		Niños y niñas que culminaron la escuela primaria

Fuente: investigación de campo EPS 2013-2014.

TABLA 15
ÍNDICES CONTENIDOS EN LOS PUNTOS DE INTERÉS
CORRESPONDIENTES AL CP 9

CP	PUNTO DE INTERÉS	ÍNDICE
9	20,000 adolescentes de las comunidades donde trabaja Plan conocen y atienden sus derechos humanos, incluyendo sus derechos sexuales y reproductivos y participan activamente en procesos de construcción de ciudadanía y toma de decisiones	Adolescentes capacitados sobre derechos humanos, sexualidad, SSR y prevención de ITS/VIH/SIDA, valoración y respeto del cuerpo, negociación para uso de métodos anticonceptivos, uso de condón, uso de métodos de anticoncepción, retardo de la primera relación sexual.
		Adolescente participan activamente en procesos de construcción de ciudadanía y toma de decisiones relacionadas a sus derechos.
		Padres y madres y tutores sensibilizados sobre la importancia de los derechos sexuales y reproductivos, acceso a la educación secundaria, entornos de aprendizaje seguros, trato igualitario y respetuoso de la diversidad cultural y libre de violencia.
		Organizaciones de la sociedad civil capacitadas para la exigibilidad de los derechos sexuales, reproductivos, la prevención del VIH y prevención de la violencia contra los y las adolescentes.
		Docentes capacitados en DSSR, prevención de la violencia basada en género de escuelas de nivel básico de' secundaria.
		Personal de SSS capacitados en DSSR, prevención de la violencia basada en género.
	5,000 adolescentes completan la primera etapa de la escuela secundaria mediante el apoyo de becas y desarrollan habilidades en la educación financiera.	Adolescentes completan el tercer año del ciclo básico de secundaria con apoyo de las becas de Plan Internacional.
		Adolescentes capacitados en principios de emprendimiento, empoderamiento para el trabajo, habilidades para la vida, servicios financieros básicos y encadenamiento productivo.

Fuente: investigación de campo EPS 2013-2014.

TABLA 16
ÍNDICES CONTENIDOS EN LOS PUNTOS DE INTERÉS
CORRESPONDIENTES AL CP 10

CP	PUNTO DE INTERÉS	ÍNDICE
10	16 políticas municipales centradas en la niñez se formulan, aprueban con un presupuesto, se implementan en las municipalidades, con la activa participación de las instituciones del Estado, la sociedad civil, la niñez y adolescencia.	Política pública municipal a favor de la niñez y adolescentes aprobada, cuenta con presupuesto asignado, con la participación de Plan en conjunto con grupos organizados de la sociedad civil.
		Presupuesto nacional y municipal para la niñez
		Municipios en donde Plan tiene presencia incluyen en sus políticas, acciones para la prevención y la atención contra la violencia a niños y niñas.
		Municipalidades que han aperturado espacios de participación para las organizaciones de la sociedad civil, incluyendo las de la niñez y adolescencia.
10	Se promoverá una mayor participación de jóvenes, mujeres y representantes indígenas en consejos de desarrollo de las comunidades y municipios.	Municipios apoyados por Plan, cuentan con comisiones municipales de niñez y adolescencia.
		Municipios que con el apoyo de Plan incorporan la participación de la NNA y la sociedad civil en la planificación, en los espacios de toma de decisión Y/o en el ejercicio de rendición de cuentas.
		Organizaciones de la sociedad civil capacitadas para la participación en espacios de toma decisión a favor de la niñez
		Jóvenes formados en proceso políticos y sociales para un liderazgo juvenil a nivel comunitario y municipal (1 organización juvenil por municipio y 1 organización juvenil por comunidad)

Fuente: investigación de campo EPS 2013-2014.

TABLA 17
ÍNDICES CONTENIDOS EN LOS PUNTOS DE INTERÉS
CORRESPONDIENTES AL CP 11

CP	PUNTO DE INTERÉS	ÍNDICE
11	100 % de las comunidades tienen un plan de prevención y respuesta ante desastres, que se centran en el fortalecimiento de la resiliencia y sobre la protección de los niños niñas y mujeres en situación de emergencia.	Comunidades cuentan con plan de prevención y respuesta ante desastres, centrado en el fortalecimiento de la resiliencia sobre la protección de los derechos niños, niñas, mujeres en situación de emergencia.
		Municipios donde Plan tiene presencia son apoyados en la elaboración de perfiles de proyecto para la reducción de riesgo ante desastres.
		Coordinadoras municipales y comunitarias capacitadas en procesos de gestión de riesgos ante desastres con énfasis en protección y educación en emergencias (1 por municipio y 1 por comunidad)
		Municipios donde Plan tiene presencia incorporan en la política pública municipal, la reducción de riesgos y atención de desastres con énfasis en protección de la niñez y educación de la en emergencias producto de la incidencia.
		Padres y madres de familia que participen activamente en los comités escolares, se han capacitado sobre la elaboración de planes de gestión de riesgos y respuesta ante emergencias y desastres. (Cada comité está integrado por alumnos, docentes, y al menos dos padres de familia y en cada comité debe haber 1 plan)
		Redes municipales, capacitadas para aplicar medidas de protección de la niñez en caso de emergencia.

Fuente: investigación de campo EPS 2013-2014.

TABLA 18
RESULTADOS UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ PROGRAMA
DE PAÍSSIETE (7), EN LOS PERÍODOS FY 2012 Y FY 2013

ÍNDICE	META UP CARCHÁ	FY 2012	FY 2013	TOTAL	% DE AVANCE
Padres y madres capacitados y con acceso a servicios financieros, formas de realizar emprendimientos y formación técnica vocacional	1,145 padres y madres	286	1,113	1,399	122 %
Padres y madres capacitados sobre la lactancia materna, alimentación complementaria, guías alimentarias, la importancia del monitoreo del crecimiento, suplementar con vitaminas y micronutrientes.	4,960 padres y madres	1,260	400	1,660	33 %
Madres, padres y/o cuidadores sensibilizados sobre la importancia de la vacunación oportuna para la prevención de enfermedades, agua segura, disposición de sólidos, eliminación de excretas, uso de letrinas y prácticas de higiene.	4,960 padres y madres	3,242	1,189	4,431	89 %
Padres y madres capacitados sobre medidas de prevención, identificación de situaciones de riesgo, tipos de violencias y medidas de protección, derechos de los niños y niñas prácticas y prácticas para el desarrollo de la primera infancia, importancia de asegurar ambientes propicios (físico emocional) para los niños y niñas, estimulación y protección para el desarrollo de la primera infancia.	4,960 padres y madres	1,945	2,707	4,652	94 %
Niños y niñas menores de 6 años cuyos padres han sido orientados sobre prevención y protección de las diversas formas de violencia.	14,879 niños y niñas	1,260	1,249	2,509	17 %
Personal del MSPAS (Ministerio de Salud Pública y Asistencia social), capacitado en normas de atención en salud integral para primero y segundo nivel.	133 personas	0	372	372	280 %
Niños y niñas menores de 24 meses con esquema básico de vacunación completa.	1,488 niños y niñas	298	2,585	2,883	194 %
Niños y niñas menores de 6 años asisten los servicios de salud para atención integral en el primero y segundo nivel.	14,879 niños y niñas	1.260	12,650	13,910	93 %
Niños y niñas entre 6 y 24 meses suplementados con vitaminas y micronutrientes.	1,488 niños y niñas	298	2,094	2,392	161 %
Niños y niñas asisten a los servicios de salud a monitoreo del crecimiento.	14,879 niños y niñas	1,269	12,650	13,910	93 %
Personal del MSPAS capacitado en normas de atención de salud integral para las mujeres embarazadas, parto y puerperio.	133 personas	0	372	372	280 %
Mujeres en edad fértil sensibilizadas sobre los derechos a la salud integral.	2,976 mujeres	0	23,473	23,473	789 %
Mujeres en edad fértil 15-49 años, suplementadas con micronutrientes.	2,976 mujeres	2,976	5,060	8,036	170 %
Mujeres que asisten a los servicios de salud para la atención del control postnatal	297 mujeres	3,686	1,824	5,510	614 %
Mujeres que asisten a los servicios de salud para la atención del parto.	2,976 mujeres	1,269	949	2,218	75 %
Padres y niños capacitados sobre el registro oportuno de nacimiento	4,578 padres y madres	0	949	949	21 %
Niños y niñas nacidos vivos anualmente (MSPAS)	-----	-----	-----	-----	-----
Niños y niñas identificados sin registro de nacimiento	0	0	1	1	-----

Fuente: investigación de campo EPS 2013-2014.

