

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE  
GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO**

**Programa de formación de promotores sociales para la  
facilitación de acciones de desarrollo local**

**Guatemala  
2002**



**Programa de formación de promotores sociales para la  
facilitación de acciones de desarrollo local**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE  
GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO**

**Programa de formación de promotores sociales para la  
facilitación de acciones de desarrollo local**

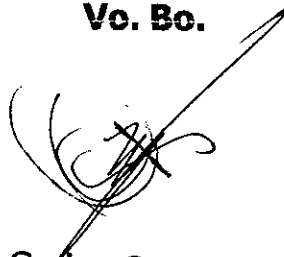
**PATRICIA MUÑOZ PERALTA**

**Modelo de Trabajo Profesional presentado para optar al  
grado académico de Maestría en Desarrollo Social**

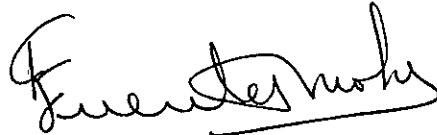


**Guatemala  
2002**

**Vo. Bo.**



**Dr. Carlos Cazali Díaz**  
**Decano**  
**Facultad de Ciencias Sociales**

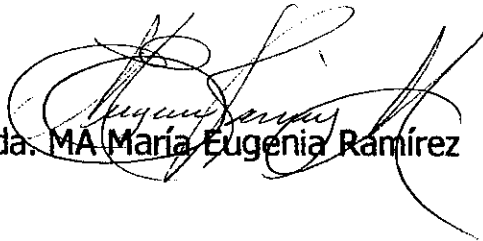


**Ing. MA Fernando Fuentes Mohr**  
**ASESOR**

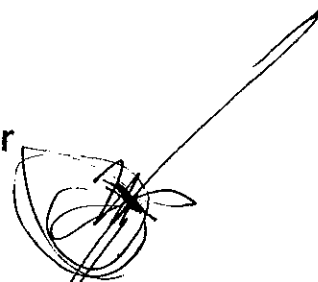
**TERNA EXAMINADORA:**



**Ing. MA Fernando Fuentes Mohr**



**Licda. MA María Eugenia Ramírez**



**Dr. Carlos Cazali Díaz**

*A mi hijo Héctor Alejandro*

## PREFACIO

Ser agente de cambio, por necesario que éste sea, equivale a romper una inercia que lucha denodadamente por persistir. Se corre el riesgo de sufrir decepciones, desencantos, críticas e incluso discriminación. Pero nada de esto es suficientemente persuasivo como para cambiar de oficio.

Los trabajadores del desarrollo buscamos oportunidades para modificar una realidad insatisfactoria con la clara conciencia de que sólo podemos hacer una contribución, y que nos faltará vida para ver los frutos de nuestro esfuerzo. Antes de ponernos al servicio de esos cambios soñamos con ellos y creemos en ellos. En otras palabras, no vamos a cambiar el mundo, sin embargo vamos a soñar y a obrar para que el mundo cambie.

Este modelo es un aporte a las muchas herramientas de cambio que se están forjando velozmente, dada la urgencia de la humanidad por concebir y concretar otras formas de organización social. Su magia consistirá en la esmerada aplicación debidamente contextualizada y las modificaciones de fondo y forma que sufra en tanto la misma realidad social en continuo movimiento, lo exija.

Mis especiales agradecimientos al ingeniero Fernando Fuentes Mohr, quién asesoró con tanta dedicación la creación de este modelo, al maestro Miguel Ángel Zea, a Alejandra Hernández y Any Luna Aquino, todos grandes soñadores.

En el mundo interior que me acompaña donde quiera que voy aparecen dos figuras masculinas, la de un anciano que me enseñó a soñar con un gran Ideal, un mundo nuevo y mejor para todos, y un adolescente, casi un niño, que me demuestra que ese mundo Ideal es posible de plasmar y vivir.

“Los grandes Ideales viven en el cielo, y en el corazón de los hombres y mujeres generosos”

P.M.P.

## INDICE

|  |    |
|--|----|
| Prefacio   | iv |
| Índice   | v  |
| Lista de Cuadros   | ix |
| Lista de Gráficos  | x  |
| Resumen Ejecutivo  | xi |
| I. Introducción  |    |
| A. Presentación  | 1  |
| B. Metodología   | 2  |
| II. Contextos  |    |
| A. Contexto social   | 3  |
| 1. Antecedentes históricos                                   | 3  |
| 2. Cifras de la pobreza en Guatemala                         | 4  |
| 3. Lucha contra la pobreza y recursos humanos especializados | 7  |
| B. Marco conceptual  | 10 |
| 1. Desarrollo humano sostenible                              | 10 |
| 2. Capital social  | 12 |
| 3. Sostenibilidad  | 13 |
| 4. Desarrollo humano sostenible y educación                  | 15 |
| 5. Gerencia Social   | 16 |
| 6. Educación para adultos                                    | 18 |
| C. Marco normativo general                                   | 19 |
| 1. Ley de educación nacional                                 | 19 |
| 2. Nueva ley de descentralización                            | 19 |
| 3. Código municipal  | 20 |
| 4. Acuerdos de paz   | 20 |
| 5. Diseño de reforma educativa                               | 22 |
| 6. Matriz de política social 2000 – 2004                     | 22 |
| 7. Matriz de política económica 2000 – 2004                  | 23 |
| III. Justificación   |    |
| A. El problema   | 24 |
| B. La situación al finalizar el programa                     | 25 |
| C. Beneficiarios   | 26 |

|  |    |
|--|----|
| 1. Directos                                | 26 |
| 2. Indirectos                              | 26 |
| D. Tipología de las ciudades seleccionadas | 26 |
| E. Utilización de los resultado            | 27 |

#### IV. Fin, Propósito y Actividades

|  |    |
|--|----|
| A. Fin   | 28 |
| B. Propósito   | 28 |
| C. Desagregación del objetivo específico                     | 28 |
| 1. Resultado 1   | 28 |
| 2. Resultado 2   | 28 |
| 3. Resultado 3   | 29 |
| 4. Resultado 4   | 29 |
| D. Marco lógico  | 29 |
| E. Diseño del programa de formación para Promotores sociales | 29 |
| 1. Descripción del programa                                  | 29 |
| 2. Objetivos   | 31 |
| a. Objetivo general del programa de formación                | 31 |
| b. Objetivos específicos del programa de formación           | 31 |
| 3. Principios del programa                                   | 31 |
| 4. Fases del programa  | 32 |
| a. Primera fase  | 32 |
| b. Segunda fase  | 32 |
| c. Tercera fase  | 33 |
| 5. Perfil del promotor social                                | 33 |
| 6. Plan de formación para los promotores Sociales            | 35 |
| a. Áreas de gestión para el desarrollo                       | 35 |
| 1) Áreas de gerencia   | 35 |
| a) Temas administrativos                                     | 35 |
| b) Proyectos productivos                                     | 35 |
| c) Planificación y formulación de Proyectos                  | 36 |
| d) Temas contables y fiscales                                | 36 |
| e) Temas jurídicos   | 36 |
| f) Practica  | 37 |
| 2) Área de relaciones interpersonales                        | 37 |
| a) Relaciones humanas  | 37 |
| b) Participación social                                      | 37 |
| 3) Área de desarrollo  | 37 |
| 4) Tecnologías participativas                                | 38 |
| b. Eje transversal   | 38 |

|   |    |
|---|----|
| 7. Metodología  | 39 |
| 8. Materiales y recursos educativos   | 41 |
| 9. Evaluación   | 41 |
| V. Evaluación del Programa  |    |
| A. Exante   | 42 |
| 1. Criterios de evaluación  | 42 |
| 2. Instrumentos, procedimientos y acciones de evaluación                                | 42 |
| B. Durante  | 43 |
| 1. Criterios de selección de los participantes  | 43 |
| 2. Instrumentos, procedimientos y acciones de selección de los participantes            | 43 |
| 3. Criterios de evaluación durante la etapa presencial del programa                     | 44 |
| 4. Instrumentos de evaluación durante la etapa presencial del programa                  | 44 |
| 5. Criterios de evaluación durante la etapa de seguimiento                              | 45 |
| 6. Instrumentos procedimientos y acciones de evaluación durante la etapa de seguimiento | 45 |
| 7. Criterios de preparación del proceso de sistematización.                             | 46 |
| 8. Instrumentos y procedimientos de preparación del Proceso de sistematización          | 46 |
| C. Expost   | 46 |
| 1. Criterios de evaluación al finalizar el programa                                     | 46 |
| 2. Instrumentos, procedimientos y acciones de evaluación al finalizar el programa       | 46 |
| D. Sistematización  | 47 |
| 1. Plan de sistematización  | 47 |
| 2. Registro de la experiencia   | 47 |
| 3. Recuperación del proceso   | 48 |
| 4. Reflexión  | 48 |
| 5. Conclusión   | 48 |
| VI. Plan de Ejecución   |    |
| A. Plan operativo   | 49 |
| 1. Desglose de objetivos  | 50 |
| 2. Programación de actividades  | 51 |
| 3. Cronograma   | 52 |
| B. Plan organizativo  | 53 |
| 1. Organigrama  | 53 |
| 2. Personal del proyecto  | 54 |

|   |     |
|---|-----|
| 3. Matriz tarea-responsabilidad _____   | 66  |
| C. Calculo de Costos _____  | 67  |
| 1. Primer año _____   | 67  |
| 2. Segundo Año _____  | 68  |
| 3. Costos totales _____   | 69  |
| 4. Flujo de caja del proyecto _____   | 70  |
| VII. Bibliografía _____   | 71  |
| VIII. Apéndices _____   | 77  |
| 1. Entrevistas _____  | 78  |
| 2. Cuadro de tipología _____  | 90  |
| 3. Marco lógico _____   | 91  |
| 4. Cuadro resumen de materias _____   | 96  |
| 5. Fases del programa de estudios _____   | 97  |
| 6. Material de validación del perfil _____  | 98  |
| 7. Análisis del perfil del promotor y materias del programa que<br>contribuyen a su formación _____ | 104 |
| 8. Procesos de sistematización. Guía de Clasificación de las<br>experiencias _____                  | 113 |
| 9. Procesos de sistematización. Preguntas Reflexivas con base<br>en la Guía de Clasificación _____  | 114 |

## LISTA DE CUADROS

| Cuadro                         | Página |
|--------------------------------|--------|
| 1. Programación de Actividades | 52     |
| 2. Organigrama                 | 53     |
| 3. Costos Primer Año           | 67     |
| 4. Costos Segundo Año          | 68     |
| 5. Costos Totales              | 69     |
| 6. Flujo de Caja               | 70     |

## LISTA DE GRAFICOS

| Gráfico                         | Página |
|---------------------------------|--------|
| 1. Desglose de objetivos        | 50     |
| 2. Matriz Tarea-Responsabilidad | 66     |

## RESUMEN EJECUTIVO

### Contextos

#### Contexto Social

La pobreza de un país se determina con base en una combinación de indicadores cualitativos y cuantitativos y en Guatemala aquellos muestran además de pobreza, una realidad de exclusión e inequidad. Las raíces históricas de esta situación se encuentran en el predominio del Estado excluyente, hasta muy entrado el siglo XX. En 1985 comienza un proceso de transformación del Estado que se extiende hasta la actualidad. Este proceso tiene dos puntos de interés importantes en lo que al desarrollo social se refiere: descentralización y participación. Las posibilidades de crear desarrollo descansan en la expectativa del fortalecimiento del poder local, pues los proyectos y programas impulsados por el gobierno son insuficientes para reducir el problema. Las acciones a favor del desarrollo local necesitan de un personaje clave que es el técnico promotor social, cuya formación específica es débilmente aportada por el sistema educativo nacional.

#### Marco Conceptual

Los conceptos de Desarrollo Humano Sostenible, Capital Social y Sostenibilidad son fundamentales para comprender la problemática que se quiere abordar. Coinciden la mayoría de los estudiosos del tema que la diferencia entre las calidades de vida la hace la educación. También es necesario comprender la importancia del Gerente Social como especialista en las cuestiones del desarrollo y acercarse así la solución de la aguda problemática de la pobreza. Por último, es importante otorgar un espacio a la educación de adultos o Andragogía, disciplina con pocos años de aparición.

#### Marco Normativo General

Es posible citar algunas bases legales, tales como la Ley de Educación Nacional, el Código Municipal, la Nueva Ley de Descentralización, los Acuerdos de Paz y otros documentos que aportan el contexto de las políticas acerca del tema. Estos son el Diseño de la Reforma Educativa y las Matrices de Política Social y Política Económica 2000-2004. Los mencionados documentos sustentan la necesidad de apoyar la organización comunitaria y la capacidad de gestión de la población y también afirman la necesidad y posibilidad de institucionalizar las formas de educación paralelas y/o complementarias al sistema formal.

## **Justificación**

### **El problema**

La necesidad de profesionales y técnicos del desarrollo social en Guatemala es creciente, pero la formación de dichos especialistas es escasa, deficiente o inexistente. El caso más crítico es el de los técnicos, pues es común que sean empíricos, principalmente si se trata de habitantes de ciudades del interior del país. Se propone crear un programa de formación para promotores sociales de las ciudades del interior del país, que mejore la práctica y, por consiguiente, el impacto de las acciones a favor del desarrollo social.

### **La situación al finalizar el programa**

Al finalizar el programa se habrán formado a 150 Promotores Sociales, 30 en cada ciudad seleccionada como sede de una región para participar en el programa, que contarán con conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en forma sistemática. Se orientarán hacia la práctica y tendrán en cuenta la realidad de la población rural del país, asimismo se habrá sentado un precedente para la ampliación del programa a otras áreas y otras promociones en las mismas sedes.

### **Beneficiarios**

Los principales beneficiarios serán los participantes del programa, los habitantes de las comunidades para las cuales estos promotores trabajen y las organizaciones que contraten sus servicios profesionales.

### **Tipología de las ciudades seleccionadas**

Para seleccionar las ciudades que serán sedes del programa se han utilizado varios criterios: Accesibilidad, presencia de infraestructura básica, existencia de establecimientos de secundaria hasta el nivel de diversificado, presencia de entidades gestoras del desarrollo o unidades técnicas municipales en formación y diversidad entre las regiones.

### **Utilización de los resultados**

Se verá beneficiado el mercado laboral al incrementar la oferta de promotores sociales y sus competencias específicas. Los demandantes podrán elevar sus requerimientos. La primera aplicación de un plan piloto será el ejemplo para la difusión del programa en otras regiones.

## **Fin, propósito y actividades**

### **Objetivos**

El objetivo general del programa es contribuir a la organización comunitaria y capacidad de gestión de proyectos sostenibles en comunidades priorizadas de manera que su calidad de vida se incremente, cualitativa y cuantitativamente y los objetivos específicos se refieren a cómo lograr este objetivo principal. El objetivo clave es realizar un programa de Formación y Actualización de Promotores Sociales que mejore la práctica de capacitación y acompañamiento. Este objetivo permite que se formulen resultados y actividades, que son incorporados al marco lógico correspondiente.

### **Diseño del programa de formación y actualización para promotores sociales.**

El programa consta de cuatro áreas de Gestión para el Desarrollo: 1) Gerencia, 2) Relaciones Interpersonales, 3) Desarrollo y 4) Tecnologías Participativas y Dinámicas de Grupos y un eje transversal que cruza las cuatro áreas y que contiene Valores para un Mundo Nuevo.

Se impartirá durante 10 meses, en horario de fin de semana, cinco horas los viernes y siete los sábados, para completar 384 horas. Al finalizar los diez meses, los participantes reciben un diploma. Posterior a esta etapa, reciben 10 meses de práctica de campo y seguimiento al final de los cuales reciben otro diploma.

Su objetivo general es formar Técnicos en Promoción Social en el nivel departamental. Es un programa concebido bajo los principios de la educación de adultos, participativo, práctico, flexible, aplicable y formulado en un lenguaje sencillo, con apertura al diálogo, la opinión y la discusión entre facilitadores. Pretende crear un clima de intercambio de ideas y experiencias que es posible evaluar, sistematizar y mejorar. Se imparte en ciudades del interior del país con el fin de impactar el área rural.

El programa contiene tres fases: Primera, que consta de 1) Diseño del programa 2) Selección de los facilitadores y conferencistas y 3) Inducción de los facilitadores y conferencistas. Segunda, que contiene i) Ejecución de la etapa presencial y ii) Ejecución de la etapa de seguimiento y una Tercera, donde se practica a) Evaluación y b) Sistematización.

El perfil del promotor social tiene varias características, conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes fundamentales para el posterior ejercicio de la profesión. Dicho perfil fue oportunamente validado en junta de expertos.

Se practica la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa. También se aplicará la evaluación sumativa para asignar calificación a los participantes y acreditarlos como egresados o graduados del programa.

#### **Evaluación del programa**

Se aplicarán tres momentos evaluativos, exante, durante, ex post debiendo atender cada uno de ellos a criterios e instrumentos específicos. Posteriormente se aplicará la sistematización, que pretende capitalizar la experiencia para retroalimentar procesos futuros, que utilizará información recabada durante las etapas evaluativas mencionadas.

#### **Plan de ejecución**

El plan de ejecución consta de un plan operativo, que incluye análisis de objetivos y programación, un plan organizativo que contiene las áreas de responsabilidad, descripción de puestos y organigrama y el cálculo de costos tanto de inversión inicial como de funcionamiento anual.

# I. INTRODUCCIÓN

## A. Presentación

En 1997 la Universidad del Valle de Guatemala creó la Maestría en Desarrollo Social. Es requisito para recibir el título como profesional en esta especialidad presentar un estudio que muestre los conocimientos que haya logrado obtener el estudiante en este campo.

Este modelo, Programa de Formación y Actualización de Promotores Sociales<sup>1</sup> para la facilitación de acciones de Desarrollo Social focaliza como problema principal la carencia de promotores sociales especializados en el área rural y en los departamentos. Constituye una contribución al campo teórico y práctico del Desarrollo Social en Guatemala.

Puede aplicarse como plan piloto en algunas ciudades para luego trasladar la experiencia a otras regiones del país. Este programa está concebido para ser impartido en 10 meses, tendrá 10 meses de seguimiento y aceptará participantes con una escolaridad mínima de Tercero Básico. Otorga prioridad a participantes residentes en el área rural o en los departamentos.

Consta de cinco capítulos. Inicialmente se presenta una introducción, que contempla la presentación, metodología. El primer capítulo está compuesto por los marcos contextual, legal y conceptual. El segundo capítulo contiene la justificación y comprende el planteamiento del problema, la situación prevista al finalizar el programa, los beneficiarios, y la utilización de los resultados. En el capítulo tercero se señalan los objetivos, resultados y actividades del proyecto y el diseño del Programa de Formación. El capítulo cuarto se refiere a la evaluación y el quinto el plan de ejecución. Contiene varios anexos, entre ellos el marco lógico y la tipología de las ciudades seleccionadas para ser sedes de la ejecución del programa.