TABLA 19
RESULTADOS UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ PROGRAMA
DE PAÍSOCHO (8), EN LOS PERÍODOS FY 2012 Y FY 2013

ÍNDICE	META UP CARCHÁ	FY 2012	FY 2013	TOTAL	% DE AVANCE
Niños y niñas capacitados en lavado de manos, consumo de agua segura y disposición adecuada de excretas.	9,156 niños y niñas	4,570	2,095	6,665	73 %
Niños y niñas participan en grupos organizados en la escuela (al menos 20 niños y niñas por escuela).	2,200 niños y niñas	1,300	197	1,497	68 %
Padres y madres capacitados sobre la prevención, protección contra la violencia, ruta de la denuncia y auto protección.	2,289 padres y madres	875	1,769	2,644	116 %
Escuelas que desarrollan iniciativas de protección contra la violencia a sus estudiantes.	110 escuelas	65	65	130	118 %
Niños y niñas orientados sobre las medidas de prevención, protección contra la violencia, ruta de la denuncia y la autoprotección.	9,156 niños y niñas	3,064	2,095	5,159	56 %
Personas capacitadas en educación social y financiera en escuelas (1 por escuela).	330 personas	0	160	160	48 %
Redes orientadas sobre incidencia para promover el acceso a la educación bilingüe para niños y niñas indígenas (1 red por municipio).	1 Red	1	1	2	200 %
Autoridades escolares sensibilizadas sobre educación inclusiva e igualitaria con enfoque de derechos (10 autoridades por municipio).	10 autoridades	18	15	33	150 %
Docentes son capacitados sobre la educación inclusiva e igualitaria y calidad educativa con enfoque de derechos (4 profesores por escuela)	440 docentes	226	196	422	96 %
Padres y madres de familia densificados sobre la importancia de la asistencia y permanencia de la niñez en la escuela, el derecho a la educación de forma igualitaria.	3,662 padres y madres	875	1,769	2,644	72 %
Niños y niñas que culminaron la escuela primaria	3,662 niños y niñas	800	715	1,515	41 %

Fuente: investigación de campo EPS 2013 – 2014.

TABLA 20
RESULTADOS UNIDAD DE PROGRAMAS CARCHÁ PROGRAMA
DE PAÍS NUEVE (9), EN LOS PERÍODOS FY 2012 Y FY 2013

ÍNDICE	META UP CARCHÁ	FY 2012	FY 2013	TOTAL	% DE AVANCE
Adolescentes capacitados sobre derechos humanos, sexualidad, SSR y prevención de ITS/VIH/SIDA, valoración y respeto del cuerpo, negociación para uso de métodos anticonceptivos, uso de condón, uso de métodos de anticoncepción, retardo de la primera relación sexual.	4,578 adolescentes (hombres y mujeres)	783	1,360	2,143	47 %
Adolescente participan activamente en procesos de construcción de ciudadanía y toma de decisiones relacionadas a sus derechos.	4,578 adolescentes (hombres y mujeres)	783	1,200	1,983	43 %
Padres y madres y tutores sensibilizados sobre la importancia de los derechos sexuales y reproductivos, acceso a la educación secundaria, entornos de aprendizaje seguros, trato igualitario y respetuoso de la diversidad cultural y libre de violencia.	4,578 padres y madres	600	1,246	1,846	40 %
Organizaciones de la sociedad civil capacitadas para la exigibilidad de los derechos sexuales, reproductivos, la prevención del VIH y prevención de la violencia contra los y las adolescentes.	1 organización	1	1	2	200 %
Docentes capacitados en DSSR, prevención de la violencia basada en género de escuelas de nivel básico de secundaria.	40 docentes	40	48	88	220 %
Personal de SSS capacitados en DSSR, prevención de la violencia basada en género.	150 personas	25	40	65	43 %
Adolescentes completan el tercer año del ciclo básico de secundaria con apoyo de las becas de Plan Internacional.	1,145 adolescentes (mujeres y hombres)	83	50	133	12 %
Adolescentes capacitados en principios de emprendimiento, empoderamiento para el trabajo, habilidades para la vida, servicios financieros básicos y encadenamiento productivo.	1,145 Adolescentes (mujeres y hombres)	83	260	343	30 %

Fuente: investigación de campo EPS 2013 – 2014.

TABLA 21
RESULTADOS UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ PROGRAMA
DE PAÍS DIEZ(10), EN LOS PERÍODOS FY 2012 Y FY 2013

ÍNDICE	META UP CARCHÁ	FY 2012	FY 2013	TOTAL	% DE AVANCE
Política pública municipal a favor de la niñez y adolescentes aprobada, cuenta con presupuesto asignado, con la participación de Plan en conjunto con grupos organizados de la sociedad civil.	1 política	1	1	2	200 %
Presupuesto nacional y municipal para la niñez	-----	-----	-----	-----	-----
Municipios en donde Plan tiene presencia incluyen en sus políticas, acciones para la prevención y la atención contra la violencia a niños y niñas.	1 municipio	1	1	2	200 %
Municipalidades que han aperturado espacios de participación para las organizaciones de la sociedad civil, incluyendo las de la niñez y adolescencia.	1 institución	1	1	2	200 %
Municipios apoyados por Plan, cuentan con comisiones municipales de niñez y adolescencia.	1 municipalidad	1	1	2	200 %
Municipios que con el apoyo de Plan incorporan la participación de la NNA y la sociedad civil en la planificación, en los espacios de toma de decisión Y/o en el ejercicio de rendición de cuentas.	1 municipio	1	1	2	200 %
Organizaciones de la sociedad civil capacitadas para la participación en espacios de toma decisión a favor de la niñez	1 organización	1	1	2	200 %
Jóvenes formados en proceso políticos y sociales para un liderazgo juvenil a nivel comunitario y municipal (1 organización juvenil por municipio y 1 organización juvenil por comunidad)	687 jóvenes	137	100	237	34 %

Fuente: investigación de campo EPS 2013 – 2014.

TABLA 22
RESULTADOS UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ PROGRAMA
DE PAÍSONCE (11), EN LOS PERÍODOS FY 2012 Y FY 2013

ÍNDICE	META UP CARCHÁ	FY 2012	FY 2013	TOTAL	% DE AVANCE
Comunidades cuentan con plan de prevención y respuesta ante desastres, centrado en el fortalecimiento de la resiliencia sobre la protección de los derechos niños, niñas, mujeres en situación de emergencia.	87 comunidades	10	1	11	13 %
Municipios donde Plan tiene presencia son apoyados en la elaboración de perfiles de proyecto para la reducción de riesgo ante desastres.	1 municipio	1	1	2	200 %
Coordinadoras municipales y comunitarias capacitadas en procesos de gestión de riesgos ante desastres con énfasis en protección y educación en emergencias (1 por municipio y 1 por comunidad)	88 coordinadoras municipales y comunitarias	26	32	58	66 %
Municipios donde Plan tiene presencia incorporan en la política pública municipal, la reducción de riesgos y atención de desastres con énfasis en protección de la niñez y educación de la en emergencias producto de la incidencia.	1 municipio	1	1	2	200 %
Padres y madres de familia que participen activamente en los comités escolares, se han capacitado sobre la elaboración de planes de gestión de riesgos y respuesta ante emergencias y desastres. (Cada comité está integrado por alumnos, docentes, y al menos dos padres de familia y en cada comité debe haber 1 plan)	350 padres y madres	130	0	130	37 %
Redes municipales, capacitadas para aplicar medidas de protección de la niñez en caso de emergencia.	1 Red municipal	1	1	2	200 %

Fuente: investigación de campo EPS 2013 – 2014.

TABLA 23
EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA DE PAÍS 7

PROGRAMA DE PAÍS 7					
Evaluación de índices		Costos		Tiempo	
Esperado	Alcanzado	Esperado (Q)	Alcanzado (Q)	Esperado (Años)	Alcanzado (Años)
31,082.80	90,688	9,961,690.20	7,018,727.10	2	2
Eficacia		Eficiencia		Efectividad	
RA/RE		$(RA/CA*TA)/(RE/CE*TE)$		((Puntaje eficiencia + puntaje eficacia)/2)/máximo puntaje	
90,688/31,082.80=		$(90,688/7,018,727,10*2)/(31,082.80/9,961,690.20*2)=$		$((291.7626+4.140991748)/2)/5*100=$	
291.7626		4.140991748		90 %	
Punteo	5	Punteo	4		

Fuente: investigación de campo EPS 2013-2014.

TABLA 24
EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA DE PAÍS 8

PROGRAMA DE PAÍS 8					
Evaluación de índices		Costos		Tiempo	
Esperado	Alcanzado	Esperado (Q)	Alcanzado (Q)	Esperado (Años)	Alcanzado (Años)
6,225.2	20,871	5,505,235	5,578,857	2	2
Eficacia		Eficiencia		Efectividad	
RA/RE		$(RA/CA*TA)/(RE/CE*TE)$		((Puntaje eficiencia + puntaje eficacia)/2)/máximo puntaje	
20,871/6,225.2=		$(20,871/5,578,857*2)/(6,225.2/5,505,235*2)=$		$((3.308419577+335.2663)/2)/5*100=$	
335.2663		3.308419577		100 %	
Punteo	5	Punteo	5		

Fuente: investigación de campo EPS 2013-2014.

TABLA 25
EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA DE PAÍS 9

PROGRAMA DE PAÍS 9					
Evaluación de índices		Costos		Tiempo	
Esperado	Alcanzado	Esperado (Q)	Alcanzado (Q)	Esperado (Años)	Alcanzado (Años)
6,486	6,603	724,717.00	724,360.50	2	2
Eficacia		Eficiencia		Efectividad	
RA/RE		$(RA/CA*TA)/(RE/CE*TE)$		((Puntaje eficiencia + puntaje eficacia)/2)/máximo puntaje	
6,603/6,486=		$(6,603/724,360.5*2)/(6,486/724,717*2)=$		$((1.018539889+101.8039)/2)/5*100=$	
101.8039		1.018539889		100 %	
Punteo	5	Punteo	5		

Fuente: investigación de campo EPS 2013-2014.

TABLA 26
EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA DE PAÍS 10

PROGRAMA DE PAÍS 10					
Evaluación de índices		Costos		Tiempo	
Esperado	Alcanzado	Esperado (Q)	Alcanzado (Q)	Esperado (Años)	Alcanzado (Años)
280.80	249	5,280,133.32	3,814,479.90	2	2
Eficacia		Eficiencia		Efectividad	
RA/RE		$(RA/CA*TA)/(RE/CE*TE)$		((Puntaje eficiencia + puntaje eficacia)/2)/máximo puntaje	
249/280.80=		$(249/3,814,479.9*2)/(280.8/5,280,133.32*2)=$		$((1.227472585 + 88.67521)/2)/5=$	
88.67521		1.227472585		90 %	
Punteo	4	Punteo	5		

Fuente: investigación de campo EPS 2013-2014.

TABLA 27
EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA DE PAÍS
11

PROGRAMA DE PAÍS 11					
Evaluación de índices		Costos		Tiempo	
Esperado	Alcanzado	Esperado (Q)	Alcanzado (Q)	Esperado (Años)	Alcanzado (Años)
213	205	187,944.00	287,388.00	2	2
Eficacia		Eficiencia		Efectividad	
RA/RE		$(RA/CA*TA)/(RE/CE*TE)$		((Puntaje eficiencia + puntaje eficacia)/2)/máximo puntaje	
205/213=		$(205/287,388*2)/(213/187,944*2)=$		$((0.629578105 + 96.24413)/2)/5=$	
96.24413		0.629578105		60 %	
Punteo	5	Punteo	1		

Fuente: Investigación de campo EPS 2013-2014.

ANEXO 2
PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

**PLAN INTERNACIONAL UNIDAD DE
PROGRAMA CARCHÁ**



Plan

**PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE CULTURA
ORGANIZACIONAL**

PLAN INTERNACIONAL UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO ÚNICO

INTRODUCCIÓN	4
a. Objetivo	5
b. Plan de acción	5
c. Metodología	6
d. Descripción de la actividad	6
e. Temas de abordaje	6
f. Costos	7
g. Materiales y recursos utilizados	7
h. Agenda	7
i. Evaluación de percepción	8

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Metodología a utilizar para fortalecer la identidad institucional de plan up Carchá	6
CUADRO 2 Agenda de actividades a desarrollarse en la capacitación sobre cultura organizacional	7

INTRODUCCIÓN

El presente plan surge como propuesta de solución, correspondiente a la inexistencia de identidad institucional de Plan Internacional en la unidad de programa Carchá, este problema fue detectado a través de un diagnóstico situacional que se llevó a cabo dentro del ejercicio profesional supervisado (EPS).

El propósito principal del plan de capacitación es dar a conocer o reforzar la información de los colaboradores, respecto a temas que tienen que ver con identidad institucional. Se pretende fortalecer la identidad institucional de Plan UP Carchá iniciando desde el ámbito interno, (capacitación sobre cultura organizacional) y el ámbito externo (Plan de marketing).

Los temas que se incluyen en el presente plan fueron analizados y aprobados por el administrador de la organización: los puntos de mayor énfasis son los siguientes: Innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los equipos, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad y principios y valores de Plan Internacional.

A continuación se detallan las fases de planificación, ejecución y evaluación de los procesos que comprenden el presente plan.

CAPÍTULO ÚNICO

a. Objetivo

Socializar con los colaboradores, la importancia de fortalecer la identidad organizacional de Plan Up Carchá, a través de la exposición de temas que tienen que ver con cultura organizacional, y temas que ejercen influencia sobre la actitud de los colaboradores al momento de prestar los servicios que Plan Internacional proporciona.

b. Plan de acción

Los aspectos generales de la actividad que se llevó a cabo en la organización, son los siguientes:

- **Título de la actividad:** Cultura organizacional (como tema principal, ya que los temas abarcados dentro de la capacitación fueron diversos todos con el objetivo de fortalecer la identidad institucional de la unidad de programa Carchá).
- **Lugar:** Cobán Alta Verapaz, en las oficinas administrativas de la unidad de programa Carchá. (Ya que las oficinas administrativas disponen de un amplio espacio y diversos ambientes que se adecuan para una capacitación)
- **Fecha:** 15 de enero de 2014
- **Horario:** 8:00 hrs. – 16:05 hrs.

c. Metodología

CUADRO 1
METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA FORTALECER LA IDENTIDAD
INSTITUCIONAL DE PLAN UP CARCHÁ

¿Qué?	¿Cómo?	¿Quién?	¿Dónde?
Fortalecer la identidad institucional de Plan UP Internacional Carchá	Capacitación orientada hacia todo el personal de Plan Internacional sobre cultura organizacional	Rogel Leal, (subgerente), Leslie Toc (asistente administrativa), Francisco Hércules (epesista)	Oficina administrativa de Plan Internacional unidad de programa Carchá

Fuente: Investigación de campo EPS 2013-2014.

d. Descripción de la actividad

La actividad consistió en transmitir a la totalidad de los colaboradores la importancia de fortalecer la identidad institucional de la unidad de programa Carchá, ya que promoviendo este tipo de movimientos surgen nuevas oportunidades aprovechables en un futuro no muy lejano, como por ejemplo el establecimiento de nuevas alianzas, nuevos financiantes, entre otros.