El modelo contiene varios aportes novedosos: la aplicación de tecnologías participativas como recurso educativo para dar a conocer los temas del programa y la introducción de un eje transversal compuesto por valores destinados a iniciar una transformación en las actitudes y hábitos de los participantes, con miras a forjar una sociedad de mayor equidad. La exigencia de una escolaridad mínima de 9 años en lugar de 12 y el tiempo de duración del programa, esto es, 10 meses presenciales, son también importantes de señalar como factores innovadores y ampliamente discutidos con profesionales del campo del desarrollo social.

No contempla de manera específica sino general, las dimensiones étnicas y lingüísticas de la sociedad guatemalteca al tomar en consideración que es un plan destinado para ser aplicado en los departamentos para el desarrollo local.

---

<sup>1</sup> Durante el desarrollo de este estudio se utilizará la palabra Promotor Social indistintamente para promotores y promotoras sociales.

## B. Metodología

El interés original en el tema brota de la experiencia de la consultora, que al trabajar en el medio profesional del Desarrollo Social pudo constatar las carencias técnicas y metodológicas de los promotores. Esto la llevó a formular, ejecutar y evaluar un programa de formación para los promotores sociales de la entidad con la que ha colaborado en los últimos 12 años<sup>1</sup>, programa que aportó las líneas generales del plan de estudios que se presenta en este modelo.

Para elaborar el documento se siguieron los siguientes pasos:

Se tomó como base la experiencia antes señalada, a continuación se inició una revisión bibliográfica que aportara información suficiente para caracterizar la pobreza en Guatemala y construir un contexto apegado a la realidad y elaborar un marco conceptual que auxiliara el conocimiento del tema. Asimismo, esta revisión de bibliografía permitió clarificar el problema que se iba a tratar, sus dimensiones, causas, efectos y posibles soluciones. Luego de este trabajo se elaboró el anteproyecto, que fue aceptado por la Decanatura de Ciencias Sociales de la Universidad del Valle de Guatemala para iniciar su posterior desarrollo.

Se procedió entonces a la consulta de las guías académicas de las universidades de Guatemala en busca de carreras que impartieran formación a promotores sociales, y a la búsqueda de documentos legales que apoyaran los propósitos del modelo.

Se hicieron visitas a instituciones de desarrollo estatales y privadas con el fin de entrevistar a profesionales que trabajaran o hubieran trabajado con promotores sociales con el fin de constatar la problemática planteada acerca de los promotores sociales, sus características, carencias, fortalezas y aquellas cualidades que deberían tener.

Una vez definidos el problema, los objetivos, los beneficiarios y la situación prevista al finalizar el programa se elaboró el primer borrador del Diseño del Programa de Formación y Actualización de Promotores Social, que se sometió a la opinión de una profesional especialista en temas de educación. Luego de atendidas sus observaciones se validó el perfil propuesto para el promotor social en junta de expertos.

El siguiente paso consistió en revisar el marco lógico y diseñar el plan de ejecución. Por último, se elaboró el conjunto de anexos, resumen ejecutivo, metodología y presentación.

---

<sup>1</sup> La OINA, Asociación Cultural Nueva Acrópolis de Guatemala. Muchas entidades privadas y ONGs proceden a dar entrenamiento a sus promotores, que frecuentemente carecen de formación general específica, de acuerdo a los requerimientos de la entidad.

## II. CONTEXTOS

### A. Contexto Social

#### 1. Antecedentes históricos

Actualmente Guatemala se caracteriza como uno de los países más pobres de Latinoamérica.<sup>1</sup>

Entre las causas de la pobreza en Guatemala se encuentra el predominio de un Estado excluyente de la mayoría de la población hasta muy entrado el siglo XX, estado protector de los intereses de un pequeño grupo de ciudadanos. Esta exclusión se concentró en la población rural, indígena, femenina. ( PNUD, 2000:13)

Aun dependiendo enormemente de la fuerza de trabajo aportada por la población rural, mayoritaria y precaria, el Estado excluyente no mostró interés por mejorar su condición de vida mediante la promoción del gasto social, prueba de ello es que la educación y la salud públicas comenzaron a ser atendidas por el Estado en la década de los 40. ( PNUD, 2001: 13 y siguientes)

A partir de entonces se inició un proceso de apertura política y social que posibilitó cambios a favor de la población rural y urbana hasta entonces desatendida. La diferencia la hizo el incremento del ingreso público por la aplicación de impuestos a las importaciones y al consumo. La disponibilidad de recursos permitió incrementar el gasto en salud y educación. Este proceso de democratización y modernización se vio interrumpido desde 1954 hasta 1985. En este período se registra crecimiento económico y también capacidad de recaudación por parte del Estado, sin embargo los recursos disponibles no fueron empleados en inversión social, sino en el financiamiento de la lucha contrainsurgente. ( Jonas, 1994:38)

A partir de 1985 se inicia un proceso de transformación del Estado donde se registran marchas y contramarchas. Se promulga una nueva constitución y se crean instituciones tendientes a modernizar la dimensión política, social y económica del Estado.<sup>2</sup> Sin embargo, estas reformas no impactan suficientemente la vida civil. La renovación esperada discurre con suma lentitud. No sin dificultad dichas instituciones puján por implantar valores, procedimientos y actitudes compatibles con una concepción moderna del Estado y de la sociedad.

---

<sup>1</sup> Gobierno de Guatemala, *El drama de la pobreza en Guatemala. Versión preliminar para su discusión.* (Guatemala, Magna Terra Editores, 2001. ) Pag. 13 y siguientes.

<sup>2</sup> Se han creado importantes instituciones de transformación política, jurídica, social y económica tales como la Corte de Constitucionalidad, el Tribunal Supremo Electoral, la Procuraduría de los Derechos Humanos, los fondos sociales, la Ley de Consejos de Desarrollo, la Superintendencia de Administración Tributaria entre otras, pero su sola instauración no logrará una transformación verdadera hasta que la población no incorpore las funciones y atribuciones de tales instituciones como necesarias y parte de la vida civil.

Como parte de este proceso de democratización y tras varios años de diálogo entre los grupos insurgentes y el Estado, en 1996 se suscriben los Acuerdos de Paz, que contienen elementos para un Estado moderno, que de plasmarse eficazmente podría transformar el destino de Guatemala a mediano plazo. Representan la cristalización de la voluntad de cambio y consolidación de esfuerzos por parte de muchos sectores de la sociedad nacional, otrora ajenos y desarticulados. Sin embargo su implementación ha encontrado innumerables obstáculos por la falta de operacionalización de dichos cambios y falta de voluntad real de un cambio político en algunos de los actores involucrados. ( Poitevin, 2002:66)

Dichos acuerdos contienen recomendaciones acerca de la responsabilidad que debe asumir el Estado en la mejoría de la condición de vida de la población más desfavorecida. Integran no solamente transformaciones con relación a la equidad material, sino en cuanto a la reivindicación de la dignidad de la persona humana. Estos acuerdos reconocen, entre otras características de la sociedad guatemalteca, la multiculturalidad, pluriétnicidad y el respeto a las tradiciones espirituales y jurídicas de los pueblos mayas, garífunas, ladinos y xincas que habitan en el país.

Durante la década de los 90 se redoblaron los esfuerzos por impulsar el desarrollo social en Guatemala, sin embargo este ha sido un proceso lento y complejo que no ha generado los resultados e impacto esperados, según se constata al analizar los indicadores de la pobreza.

## 2. Cifras de la pobreza en Guatemala

La pobreza de un país se puede determinar con base en una combinación de indicadores y, en términos prácticos, se describe en un ciclo fácil de visualizar pero difícil de romper: A menor ingreso, menores niveles de consumo, mayor pobreza. A mayor pobreza menor número de necesidades básicas satisfechas. A mayor número de necesidades básicas insatisfechas, menor calidad de vida, menor educación, menor salud, menor información sobre salud reproductiva, mayor número de embarazos, mayor número de cargas familiares, menores posibilidades de satisfacer las necesidades básicas en el interior de la familia y menores posibilidades de que las nuevas generaciones mejoren sus niveles de ingresos. (Gobierno de Guatemala, 2001:17)

Según estadísticas presentadas por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, ( 2000) el 27% de la población es extremadamente pobre, lo que significa que subsiste con un ingreso per cápita inferior a US\$ 1 al día; el 57% es pobre, y dispone de un ingreso per cápita diario inferior a US\$ 2. Además el porcentaje de pobreza en el área rural es de 75.6% y casi triplica a la del área urbana que es de 28.8%.

La falta de acceso a la educación por carencia de oferta educativa, por causas culturales, familiares y otras hace que los niños se incorporen tempranamente en el

mercado laboral. El 13.5% de los habitantes de Guatemala entre 7 y 14 años forma parte de la población económicamente activa. ( Gobierno de Guatemala, 2001:22)

La pérdida de años de educación implica que los menores que trabajan recibirán un 20% menos de ingresos durante su vida adulta y limita dramáticamente sus posibilidades de inserción ventajosa a un mercado laboral cada vez más exigente, no puede mejorar su nivel de ingresos y repite el círculo de la pobreza.

Pero la pobreza no se refiere solamente a la falta de ingresos, sino a la falta de recursos para satisfacer las necesidades sociales, culturales, políticas y éticas. En otras palabras, limitaciones reales para acceder al desarrollo humano, entendido éste como la posibilidad de vivir con dignidad y decoro una larga vida, saludable y creativa, en un ambiente de respeto por sí mismo y por los demás y con acceso a la información. ( SEGEPLAN, 2000: 15 y siguientes)

Así, la pobreza se identifica con la falta de capacidad para satisfacer ciertas necesidades básicas tales como vivienda, educación, disponibilidad de agua o acceso a servicios sanitarios. Es pobre no solamente quien no cuenta con ingresos suficientes, sino el que tiene un bajo nivel de escolaridad, escasas posibilidad de mantenerse con buena salud, dificultades para acceder a una atención médica oportuna y adecuada, mínimo o ningún acceso a la recreación y a la información y fuentes de empleo poco rentables.

Cifras obtenidas en la *Estrategia para la reducción de la pobreza*, (Gobierno de Guatemala, 2000) revelan que la población clasificada como pobre o extremadamente pobre comúnmente se dedica a la agricultura. Un 57% de la población pobre trabaja en labores agrícolas, 15% en industria manufacturera, 13% en comercio, 6% en servicios, 5% en construcción, 4% en otros trabajos.

Esta misma fuente menciona que el salario mínimo agrícola actualmente es inferior al salario percibido por los campesinos pobres en 1970, lo que puede ser consecuencia de la baja productividad de los trabajadores agrícolas. Las causas de esta baja productividad probablemente se encuentran en la baja escolaridad, la mala calidad o inexistencia de infraestructura en el área rural, tales como redes viales, electricidad, transporte, servicios básicos, la falta de control de calidad y las técnicas anticuadas, poco industrializadas y por consiguiente escasamente productivas. ( 2000:20 )

De lo anterior se puede inferir que las comunidades rurales de Guatemala sufren con mayor intensidad el problema de la pobreza. Adquiere mayor agudeza si se trata de la población indígena. Siete de cada diez indígenas es pobre y casi tres cuartas partes de la población indígena ( 73,8%) son pobres al compararla con cerca de un 40.6% de la no-indígena. (Gobierno de Guatemala, 2000:29)

Frecuentemente la población rural carece de infraestructura básica o cuenta con ella de manera muy precaria. La red vial tiene insuficiente cobertura y el 50% de la red existente carece de mantenimiento apropiado y corresponde al área rural. La escasez de vías de comunicación adecuadas lentifica la extracción y transporte de la producción

agrícola, lo que dificulta la productividad y el consiguiente aumento del ingreso de este sector.

Menos de la mitad de los hogares pobres tiene acceso a alguna forma de conexión a la red de agua; el 10.7% tiene desagües; fuera de las áreas Metropolitana y Central, los hogares pobres prácticamente no tienen acceso a este servicio. El 45.4 % de los hogares pobres urbanos y rurales tiene servicio eléctrico. (Gobierno de Guatemala, 2000:22 y 23)

La salud de la mayoría de la población guatemalteca es precaria, lo que se manifiesta en los principales indicadores. En 1999 la mortalidad infantil fue de 40 por mil nacidos vivos y la mortalidad de mujeres en edad fértil fue de 190 por cada 100,000 nacimientos. La tasa de mortalidad infantil es mayor en el área rural y entre la población indígena, son la diarrea y la neumonía las principales causas de muerte. La primera se asocia a la falta de agua potable, inadecuado manejo de excretas y carencia de normas de higiene en la preparación y consumo de alimentos. Al manifestarse, la enfermedad es causa de muerte por ausencia de dispositivos de rehidratación oral.

Uno de cada tres niños y niñas de madres pertenecientes al área rural o de origen étnico indígena sufre de desnutrición global y el 46% de los niños y niñas de madres sin educación o indígenas sufre de retardo en su crecimiento. (Gobierno de Guatemala, 2000:27)

Los hogares pobres tienen mayor número de integrantes y éstos son en su mayoría dependiente de una sola persona. La tasa de fecundidad en mujeres sin instrucción es de 6.8 hijos, en contraste con un 2.9 en mujeres con instrucción secundaria o mayor, por lo que la escolaridad de la mujer es un factor fuertemente influyente en el tamaño del hogar y consecuentemente, en la pobreza del mismo. En el área rural la vida reproductiva de la mujer comienza a temprana edad, lo que es un factor que incrementa el número de hijos por familia. (Gobierno de Guatemala, 2000:25)

En materia de género aunque los datos acerca de la incidencia de la pobreza entre hombres y mujeres a nivel de hogares no muestran grandes diferencias, la remuneración promedio de la población económicamente activa femenina, Q.1,238.00, es casi el 50% más baja que la remuneración de los hombres, Q.2,225. Por otra parte, el coeficiente de Gini, 0.58, mide la diferencia entre la distribución equitativa del ingreso y la distribución analizada, por lo tanto refleja la concentración del ingreso en unas pocas personas: Guatemala ocupa el lugar 13 entre 111 países evaluados. (Gobierno de Guatemala, 2000:14)

Si bien toda América Latina tiene graves deficiencias en materia de educación pública y privada, Guatemala está ubicada entre los países con mayor desventaja en este campo. El índice de alfabetización es de 67.3, el segundo más bajo de Latinoamérica. Se matricula en educación secundaria 19% de la población y en educación superior el 8%. (PREAL, 2001:17) Cuatro de cada diez pobres son analfabetos y en el área rural la cifra aumenta a cinco. Los años de escolaridad alcanzados por la población pobre son de 1.9. (Gobierno de Guatemala, 2000:29)

La falta de cobertura del sistema educativo es mayor en el área rural, especialmente donde la población indígena es mayoritaria. El 73% de niños indígenas de 6 y 8 años asisten a la escuela, lo que contrasta con el 83% de asistencia de niños no indígenas de la misma edad. La región del noroccidente registra las menores tasas de escolaridad primaria y es una de las regiones más pobres y con mayor densidad de población indígena del país. (Gobierno de Guatemala, 2000:25)

Es evidente que la pobreza en Guatemala está fuertemente ligada a la población rural e indígena, a la actividad productiva agrícola, a los bajos niveles educativos y al acceso limitado a los servicios públicos. La exclusión social es una causa y a la vez una consecuencia de la pobreza y ambas constituyen un círculo que se retroalimenta. Con la intención de romper este círculo de pobreza y exclusión existe una estrategia de reducción de la pobreza que prioriza la atención al área rural en cuando a la mejoría de condiciones laborales, económicas y sociales, que ha comenzado por incrementar la infraestructura física, los sistemas de riego, el transporte, las comunicaciones y la energía eléctrica. (Gobierno de Guatemala, 2000:33)

### **3. Lucha contra la pobreza y recursos humanos especializados**

Actualmente planes y políticas gubernamentales intentan paliar la pobreza a través de programas y proyectos administrados por oficinas públicas específicas tales como fondos sociales, ministerios o secretarías o por organismos locales como las municipalidades. También son muchos los organismos privados y de cooperación internacional que contribuyen al desarrollo, cuyo concepto en el mundo se ha renovado.

A diferencia de la información únicamente cuantitativa medida por el PIB, ahora se tiene un enfoque que considera el capital humano, con las variables cualitativas del mejoramiento de la calidad de vida, esto es, escolaridad, salud, esperanza de vida, mortalidad infantil, ingreso.

Las dimensiones cualitativas y cuantitativas del desarrollo están íntimamente relacionadas y reclaman la acción del Gerente Social en los altos niveles de toma de decisiones y del Técnico Promotor Social en el trabajo de campo.

Por otra parte, quedaron atrás los conceptos asistencialistas del desarrollo que predominaron durante las décadas de 1950 a 1980 y que podían concebirse en otro entorno político. A partir de 1985 comienza la apertura democrática en Guatemala y se abren perspectivas más claras hacia la modernización del Estado. Actualmente las expectativas de desarrollo descansan principalmente en la organización de las comunidades, la confianza en sus propias capacidades, el incremento y fortalecimiento de sus recursos humanos y materiales y la adquisición de una progresiva capacidad de

gestión. Leyes y políticas<sup>2</sup> señalan y apoyan claramente esta necesidad de organización.

Pero el avance en la lucha contra la pobreza no depende solamente de la organización de las bases, es más, ésta debe ser facilitada por el Estado, cuyo proceso de modernización ya se ha iniciado y tiene dos puntos de interés esenciales para comprender el problema que se quiere tratar: descentralización y participación. En las altas esferas de poder se asume que la participación se puede impulsar más fácilmente en el nivel local, más precisamente municipal, por lo que la descentralización se convierte en la iniciativa clave si se quiere acelerar el proceso de democratización, participación y desarrollo. Así, las posibilidades de crear desarrollo dependen del fortalecimiento del poder local.

En otras palabras, modernización del Estado y desarrollo pueden considerarse realidades encadenadas y ambas necesitan de recursos humanos calificados que den calidad y sostenibilidad a las acciones que emprendan. Las instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, empresas privadas, personas particulares, asociaciones de desarrollo local, comunidades o cualquier otro agente que quiera contribuir con el desarrollo del país deberá recurrir a profesionales y/o técnicos con preparación específica para el efecto.

Aunque son muchos los esfuerzos que se realizan anualmente para reducir los niveles de pobreza y lograr que dichas acciones tengan mayor impacto en la población, no son suficientes y el impacto logrado no llega a ser significativo. Algunas comunidades rurales generan su propia organización interna y consiguen introducir algunas mejoras tales como agua potable, construcción de escuelas, centros de salud, instalación de luz eléctrica y otras.

Se pueden mencionar como ejemplo de autogestión comunitaria las comunidades Aldea El Caracol, Sanarate, el Progreso y el Caserío Los Albores, San Agustín Acasaguastlán, El Progreso.<sup>3</sup> Estos trabajos se han podido concretar al unir esfuerzos con las entidades oficiales locales, las ONG que están a su alcance o al acudir a sus propios recursos organizativos, humanos y materiales. Sin embargo, muchas otras comunidades rurales carecen de organización y asistencia por parte de los organismos locales señalados para tal efecto y con ello restan posibilidades a su desarrollo.