e. Temas de abordaje

- Innovación y aceptación del riesgo
- Atención al detalle
- Orientación a los resultados
- Orientación a la gente
- Orientación a los equipos
- Agresividad
- Estabilidad

- Principios y valores de Plan Internacional (A través del manual de inducción denominado “Promoviendo los derechos de los niños y las niñas para terminar con la pobreza infantil”).

f. Costos

Los costos aproximados de la actividad fueron de: Q. 1,000.00, estos fueron proporcionados por el departamento administrativo de la unidad de programa Carchá.

g. Materiales y recursos utilizados

- Papelería y útiles (hojas, lapiceros, marcadores)
- Equipo audiovisual (cañonera y computadora)

h. Agenda


CUADRO 2
AGENDA DE ACTIVIDADES A DESARROLLARSE EN LA CAPACITACIÓN
SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

No.	Actividad	Responsable	Hora
1	Bienvenida	Leslie Toc	8:00 - 8:30
2	Introducción	Francisco Hércules	8:30 - 9:00
3	Explicación de objetivos de la actividad	Francisco Hércules	9:00 - 9:15
4	Exposición de temas ¹	Francisco Hércules	9:15 - 12:00
5	Almuerzo	-----	12:00-13:00
6	Exposición de temas ²	Rogel Leal	13:00-14:00
7	Exposición de temas ³	Leslie Toc	14:00-15:00
9	Evaluación	Francisco Hércules	15:00-16:00
10	Agradecimiento y despedida	Francisco Hércules	16:00-16:05

Fuente: Investigación de campo EPS 2 013 - 2 014.

1. Concepto de cultura organizacional y situación actual de la identidad institucional de Plan UP Carchá
2. Elementos que forman parte de la cultura organizacional de la UP
3. Beneficios de fortalecer la identidad institucional

i. Evaluación

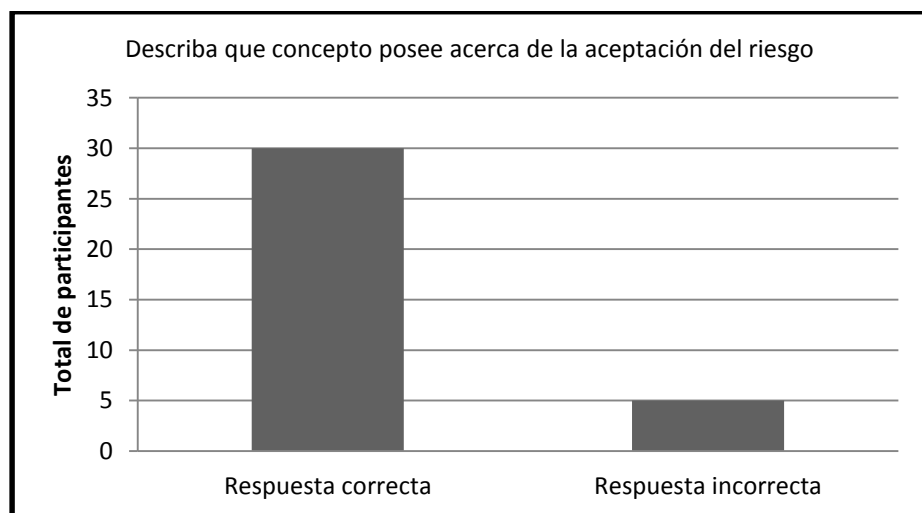
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE ENCUESTA PARA DIAGNOSTICAR EL ACTUAL ESTADO DE LA IMAGEN ORGANIZACIONAL DE PLAN UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ		
La presente encuesta forma parte de un proyecto de práctica universitaria, por tanto se solicita su colaboración respondiendo a los siguientes planteamientos:		
No.	Planteamiento	
1	¿Qué entiende por cultura organizacional?	
2	Describa que concepto posee acerca de la aceptación del riesgo	
3	Explique qué significa “Atención al detalle”	
4	Describa los principios de Plan Internacional unidad de programa Carchá	
5	¿Cuáles son los valores en los cuales Plan basa sus actividades?	
6	¿Agresividad significa innovar?	
7	Estabilidad, es el grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estado actual de la organización en contraste con el crecimiento.	
8	Plan Internacional es una organización que tiene por objetivo el desarrollo comunitario con enfoque de apoyo hacia las niñas	

GRÁFICA 2 RESULTADOS DEL PLANTEAMIENTO 1 ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL



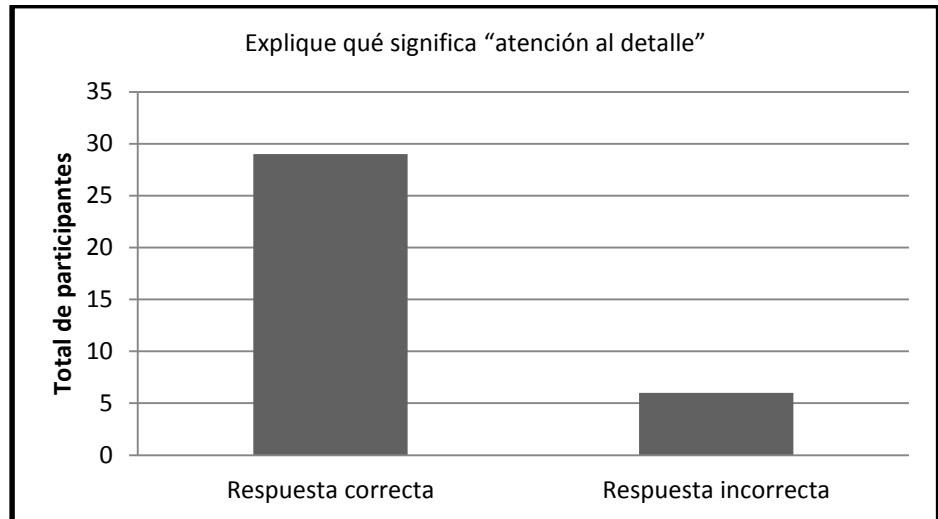
Fuente: Investigación de campo EPS 2013 – 2014.

GRÁFICA 3 RESULTADOS DEL PLANTEAMIENTO 2 ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Investigación de campo EPS 2013 – 2014.

GRÁFICA 4 RESULTADOS DEL PLANTEAMIENTO 3 ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Investigación de campo EPS 2013 – 2014.

GRÁFICA 5 RESULTADOS DEL PLANTEAMIENTO 4 ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL



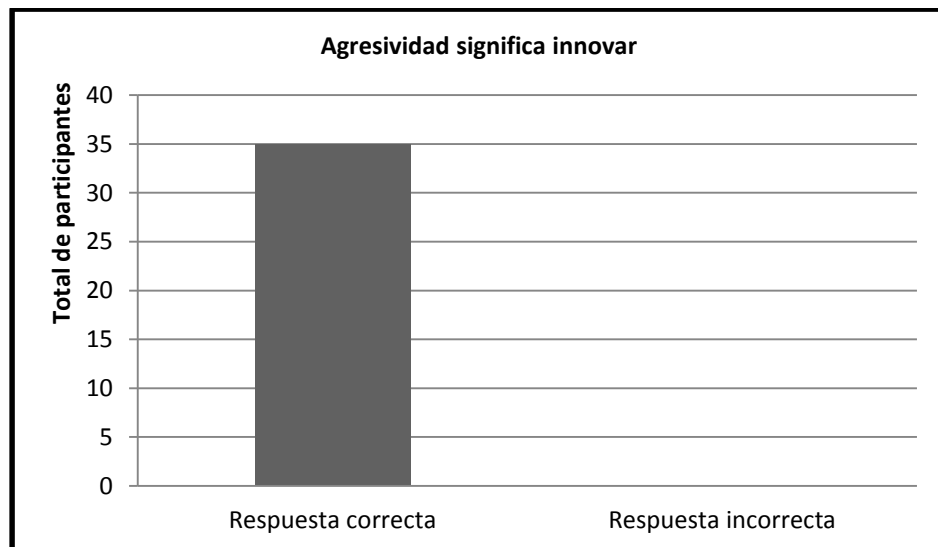
Fuente: Investigación de campo EPS 2013 – 2014.