A esta situación se suma que no logran dar sostenibilidad a los proyectos que los benefician por desconocimiento de los procedimientos y medios que puedan asegurarlos y por carencia de una organización comunitaria que permita involucrar a la mayor parte de los beneficiarios en esta tarea. Algunos organismos promotores del desarrollo recurren a la capacitación de la población beneficiaria de los proyectos de infraestructura, con el propósito de aumentar el impacto y aportar sostenibilidad al

---

<sup>2</sup> En la parte Marco General de Políticas se mencionan los apoyos legales a la organización comunitaria.

<sup>3</sup> La autora de este documento visitó dichas comunidades y constató la existencia de organizaciones locales creadoras de desarrollo.

mismo.<sup>4</sup> Esta medida ha demostrado ser eficaz si oportunamente se involucra a la comunidad con el proyecto en cuestión y ésta a su vez lo asume como parte de su propiedad colectiva. En este contexto los usuarios desarrollan mayor responsabilidad para su mantenimiento y por consiguiente la mejora aportada presta servicios por una mayor cantidad de años.

Cuando una comunidad participa en un proceso de acompañamiento a cargo de un promotor social que la informe y oriente oportunamente y contribuya a su organización se multiplican las probabilidades de éxito en la creación de desarrollo, se mejora el impacto de la acción y por consiguiente la acumulación de capital social.<sup>5</sup>

Estas acciones reclaman recursos humanos tecnificados, a lo que el sistema educativo nacional ha respondido lentamente.

La carrera de Trabajo Social en el nivel de licenciatura fue creada en la década de los 70 en las universidades guatemaltecas, siendo otorgado al Desarrollo Social algún espacio en su plan de estudios. En el nivel técnico se conoce un esfuerzo realizado por la Universidad Rafael Landívar, en esta misma década, a través del Centro de Adiestramiento para Promotores Sociales (CAPS)

Dicho Centro de Adiestramiento impartió los Laboratorios Vivenciales de la Conducta Humana, encaminados a la tecnificación de promotores sociales.<sup>6</sup> Se pretendía lograr un cambio de actitudes primero en los promotores sociales y posteriormente en los líderes comunitarios a través de la profundización del conocimiento de la conducta humana. En el campo de trabajo adaptaban los contenidos al contexto social e histórico y principalmente a la vida cotidiana de los participantes, al señalar en forma intergrupala las causas subjetivas de la pobreza, particularmente por qué en las comunidades no se hacen esfuerzos para movilizar los propios recursos en acciones de desarrollo.

La propuesta básica de los talleres era que existía un desencuentro entre el marco de trabajo de las organizaciones que aportaban los fondos para el desarrollo y las organizaciones de base. El organismo mediatizador entre ambas eran las ONG que tomaban decisiones sin previa consulta de las poblaciones priorizadas. Para superar esta dificultad se proponía un modelo organizativo en que las decisiones fueran tomadas en conjunto, con participación de habitantes de la comunidad, representantes de las cooperaciones internacionales, representantes de la ONG y promotores con conocimientos acerca del modelo. Además se proporcionaban algunos elementos de tecnología participativa para este modelo de participación democrática.

---

<sup>4</sup> En 1996 el Fondo de Inversión Social FIS creó el Programa de Organización y Capacitación Comunitaria POCC, oficina encargada de aportar a cada proyecto de infraestructura el componente de capacitación para la sostenibilidad del mismo.

<sup>5</sup> La autora del presente trabajo diseñó y ejecutó un proceso de acompañamiento financiado por el Fondo de Inversión Social FIS, después del cual la comunidad tomó a su cargo la gestión para el desarrollo, con éxito. Se conocen experiencias similares realizadas por la misma entidad.

<sup>6</sup> Estos laboratorios fueron impartidos por el licenciado en Psicología Juan Rosales, cuya entrevista se incluye en el anexo N°1.

El conflicto armado detuvo estas iniciativas y los promotores se integraron en otros campos de actividad. En la URL, los últimos laboratorios fueron impartidos en 1991.

Actualmente esta universidad ha tenido abierta en la capital y en algunas sedes departamentales la carrera de Licenciatura en Trabajo Social y las carreras de Técnico en Desarrollo Local y Técnico en Desarrollo humano sostenible en las sedes departamentales. La Universidad de San Carlos de Guatemala tiene abierta la carrera de Trabajo Social en grado de Licenciatura y la Universidad Mariano Gálvez a partir de 1996, la carrera de Trabajo Social en los niveles técnico y licenciatura en Guatemala y en algunas sedes departamentales. Al examinar el plan de estudios de estas carreras se encuentran algunas asignaturas específicas del desarrollo social, sin embargo se aprecian como complementarias a una formación académica más que como herramientas al servicio de la práctica profesional.

En 1997 la Universidad del Valle de Guatemala creó la Maestría en Desarrollo Social y en el mismo año FLACSO, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, impartió un curso de formación para promotores sociales de un año de duración, programa que no fue repetido en años siguientes.

La existencia de profesionales del desarrollo promete una mejoría en el impacto de la gestión social en todos los niveles, con la consiguiente incidencia positiva en provecho del crecimiento económico del país y del mejoramiento de la calidad de vida de los guatemaltecos.

## B. Marco conceptual

Para profundizar la comprensión del tema que se quiere abordar ha sido necesario investigar en los siguientes conceptos que en la práctica se interrelacionan.

- Desarrollo humano sostenible
- Capital social
- Sostenibilidad
- Calidad de vida y educación
- Gerencia social
- Andragogía

### 1. Desarrollo humano sostenible.

El concepto de Desarrollo humano sostenible fue dado a conocer tras la publicación del informe Burtland en 1987 donde se señala la interdependencia entre el crecimiento económico, la conservación del ambiente y la equidad social. Este modelo es presentado como alternativa para la solución de las secuelas dejadas por los modelos anteriores ya que otorga a la dimensión humana un papel cuya importancia ha ido creciendo con el paso del tiempo.

A partir de esta concepción del desarrollo, la ONU adoptó y fortaleció la visión de Desarrollo humano sostenible y a partir de 1990, por medio del PNUD, elabora informes mundiales cuyo eje principal es el Desarrollo humano. Dichos informes procuran promover y clarificar la visión del desarrollo como un proceso de ampliación de opciones a los seres humanos, para mejorar la calidad de vida en lo material, social y espiritual sin comprometer el bienestar de generaciones futuras. El paradigma del Desarrollo humano no niega el crecimiento económico, pero cambia su papel. En lugar de verlo como un fin, lo propone como un medio para generar mejores condiciones que puedan utilizarse para mejorar la calidad de vida.

Uno de los aportes conceptuales más significativos es la transformación de la visión dirigida a las soluciones inmediatas o a corto plazo hacia una perspectiva sostenible. Esto quiere decir que las soluciones a los problemas serán aportadas por la población afectada, a raíz de la ampliación de sus oportunidades y no impuestas. Se reemplaza el objetivo de brindar ayuda material directa por una ayuda conformada por herramientas conceptuales y oportunidades que lleven a las sociedades humanas en situación precaria a concebir una vía creativa para la solución de sus problemas que realmente mejore la calidad de vida, que tenga permanencia y no afecte la calidad de vida de las generaciones futuras.

De acuerdo a este paradigma, la mayor riqueza de una sociedad se encuentra en su gente y en las producciones materiales, mentales, sociales y espirituales que las personas puedan generar.

<<El desarrollo debe centrarse en la gente, y no la gente en el desarrollo, y debe dar protagonismo a las personas y los grupos... debe centrarse directamente en el pueblo...>> (PNUD 1993; 2)

Lo anterior implica adaptar los modelos de acuerdo con la identidad cultural y las condiciones particulares de cada sociedad.

Las implicaciones éticas de este modelo no pueden dejar de mencionarse. Las sociedades tienen que fortalecer los vínculos de solidaridad entre sus miembros, el hábito del diálogo, la creación de opciones de participación, valoración y protección de la dignidad humana, la aceptación de la diversidad étnica, racial, religiosa, económica, ideológica, la creación de mecanismos institucionales que aseguren una mejor distribución de la riqueza. Estas y otras características necesarias en una sociedad que construye su desarrollo sostenible se han llamado también Capital Social.

El Desarrollo Humano requiere que se tomen medidas concretas para su ejecución y que se asuman serios compromisos nacionales e internacionales. Es necesario que adquiera una dimensión mundial que comprometa a la humanidad y no solamente a personas, gobiernos o naciones.

## 2. Capital social

En la última década uno de los conceptos que ha ganado mayor aceptación en los círculos académicos que tratan aspectos relacionados con el desarrollo es el de Capital Social.

Una definición amplia de Capital Social se expresa así: son los vínculos formales e informales caracterizados por relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación que se dan en las organizaciones locales por parte de los habitantes de las comunidades rurales.

Se ha constatado que países con similares dotaciones de capital natural, capital físico o producido y de capital humano alcanzan niveles diferentes de éxito económico, pues se descuidan las formas a través de las cuales los actores económicos interactúan y se organizan a sí mismos para generar crecimiento y desarrollo. Estos actores no son elementos aislados sino que sus interacciones económicas están inmersas en las relaciones, redes y estructuras sociales, a estas relaciones se les ha llamado Capital Social. Abarcan los componentes no visibles del funcionamiento cotidiano de una sociedad tales como el grado de asociacionismo, clima de confianza social, conciencia cívica, valores éticos y culturales. El Capital Social ha comenzado a tomarse en cuenta en la elaboración de políticas y proyectos de desarrollo en algunos países. (Kliksberg, 2000:25)

El pensamiento económico convencional excluye en sus análisis las variables políticas e institucionales que en la práctica crean constantemente escenarios no previstos. Resulta útil considerar seriamente la revisión del esquema conceptual en lugar de quejarse de la realidad, que refleja que en países donde se han tomado decisiones económicas conceptualmente correctas, no se registra un crecimiento en sus índices claves ni un incremento en las oportunidades de su población

Por otra parte, se ha constatado que en un país no se alcanza la productividad, la competitividad ni el progreso tecnológico si no se mejora sustancialmente el perfil de la población. Al respecto y de acuerdo a las mediciones disponibles, la educación hace la diferencia en cuanto a absorber, generar y difundir tecnología, basar las estructuras productivas en el conocimiento y elevar los niveles de calificación promedio de una sociedad. (Kliksberg, 2000:28)

Existen dos formas de capital social: el individual y el colectivo o comunitario. El capital social individual se manifiesta principalmente en las relaciones sociales que tiene la persona con contenido de confianza y reciprocidad y se extiende a través de redes centradas en la persona particular. Consta del crédito que ha acumulado la persona en la forma de reciprocidad que puede reclamar en momentos de necesidad, a otras personas para las cuales ha realizado, directa o indirectamente servicios o favores en el pasado. Este recurso no reside en la persona misma sino en las relaciones entre personas.

El capital social colectivo o comunitario, en contraste, se expresa en instituciones complejas, con contenido de cooperación y gestión. Consta de las normas y estructuras que conforman las instituciones de cooperación grupal. Reside, no en las relaciones interpersonales, sino en estos sistemas complejos y en sus estructuras normativas de gestión y sanción.

En este sentido, la sistematización de experiencias ocurridas en el contexto de Latinoamérica afirma que las organizaciones de desarrollo local tienen la capacidad de asumir la función de canales de desarrollo cuando el estado y el mercado fallan en satisfacer las expectativas y necesidades de las personas. ( Kliksberg, 2000:29)

Se ha identificado una serie de características institucionales y funciones del capital social comunitario:

- El control social a través del manejo de normas compartidas por el grupo y la sanción por oprobio o castigo de individuos transgresores.
- La creación de confianza entre los miembros de un grupo.
- La movilización y gestión de recursos comunitarios.
- La generación de ámbitos y estructuras de trabajo en equipo.
- La cooperación coordinada en tareas que excedan las capacidades de una red.
- La resolución de conflictos por líderes o por un tribunal institucionalizado.
- La legitimación de líderes y ejecutivos con funciones de gestión y administración.

Cabe señalar que el conjunto de procesos que abarca el capital social no es nuevo y en el pasado fue estudiado bajo otras denominaciones. Hay que observar prudencia y evitar caer en la tentación de asumir que el capital social constituye un remedio infalible a los grandes problemas sociales, tal como lo aseguran algunos de sus partidarios.

### 3. Sostenibilidad

El capital social se asocia directamente con la sostenibilidad de los proyectos, siendo entendida ésta como la capacidad que tiene un proyecto de prestar servicios durante toda su vida útil. Además se espera que su funcionamiento no reduzca la productividad de la naturaleza y no se vea comprometida la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras. (Mokate, 2001:39)

Este concepto estuvo en un principio asociado al pensamiento ambientalista y las iniciativas asociadas con el crecimiento y el desarrollo con el ámbito físico y biológico. Posteriormente surge una nueva dimensión de sostenibilidad, referida a la necesidad de contar con el apoyo continuado de determinados actores cuyo poder, participación y/o aportes resultan indispensables para que una iniciativa o una estrategia pueda mantenerse en el tiempo.

Se puede interpretar la sostenibilidad desde un punto de vista macrosocial y económico.

El criterio de *sostenibilidad* sugiere que las generaciones futuras no pueden dejarse en peores condiciones que las generaciones actuales y que las decisiones actuales no deberían impedir las perspectivas o posibilidades de mantener o mejorar los estándares de vida futura.

En muchas definiciones el concepto de desarrollo económico sostenible está directamente relacionado con el aumento del estándar material de la vida de los pobres en las comunidades, que se puede medir cuantitativamente en términos del aumento en alimentos, ingresos reales, servicios educativos y de salud, saneamiento y agua potable, provisiones de alimentos y dinero en casos de emergencia y, solamente de manera indirecta, en términos del crecimiento económico al nivel agregado. Por consiguiente, el objetivo primordial consiste en reducir la pobreza absoluta de los pobres del mundo, mediante la provisión de niveles de bienes duraderos y seguros que minimizan el agotamiento de recursos, la degradación ambiental, los choques culturales y la inestabilidad.

Sin embargo, es frecuente que aparezca el deterioro del medioambiente asociado con la pobreza por la explotación de recursos naturales en búsqueda de soluciones cortoplacistas a las necesidades básicas. A medida que el concepto deje de enfocarse exclusivamente en la dimensión biológica y adquiera elementos socioeconómicos, se reconoce que la persistencia de pobreza e inequidad es socialmente insostenible y la satisfacción de necesidades básicas se convierte por su propio mérito, en un elemento de la sostenibilidad. Así, la sostenibilidad se vuelve un fenómeno que abarca normas éticas relacionadas con la sobrevivencia de toda materia viva, con los derechos de las futuras generaciones y con las instituciones responsables de garantizar que dichos derechos sean tomados en cuenta en las políticas y acciones. (Mokate,2001:42 y siguientes)

Definida desde un punto de vista microsocial y económico, la sostenibilidad tiene los siguientes alcances:

Se encuentra principalmente en la literatura de las organizaciones multilaterales de financiamiento de proyectos y programas de desarrollo, particularmente porque se cuestiona la capacidad de los programas y proyectos financiados para mantenerse una vez que se acabe el período de financiamiento.

También se la define como la continuidad por parte del programa en la entrega de sus servicios o en el mantenimiento de sus beneficios, después de terminar el apoyo técnico, gerencial y financiero del donante.

Acerca de las anteriores opiniones, se puede citar un estudio realizado por el Banco Mundial en 1990 que analiza la experiencia de más de 550 operaciones y que demuestra que su sostenibilidad depende del logro de un equilibrio apropiado entre los varios tipos de capital. Afirma que la creación de capital físico tiene poca sostenibilidad si no se cuenta con el suficiente capital institucional y humano, esto es, personal capacitado y organizado de manera que pueda trabajar eficientemente y

aprovechar la nueva infraestructura. (Mokate,2001:44) Este enfoque de la sostenibilidad obliga a preguntarse si la apropiación por parte de la comunidad beneficiaria es suficiente como para garantizar el capital político y humano para sostener la iniciativa. Sin desarrollo del capital social, la sostenibilidad de los proyectos productivos o de infraestructura se torna más frágil.

#### 4. Desarrollo humano sostenible y educación

La educación puede considerarse una actividad fundamental en la creación del Desarrollo humano sostenible y el capital social. Muchos teóricos no le apuestan a este paradigma porque tiene muchos puntos de apoyo en la educación, que no ofrece una solución inmediata a la situación de pobreza, sin embargo, es la actividad humana más señalada para propiciar cambios profundos en las generaciones venideras, ya que se está proponiendo un reemplazo paulatino de ideas, hábitos, formas de vivir y solución a los conflictos.

La educación juega un papel crucial en el modelo del Desarrollo humano sostenible, ya que prepara a las personas para que puedan apreciar objetivamente su realidad y sean capaces de modificarla. Puede generar soluciones diferentes, más equitativas y congruentes a la problemática humana a partir del conocimiento.

Forma valores y actitudes para propiciar una convivencia armónica entre los seres humanos, porque facilita un reencuentro con los aspectos intrínsecos y universales de todo ser humano, que le permiten adoptar actitudes de respeto, solidaridad y cooperación, lo cual se encamina a la construcción de una vida social pacífica y a la conservación ambiental.

Juega un papel de transformación de la sociedad ya que promueve valores tales como equidad, tolerancia a la diversidad, responsabilidad, solidaridad, pensamiento crítico, respeto por las personas y los integrantes de los otros reinos de la naturaleza, aprendizaje y práctica del diálogo, búsqueda de consenso, resolución pacífica de los conflictos, autoestima, conocimiento e interiorización de procesos participativos, autogestión y autodeterminación al interior de los pueblos.

El punto crítico comienza cuando se hace necesario operativizar las decisiones adoptadas en cuanto a otorgar a la educación la importancia transformadora antes señalada. Aun cuando la apuesta de los teóricos del desarrollo se dirigía hacia el crecimiento económico, la educación era considerada una de las variables claves del proceso de cambio.

En la década de los 50, comenzaron las investigaciones dirigidas a alcanzar una verificación empírica que trataba de probar la importancia de la educación para el crecimiento económico. La conclusión a la que llegó fue que para producir un crecimiento económico sostenido era necesaria la existencia de un primer «umbral de alfabetización», situado entre un 30% y un 40% de la población total. Debe advertirse,

no obstante, que tales verificaciones señalaron también que la alfabetización era una condición necesaria, pero no suficiente. (Torreblanca, 1995:7)

América Latina tuvo una época en que los países acrecentaron su gasto en educación con resultados espectaculares en cuanto a la erradicación del analfabetismo, la universalización de la primaria, especialización de la secundaria, pero no se apreciaron logros notables en la erradicación de la pobreza. Es importante destacar que la educación por sí misma no consigue erradicar la pobreza, a menos que vaya encadenada a un conjunto de acciones destinadas a tal efecto. (Torreblanca, 1995:19)

En 1980 se publicó un trabajo comparativo en el que aparecía una conexión apreciable entre alfabetización y desarrollo, (Torreblanca, 1995:26)<sup>7</sup> pero no se ha podido precisar con exactitud el papel preponderante de la educación primaria frente a la secundaria y a la superior. Se asume que la enseñanza primaria contribuye a desarrollar en los alumnos una serie de actitudes necesarias para el trabajo laboral, tales como puntualidad, sentido de la disciplina, capacidad para trabajar en equipo, aceptación de la normativa vigente, mientras que la enseñanza superior inculca actitudes necesarias en los puestos directivos, tales como capacidad de liderazgo, sentido de responsabilidad, autoestima, polivalencia. En otras palabras, la educación escolar aportaría los elementos esenciales para el desarrollo de competencias laborales por parte de la población.

Aunque existen desacuerdos surgidos del énfasis que cada cual ha dado a sus investigaciones no hay duda de que la educación es la variable clave para el desarrollo de un país, ya sea que se le considere desde el punto de vista de la productividad o de la formación de capital social.

## 5. Gerencia Social

En toda esta discusión hay implícito un proceso de cambio que requiere de esfuerzo humano especializado en la disciplina de la Gerencia Social, ciencia de reciente aparición que se ocupa de la problemática del desarrollo y se esfuerza en tratar con realidades más que con modelos teóricos. La velocidad vertiginosa de los cambios sociales desde la década de los 90 hasta ahora requiere de un perfil gerencial especialmente adaptativo a los cambios en el contexto, visionario de múltiples escenarios futuros, capaz de avanzar hasta sus objetivos en medio de una realidad multisectorial, políticamente compleja, con una administración pública opaca, laberíntica o inaccesible, capaz de articular esfuerzos procedentes de sectores de la

---

<sup>7</sup> En este trabajo se revelaba también una relación importante entre alfabetización y baja fertilidad y preanunciaba uno de los grandes temas de la década de los 90: el de la relación entre la educación de la mujer y el descenso de las tasas de natalidad, mejora de la nutrición e impulso a la enseñanza primaria.

sociedad afines u opuestos en virtud de un fin común. (Kliksberg, 1993:13 y siguientes)

Dentro de los retos de la Gerencia social está el de abrir espacios a la participación comunitaria y a la autosustentabilidad en el desarrollo, para lo cual es necesario crear modelos organizacionales no burocráticos a partir de las bases y preparar gerentes sociales capaces de actuar en los niveles operativo, medio y alto. (Kliksberg, 1993:117)

Sin embargo en esta función como gestor del desarrollo encuentra obstáculos no sólo en los niveles institucionales. Con frecuencia es la propia población a la que se dirigen los mayores beneficios de las acciones la que presenta resistencia al cambio.

Los proyectos de desarrollo promovidos por diversas entidades oficiales o privadas son intervenciones que vienen desde fuera de una realidad social a provocar un cambio en ella. Se quiere redireccionar un proceso social a través de un cambio en los valores culturales e institucionales de los "beneficiarios".

Tras observar, estudiar y vivir junto a algunos grupos sociales se llega a constatar que los valores y procesos vitales significativos para esa cultura son incompatibles con las condiciones requeridas para iniciar y sostener un proceso de desarrollo. Por ejemplo, el *inmediatismo* (Souza, 1997:7) con el que se enfrenta la vida económica y que es característico de algunas sociedades tradicionales, limita el crecimiento económico, el acopio de capital social, la organización comunitaria y otros. Este *inmediatismo* puede reflejarse como desinterés por la participación en varios ámbitos, ciudadana y/o comunitaria. También como carencia de una visión a largo plazo expresada en una actitud pasiva ante la salud reproductiva, la educación de los hijos o el ahorro.

Ante esta situación, se propone provocar una inicial confrontación de los valores tradicionales tanto culturales como institucionales que son construidos históricamente, que necesitan ser transformados y enriquecidos, y los valores que se reconocen como útiles al proceso de desarrollo. Dicha confrontación puede ser en forma de un diálogo entre saberes tradicionales por un lado y recientes por otro, para provocar una síntesis consciente por parte de todos los que intervienen en el proceso.

El segundo paso es que a partir de la confrontación de saberes o patrimonios, la comunidad en cuestión organice su acción y procure direccionarla hacia el pretendido cambio. Posteriormente se llega a la experiencia que puede ser analizada, interpretada, asumida e incorporada por la comunidad de manera que forme parte de su haber cultural, que tenga la capacidad de reorientar o readecuar los hábitos consuetudinarios y posibilite el tránsito hacia una sociedad económicamente competitiva y socialmente equitativa.

Durante el curso de este proceso de readecuación de valores y hábitos, los "beneficiarios" han realizado un tránsito desde la dependencia de entidades organizadoras del desarrollo hasta la búsqueda proactiva del cambio en calidad de "actores sociales." (Souza, 1997:33)

Este tránsito es auxiliado por la sistematización<sup>8</sup> de los procesos en cuanto los agentes sociales promotores del desarrollo puedan establecer con los “beneficiarios” una relación pedagógica positiva. En este sentido la sistematización se transforma en un instrumento didáctico de los proyectos de desarrollo comunitario, pues registra y atesora las experiencias y permite que se las considere objeto de análisis con el fin de decantar conclusiones que darán origen a un nuevo conjunto de saberes que, por su origen y objeto, pueden ser asumidos por la comunidad como propios.

## 6. Educación para adultos

Debido a la naturaleza del modelo, es necesario dedicar un espacio a la educación de adultos como disciplina específica dentro de todo el espectro de las ciencias de la educación. Se designa con este término la disciplina que se ocupa de la educación y aprendizaje de los adultos, hombres y mujeres a partir de los 18 años de edad. Se refiere al proceso por el cual las personas que han concluido su ciclo de educación continua, inician actividades secuenciales y organizadas en forma voluntaria, con el propósito de producir cambios en sus conocimientos, habilidades, actitudes, desarrollar aptitudes, mejorar competencias técnicas y laborales. En suma, se trata de un proceso de enriquecimiento integral en el que los adultos participan de manera consciente y responsable.

El andragogo, o educador de adultos, frecuentemente es llamado *facilitador*. Su trabajo consiste en ayudar a los adultos a desarrollar competencias para un aprendizaje autodirigido. Su labor es compleja y le obliga a conocer una amplia variedad de recursos, estrategias y métodos, debe ser capaz de aplicar aquéllos que sean más apropiados a los adultos implicados en cada situación particular de aprendizaje.

El centro de la actividad educativa es un participante. Las actividades y tareas son orientadas por el facilitador, con criterios de participación y horizontalidad, que capacitan a los participantes, con base en sus experiencias, a actuar al mismo nivel del adulto agente del aprendizaje, que deben convertirse prioritariamente en guías del estudiante al formularle lineamientos y proponerle alternativas válidas con las cuales debe decidir bajo su propia responsabilidad.

Facilitadores y participantes requieren poseer características comunes de autenticidad, motivación, autocrítica, empatía, igualdad, interacción, ética y respeto mutuo.

Esta disciplina habla de flexibilidad en varios campos: horarios adecuados a personas que tienen obligaciones laborales y familiares, métodos indicados para aquéllos que ya tienen una experiencia que compartir, técnicas propias de una educación donde se

---

<sup>8</sup> La Sistematización comienza a esbozarse en el marco de las Ciencias Sociales en la década de los 80, por la creciente necesidad de mejorar la práctica de los trabajadores sociales, profesionales y técnicos del desarrollo. La sistematización sería el proceso que permite transformar la “experiencia” en conocimiento ordenado, fundamentado, transmisible a otros. Además de mejorar la práctica de los equipos de promoción, permite enriquecer las reflexiones y propuestas teóricoconceptuales, contribuye a superar el activismo y la repetición mecánica de procedimientos que alguna vez tuvieron éxito, ayuda a no partir de cero y no repetir errores.

acepte el diálogo entre quien enseña y quien aprende y una evaluación que contemple la diversidad de los grupos de adultos.

### C. Marco Normativo General

Como parte del proceso de modernización del Estado, se han promulgado leyes y acuerdos que dan soporte al proceso de descentralización y promueven la participación de la población en el nivel local.

Es posible citar algunas bases legales y otros documentos, tales como la Ley de Educación Nacional, el Código Municipal, la Nueva Ley de Descentralización, los Acuerdos de Paz, el Diseño de la Reforma Educativa y las Matrices de Política Social y Política Económica 2000-2004, que aportan el contexto normativo y de políticas acerca del tema. Estos documentos sustentan la necesidad de apoyar la organización comunitaria y la capacidad de gestión de la población. También afirman la necesidad y posibilidad de institucionalizar las formas de educación paralelas y/o complementarias al sistema formal. Constituyen lineamientos y bases de políticas y acciones específicas que impulsan la organización de los grupos de base.

Este marco sobre políticas apoya el objetivo general del proyecto, que propone hacer una contribución a la organización comunitaria y a la capacidad de gestión de las comunidades, sustenta también la acción específica seleccionada para tal efecto: un programa de capacitación para el perfeccionamiento técnico de los promotores sociales.

#### 1. Ley de Educación Nacional

Indica en el capítulo IX del Título II, artículos 30, 31 y 32 la posibilidad de un sistema de educación paralela para aquellos habitantes de la población que no hayan completado su educación formal, o bien, para quienes la hayan concluido, pero desean ampliarla con el fin de desarrollar habilidades y destrezas e incursionar en diferentes campos laborales, culturales, sociales, personales o académicos.

#### 2. Nueva Ley General de Descentralización

En el Cap. I, Artículo 5 referente a Objetivos, manifiesta en los incisos 5, 7, 8, y 9 respectivamente:

*<<Fortalecer integralmente la capacidad de gestión local; Reforzar la identidad de las organizaciones comunales, municipales, departamentales, regionales y nacionales; Promover el desarrollo económico local para mejorar la calidad de vida y erradicar la pobreza, y Asegurar que las municipalidades y demás instituciones del Estado cuenten con los recursos materiales, técnicos, y financieros correspondientes, para el eficaz y eficiente desempeño de la competencia en ellos transferida.>>*

En el Cap. II, Artículo 10, Atribuciones, en los incisos e) y f) respectivamente manifiesta:

*<<Desarrollar acciones de capacitación, fortalecimiento institucional, modernización de los niveles intermedios de la administración pública, con*

*énfasis en los gobiernos departamentales y municipales. Convocar a los sectores empresariales y a representantes de la sociedad civil a una activa participación en el proceso de descentralización.>>*

Los Capítulos V y VI referidos respectivamente al fomento de la participación ciudadana en el proceso de descentralización y a su organización, y capacitación, en los artículos 17, 18, 19 y 20, señalan la importancia de la participación ciudadana, de la organización comunitaria, de la fiscalización social y de la capacitación y fortalecimiento institucional como condiciones facilitadoras del proceso de descentralización. (Dec. No. 14-2002, Ley general de descentralización)

### 3. Código Municipal

En los artículos 18, 19, 20 y 21 del Cap. I referente a Población, del Título II de dicho código, Población y Territorio, se reconoce la posibilidad de organización de los vecinos, conforme a lo que dictan sus propias tradiciones y los mecanismos para hacerlo de manera que se encuadren en la legislación respectiva vigente.

En los artículos 93 y 94 del Cap. IV, Competencias Municipales, del Título V, referente a Administración Municipal se indica la necesidad de instituir la carrera administrativa municipal y el desarrollo de capacitaciones con el propósito de fortalecer dicha carrera. (Dec. No. 12-2002, Código Municipal)

### 4. Acuerdos de Paz

Proveen importantes referencias que apoyan la necesidad de organización y fortalecimiento de las comunidades rurales en función de incrementar su capacidad de gestión y participación ciudadana

#### **a. Acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria:**

Señala la necesidad de participación y concertación social, el fortalecimiento de las organizaciones rurales, ampliar la participación de las organizaciones campesinas, mujeres, organizaciones indígenas, cooperativas, gremiales y otras organizaciones.

*<<Además de constituir un factor de democratización, la participación ciudadana en el desarrollo económico y social es indispensable para el desarrollo de la productividad y del crecimiento económico, para una mayor equidad en la distribución de la riqueza y para la calificación del potencial humano.>>*

*<<Fortalecer la participación social requiere ofrecer mayores oportunidades a la población organizada en la toma de decisiones socioeconómica. Esto supone admitir y propiciar todas las formas de organización de la población en las que tengan expresión los diferentes intereses. Requiere, en particular, garantizar plena y efectivamente los derechos de los trabajadores urbanos y rurales y de los campesinos a participar como entes organizados en los procesos de concertación con el sector empresarial o a nivel nacional.>>*

*<<Esto supone además, de un importante esfuerzo para promover una cultura de concertación y la capacitación de las organizaciones empresariales, laborales, y otras para que aumente su capacidad propositiva y negociadora y puedan asumir efectivamente los derechos y las obligaciones inherentes a la participación democrática.>>*

En este mismo acuerdo se menciona la necesidad de crear instancias locales que permitan el cumplimiento del mismo, reformar el código municipal, impulsar la creación de leyes de impacto regional, departamental y comunal y fortalecer los Consejos locales de desarrollo.

El numeral 15 de este mismo acuerdo dice que:

*<<El desarrollo social del país es, a su vez, indispensable para su crecimiento económico y una mejor inserción en la economía mundial. Al respecto, la elevación del nivel de vida, la salud de sus habitantes y la educación y capacitación constituyen las premisas para acceder al desarrollo sustentable en Guatemala.>>*

En el numeral 21, menciona la importancia de la educación y capacitación en el desarrollo económico, cultural, social y político del país y la necesidad de una reforma del sistema educativo. En sus incisos a) b) y c) indica claramente la necesidad de la difusión de valores que promuevan la democracia, el respeto a la diversidad, la participación, que se evite la perpetuación de la pobreza y que se logren suficientes niveles de aumento de la productividad con la incorporación de elementos técnicos y científicos.

En el párrafo (iii) del inciso (c) del numeral 21, menciona la necesidad de programas de educación, capacitación y tecnificación de adultos.

Los incisos (d), (e), (f) y (g) del num. 21 del mismo acuerdo, indican respectivamente la necesidad de capacitación para el trabajo, para la participación social, un programa de educación cívica y la interacción comunidad escuela y participación comunitaria.

En los incisos e) y f) del numeral 26 del mismo acuerdo, se muestra la necesidad de instaurar un proceso permanente de capacitación y formación profesional que apoye el incremento de la productividad y por consiguiente la inserción a un mercado laboral con más altas exigencias.

Referente a la participación, el numeral 33 menciona la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión de las organizaciones campesinas para apoyar su capacidad de participación en el ámbito económico, social, político, cívico.

El numeral 36 afirma que:

*<<La organización de la población rural es un factor determinante para que los habitantes del campo se conviertan en verdaderos protagonistas de su propio desarrollo.>>*

**b. Acuerdo sobre identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas:**

Se refiere al respeto que merecen los pueblos indígenas y todas las expresiones de su cultura, incluidas sus formas de organización, su ciencia y tecnología. Este acuerdo también señala la necesidad de impulsar la participación de la mujer y la reforma educativa.

**5. Diseño de Reforma Educativa:**

La Comisión Paritaria de la Reforma Educativa ( COPARE) fue creada por el Acuerdo Gubernativo N° 262-97, que establece el diseño de una reforma del sistema educativo en concordancia con lo señalado en los Acuerdos de Paz sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas, numeral III, Derechos Culturales y el que se refiere a los Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, numeral II, Desarrollo Social.

El documento de Diseño de la Reforma Educativa (1998:13) afirma en la Introducción que:

*<<Existe consenso general en todos los países sobre la importancia de la educación para impulsar el crecimiento económico y el desarrollo humano>>. También puntualiza, <<Los sectores productivos señalan como debilidad la poca calificación de jóvenes y adultos que participan en el mercado de trabajo>>.*

En los Principios de la Educación, ( 1998:35) menciona:

*<<La función principal del sistema educativo es promover la educación con calidad y pertinencia para todos los habitantes sin distinción de edad. La educación de adultos y las modalidades alternativas u opcionales responden oportunamente al carácter diverso de la nación guatemalteca y la ubicación geográfica de su población.>>*

Uno de los ejes de la Reforma Educativa es el desarrollo integral sostenible. (1998:53) Este eje se relaciona con el mejoramiento de la calidad de vida. Establece la necesidad de:

*<<la construcción de un modelo propio de desarrollo sostenible, con identidad, económicamente factible, políticamente viable, ecológicamente sustentable, humanamente aceptable, social y étnicamente justo y culturalmente pertinente.>>*

Se refiere al fortalecimiento de la educación extraescolar (1998:68) e indica la necesidad de:

*<<incremento de la mayor cantidad de oportunidades, posibilidades y modalidades de aprendizaje en una agenda social que incorpore esfuerzos conjuntos para llegar a las poblaciones dispersas, desatendidas, o incorporadas tempranamente al trabajo no calificado.>>*

**6. Matriz de Política Social 2000-2004.**

Manifiesta como su objetivo fundamental (2000:iv) elevar los niveles de bienestar y calidad de vida de todos los habitantes del país, y en sus objetivos estratégicos (2000.v) la participación ciudadana y puntualiza:

*<<Fortalecer... las facilidades de organización de los habitantes para abordar sus problemas y necesidades y buscar soluciones junto a las instituciones del Estado.>>*

En el área de empleo ( 2000:11) señala como objetivo:

*<<Proporcionar a los trabajadores oportunidades de capacitación técnica y formación profesional, facilitando el incremento del empleo en el sector formal de la economía.>>*

#### **7. Matriz de Política Económica 2000-2004.**

Refiere en su objetivo fundamental (2000:3)

*<<impulsar un crecimiento económico estable y sostenible que se traduzca en un aumento en el nivel de desarrollo humano>>*

En el área de crecimiento acelerado y empleo (2000:11), establece entre sus acciones:

*<<Educación como base de mayor productividad, mejores salarios y nivel de vida>>*

Las medidas descritas para realizar la acción anterior se refieren al fortalecimiento de los programas de capacitación existentes y al diseño de un programa permanente de educación y capacitación para el trabajo.

### III. JUSTIFICACIÓN

#### A. El problema

Tanto el sector público como el privado se apoyan en programas y proyectos de desarrollo para propiciar un cambio en pro del mejoramiento de la calidad de vida de la población. La ejecución de un programa de desarrollo implica un proceso que ocurre en el tiempo, en el espacio y es gestionado por un equipo de trabajo o un profesional o técnico con alguna especialidad en desarrollo social, o con conocimientos mínimos que aseguren el curso del proceso.

Algunos de los profesionales que trabajan en el campo de la gestión social se han formado en universidades nacionales o extranjeras en disciplinas propias de las Ciencias Sociales. Otros profesionales que no tienen esa especialidad han adquirido las capacidades para trabajar en ese campo a raíz de la experiencia y cuentan con conocimientos necesarios para formular programas, proyectos, para gerenciar y tomar decisiones convenientes y necesarias.

El caso de los técnicos es diferente. Es frecuente que posean un título de bachilleres o maestros de Nivel Medio y hayan adquirido conocimientos como promotores sociales a través de la experiencia<sup>1</sup>. Muchas ONGs contratan personal de Nivel Medio y lo capacitan como promotor de proyectos en especialidades específicas tales como salud, organización comunitaria, participación y otras. Sin embargo dichos promotores carecen de una formación de base como técnicos en desarrollo social. (SEGEPLAN, 1996:25) El empirismo de los promotores sociales es el punto central del problema a tratar.