GRÁFICA 6 RESULTADOS DEL PLANTEAMIENTO 5 ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Investigación de campo EPS 2013 – 2014.

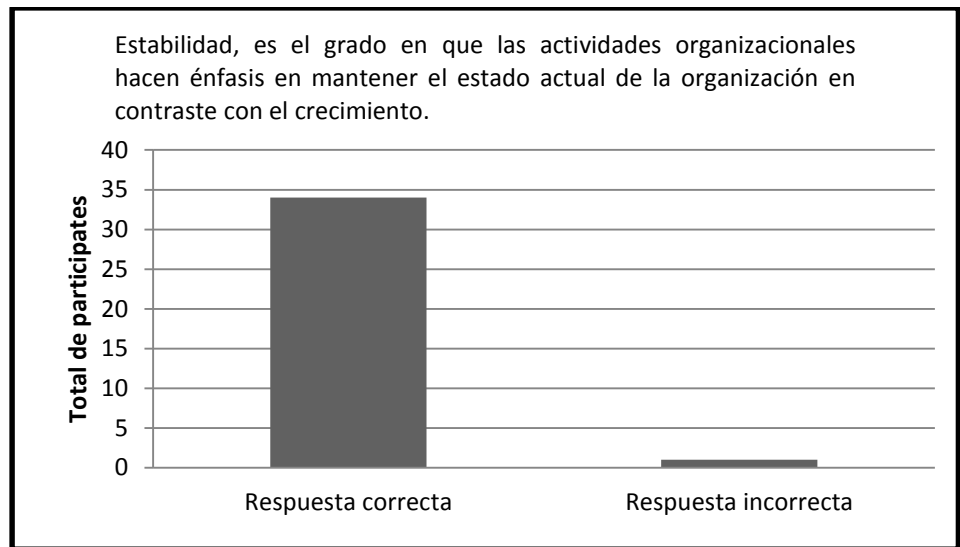
GRÁFICA 7 RESULTADOS DEL PLANTEAMIENTO 6 ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Investigación de campo EPS 2013 – 2014.

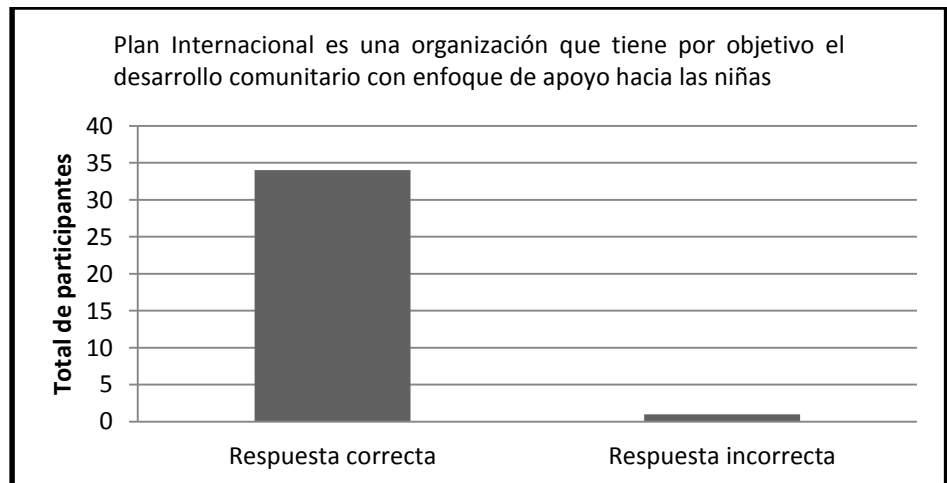
GRÁFICA 8

RESULTADOS DEL PLANTEAMIENTO 7 ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Investigación de campo EPS 2013 – 2014.

GRÁFICA 9 RESULTADOS DEL PLANTEAMIENTO 8 ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Investigación de campo EPS 2013 – 2014.

ANEXO 3
GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA SISTEMATIZAR
EXPERIENCIAS

**PLAN INTERNACIONAL UNIDAD DE
PROGRAMA CARCHÁ**



Plan

**GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA
SISTEMATIZAR EXPERIENCIAS**

PLAN INTERNACIONAL UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ

CEDULA DE RESULTADOS CAPACITACIÓN GUÍA PARA SISTEMATIZAR EXPERIENCIAS



**PLAN INTERNACIONAL GUATEMALA
UNIDAD DE PROGRAMA CARCHÁ
CÉDULA DE RESULTADOS**

Lugar y fecha de verificación

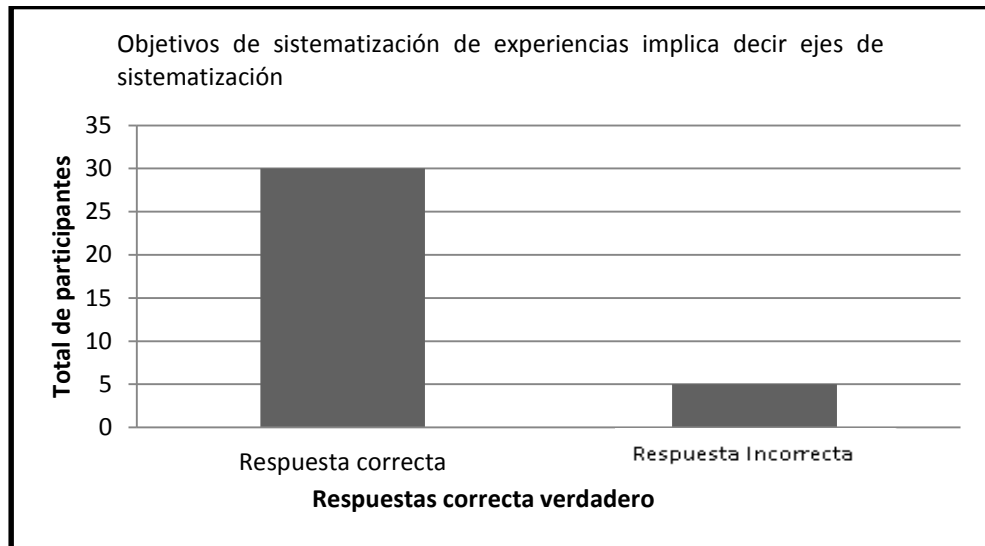
Tema evaluación _____
Puesto _____
Evaluador _____