En los departamentos la situación es más crítica puesto que los establecimientos educacionales que imparten enseñanza diversificada son más escasos y el número de personas calificadas en el Nivel Medio es menor. Esto limita las posibilidades de activar el desarrollo local por carencia de recursos humanos que hagan eficaz y sostenible el proceso, precisamente donde es más necesario de acelerar, esto es, en el área rural del país. Algunas sedes departamentales de las universidades del sistema tienen abiertas carreras afines al desarrollo social<sup>2</sup> a nivel técnico y de licenciatura. Sin embargo la deficiencia en la preparación técnica de quienes trabajan en este campo no deja de ser una característica frecuente.

---

<sup>1</sup> Entrevistas realizadas a diversos profesionales y técnicos que trabajan en este medio de la gestión social, afirman la falta de formación y conocimientos apropiados al ejercicio profesional. Apéndice N°1.

<sup>2</sup> Las universidades de San Carlos de Guatemala, Rafael Landívar y Mariano Gálvez, en algunas de sus sedes departamentales, cuentan con las carreras de Licenciatura en Trabajo Social, Técnico en Trabajo Social, y/o Técnico en Desarrollo Local.

Se aprecia claramente que en nuestro país la necesidad de técnicos especializados en desarrollo es creciente. La capacitación, facilitación, acompañamiento, coordinación de campo, supervisión, monitoreo, evaluación y, en general, todas las actividades de gestión del desarrollo a nivel de bases son realizadas por promotores sociales y éstos con frecuencia carecen de formación general y/o específica en este campo profesional.

Existen muchas ventajas al contar con entidades ejecutoras y personal debidamente calificado en los departamentos. Las más importantes son el mejoramiento de la calidad del trabajo ejecutado por los promotores, el ahorro de recursos monetarios, ahorro de tiempo, el dominio del idioma y la cultura local, la facilidad de monitorear el proceso y la creación de fuentes de trabajo locales. Sin embargo es frecuente que los colaboradores técnicos que se dedican al trabajo de campo no cuenten con los elementos teóricos y prácticos surgidos de una formación sistemática, científica, actualizada y adecuada a la realidad en la que se insertan para facilitar cambios, ni con el compromiso necesario. Este documento presenta el Programa de Formación y Actualización de Promotores Sociales que se pretende implementar en cinco cabeceras departamentales del país y abarcar una unidad territorial en cada una de las siete regiones de Guatemala. Su ejecución durará 10 meses y su seguimiento 10 meses.

Es posible favorecer la organización de las comunidades y por consiguiente mejorar el impacto de las acciones encaminadas a crear desarrollo, si se incrementa la calificación de los técnicos de campo residentes en los departamentos, pues esto provocará un aumento de la cobertura y la calidad, lo que permitirá maximizar el aprovechamiento de los recursos. Dicha calificación abarca una formación general en los temas más relevantes del desarrollo y conceptualiza al promotor como un facilitador que puede educir el potencial ya existente en las comunidades donde trabaja.

## **B. La situación al finalizar el programa**

Al finalizar el programa se habrá formado a 150 Promotores Sociales, 30 en cada ciudad seleccionada como sede de una región para participar en el programa. Dichos promotores sociales contarán con: conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en forma sistemática, respaldados por los principios científicos hasta ahora vigentes, obtenidos mediante la aplicación de una metodología didáctica orientada hacia la práctica y adecuada a la realidad de la población rural del país. Desarrollarán la habilidad de involucrar a las personas en su propio desarrollo al aprovechar el potencial creativo de las comunidades y respetar el particular estilo de organización. Podrán así fortalecer la organización comunitaria y la gestión y administración de proyectos de tal manera que se logre sostenibilidad. Los mayores logros de la ejecución del programa serán:

1. Contribuir a mejorar la organización comunitaria y la capacidad de gestión de proyectos en el área rural al contar con recursos humanos calificados para el efecto.
2. Incrementar el número de promotores sociales calificados en el interior del país.

3. Mejorar la calidad del trabajo de los promotores sociales por el aporte de conocimientos sistemáticos teóricos y prácticos.
4. Maximizar el aprovechamiento de los recursos financieros y materiales empleados en el desarrollo, a raíz de la especialización de los recursos humanos que trabajan en ese ámbito.

### C. Beneficiarios

#### 1. Directos: Participarán directamente en el programa:

- a. 150 Promotores Sociales seleccionados para asistir a este programa, 30 por cada región participante, con sedes en las ciudades de Quetzaltenango, Escuintla, Cobán, Chiquimula y Puerto Barrios. Todas aquellas personas que participen en proyectos facilitados por los promotores o reciban alguna asistencia, acompañamiento o capacitación con ellos.

#### 2. Indirectos: Se beneficiarán indirectamente:

- a. Los habitantes de las comunidades, aldeas y los municipios donde se aplique el programa.
- b. Todas las personas pertenecientes a las comunidades donde dichos promotores ejecuten su labor.
- c. Las organizaciones públicas, privadas u ONGs que contraten a estos promotores como colaboradores en la ejecución de campo, supervisión, coordinación, asistencia u otros cargos relacionados con la actividad del desarrollo social y que incrementen la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en el logro de los objetivos.

### D. Tipología de las ciudades seleccionadas

Para seleccionar las ciudades sedes y las áreas de influencia se han utilizado los siguientes criterios:

1. Ubicación tal que pueda ser accesible a personas de varios departamentos de una región.
2. Desarrollo de infraestructura urbana suficiente de tal manera que el proyecto cuente con el entorno y suministros necesarios.
3. Presencia de establecimientos educacionales de secundaria para así aumentar las posibilidades de participación.
4. Presencia de instituciones gestoras del desarrollo que sean empleadores potenciales de los participantes en el programa.

5. Contar con características diferentes entre sí, de tal manera que se puedan cosechar experiencias diversas en función de la diversidad cultural, étnica, económica y otras que son propias de la región.

Las ciudades seleccionadas son Escuintla, Puerto Barrios, Chiquimula, Cobán, y Quetzaltenango, por contar con vías de acceso suficientes, infraestructura adecuada, establecimientos educacionales de nivel medio públicos y privados, municipalidades organizadas con presencia o formación de UTM, comités activos y con diferencias climáticas, étnicas, económicas y otras que aseguran la diversidad que aportará mayor riqueza a la experiencia.<sup>9</sup>

#### **E. Utilización de los resultados**

El mercado laboral que corresponde a los trabajadores sociales se verá beneficiado por el aporte de oferta de técnicos especializados. La demanda de empleos puede elevar sus requerimientos en función de obtener mejores resultados y las entidades que trabajan en la promoción del desarrollo podrán mejorar los procesos que emprendan al integrar su equipo de colaboradores con promotores especializados.

Los promotores que concluyan el programa de formación habrán incrementado sus competencias laborales y podrán facilitar procesos de desarrollo ya que cuentan con un perfil técnico sólido.

A partir de la ejecución de un plan piloto, el programa se podrá implementar en otras regiones del país, con las mejoras y adaptaciones que correspondan.

---

<sup>9</sup> Véase descripción más detallada en Anexo N° 2

## IV. FIN, PROPÓSITO Y ACTIVIDADES.

### A. Fin

Contribuir a la organización comunitaria y capacidad de gestión de proyectos sostenibles en comunidades priorizadas de manera que se incremente su calidad de vida, cualitativa y cuantitativamente.

### B. Propósito

Mejorar la práctica de campo de los promotores sociales mediante la participación en un Programa de Formación y Actualización de Promotores Sociales.

### C. Desglose del propósito<sup>1</sup>

#### 1. Resultado 1:

Un Programa de Capacitación y Actualización de Promotores Sociales y su etapa de seguimiento es formulado.

##### a. Actividades

1. Contratación del equipo encargado de elaborar el programa.
2. Elaboración del perfil del promotor social.
3. Elaboración del programa, incluida la planificación administrativa y educativa, los materiales didácticos, manuales y diseño de actividades prácticas.
4. Edición del material de apoyo que sea necesario.

#### 2. Resultado 2:

El soporte administrativo es implementado.

##### a. Actividades

1. Selección, contratación e inducción del personal administrativo y los facilitadores encargados de llevar a cabo el programa.
2. Alquiler y equipamiento de los locales donde se llevará a cabo el programa.

---

<sup>1</sup> Se presenta en forma esquemática en el Plan de Ejecución, Pág. 56.

### 3. Resultado 3:

Un Programa de Capacitación y Actualización de Promotores Sociales y su etapa de seguimiento son desarrollados.

#### a. Actividades

1. Realización la convocatoria y la selección de los participantes en el programa.
2. Ejecución de la etapa presencial del programa.
3. Ejecución de la etapa de seguimiento del programa.
4. Realización del monitoreo y la evaluación del programa.

### 4. Resultado 4:

El Programa de Capacitación y Actualización de Promotores Sociales y su etapa de seguimiento son retroalimentados y mejorados.

#### a. Actividades

1. Sistematización del programa.
2. Elaboración de informes de avance trimestrales, anual y al finalizar el programa y su seguimiento.
3. Edición de los documentos de sistematización e informe final.

## D. Marco lógico

La metodología del marco lógico se aplica como una herramienta para la conceptualización, el diseño y la ejecución de proyectos de desarrollo. El marco lógico se usa para incrementar la precisión en la planeación del proyecto, relacionar los objetivos con las actividades, clarificar funciones y responsabilidades y evaluar los resultados esperados contra los resultados reales.

Para tener una visión más completa e integrada del proyecto, se presenta el Marco Lógico en el anexo N° 3.

## E. Diseño del Programa de formación para promotores sociales

### I. Descripción del programa

El Programa de Formación para Promotores Sociales aporta un importante componente de formación y tecnificación a los trabajadores en el campo del desarrollo.

Consta de tres áreas de Gestión para el desarrollo: Gerencia, Relaciones Interpersonales y Desarrollo que componen el 77% del total del programa, un área práctica de Tecnologías participativas y Dinámicas de grupos que representa el 12% y un eje transversal que cruza las cuatro áreas y que contiene: Valores para un mundo nuevo, que representa el 11% del total del programa. Las tres áreas de Gestión para el desarrollo aportan al estudiante los elementos básicos para una formación general como promotor social. El área de Gerencia está compuesta por temas administrativos, contables, jurídicos, planificación y formulación de proyectos y proyectos productivos. El área de Relaciones interpersonales se compone de los temas de relaciones humanas y participación social y el área de Dimensiones del desarrollo trata temas que permiten dimensionar con claridad y realismo el problema de la pobreza y sus posibles soluciones en Guatemala y el mundo.<sup>10</sup>

El eje transversal y el área de Tecnologías participativas del programa aportan el sustrato práctico principal. Permiten que los participantes tengan contacto desde la etapa de aprendizaje con la teoría y la práctica de las tecnologías participativas y dinámicas de grupos y con un conjunto de valores que se proponen como pilares constructivos de un futuro a mediano plazo, donde la humanidad haya alcanzado victorias significativas en la lucha contra la pobreza, la inequidad y la injusticia y haya construido espacios de pluralismo y aceptación de las diferencias entre las culturas y los seres humanos. Los valores propuestos son posibles de analizar, vivenciar y en alguna medida de internalizar durante el desarrollo del programa. En todas las sesiones se realizarán talleres vivenciales en torno a los valores antes señalados con el propósito de conocerlos, analizarlos, modelarlos, experimentarlos y asumirlos como parte de las experiencias destinadas a permanecer en el individuo.

Se impartirá durante 10 meses, en horario de fin de semana; cinco horas los viernes y siete los sábados, para un total de 384 horas. Las áreas de Gestión para el desarrollo abarcan 296 horas. El área de Tecnologías participativas y Dinámicas de grupos abarca 48 horas y el eje transversal 40 horas. Teoría y práctica están inmersas en ambas fases del programa, lo que totaliza un 59% de teoría y un 41% de práctica.<sup>11</sup>

<sup>10</sup>Cuadro de resumen en Anexo N° 4.

<sup>11</sup> Para determinar el porcentaje de práctica se calcularon las horas de aprendizaje práctico de las áreas conceptuales y se sumaron a las horas de práctica del eje transversal. A su vez se calcularon las horas de teoría del eje transversal y se sumaron a las horas de aprendizaje teórico de las áreas conceptuales. Se usó así el porcentaje real del tiempo asignado a teoría y práctica en el programa. El eje transversal y el área de tecnologías participativas tienen 64 horas de práctica y 24 horas de teoría. Las áreas conceptuales tienen 93 horas de práctica y 203 de teoría. Si se suman las horas de teoría resultan 227 horas, 59 % del total de horas del programa y la sumatoria de las horas de práctica arroja un resultado de 157, lo que representa un 41 % del programa.

## 2. Objetivos

### a. Objetivo general del programa de formación

Formar Técnicos en Promoción Social en el nivel departamental que cuenten con visión, instrumentos teóricoprácticos que puedan educir de los grupos de base opciones para romper el círculo de la pobreza.

### b. Objetivos específicos del programa de formación

1. Desarrollar en los participantes del programa valores, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que les permitan inducir una organización participativa en las comunidades donde trabajen.
2. Propiciar a través del programa de formación el aprovechamiento de los elementos organizativos existentes en los núcleos de base que permitan un desarrollo integral y sostenible.
3. Fomentar en los participantes del programa la capacidad de aplicar los conocimientos teóricoprácticos a una realidad específica, compleja y cambiante.
4. Propiciar la articulación de la formación del participante del programa con la experiencia de la comunidad en la solución de sus problemas, como una vía indispensable para crear opciones viables para el desarrollo local.
5. Educir en los participantes la práctica de valores útiles a la formación de capital social, desarrollo de competencias laborales y fortalecimiento del tejido social, como inicio a la transformación de actitudes, hábitos y prácticas incompatibles con las demandas actuales del proceso de desarrollo.

## 3. Principios del programa

Es un programa concebido bajo los principios de la educación de adultos. Es participativo, práctico, flexible, aplicable, formulado en un lenguaje sencillo, con apertura al diálogo, la opinión, y discusión entre los participantes y otros involucrados en el proceso de formación de los promotores. Pretende crear un clima de intercambio de ideas y experiencias. Se imparte en ciudades del interior del país con el fin de impactar en el área rural.

Tiene su punto de partida en la vivencia y experiencia de cada participante de los problemas de pobreza y exclusión que enfrenta Guatemala. Promueve el diálogo respetuoso, el intercambio de experiencias y el entendimiento en un ambiente multicultural y multiétnico.

Dimensiona la ética como uno de los fundamentos de la vida del ser humano, soporte de los valores y costumbres, por lo tanto aporta un amplio sustrato referido a los valores universales como responsabilidad, tolerancia, solidaridad y otros.

La creatividad y el aporte personal que sus participantes puedan realizar son promovidos con especial interés. La aplicación de los conocimientos adquiridos es en función de la transformación de la realidad.

#### 4. Fases del programa<sup>12</sup>

El programa consta de varias fases que tienen secuencia y relación entre sí:

##### a. Primera fase:

###### 1) Diseño del programa

El primer paso es el diseño del programa, con la especificación de la organización de aspectos administrativos, académicos y financieros. Se tomarán como base las ideas expresadas en este trabajo.

###### 2) Selección de los facilitadores y conferencistas

Dadas las características del programa, facilitadores y conferencistas deberán tener conocimiento y/o experiencia en la enseñanza de tecnologías participativas y en la materia específica que impartirán.

###### 3) Inducción de los facilitadores y conferencistas:

Es indispensable introducir en los principios, objetivos, fases y contenidos del programa a los profesionales que colaboren en la etapa presencial para lograr una mejor articulación de esfuerzos en pro del éxito del proyecto.

##### b. Segunda fase:

###### 1) Ejecución de la etapa presencial

Esta etapa es la ejecución del programa. Incluye la selección de los participantes y el desarrollo del Plan de Estudios. Es la etapa más compleja y que tiene mayores requerimientos de organización y coordinación. El programa será impartido de febrero a noviembre. Para facilitar la participación, se calendarizará de acuerdo a los feriados y en la medida de lo posible, el año agrícola, por lo que se ha repartido el contenido del programa en ocho bloques de cuatro semanas cada uno. Estos ocho bloques se impartirán en 10 meses, por lo tanto los participantes

---

<sup>12</sup> Esquema gráfico explicativo en Anexo N° 5.

no tendrán que presentarse todos los fines de semana. Culminará con un acto de graduación donde se entregará el diploma a cada egresado.

## 2) Ejecución de la etapa de seguimiento.

Con posterioridad a la finalización de la fase presencial formativa, se llevará a cabo una etapa de seguimiento de 10 meses que consiste en sesiones mensuales obligatorias para los egresados del programa y en el acompañamiento en un proyecto, programa o trabajo específico que el promotor realice, ya sea contratado por una entidad que requiera de sus servicios o bien como promotor voluntario, en su comunidad u otra de su elección. Las sesiones se realizarán el último sábado de cada mes y consistirán en reuniones de retroalimentación de lo aprendido y aplicado durante el programa. Tendrán una duración de 4 horas como mínimo y 8 horas como máximo. También se podrán incluir talleres o seminarios de profundización y análisis para trabajar técnicas y otros insumos novedosos y necesarios para el desempeño de los egresados. El acompañamiento será realizado por personal específico contratado para el efecto como parte del Programa. Culmina con la entrega de un segundo diploma al egresado, que tendrá que haber cumplido con el requisito de asistencia mínima de 80% a los talleres y un número determinado de horas de práctica. Estas horas de práctica serán supervisadas por personal preparado, que ha sido contratado para el efecto. Al recibir los dos diplomas tendrá la categoría de graduado.

### c. Tercera fase:

#### 1) Evaluación.

La evaluación se practicará en forma continua durante el desarrollo de las etapas de ejecución y seguimiento.<sup>13</sup>

#### 2) Sistematización.

Esta etapa pretende capitalizar las experiencias obtenidas durante la ejecución y el seguimiento, registradas en la evaluación, con el fin de mejorar el programa y trasladar información valiosa a futuras acciones similares. La información obtenida en esta etapa será útil para aplicar el programa en otras zonas geográficas.

## 5. Perfil del promotor social

El Promotor Social egresado del programa propuesto contará con las siguientes características:

---

<sup>13</sup> La evaluación tanto para la etapa presencial como para el seguimiento se describe detalladamente en el apartado D. 9 de este mismo capítulo.

- a. Tendrá una visión positiva, realista y flexible del futuro de Guatemala.
- b. Tendrá auténtica vocación por el servicio a sus semejantes.
- c. Fomentará los valores éticos del respeto, responsabilidad, tolerancia, honestidad, equidad e integridad con el ejemplo y la transparencia en su gestión.
- d. Respetará y valorará la tradición cultural de las comunidades donde ejecute su trabajo.
- e. Mantendrá una posición ecuánime en las comunidades donde esté colaborando en programas y proyectos ante las diferencias ideológicas, políticas, religiosas, filosóficas, culturales, étnicas, escolares, de género, de posición social y otras que existan. Se mantendrá al margen de los conflictos derivados de estas diferencias y procurará ser un ejemplo de respeto a la diversidad en sus actitudes, palabras y actos.
- f. Adaptará su gestión a los cambios que se están produciendo en todos los ámbitos de la sociedad, desde lo institucional hasta lo tecnológico y lo relativo a las relaciones humanas.
- g. Aplicará los conocimientos teóricos y prácticos de acuerdo al contexto real que deba enfrentar y adaptará la forma de explicar diversos procesos conforme a la población que atienda.
- h. Orientará procesos de desarrollo autosostenible en las comunidades sin imponer sus conocimientos y esquemas académicos, más bien utilizará éstos para comprender la realidad de la comunidad y orientarla a una gestión apropiada, comprensible y sostenible.
- i. Acompañará procesos de organización comunitaria, detección de problemas y su solución. Este acompañamiento no interferirá con las actividades cotidianas de la comunidad tales como las agrícolas, productivas, hogareñas, religiosas y otras, sino que buscará complementariedad y armonía con su forma de vida.

El egresado del programa debe tener los siguientes conocimientos:

- a. *Científicos*, relacionados con administración, enfoques del desarrollo y relaciones interpersonales.
- b. *Técnicos*, en relación con las herramientas de planificación y formulación de proyectos y tecnologías participativas.
- c. *Humanistas*, conocimiento y vivencia de los valores humanistas que formarán parte del plan de estudios.

- d. *Instrumentales*, deberá manejar instrumentalmente conocimientos de contabilidad, temas jurídicos y legislación vigente acerca del tema del desarrollo.

También debe manejar algunas habilidades típicas de la profesión tales como:

- a. Trasladar a la comunidad conocimientos y tecnologías.
- b. Facilitar, monitorear, evaluar y acompañar procesos en diferentes ámbitos del desarrollo.
- c. Educar la forma organizativa de las comunidades donde trabaje.
- d. Aplicar las tecnologías participativas y dinámicas de grupo.

El Promotor Social deberá contar con algunas actitudes y aptitudes:

- a. *Actitudes*: Respeto, responsabilidad, ecuanimidad, honestidad, autocuidado.
- b. *Aptitudes*: Comunicación, disposición al servicio, flexibilidad.

## 6. Plan de formación para los promotores sociales

- a. Áreas de gestión para el desarrollo

### 1) Área de gerencia ( 200 horas, 52% del total del programa)

- a. Temas Administrativos (68 horas.)  
 Contienen los principios generales de administración, los sistemas clásicos y modernos, administración de recursos humanos y liderazgo. Asimismo presentarán nociones de administración pública. Constan de los siguientes temas:
  - Gerencia Social
  - Herramientas de Administración
  - Recursos Humanos
  - Planificación Estratégica
  - Liderazgo
  - Elementos de Administración Pública
  - Descentralización
- b. Proyectos productivos (18 horas)  
 Comprenden los elementos teóricos y prácticos para detectar las opciones productivas en las comunidades, acompañar la creación y consolidación de procesos productivos y asegurar la sostenibilidad de los mismos. Incluyen los siguientes temas:

- Microempresa
  - Sostenibilidad
  - Proyectos productivos
  - Proyectos sociales
- c. Planificación y formulación de proyectos (74 horas)  
Consta de los elementos teóricoprácticos que permiten formular, ejecutar, evaluar y sistematizar proyectos locales en beneficio de las poblaciones que viven en regiones con población en condiciones de pobreza. Proporciona las herramientas adecuadas para elaborar proyectos viables, desde el punto de vista técnico, económico, social y ecológico y permite acceder, por esta vía, a los recursos de los diferentes programas de apoyo. Incluye los siguientes temas:
- Ciclo del proyecto
  - Diseño de proyectos
  - Gerencia de proyectos
  - Seguimiento y evaluación de proyectos
  - Sistematización de proyectos
  - Elaboración de perfiles
  - Gerencia de redes
- d. Temas contables y fiscales (12 horas)  
Contemplan los elementos específicos de contabilidad y las leyes y disposiciones que rigen a las organizaciones en materia fiscal o contable.
- Contabilidad
  - Regulaciones tributarias
- e) Temas Jurídicos (6 horas)  
Incluyen las normas legales que rigen a las organizaciones, sus derechos y obligaciones, su funcionamiento interno, utilidad y nexos con el resto de la sociedad.
- La jerarquía de las normas
  - Regulaciones de las asociaciones, cooperativas, sociedades civiles y no lucrativas
  - Ley de descentralización
  - Código municipal
  - Funcionamiento interno de las organizaciones
  - Reglamentos internos y operativos

## f) Práctica (24 horas)

Implica el conocimiento y puesta en práctica de los elementos, conceptos, métodos y técnicas, que se llevan a cabo durante el programa en un proyecto y programa de promoción social institucional o independiente. Permite establecer un escenario de interacciones con la comunidad, acorde al planteamiento de la metodología participativa, utilizada como eje teóricopráctico y bajo el modelo de capacitación-acción, es decir, el trabajo de análisis y reflexión teórica unido con la práctica de la promoción social.

## 2) Área de relaciones interpersonales (40 horas, 10% del total del programa)

## a. Relaciones humanas (33 horas)

Sus contenidos están orientados a mejorar las relaciones intrapersonal e interpersonales, el trabajo en equipos, el manejo de las diferencias personales y las surgidas de la diversidad propia de la sociedad guatemalteca. Pretende aportar opciones alternativas para la solución de conflictos que permitan a cada parte satisfacer sus necesidades, tras un proceso de diálogo y acuerdo mutuo.

- Autoestima individual y grupal
- Comunicación interpersonal
- Negociación y solución de conflictos
- Reconciliación

## b. Participación social (7 horas)

Sus contenidos pretenden ampliar el conocimiento de las dimensiones que la participación social tiene en este momento histórico.

- Participación cívica
- Género
- Auditoria Social

## 3) Área de desarrollo ( 56 horas, 15% del total del programa.)

Contempla conceptos asociados al desarrollo, sus dimensiones y su aplicación. Asimismo, analiza con mayor profundidad la realidad nacional e internacional y clarifica la visión y misión del promotor como agente de cambio. Estudia los campos de acción del desarrollo comunitario, indígena, rural y urbano popular, considera sus características organizativas de relación social y cultural y promueve el respeto la autonomía y a las tradiciones de cada grupo. Está compuesto de los siguientes temas:

- Pobreza
- Exclusión social

- Dinámica del Cambio
- Desarrollo Humano
- Desarrollo Integral
- Desarrollo y medio ambiente.
- Desarrollo local
- Desarrollo Comunitario
- Participación comunitaria
- Organizaciones, políticas y estrategias nacionales que apoyan el desarrollo
- Organizaciones, políticas y estrategias internacionales que apoyan el desarrollo.
- Autodiagnóstico
- Cuantificación del desarrollo

#### 4) Tecnologías participativas ( 48 horas, 13% del total del programa)

Consiste en una revisión de los instrumentos teóricoprácticos que permitan al promotor social el ejercicio eficaz para generar procesos de desarrollo y cambio en las condiciones de la población de manera participativa.

- Dinámicas de grupos
- Diagnóstico comunitario participativo
- Herramientas para pensar
- Taller de consenso
- Conversación enfocada
- Plan de trabajo
- Búsqueda de escenarios futuros
- Grupos focales

#### b. Eje transversal

##### 1) Valores para un mundo nuevo (40 horas, 10% del total del programa)

Con este elemento del programa se pretende dar a conocer, analizar, discutir y apreciar los valores que facilitan la construcción de una sociedad pluralista y democrática, donde todos los seres humanos y sus diferencias tengan cabida. Se imparte en forma práctica y paralela al desarrollo de los temas de las áreas, durante los meses en que se desarrolle el programa.

- Automotivación-generosidad-compromiso
- Responsabilidad-proactividad
- Comunicación-participación
- Respeto-tolerancia-equidad
- Esfuerzo sostenido-solidaridad
- Honestidad-integridad

- Confianza-autenticidad
- Disciplina-cooperación

## 7. Metodología

Para definir el perfil del promotor, se aplicó una síntesis de las técnicas sugeridas por Alicia Gurdíán para el análisis ocupacional. (1979:44)

Luego de recabada la información a través de visitas a instituciones, personas involucradas en el campo del desarrollo y consulta de documentos se determinó la definición ocupacional real y la definición profesional real del Promotor Social.<sup>14</sup>

El medio profesional guatemalteco cuenta con muy pocos especialistas en Gestión del Desarrollo, por lo tanto las entrevistas se hicieron a profesionales y técnicos que trabajan en el medio del desarrollo que por diversas razones se han visto a la cabeza de procesos relacionados con la gestión social sin ser su especialidad específica, ya sea en su planificación, coordinación o ejecución.<sup>15</sup> No todas las entrevistas realizadas han sido incluidas en el anexo, pues no todos los profesionales llenaban los requisitos necesarios para considerar y publicar su entrevista, sin embargo su opinión ha sido tomada en cuenta para elaborar el programa.<sup>16</sup> También se presentaron dos casos en que las personas solicitaron mantener en reserva su nombre, cargo y entidad donde laboran, uno de los cuales ha sido seleccionado para publicación en el anexo N° 1.

Se hicieron preguntas directas con el fin de detectar las cualidades positivas y negativas de los promotores, las cualidades ideales y las funciones que cumplen. Con esta información se hizo una lista de las funciones que los promotores sociales en la actualidad ejecutan y otra que contiene las funciones que deberían ejecutar. Se determinaron también las perspectivas laborales futuras para los promotores sociales a partir de la realidad nacional actual, y las proyecciones formuladas en políticas específicas nacionales e internacionales, Acuerdos de Paz y leyes que se relacionan con la lucha contra la pobreza.

A partir de esta información se clarificó el contenido del Plan de Estudios de los Promotores Sociales. De la comparación de la definición ocupacional y la definición profesional se obtuvo el perfil profesional ideal. Para esto hicieron consultas a profesionales que trabajan el medio del desarrollo y a la

<sup>14</sup> La definición ocupacional real es el conjunto de tareas que desempeña una persona que ocupa un puesto. La definición profesional real está compuesta por los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que caracterizan a una persona que desempeña una profesión en particular.

<sup>15</sup> Entre ellos se encuentran un agrónomo, dos arquitectos, un médico, un psicólogo, una trabajadora social y tres gerentes sociales.

<sup>16</sup> La información utilizada en la validación del perfil se puede ver en el anexo N° 6 de este trabajo.

constatación de la existencia de políticas y leyes específicas que buscan impulsar el desarrollo del país.

Simultáneamente se formuló un perfil tentativo que incluyera elementos formativos de valores, destrezas, habilidades y hábitos que fueron señalados por los entrevistados como necesarios y existentes y también como necesarios e inexistentes. Una vez concluida la formulación del perfil, se procedió a su validación, para lo cual se organizó un evento al que fueron invitados los profesionales entrevistados y otros interesados en participar que no fueron entrevistados. A esta reunión concurren 18 personas a fin de discutir el perfil propuesto para el promotor social. Fueron presentados los antecedentes, la metodología aplicada, las características generales y específicas del promotor y se sometieron a consideración de los presentes. Tras un enriquecedor proceso de sinergia, se anotaron las observaciones y sugerencias más relevantes para luego incorporarlas al perfil final.

Para efectos de plasmación del programa se procederá conforme a la metodología educativa propia de la educación de adultos.

Se utilizará principalmente el método reflexivo activo. Cuando se inicia el proceso de formación de promotores, los actores involucrados llevan una serie de preconcepciones, teorías y conocimientos que servirán de base o sustentación para realizar un análisis reflexivo sobre la realidad y los elementos que confluyen en ella. Esta reflexión lleva al análisis y a la necesidad de aclarar conceptos y conocimientos, por lo que se inicia la búsqueda de información. El paso posterior es la reflexión que incorpora los elementos de la investigación realizada. Después ocurre la experiencia, ya sea en el aula o en el campo, donde se ven reflejadas las ideas que han sido parte de las reflexiones posteriores y surge una fusión entre experiencia y conocimiento. Por último es posible extraer principios que permitan comprender y orientar nuevas acciones.

La técnica didáctica será participativa. Se parte de la experiencia de los participantes como elemento indispensable para el aprendizaje. Se considerará prioritario que los estudiantes del programa adquieran nociones técnicas claras acerca de cómo trasladar la información a las comunidades u otros involucrados en el desarrollo, de una manera participativa y eficaz, por lo que todo el programa tendrá un especial énfasis en la presentación, modelaje, talleres y actividades dinámicas grupales e individuales.

También contemplará la técnica expositiva en forma de clases magistrales. Siempre que sea pertinente, para cada contenido teórico se diseñará un contenido práctico para su ilustración o aplicación.

Se utilizará un vocabulario apropiado a la comprensión del grupo y se incluirán abundantes ejemplos acordes a la realidad local.

## 8. Materiales y recursos educativos

En el programa se emplean materiales y recursos educativos con el fin de proporcionar apoyo al facilitador y al participante, no solamente al exponer los contenidos sino también para modelar los procesos de facilitación que los participantes que egresen del programa tendrán que aplicar en las comunidades. Dichos materiales tendrán las siguientes características:

- a. Pertinentes a la materia y al tema que se esté tratando.
- b. Contextualizados en función de la población a la que se aplican y sus características regionales y locales, género, escolaridad y ruralidad.
- c. Prácticos. Responden a la necesidad de aplicación de los contenidos en realidades concretas y de acuerdo al principio de aprender haciendo.
- d. Significativos. Toman en cuenta que el programa está concebido para adultos hombres y mujeres del área rural o semirural del país.
- e. Aplicables con facilidad al trabajo que se deberá desempeñar en las comunidades.
- f. Actuales. Aprovechan los aportes de la tecnología y la producción de materiales vinculados a la educación de adultos y desarrollo rural de la década de los 90.

## 9. Evaluación

Se practicará a los participantes la evaluación diagnóstica al comenzar el programa, con el fin de formular los objetivos y adecuar el programa a las características específicas de los participantes. Durante la ejecución se aplicará la evaluación formativa. Ésta proporcionará información relevante para retroalimentar y hacer correcciones al proceso enseñanza aprendizaje. La evaluación sumativa se aplicará para asignar calificación a los participantes y acreditarlos como egresados o graduados del programa. Estas evaluaciones aportarán insumos para la etapa de sistematización.

## V. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

### A. Ex ante

#### 1. Criterios de evaluación

- a. Confirmación, profundización y cuantificación de la necesidad de fortalecimiento de la organización comunitaria y gestión del desarrollo en las regiones próximas a las ciudades seleccionadas para impartir el programa.
- b. Constatación del nivel de preparación de los promotores residentes en las regiones próximas a las ciudades sedes seleccionadas.
- c. Verificación de la existencia de entidades locales, oficiales, privadas o internacionales gestoras del desarrollo que puedan emplear a los promotores egresados.

#### 2. Instrumentos, procedimientos y acciones de evaluación

- a. Realización de un diagnóstico de la región, que incluya visitas de campo, aplicación de instrumentos de observación, entrevistas y reuniones con líderes comunitarios, vecinos, autoridades oficiales y promotores sociales que hayan trabajado en el área. Debe incluir indicadores cualitativos y cuantitativos de medida de la pobreza.
- b. Se hará un llamado por algún medio de comunicación local eficaz, preferentemente radio a todas aquellas personas que quieran formar parte de una base de datos para futuros proyectos de desarrollo social que pudieran desarrollarse en la región. Se procederá seguidamente a solicitar el currículo a los promotores y llenar formatos específicos para completar la información requerida.

A partir de la información recabada se construirá una base de datos que permita completar el perfil general y técnico actual de los promotores sociales que estén trabajando o hayan trabajado en proyectos o programas de desarrollo, ONGs, UTM, y de cualquier otra persona que haya colaborado con el desarrollo local en su municipio o departamento. Deben ser residentes de las regiones próximas a las ciudades sedes seleccionadas, para participar en el programa de acuerdo a los siguientes indicadores:

- 1) Edad
- 2) Sexo
- 3) Escolaridad
- 4) Capacitaciones recibidas
- 5) Pueblo, aldea, caserío, cantón de residencia
- 6) Estado civil
- 7) Grupo étnico
- 8) Lenguas o idiomas que habla
- 9) Número de hijos

- 10) Ocupación
- 11) N° de personas que dependen económicamente de él/ella
- 12) Experiencia como promotor
- 13) N° de proyectos o programas en que ha colaborado
- 14) N° y características de las entidades de desarrollo donde ha colaborado
- 15) Pertenencia a algún comité local
- 16) Liderazgo en su comunidad

- c. Elaboración de una lista de organismos ejecutores locales, oficiales, privados o internacionales, especificar su especialidad, experiencia y origen de los fondos que ejecutan.

## **B. Durante**

### **1. Criterios de selección de los participantes en el Programa**

- a. Bachilleres, secretarias, peritos técnicos o maestros o en su defecto, egresado de Tercero Básico, con un mínimo de un año de experiencia en trabajo de promoción social.
- b. Residentes en la región.
- c. Disponibilidad de tiempo para asistir al Programa.
- d. Disposición para trabajar en la región.
- e. De acuerdo a la región, dominio de la lengua local y del español.
- f. Vocación por el servicio.

### **2. Instrumentos, procedimientos y acciones de selección de los participantes en el Programa**

- a. Consulta de la base de datos elaborada en la evaluación Exante y llamado a participar a las personas que se consideren dentro del perfil señalado por los criterios descritos en B. 1. de este capítulo. Tendrán que llenar los siguientes requisitos:
  - 1. Currículo completo debidamente documentado.
  - 2. Formato con información complementaria.
  - 3. Referencias laborales si tiene experiencia.
  - 4. Entrevista con el candidato
- b. Invitación a participar en el Programa a toda aquella persona habitante en la región que desee integrarse, aunque no cuente con experiencia en el campo del desarrollo, siempre y cuando complete los requisitos señalados en el perfil y entregue los documentos requeridos.

### **3. Criterios de evaluación durante la realización de la etapa presencial del Programa**

#### **a. Criterios de evaluación durante la realización de la etapa presencial del Programa.**

- 1) Asistencia a las sesiones semanales.
- 2) Capacidad de los participantes de relacionar creativamente la teoría adquirida con la realidad de campo.
- 3) Capacidad de los participantes de aplicar correctamente las técnicas e instrumentos.
- 4) Constatación de que los promotores hayan adquirido algún nivel de conciencia en cuanto a valorar el bien de la comunidad por encima del bien de los individuos particulares.

### **4. Instrumentos y procedimientos de evaluación durante la realización de la etapa presencial del Programa**

- a. Ejercicios dinámicos en grupos de trabajo que permitan aplicación de lo aprendido, interacción, desarrollo de habilidades interpersonales, ejercitar la tolerancia a las características e ideas que diferencian a las personas.
- b. Discusión de temas críticos y aportar soluciones creativas.
- c. Trabajos individuales y grupales, teóricos y prácticos.
- d. Evaluaciones periódicas escritas y orales sobre los contenidos teóricos y prácticos impartidos.
- e. Prácticas de campo supervisadas.
- f. Autoevaluaciones
- g. Estudios de casos elaborados por los participantes.
- h. Durante la práctica que incluye la parte presencial del programa, contrastar las habilidades de los participantes al ingresar al programa y al egresar del mismo en función de los siguientes criterios:

- 1) El promotor tiene claridad de objetivos y enfoca su acción con base en ellos.
- 2) Se mantiene activo, es cordial y respetuoso con las personas de la comunidad.
- 3) Utiliza tecnologías participativas.
- 4) Se expresa verbalmente con claridad y con un vocabulario comprensible a la comunidad.
- 5) El trato personal hacia los miembros de la comunidad es respetuoso.
- 6) Comprende la diversidad de personalidades que conforman la comunidad y se esfuerza en conseguir un estado de equilibrio activo y cooperativo.
- 7) Se ajusta a las características de la comunidad para realizar su trabajo.
- 8) Motiva el trabajo cooperativo.