No	Pregunta	Aciertos	Desaciertos	Observaciones

OBSERVACIONES GENERALES

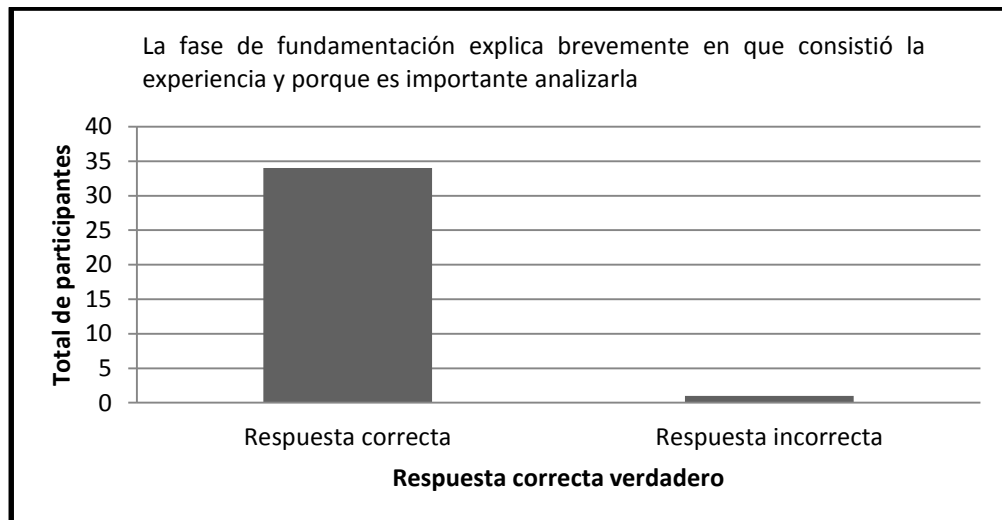
—

GRÁFICA 10
PLANTEAMIENTO 1 ENCUESTA PROCEDIMIENTOS PARA
SISTEMATIZAR EXPERIENCIAS



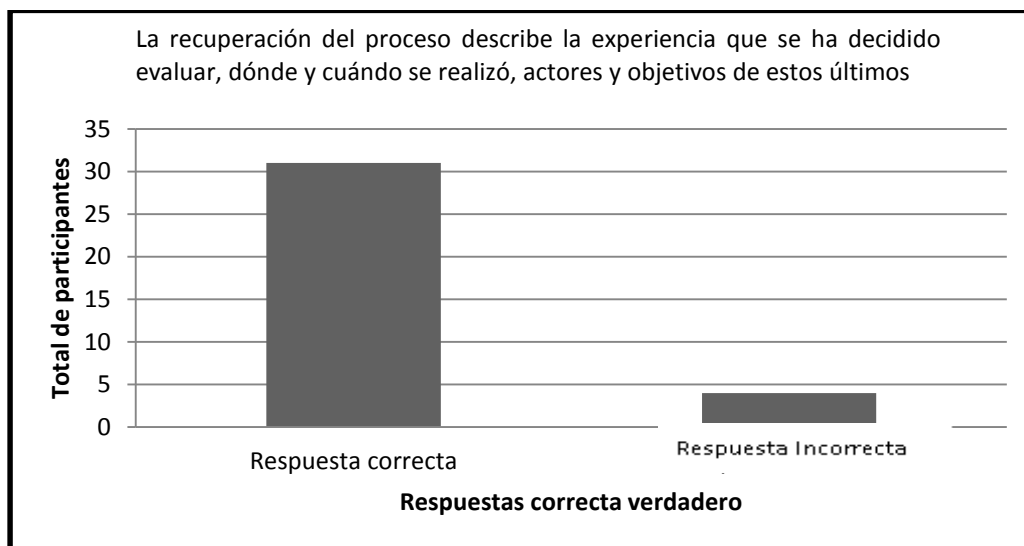
Fuente: Investigación de campo EPS 2013-2014

GRÁFICA 11
PLANTEAMIENTO 2 ENCUESTA PROCEDIMIENTOS PARA
SISTEMATIZAR EXPERIENCIAS



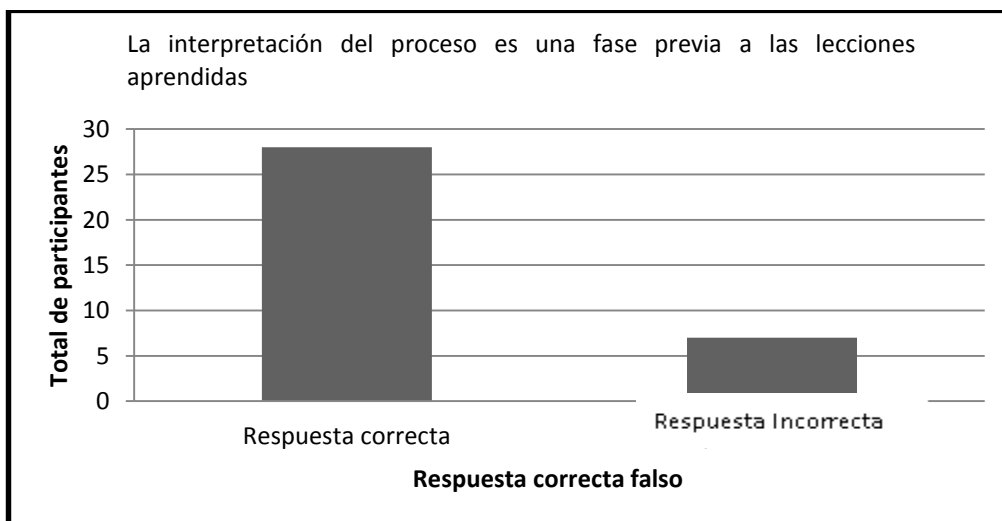
Fuente: Investigación de campo EPS 2 013 – 2 014

GRÁFICA 12 PLANTEAMIENTO 3 ENCUESTA PROCEDIMIENTOS PARA SISTEMATIZAR EXPERIENCIAS



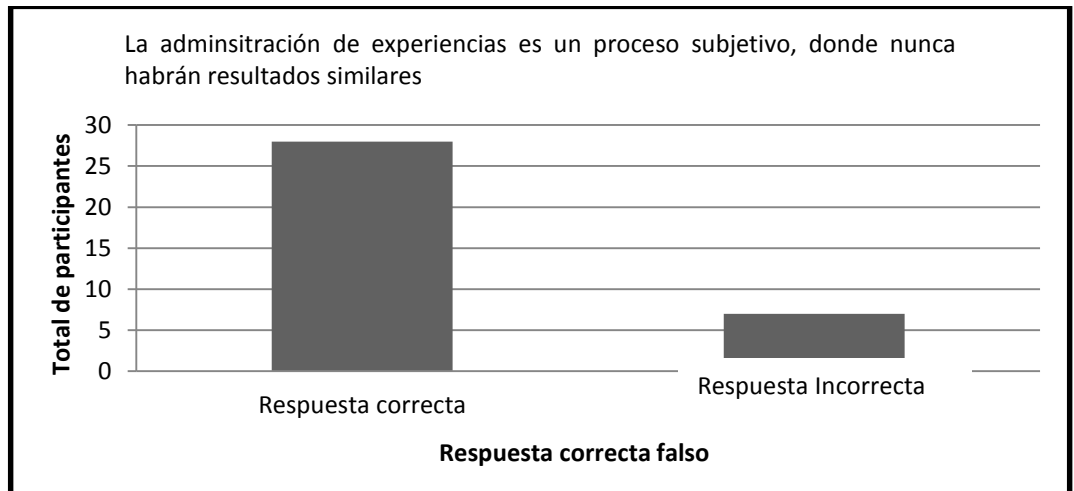
Fuente: Investigación de campo EPS 2 013 – 2 014

GRÁFICA 13 PLANTEAMIENTO 4 ENCUESTA PROCEDIMIENTOS PARA SISTEMATIZAR EXPERIENCIAS



Fuente: Investigación de campo EPS 2 013 – 2 014

GRÁFICA 14 PLANTEAMIENTO 5 ENCUESTA PROCEDIMIENTOS PARA SISTEMATIZAR EXPERIENCIAS



Fuente: Investigación de campo EPS 2013-2014

ÍNDICE

CONTENIDO

GUÍA PARA SISTEMATIZAR EXPERIENCIAS

1. Concepto de sistematización de experiencias	4
2. Finalidades de la sistematización de experiencias	6
3. Procedimientos para la sistematizar experiencias	7
3.1 Diseño de proyecto	7
- ¿Qué experiencia se quiere analizar?	7
- ¿Por qué es importante analizar dicha experiencia?	7
- Objetivos del análisis (específicos)	8
- Fuentes de información	8
- Productos que deben surgir del análisis	9
- Plazos y cronograma	9
3.2 Redacción del informe	10
- Introducción	10
- Objetivos (específicos)	10
- Fundamentación	10
- Metodología	11
- ¿Para qué se quiere analizar la experiencia?	11
- ¿Qué se quiere analizar?	11
- ¿Cómo se va a realizar el análisis?	11
- Recursos	12
- Plazos y cronograma	12
3.3 Recuperación del proceso	12
3.4 Análisis del proceso (evaluación de impacto)	13
3.5 Interpretación del proceso (lecciones aprendidas)	14
3.6 Glosario	14
3.7 Anexos	

PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

1. CONCEPTO DE SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

La sistematización de experiencias es la interpretación crítica de una o varias experiencias, que a partir de su reconstrucción y ordenamiento, descubre la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y porqué se han hecho de ese modo.