- 9) Invita a la comunidad a reconocer y valorar sus propios recursos materiales y humanos.
- 10) Insiste en que la comunidad debe trabajar por el bien común con el mismo empeño que trabaja por el bien personal.
- 11) Aprovecha la creatividad y proactividad de la comunidad para llevar a cabo su trabajo.
- 12) Crea espacios de participación a todos aquellos que tienen la voluntad de involucrarse en el desarrollo de la comunidad.
- 13) Invita a los comunitarios a buscar sus propias soluciones y resolver por sí mismos sus problemas.
- 14) Evita imponer su propio estilo de organización y se esfuerza por comprender la dinámica de la comunidad en este sentido.
- 15) Acompaña a las personas de la comunidad en tareas que ellos realizan por primera vez y hace sugerencias, correcciones si son necesarias, o da las instrucciones del caso cuantas veces sea necesario.

#### **5. Criterios de evaluación durante la etapa de Seguimiento.**

- a. Asistencia a las sesiones mensuales
- b. Número de horas de práctica completadas.
- c. Evaluación del diseño y ejecución de un trabajo de campo, supervisado por personal contratado de parte del programa, al tercer mes de práctica, al sexto y al completar la etapa de seguimiento, al décimo mes.
- d. Percepción del egresado acerca de su trabajo en la comunidad.

#### **6. Instrumentos, procedimientos y acciones de evaluación durante la etapa de seguimiento**

- a. Informe sobre la práctica del estudiante proporcionado por su supervisor.
- b. Los instrumentos consistirán en una lista de cotejo, una guía de observación y una entrevista semi estructurada para aplicar a los líderes comunitarios y algunos vecinos de la comunidad. Se aplicara en el tercer mes. Se hará una segunda evaluación al sexto mes del seguimiento y una tercera al finalizarlo, con base en los criterios antes expuestos.
- c. Diario de campo, que será llenado por el egresado para registrar sus experiencias significativas y sus percepciones.
- d. En la segunda y tercera evaluación se aplicará una entrevista al egresado, a sus empleadores y a algunos miembros de la comunidad donde éste labora, para determinar la calidad de su trabajo con base en criterios e instrumentos ya mencionados.

## 7. Criterios de preparación del proceso de sistematización de la experiencia

- a. Registro cualitativo y cuantitativo de las experiencias relevantes que evidencien cambios en los participantes del programa y en las comunidades.
- b. Análisis, síntesis e interpretación crítica el proceso registrado.

## 8. Instrumentos y procedimientos de preparación del proceso de sistematización

- a. Formulación de un plan de sistematización con objetivos precisos, el eje principal, aspectos relevantes, metodología e instrumentos a utilizar.

### C. Expost

#### 1. Criterios de evaluación al finalizar el Programa

- a. Número de diplomas entregados
- b. Número de horas de clases dictadas
- c. Número de personas beneficiadas directamente
- d. Número de comunidades beneficiadas durante el período de prácticas
- e. Número y descripción de los comités formados por los promotores durante
- f. la etapa de seguimiento.
- g. Número y descripción de las acciones facilitadas por los promotores
- h. durante de etapa de acompañamiento.
- i. Comparación de la organización de las comunidades beneficiadas antes y
- j. después de las acciones de facilitación realizadas por el promotor egresado
- k. del Programa.
- l. Comparación de los indicadores cualitativos y cuantitativos de la pobreza
- m. antes y después de las acciones de facilitación realizadas por el promotor
- n. egresado del Programa.

#### 2. Instrumentos, procedimientos y acciones de evaluación al finalizar el Programa

- a. Cuantificación de las variables señaladas en Criterios de Evaluación.
- b. Análisis comparativo de las evaluaciones de la etapa de seguimiento de los promotores, practicadas por el personal de acompañamiento, contrastadas con el diagnóstico del área efectuado durante la evaluación Exante.
- c. Análisis comparativo de los indicadores de la pobreza antes y después de la acción facilitadora del promotor egresado del programa, a partir de la información del diagnóstico efectuado durante la evaluación Exante y de una evaluación de campo realizada con criterios y condiciones similares al diagnóstico.
- d. Realización de reuniones para la sistematización de las experiencias.
- e. Análisis y síntesis de la información arrojada por la sistematización.
- f. Elaboración del informe final.
- g. Edición del informe final.

## D. Sistematización

Con la finalidad de mejorar los procesos y producir conocimiento científico se incluye un momento de sistematización de la experiencia. Este es el paso necesario para retroalimentar la validez del programa y adecuar aquellos elementos que necesiten ajustes. El proceso de sistematización que se sugiere se regirá por los siguientes pasos:

### 1. Plan de sistematización

Antes de iniciar el proceso se elabora un plan en el que se define el objetivo y el eje de la sistematización, que debe responder a las siguientes preguntas:

*¿Para qué sistematizar?* Para validar el programa diseñado en función del perfil propuesto.

*¿Qué experiencias en particular se quieren sistematizar?* Las experiencias participativas en el aula, durante los diez meses de formación, en las ciudades de Quetzaltenango, Puerto Barrios, Cobán, Chiquimula y Escuintla.

*¿Qué aspectos centrales de la experiencia se quieren sistematizar?* Esto es lo que se ha llamado el *eje de sistematización*. Los productos conceptuales, teórico-prácticos y colectivos generados por los grupos participantes en procesos participativos del aula, tales como principios extraídos de ejercicios, prácticas o talleres, dinámicas, instrumentos apropiados para trasladar conocimientos a las comunidades y otros, aplicados en el aula.

### 2. Registro de la experiencia

La práctica cotidiana arroja información relevante que es registrada con instrumentos apropiados y recopilada, ordenada y clasificada para ser utilizada en las etapas siguientes. Una de las condiciones para la sistematización es el contacto directo con la experiencia.

El primer registro de la experiencia consiste en la evaluación diagnóstica o determinación del punto de partida, reforzada por el perfil del promotor que es el punto de llegada, donde el programa de formación es la apuesta estratégica, o acción diseñada para cubrir el tramo entre ambos puntos.

Luego se tomará registro de los productos del aula señalados arriba mediante el archivo de informes escritos por los grupos, dibujos, esquemas, fotografías, videos y una descripción de las experiencias que no generen un documento tangible, tales como dinámicas, canciones, representaciones teatrales, y otras. Se contará con formatos específicos para registrar ciertas experiencias.

### **3. Recuperación del proceso:**

Durante esta etapa se realizan dos trabajos: la reconstrucción de la historia y el ordenamiento y clasificación de la información recabada. Aquí se entra de lleno a la sistematización.

Para reconstruir la historia se acudirá al registro y se elaborará una sucesión cronológica de los hechos más significativos ocurridos en torno al eje de sistematización. Esto permitirá tener una visión global del proceso, e identificar acontecimientos importantes y etapas, si las hay.

Para ordenar y clasificar la información, es útil contar con una lista de preguntas que oriente y articule el contenido en función de los objetivos de la sistematización, como la que se sugiere en el anexo N° 8. Acciones, resultados, intenciones y opiniones deben figurar de igual manera en este ordenamiento.

### **4. Reflexión**

Es en este punto donde se trata de encontrar una relación de causa y efecto dentro del proceso. Se formula la siguiente pregunta: ¿Por qué pasó lo que pasó?

Puede ser útil contar con la lista sugerida en el anexo N° 9 y plantear cuestiones con base en cada una de las preguntas. A continuación se analiza, sintetiza e interpreta críticamente el proceso.

### **5. Conclusión**

En este último paso se formulan las conclusiones teóricoprácticas y se comunican los aprendizajes obtenidos. Se trata de responder a las preguntas formuladas en el principio de la sistematización. Pueden ser recomendaciones o bien formulaciones conceptuales, según sean los resultados obtenidos en el paso anterior. En este caso se tendrían que hacer ajustes al programa educativo y, si es el caso, reformular elementos del perfil que en el momento de su formulación no hayan sido tomados en cuenta.

De esta manera el proceso vivido puede ser comprendido, formulado coherentemente y transmitido a experiencias futuras y lograr así el mejoramiento progresivo de la práctica profesional del promotor.

## VI. PLAN DE EJECUCIÓN

Para alcanzar los objetivos del proyecto es necesario administrar los esfuerzos y recursos disponibles de la manera más concordante con dichos objetivos. Para ello se presentan un plan operativo que incluye el desglose de objetivos a partir del marco lógico y la secuencia de actividades. Luego se incluyen la caracterización de la organización y la asignación de responsabilidades. Por último se adjunta la estimación de costos necesaria para completar el plan de ejecución del proyecto.

### A. Plan Operativo

1. Desglose de Objetivos

**NIVEL 1:  
FINALIDAD**

Se contribuye a mejorar la organización comunitaria y capacidad de gestión de proyectos sostenibles en comunidades rurales de los departamentos.

**NIVEL 2:  
PROPÓSITO**

La práctica de campo de los promotores sociales asistentes al Programa de Formación de Promotores Sociales es mejorada.

**NIVEL 3:  
PRODUCTOS**

1. Un Programa de Capacitación y Actualización de Promotores Sociales es formulado.

- 1.1. Contratación del equipo encargado de elaborar el programa.
- 1.2. Elaboración del perfil del promotor social.
- 1.3. Elaboración del programa, incluida la planificación administrativa y educativa, materiales didácticos, manuales, diseño de actividades prácticas.
- 1.4. Edición del material de apoyo que sea necesario.

2. El soporte administrativo es implementado.

- 2.1. Selección, contratación e inducción del personal administrativo y los facilitadores encargados de llevar a cabo el programa, en las cinco cabeceras departamentales seleccionadas para programa.
- 2.2. Alquiler y equipamiento de los locales donde se llevará a cabo el programa en cada una de las cabeceras departamentales.

3. Un Programa de Capacitación y Actualización de Promotores Sociales es ejecutado.

- 3.1. Realización de la convocatoria y la selección de los participantes en el programa.
- 3.2. Ejecución de la etapa presencial del programa.
- 3.3. Ejecución de la etapa de seguimiento del programa.

4. El Programa de Capacitación y Actualización de Promotores Sociales es retroalimentado.

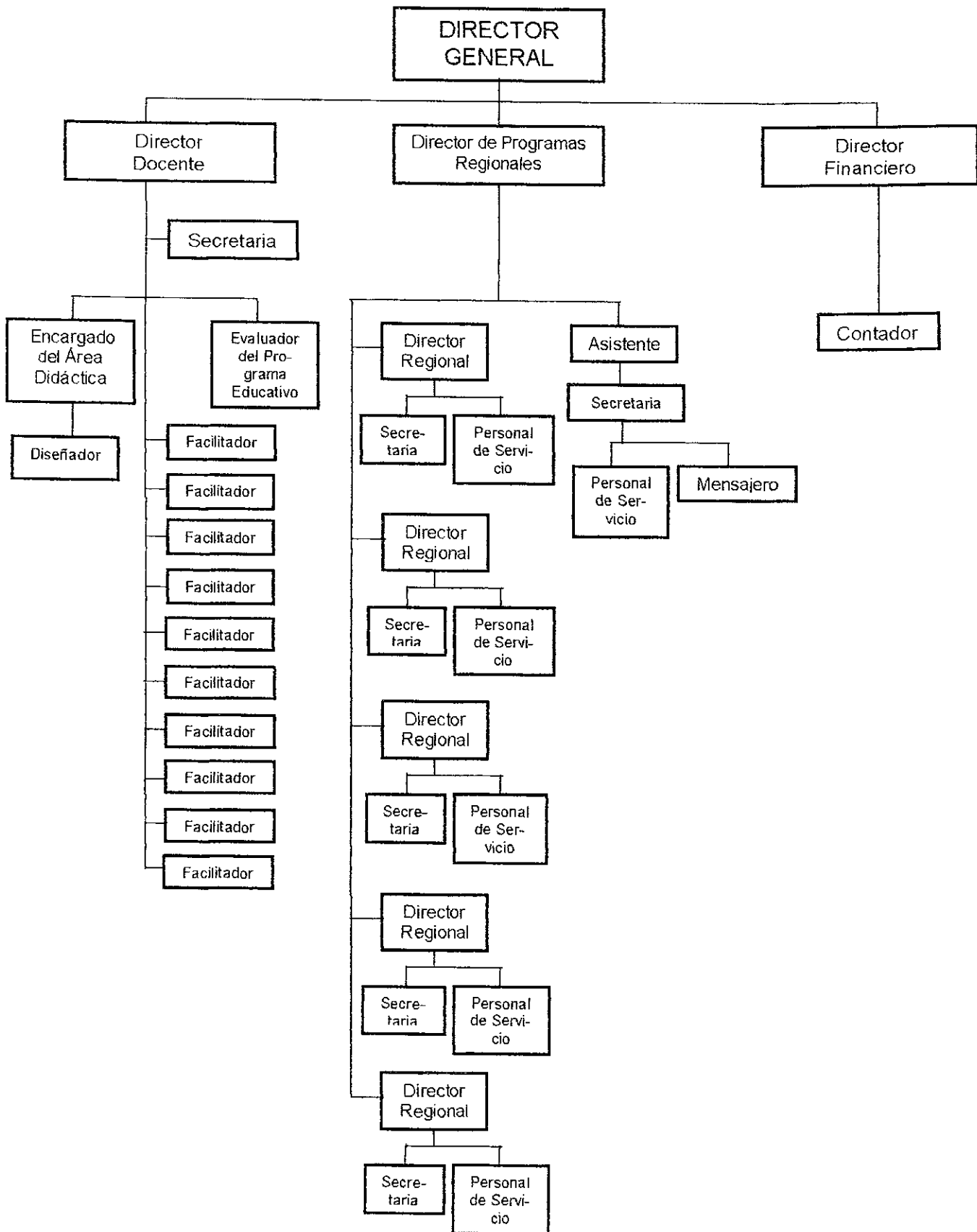
- 4.1. Realización del monitoreo y la evaluación.
- 4.2. Sistematización del programa.
- 4.3. Elaboración de informes de avance trimestrales, un informe anual y uno al finalizar el programa y su seguimiento.
- 4.4. Edición de los documentos de sistematización e informe final.

## 2. Programación de actividades

|     | DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES  | DURACIÓN  | INICIO      | FIN         |
|-----|---|-----------|-------------|-------------|
| 1   | EL PROGRAMA ES ELABORADO  | 6 meses   | Lu.4.08.03  | Lu.2.02.04  |
| 1.1 | El equipo encargado de elaborar el programa es contratado                           | 2 semanas | Lu.4.08.03  | Vi.15.08.03 |
| 1.2 | El perfil del promotor social es elaborado  | 1 mes     | Lu.18.08.03 | Vi.12.09.03 |
| 1.3 | El programa, incluida la planificación administrativa y educativa, es elaborado     | 4 meses   | Lu.18.08.03 | Lu.22.12.03 |
| 1.4 | El material de apoyo es editado   | 1 mes     | Lu.5.01.04  | Lu.2.02.04  |
|     |   |           |             |             |
| 2   | EL SOPORTE ADMINISTRATIVO ES IMPLEMENTADO   | 2 meses   | Lu.15.09.03 | Lu.7.11.03  |
| 2.1 | El personal administrativo y el docente son seleccionados, contratados e inducidos. | 1 mes     | Lu.15.09.03 | Lu.13.10.03 |
| 2.2 | Los locales donde se llevará a cabo el programa son alquilados y equipados.         | 2 meses   | Lu.15.09.03 | Lu.7.11.03  |
|     |   |           |             |             |
| 3   | EL PROGRAMA Y SU SEGUIMIENTO SON EJECUTADOS   | 21 meses  | Lu.8.12.03  | Lu.5.09.05  |
| 3.1 | Los participantes son convocados y seleccionados.                                   | 2 meses   | Lu.8.12.03  | Lu.2.02.04  |
| 3.2 | Es ejecutada la etapa presencial del programa.                                      | 10 meses  | Vi.6.02.04  | Sa.15.11.4. |
| 3.3 | La etapa de seguimiento del programa es ejecutada.                                  | 10 meses  | Lu.3.01.05  | Vi.7.10.05  |
| 3.4 | El monitoreo y la evaluación son realizados.  | 22 meses  | Vi.6.03.04  | Lu.5.9.05   |
|     |   |           |             |             |
| 4   | LA RETROALIMENTACIÓN DEL PROGRAMA ES IMPLEMENTADA                                   | 20 meses  | Vi.9.4.04   | Vi.21.10.05 |
| 4.1 | La sistematización del programa es realizada.                                       | 2 meses   | Ju.23.12.04 | Mi.16.02.05 |
| 4.2 | Los informes requeridos son elaborados.   | 18 meses  | Vi.9.4.04   | Vi.23.9.05  |
| 4.3 | La edición de documentos de sistematización e informes son realizados.              | 2 semanas | Lu.10.10.05 | Vi.21.10.05 |



1. ORGANIGRAMA



## 2. Personal del Proyecto

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <i>Nombre del Cargo:</i>          | <b>DIRECTOR GENERAL</b>   |
| <i>Relaciones de Dependencia:</i> | Jefe inmediato superior: Organización que financia el proyecto  |
| <i>Colaboradores:</i>             | Director de Programas<br>Director Financiero<br>Director Docente  |
| <i>Funciones:</i>                 | Dirección General del proyecto<br>Mantiene vínculo con el organismo que financia el proyecto<br>Contribuye con la definición del estilo organizacional que asumirá el proyecto<br>Coordina actividades con los directores<br>Establece vínculos con otras organizaciones<br>Contrata a los directores de las áreas<br>Aprueba la programación de actividades del proyecto<br>Aprueba los cambios sugeridos por los directores<br>Controla el presupuesto<br>Interpreta la información de las áreas parciales del proyecto<br>Toma decisiones de acuerdo al rumbo del proyecto |
| <i>Responsabilidad:</i>           | Ejecución del proyecto en el tiempo estipulado<br>Administración correcta de los recursos financieros<br>Gestionar los recursos humanos de una manera afin al estilo organizacional del proyecto  |
| <i>Conocimientos:</i>             | <i>Grado Académico:</i> Maestría en Educación , Desarrollo social, o Administración de Empresas<br><i>Otros conocimientos:</i> Software, Gerencia Social  |
| <i>Periodo de contratación:</i>   | 26 meses  |
| <i>Experiencia:</i>               | 2 años en cargo similar   |
| <i>Otros idiomas:</i>             | Inglés  |
| <i>Disponibilidad:</i>            | Tiempo completo   |
| <i>Honorarios:</i>                | Q. 280,000.00 anuales   |
| <i>Nombre del Cargo:</i>          | <b>DIRECTOR DE PROGRAMAS</b>  |
| <i>Relaciones de Dependencia:</i> | Jefe inmediato superior: Director General   |
| <i>Colaboradores:</i>             | Directores regionales   |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <i>Funciones:</i>                 | <p>Encargado del área administrativa del programa.<br/>         Coordina actividades con el director docente, el director de programas y director financiero y con los directores regionales.<br/>         Contribuye con la definición del estilo organizacional que asumirá el proyecto.<br/>         Hace operativas las decisiones administrativas del director general.<br/>         Establece las normas de organización del programa.<br/>         Dirige y coordina el funcionamiento de las sedes regionales.<br/>         Forma parte del comité de selección de los participantes<br/>         Recibe y analiza el informe de cada uno de las sedes regionales.<br/>         Centraliza e interpreta la información administrativa de las sedes regionales.<br/>         Sugiere cambios organizativos pertinentes en el programa.<br/>         Contrata a los colaboradores del proyecto.</p> |
| <i>Responsabilidad:</i>           | <p>El correcto funcionamiento administrativo del programa en su totalidad<br/>         El correcto funcionamiento de las sedes regionales</p>   |
| <i>Conocimientos:</i>             | Grado Académico: Maestría o Lic. en Administración de Empresas, Gerencia social, o equivalente  |
| <i>Otros conocimientos:</i>       | Software. Gerencia Social   |
| <i>Periodo de contratación:</i>   | 26 meses  |
| <i>Experiencia:</i>               | 2 años en cargo similar   |
| <i>Otros idiomas:</i>             | Inglés  |
| <i>Disponibilidad:</i>            | Tiempo completo   |
| <i>Honorarios:</i>                | Q. 210,000.00 anuales   |
| <i>Nombre del Cargo:</i>          | <b>DIRECTOR DE DOCENCIA</b>   |
| <i>Relaciones de Dependencia:</i> | Jefe inmediato superior: Director General   |
| <i>Colaboradores:</i>             | Formulador del programa<br>Evaluador del Plan Educativo   |
| <i>Funciones:</i>                 | <p>Encargado del Área Docente.<br/>         Informa al Director General y coordina con el Director Financiero y Director de Programas.</p>  |