La sistematización de experiencias es el resultado de todo un esfuerzo por comprender el sentido de las experiencias desde que dio inicio el proceso en sistematización sin descuidar ninguno de los detalles que tienen que ver con el mismo.

Desde la perspectiva de quién realiza el análisis éste produce un nuevo conocimiento, un primer nivel para detectar los conceptos provenientes de la práctica. En este sentido la sistematización de experiencias permite extraer la realidad de lo que se está realizando en cada proyecto sea positivo o negativo.

La sistematizar de experiencias coloca en orden la información, el conocimiento y las percepciones dispersas que se presentan en el transcurso de la experiencia. La interpretación solo podrá ser posible si se reconstruyen las experiencias y se ordena el proceso vivido en esas experiencias. Así al reconstruir el proceso, se identifican los elementos que intervinieron en el proceso, clasificándolos y ordenándolos, lo que permite visualizar con objetividad lo vivido. El anterior proceso implica convertir las experiencias en objeto de estudio e interpretación teórica y a la vez en objeto de transformación.

La sistematización de experiencias coloca en orden la información, el conocimiento y las percepciones dispersas que se presentan en el transcurso de la experiencia. La interpretación solo podrá ser posible si se reconstruyen las experiencias y se ordena el proceso vivido en esas experiencias.

2. FINALIDADES DE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

- Identificar los problemas que afectan a los proyectos desde su planificación hasta su ejecución.
- Mejorar el impacto de los programas a través de las lecciones aprendidas, aprovechando los conocimientos provenientes de la experiencia, para la toma de decisiones en futuros proyectos,
- Comunicar y socializar los resultados del análisis a nivel interno, de manera que los colaboradores de Plan UP Carchá tengan conocimiento de los resultados de le ejecución de proyectos.

CUADRO 1
FINALIDADES DE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Principales finalidades de la sistematización de experiencias		
1	2	3
Identificación de problemas que afectan a los programas de la UP	Mejorar el impacto de programas	Comunicar y socializar los resultados de sistematización en el equipo de trabajo

Fuente: investigación de campo EPS Francisco Hércules 2013 - 2014

La comprensión de los objetivos de sistematizar experiencias es clave para la formulación de los procedimientos para elaborar el proceso de recuperación de experiencias, ya que teniendo en cuenta los tres anteriores planteamientos la orientación de cada procedimiento será en todo momento mejorar el impacto de los programas de la UP.

3. PROCEDIMIENTOS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

3.1 Diseño del proyecto

3.1.1 ¿Qué experiencia se quiere analizar?

Es importante delimitar con claridad cuál experiencia se sistematizará, después de analizar los resultados de la ejecución de proyectos el gerente y el administrador de la unidad de programa son los encargados de definir la experiencia a sistematizar.

Es importante entender que la sistematización de proyectos puede aplicarse a cualquier actividad, debe definirse con claridad éste tema debido a que esta decisión delimitará el alcance del proyecto de sistematización
--

3.1.2 ¿Por qué es importante analizar dicha experiencia?

Elaboración de la justificación de llevar a cabo la sistematización de la experiencia, tomando en cuenta análisis previos realizados por el personal administrativo.

El punto clave en esta fase previa al proyecto, es comprender el ¿por qué? se pretende analizar la experiencia, definiendo argumentos claros y convincentes que demuestren la necesidad de iniciar el proyecto.

3.1.3 Objetivos del proyecto

Definición de los objetivos del proyecto, analizados y aprobados por la gerencia de la unidad de programa.

La definición de objetivos del proyecto, es fundamental ya que estos serán la base para la toma de decisiones dentro del proyecto.

3.1.4 Fuentes de información

Para la obtención de información al reconstruir la experiencia se deben emplear: registros de campo (formatos operacionales, diario de campo) fuentes escritas (circulares, cuadernos de apuntes, los planes, actas de reuniones, informes e incluso las transcripciones de la entrevistas realizadas), softwares internos (programas corporativos de la UP), criterios del personal que participo en la experiencia (entrevistas), y los medios necesarios que contribuyan a

recabar la información necesaria para llevar a cabo una efectiva sistematización.

Mientras más sean las fuentes de información empleadas, aumentará proporcionalmente el conocimiento adquirido, se recomienda objetividad al momento de recolectar la información de manera que la información sea confiable.

3.1.5 Productos que deben surgir del análisis

Descripción de los resultados esperados al finalizar el proceso, debidamente aprobados por la administración de unidad de programa.

3.1.6 Plazos y cronograma

- Tiempo total que tomará el proceso, elaborando un informe donde se haga notar todas y cada una de las actividades que formaran parte del proceso de administración de experiencias.
- Descripción de cada una de las actividades que se desarrollarán durante el análisis, sin obviar, detalles; responsables, disponibilidad y acceso a los recursos, importancia en el proceso general de cada uno de los pasos específicos, entre otros aspectos de relevancia.

3.2 Redacción del informe del proyecto

Para finalizar la fase programática del proyecto de sistematización de experiencias se deben construir las siguientes fases en un

documento físico, (que puede ser redactado a través de cualquier medio),

3.2.1 Introducción

Parte introductoria al proyecto, haciendo énfasis en los puntos principales que formarán parte del proyecto. La introducción no debe ser un resumen del informe del proyecto de sistematización, sino más bien debe ser el texto que prepara el escenario para lo que vendrá a continuación.

3.2.2 Objetivos (específicos)

Definición de los objetivos del proyecto, analizados y aprobados por la gerencia de la unidad de programa. Estos deben describir con claridad el objeto, la periodicidad, los responsables y los recursos, con que se cuenta para alcanzarlos.

3.2.3 Fundamentación

Explicación breve en que consistió la experiencia (proyecto completo, parte de este último o una actividad independiente del proyecto, y porque es importante sistematizarla.

3.2.4 Metodología

La metodología es un tema bastante subjetivo, se debe ir acoplando de acuerdo a las circunstancias, pero básicamente es responder a los siguientes cuestionamientos:

- **¿Para qué se quiere analizar la experiencia?**

Esta pregunta engloba aspectos como: ¿Qué conocimientos se espera obtener? ¿Qué producto se pretende lograr? ¿A quién beneficiará la información a obtener? ¿Qué riqueza tiene el proyecto que amerita realizar el esfuerzo? Todo lo que gira en torno al objetivo del proyecto de sistematización.

- **¿Qué se quiere sistematizar?**

Definición de las dimensiones del suceso a sistematizar: Un proyecto en su conjunto, una etapa del mismo, el tratamiento de cierto tema, la interrelación generada de un determinado grupo entre otros. Debe definirse con claridad el objeto o situación a analizarse para evitar posibles confusiones o toma de cursos erróneos.

- **¿Cómo se va a realizar el proyecto?**

Se debe definir el método de investigación: herramientas o técnicas de investigación y las estrategias que se utilizarán para obtener la información pertinente.

3.2.5 Recursos

Evaluación de los recursos necesarios para desarrollar la sistematización de experiencias y análisis de la disponibilidad de dichos recursos en la organización.

3.2.6 Plazos y cronograma

Planificación del proceso de la sistematización, quienes participarán (responsables) y de qué manera, determinando los plazos y el tiempo total requerido para finalizar los procedimientos que forman parte de la sistematización.

3.3 Recuperación del proceso

Primeramente debe recolectarse la información con relación a todos los aspectos programáticos del proyecto o actividad a sistematizarse, objetivos, presupuestos, personal disponible, duración estimada, en fin todos los elementos que forman parte de la planificación de la experiencia a sistematizarse.

La segunda fase tiene que ver con la descripción de la experiencia que se ha decidido sistematizar, dónde (lugares que tuvieron que ver con la ejecución de la actividad a analizarse) y cuándo se realizó (periodicidad de las actividades que tuvieron relación la actividad o proyecto a sistematizarse, que actores participaron (protagonistas de las actividades ejecutadas), con qué objetivos y que resultados se obtuvieron.

La recuperación del proceso de la experiencia vivida consiste en la visualización completa de lo sucedido, no solo de lo programado, considerando los puntos de vista de los actores en el proceso.

No basta con presentar las actividades que el proyecto había programado, ni las acciones desarrolladas por el equipo del proyecto, sino que todo lo que realmente sucedió, incluyendo lo que hicieron las personas o grupos con los que se trabajó, para lo que es necesario

hacer una reflexión del proceso: cómo, cuándo, con quién, con qué recursos se trabajó. Se trata de explicar porque se incluyó algo no programado o no se ejecutó algo programado.

La sistematización de experiencias se ubica actualmente en el campo de la investigación cualitativa e interpretativa, ya que busca descubrir e interpretar prácticas, dando un lugar privilegiado al punto de vista de los actores y a la subjetividad. Las investigaciones cualitativas utilizan diferentes métodos, técnicas e instrumentos para acercarse a la realidad investigada.

Se deben utilizar los formatos adjuntos en los anexos.

3.4 Análisis del proceso (Evaluación de impacto)

Es la evaluación de cada uno de los procesos y elementos de las experiencias, para comprender su lógica y comprender las relaciones que se han establecido entre estas.

Se sugiere emplear las herramientas disponibles para ejecutar la evaluación de impacto. (Cuadro de recuperación de experiencia y cédula de resultados).

La coordinación del elaborador del proyecto de sistematización con el equipo de administración es de vital importancia, ya que los administrativos de acuerdo a su experiencia y posición pueden sugerir la orientación o el enfoque que se le debe proporcionar al análisis, de manera que el colaborador aproveche eficientemente los recursos y tiempos establecidos.

CUADRO DE RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Fecha	¿Qué se hizo?	¿Para qué?	¿Quiénes?	¿Cómo?	Resultados

OBSERVACIONES GENERALES

Interpretación del proceso (lecciones aprendidas)

El objetivo de esta fase es explicar los pasos desarrollados en la evaluación de impacto, determinando debilidades y puntos críticos que deben evitados en acciones futuras. Para documentar las lecciones aprendidas se analizarán las dificultades y problemas enfrentados y como se han superado, se deben distinguir las situaciones de éxito y sus causas, también se deben resaltar los errores cometidos para evitarlos en un futuro. Lo importante es formular sugerencias y recomendaciones para próximas fases o futuros proyectos.

CUADRO DE LECCIONES APRENDIDAS

Actividad	Responsable	Dificultades	Causas de las dificultades	Medidas correctivas	Recomendaciones (Mejoras en el futuro)

OBSERVACIONES GENERALES

3.5 Exposición de resultados

Después de elaborado el proceso de sistematización es de vital importancia realizar una última evaluación a los datos obtenidos, con el fin de trasladar la información al personal administrativo, ya que estos últimos serán los encargados de aprobar la divulgación y socialización de los resultados del proyecto de sistematización.

3.6 Socialización de resultados

Para transmitir los resultados del proyecto de sistematización de experiencias se deberá emplear los medios indicados y aprobados por la administración de la unidad de programa, determinando; que información es importante desvelar, el tiempo que durará el proceso de socialización, responsables de la socialización y demás factores que tengan que ver con el proceso de divulgación

3.7 Glosario

a. Experiencia

Es una forma de conocimiento o habilidad derivado de la observación, de la participación y de la vivencia de un evento o un proveniente de las cosas que suceden en la vida, en un conocimiento que se elabora colectivamente.

b. Método

Método es una palabra que proviene del término griego “methodos” (camino o vía), y que se refiere al medio utilizado para llegar a su fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar o objetivo.

c. Percepción

La noción percepción se deriva del término latino "*perceptio*" y describe tanto la acción como la consecuencia de percibir, (es decir tener la capacidad para recibir mediante los sentidos las imágenes, impresiones y sensaciones externas, o comprender y conocer algo).

d. Recuperación

Es un término que proviene del latín "*recuperatio*" implica la acción y el efecto de volver en sí o a un estado de normalidad, también significa volver a tomar lo que antes se poseía.

e. Sistematización

La palabra sistematización proviene de la idea de sistema, de orden o clasificación de diferentes elementos bajo una regla o parámetro similar. La sistematización es entonces el establecimiento de un sistema u orden que tiene por objetivo permitir obtener los mejores resultados posibles de acuerdo al fin que se tenga que alcanzar.

f. Software

Es un ingrediente indispensable para el funcionamiento del computador, esta formado por una serie de instrucciones y datos, que permiten aprovechar todos los recursos que el computador tiene, de manera que pueda resolver gran cantidad de problemas.

3.8 Anexos

GUÍA PARA LA RECUPERACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS

1. CONTEXTO GENERAL DE LA EXPERIENCIA

1.1 Unidad de programa No.

1.2 Nombre de la experiencia

1.3 Tema que aborda la experiencia

1.4 Localización

1.5 Condiciones históricas relevantes para entender el contexto de la experiencia

(Descripción de manera general sobre eventos históricos, logros, fracasos, del lugar, de la organización que sistematiza la experiencia, que son importantes para entender el surgimiento y desarrollo de la experiencia)

2. ASPECTOS SOBRE EL APRENDIZAJE

2.1 Descripción de la experiencia

(Descripción de la experiencia en sí, propósitos generales y propósitos de la experiencia en el tiempo, porque se considera importante la experiencia)

2.2 Momentos críticos que se identifican en el desarrollo de la experiencia

(Qué problema u oportunidades están en el origen de la experiencia, momentos que se consideren claves en la experiencia, es importante visualizar los momentos en tres etapas: la inicial, proceso de intervención o desarrollo y la situación final o actual, como se definió el eje de sistematización, esto equivale a decir que se desea o se quería aprender sobre la experiencia como punto central).

2.3 Preguntas e hipótesis que se consideraban, formulaban y respondían en los diferentes momentos que se identifica en el desarrollo de la experiencia

2.4 Actores y protagonistas(individuos, organizaciones y cómo se conformó el grupo)

2.5 Roles que desempeñaron los actores que participaron en la experiencia

2.6 ¿Qué o cuáles capacidades/habilidades desarrollaron los actores participantes de la experiencia?(Considerar las desarrolladas por el grupo, individuos u organizaciones, y qué o cuáles elementos pueden ser útiles a otras personas u organizaciones)

3. PRINCIPALES LOGROS DEL APRENDIZAJE

3.1 ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de la experiencia?

3.2 ¿Qué productos generó la experiencia?

3.3 ¿Cuáles metas de las que se esperaba alcanzar con esta experiencia se lograron y cuáles no?

3.4 Identificación de elementos de riesgo en la experiencia

3.5 Identificación de elementos innovadores en la experiencia

3.6 Descripción de impactos de elementos innovadores en la experiencia

4. PROYECCIÓN DE LA EXPERIENCIA

4.1 ¿Qué se desea alcanzar con la experiencia obtenida?

4.2 ¿Con quienes le gustaría trabajar en el futuro?

4.3 ¿A quién o quienes se considera importantes para dar a conocer los resultados de la experiencia?

5. COMENTARIOS FINALES

5.1 **Conclusiones**(Qué es lo más importante que Plan obtiene de la experiencia, en qué o cómo se puede mejorar la implementación de la experiencia)

Elaborador	
Nombre	
Puesto	
Firma	
Vo.Bo.	
Nombre	
Puesto	
Firma	
Lugar y fecha	



CUNOR

CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE

Universidad de San Carlos de Guatemala



15045

El Director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos, luego de conocer el dictamen de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

Administración de Empresas

Al trabajo titulado:

"Informe Final, Ejercicio Profesional Supervisado realizado en Plan Internacional Unidad de Programa Carchá, municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz"

Presentado por el (la) estudiante:

Francisco Oswaldo Hércules Tello

Autoriza el

IMPRIMASE

"Id y enseñad a todos"


Lic. Zoot. M.A. Fredy Giovanni Macz Choc
DIRECTOR



Cobán, Alta Verapaz abril del 2015