Contribuye con la definición del estilo organizacional que asumirá el proyecto.  
 Establece comunicación y vínculos con organizaciones que se dediquen a la Educación de Adultos.  
 Contrata a los colaboradores de su área y a los facilitadores del programa.  
 Revisa y aprueba la elaboración didáctica del programa de estudios y todos sus anexos.  
 Formula, planifica y organiza la inducción de facilitadores.  
 Elabora el cronograma de las actividades docentes.  
 Elabora el plan de trabajo de su área.  
 Autoriza ajustes y modificaciones circunstanciales en el programa de estudios.  
 Prepara el material de un centro de documentación para cada sede regional.  
 Forma parte del comité de selección de los participantes  
 Supervisa el desempeño de los facilitadores.  
 Verifica el desarrollo del programa docente.  
 Programa la evaluación y la sistematización.  
 Interpreta la información producida por las áreas a su cargo.  
 Elabora los informes finales acerca del desarrollo del programa.  
 Sugiere al director general ajustes y modificaciones definitivas en el programa de estudios.

*Reponsabilidad:*

Es responsable de la calidad académica y técnica del programa de formación.  
 Asegura la organización y la secuencia lógica en el desarrollo del plan de estudios.

*Conocimientos:*

*Grado Académico:* Maestría o Licenciatura en Ciencias de la Educación.

*Otros conocimientos:*

Sistematización, Software, Gerencia social.

*Periodo de contratación:*

26 meses

*Experiencia:*

2 años en cargo similar.

*Otros idiomas:*

Inglés

*Disponibilidad:*

Tiempo completo

*Honorarios:*

Q. 210,000.00 anuales.

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <i>Nombre del Cargo:</i>          | <b>DIRECTOR FINANCIERO</b>  |
| <i>Relaciones de Dependencia:</i> | Jefe inmediato superior: Director General   |
| <i>Colaboradores:</i>             | Contador  |
| <i>Funciones:</i>                 | Encargado del área financiera del programa.<br>Contribuye con la definición del estilo organizacional que asumirá el proyecto.<br>Coordina las necesidades económicas de los diferentes departamentos y sedes regionales.<br>Recibe reportes de gastos de los diferentes departamentos y sedes regionales.<br>Informa al director general del movimiento financiero.<br>Mantiene al día la información financiera del proyecto.<br>Autoriza pagos y otros desembolsos.<br>Prepara el flujo de caja<br>Solicita los desembolsos oportunamente<br>Elabora los estados financieros para el Director General. |
| <i>Responsabilidad:</i>           | Mantener el orden del movimiento financiero<br>Responde por el adecuado manejo de los recursos del Proyecto.  |
| <i>Conocimientos:</i>             | Grado Académico: Licenciado en Auditoría y Contador Público, Administrador de Empresas<br>Otros conocimientos: Software, Gerencia Social.   |
| <i>Período de contratación:</i>   | 26 meses  |
| <i>Experiencia:</i>               | 2 años en cargo similar.  |
| <i>Otros idiomas:</i>             | Inglés  |
| <i>Disponibilidad:</i>            | Tiempo completo   |
| <i>Honorarios:</i>                | Q. 210,000.00 anuales.  |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <i>Nombre del Cargo:</i>          | <b>CONTADOR ASISTENTE</b>   |
| <i>Relaciones de Dependencia:</i> | Jefe inmediato superior: Director Financiero  |
| <i>Funciones:</i>                 | Lleva el control de gastos por sede<br>Opera los libros contables<br>Prepara los formularios de declaraciones de impuestos<br>Opera registros auxiliares<br>Prepara las planillas y elabora cheques<br>Otras que le indique el jefe inmediato |

*Responsabilidad:* Mantener los registros oficiales y auxiliares operados oportunamente y al día.

*Conocimientos:* Grado Académico: Perito contador, en lo posible estudiante de Auditoría  
Otros conocimientos: Administración, finanzas, software, Windows, Office.

*Periodo de contratación:* 24 meses  
*Experiencia:* 2 años en cargo similar.  
*Otros idiomas:* Inglés (no es indispensable.)  
*Disponibilidad:* Tiempo completo.  
*Honorarios:* Q. 84,000.00 anuales

*Nombre del Cargo:* **ENCARGADO DE AREA DIDACTICA**

*Relaciones de Dependencia:* Jefe inmediato superior: Director Docente

*Colaboradores:* Diseñador Gráfico

*Funciones:* Informa al Director Docente y coordina con el Área de Evaluación, con los facilitadores y con el Asistente de Programas.  
Colabora con la elaboración del plan de estudios y sus anexos.  
Crea material de apoyo didáctico para cada materia del programa.  
Elabora un listado de sugerencias didácticas para cada área temática del programa.  
Prepara el material y organiza sesiones de trabajo con los facilitadores.  
Aporta suministros didácticos a los facilitadores y a las sedes regionales.

*Responsabilidad:* Aportar oportunamente sugerencias y materiales didácticos para cada materia del programa.

*Conocimientos:* Grado Académico: Lic. en Ciencias de la Educación.  
Otros conocimientos: Software

*Periodo de contratación:* 24 meses  
*Experiencia:* 1 año.  
*Otros idiomas:* Inglés (no indispensable)  
*Disponibilidad:* tiempo completo  
*Honorarios:* Q. 84,000.00 anuales

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <i>Nombre del Cargo:</i>          | <b>EVALUADOR</b>   |
| <i>Relaciones de Dependencia:</i> | Jefe inmediato superior: Director Docente  |
| <i>Auxiliar:</i>                  | Secretaria   |
| <i>Funciones:</i>                 | <p>Informa al Director Docente y coordina con el Área Didáctica los facilitadores y el Asistente de Programas. Colabora con la elaboración del plan de estudios y sus anexos.</p> <p>Elabora los documentos de evaluación.</p> <p>Centraliza y ordena la información generada en la evaluación del programa.</p> <p>Coordina equipos específicos de evaluación durante la etapa presencial y seguimiento.</p> <p>Elabora informe de evaluación.</p> <p>Prepara y realiza la sistematización.</p> <p>Elabora informe de la sistematización y sugerencias.</p> |
| <i>Responsabilidad:</i>           | Es responsable de la evaluación de la parte educativa del programa.  |
| <i>Conocimientos:</i>             | <p>Grado Académico: Lic. en Ciencias de la Educación.</p> <p>Otros conocimientos: Software.</p>  |
| <i>Período de contratación:</i>   | 24 meses   |
| <i>Experiencia:</i>               | 1 año.   |
| <i>Otros idiomas:</i>             | Inglés (no indispensable)  |
| <i>Disponibilidad:</i>            | Tiempo completo  |
| <i>Honorarios:</i>                | Q. 84,000.00 anuales   |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <i>Nombre del Cargo:</i>          | <b>DIRECTOR REGIONAL</b>  |
| <i>Relaciones de Dependencia:</i> | Jefe inmediato superior: Coordinador de programas   |
| <i>Colaboradores:</i>             | <p>Secretaria contadora</p> <p>Personal de servicio</p>   |
| <i>Funciones:</i>                 | <p>Es el encargado de la administración de una sede regional del programa.</p> <p>Informa al Director de Programas sobre el desarrollo del programa.</p> <p>Realiza labor de facilitación en su especialidad, en su sede.</p> <p>Hace la convocatoria a los postulantes a participar en el programa.</p> <p>Forma parte del comité de selección de los participantes.</p> |

Establece vínculos con instituciones locales de desarrollo, estatales y privadas.  
 Coordina el desarrollo del programa en su etapa presencial y en su etapa de seguimiento.  
 Realiza el informe mensual de las actividades realizadas en la sede.  
 Evalúa el desarrollo del programa.  
 Supervisa a los facilitadores.  
 Autoriza las compras de la sede que administra.  
 Toma decisiones relacionados con su sede.  
 Sugiere cambios organizativos pertinentes en su sede.

*Responsabilidad:* Responde por el correcto funcionamiento de la sede regional.  
 Informa sobre el funcionamiento y la calidad académica del programa en su sede.  
 Dirige y coordina todas las actividades de la sede regional.

*Conocimientos:* Grado Académico: Lic. en Administración, Ciencias de la Educación, o similar.  
 Otros conocimientos: Software.

*Período de contratación:* 24 meses  
*Experiencia:* 1 año.  
*Otros idiomas:* Inglés (no indispensable)  
*Disponibilidad:* Tiempo completo  
*Honorarios:* Q. 84,000.00 anuales

*Nombre del Cargo:* **ASISTENTE DEL DIRECTOR DE PROGRAMAS**

*Relaciones de Dependencia:* Jefe inmediato superior: Coordinador de programas

*Colaboradores:* Secretaria  
 Mensajero  
 Personal de servicios

*Funciones:* Asiste al coordinador de programas.  
 Coordina con los Directores Regionales, con el área docente y con el área de finanzas.  
 Es enlace entre el coordinador de programas y directores regionales.  
 Hace operativas las tareas que le asigna el director de programas.  
 Recibe las solicitudes de materiales y hace llegar los suministros a los directores regionales.  
 Maneja los ingresos y egresos de suministros de bodega.

Informa al director de programas del inventario de bodega.  
Hace las compras de suministros, equipo y lo que el proyecto necesite.

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <i>Responsabilidad:</i>           | Mantener actualizada la información bilateral entre coordinador de programas, área docente, área financiera directores regionales.<br>Proveer los suministros necesarios a los colaboradores del proyecto oportunamente.   |
| <i>Conocimientos:</i>             | Grado Académico: Conocimientos de Administrador/a de Empresas, Administración Educativa, Gerencia Social, egresado o en los últimos años.<br>Otros conocimientos: Software, Windows.   |
| <i>Período de contratación:</i>   | 24 meses   |
| <i>Experiencia:</i>               | 1 año  |
| <i>Otros idiomas:</i>             | Inglés (no indispensable)  |
| <i>Disponibilidad:</i>            | Tiempo completo  |
| <i>Honorarios:</i>                | Q. 56,000.00 anuales   |
| <i>Nombre del Cargo:</i>          | <b>SECRETARIA DE PROGRAMAS</b>   |
| <i>Relaciones de Dependencia:</i> | Jefe inmediato superior: Asistente de programas  |
| <i>Colaboradores:</i>             | Mensajero<br>Personal de servicio  |
| <i>Funciones:</i>                 | Funciones de secretaría en sede central<br>Atender llamadas telefónicas.<br>Administración de caja chica<br>Lleva el archivo administrativo y docente de la sede<br>Escribe y envía los informes que elaboran el asistente, director general y el coordinador de programas.<br>Facilita la comunicación entre los directores y coordinadores.<br>Asiste al director general, coordinador y asistente de programas.<br>Lleva el control de bodega<br>Dirige al personal de servicio |
| <i>Responsabilidad:</i>           | Gastos de caja chica<br>Archivo en orden<br>Informes al día<br>Inventario de bodega<br>Local limpio, mantenido y ordenado.   |

*Conocimientos:* Grado Académico: Secretaria ejecutiva, en lo posible con estudios universitarios de Administración u otra área afín.  
Otros conocimientos: Software, Windows, Office, Multiculturalidad, Género.

*Periodo de contratación:* 24 meses  
*Experiencia:* 1 año.  
*Otros idiomas:* Inglés (no indispensable)  
*Disponibilidad:* Tiempo completo  
*Honorarios:* Q. 49,000.00 anuales

*Nombre del Cargo:* **SECRETARIA DEL DIRECTOR DE DOCENCIA**

*Relaciones de Dependencia:* Jefe inmediato superior: Director de Docencia

*Funciones:* Funciones de secretaria en el área de docencia.  
Asiste al director docente.  
Lleva el archivo docente de los programas.  
Atiende el centro de documentación de los programas.  
Escribe y envía informes de docencia al Director General.  
Prepara el material de documentación para cada sede regional.  
Apoya al Encargado del área docente y al evaluador.  
Solicitud de compras al área financiera.  
Compras de materiales necesarios para el área de docencia.

*Responsabilidad:* Manejo del archivo general de docencia.  
Preparar material para sedes regionales.  
Elaboración de informe para dirección general.

*Conocimientos:* Grado Académico: Secretaria.  
Otros conocimientos: Software.

*Periodo de contratación:* 24 meses.  
*Experiencia:* 1 año.  
*Otros idiomas:* Inglés (no indispensable)  
*Disponibilidad:* Medio Tiempo.  
*Honorarios:* Q. 49,000.00 anuales

*Nombre del Cargo:* **DISEÑADOR**

*Relaciones de Dependencia:* Jefe inmediato superior: Encargado del Área Didáctica

*Funciones:* Funciones de diseño de todo el material didáctico.

Elaboración de manuales o folletos de los facilitadores.  
 Elaboración de manuales o folletos de los estudiantes.  
 Elaboración del material didáctico de apoyo.

*Responsabilidad:* Creación del material didáctico para falicilitadores y estudiantes.

*Conocimientos:* Grado Académico: Estudios de diseño gráfico  
 Otros conocimientos: Software.

*Periodo de contratación:* 12 meses  
*Experiencia:* 1 año.  
*Otros idiomas:* Inglés (no indispensable)  
*Disponibilidad:* Medio tiempo  
*Honorarios:* Q. 21,000.00 anuales

*Nombre del Cargo:* **FACILITADORES**

*Relaciones de Dependencia:* Jefe inmediato superior: Director Docente

*Funciones:* Imparte los temas del programa para los cuales ha sido contratado, de acuerdo a los términos de referencia específicos para su área de especialidad.  
 Aplicar los principios del programa, según disponga el Coordinador Docente.

*Responsabilidad:* Son responsables del aprendizaje de los participantes

*Conocimientos:* Grado Académico: profesionales, técnicos o con alguna especialidad en el área para la cual se les contrata, según sea el caso.  
 Otros conocimientos: Idioma local, según sea el caso  
 Multiculturalidad, género, software.

*Periodo de contratación:* Por período de clase impartido  
*Experiencia:* 1 año.  
*Otros idiomas:* Inglés (no indispensable)  
*Disponibilidad:* Las horas que se requiera su presencia  
 Para efectos de orden se procurará solicitar sus servicios por mes.  
*Honorarios:* Dispuesto/a a viajar a los departamentos  
 Entre Q. 1,500.00 a Q. 2,500.00, de acuerdo al tiempo de clases, la experiencia y la calificación académica.

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <i>Nombre del Cargo:</i>          | <b>SECRETARIA CONTADORA DE SEDE REGIONAL</b>   |
| <i>Relaciones de Dependencia:</i> | Jefe inmediato superior: Asistente regional de administración  |
| <i>Colaboradores:</i>             | Personal de servicio.  |
| <i>Funciones:</i>                 | Funciones de secretaría en la sede regional<br>Asiste al director Regional<br>Administración de caja chica y compras a nivel regional<br>Orden contable de la sede donde labora<br>Lleva el archivo administrativo y docente de la sede<br>Atiende el centro de documentación de la sede regional.<br>Escribe y envía los informes que elabora el director regional.<br>Lleva a cabo la comunicación entre los facilitadores y el director regional.<br>Lleva el control de bodega<br>Dirige al personal de servicio |
| <i>Responsabilidad:</i>           | Orden contable<br>Gastos de caja chica y compras<br>Archivo en orden<br>Informes al día.<br>Inventario de bodega   |
| <i>Conocimientos:</i>             | Grado Académico: Secretaria<br>Otros conocimientos: Contabilidad, Windows, Office  |
| <i>Periodo de contratación:</i>   | 24 meses   |
| <i>Experiencia:</i>               | 1 año.   |
| <i>Otros idiomas:</i>             | Inglés (no indispensable)  |
| <i>Disponibilidad:</i>            | Tiempo completo  |
| <i>Honorarios:</i>                | Q. 35,000.00 anuales   |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <i>Nombre del Cargo:</i>          | <b>ENCARGADO/A DE MANTENIMIENTO</b>  |
| <i>Relaciones de Dependencia:</i> | Jefe inmediato superior: Secretaria de la Sede Regional                                |
| <i>Funciones:</i>                 | Desarrollar trabajos de limpieza, jardinería y mantenimiento en el local donde labore. |
| <i>Responsabilidad:</i>           | Responde por la correcta presentación del local donde trabaja                          |
| <i>Conocimientos:</i>             | Grado Académico: Sexto de Primaria.  |

*Período de contratación:* 24 meses  
*Experiencia:* No indispensable  
*Disponibilidad:* Medio tiempo  
*Honorarios:* Q. 9,800.00 anuales

*Nombre del Cargo:* **MENSAJERO**

*Relaciones de Dependencia:* Jefe inmediato superior: Secretaria de Programas, colaboradores

*Funciones:* Mensajería local y hacia las sedes departamentales  
Compras de los insumos para todas las oficinas  
Asiste a la secretaria de programas.

*Responsabilidad:* Correcto manejo de la correspondencia y envíos

*Conocimientos:* Grado Académico: Tercero Básico o bachiller

*Período de contratación:* 24 meses  
*Experiencia:* 1 año.  
*Disponibilidad:* Tiempo completo  
*Honorarios:* Q. 21,000.00 anuales

## 3. Matriz tarea-responsabilidad

|     | DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES  | EQUIPO O PERSONA RESPONSABLE  |
|-----|---|---|
| 1   | EL PROGRAMA ES ELABORADO  |   |
| 1.1 | El equipo encargado de elaborar el programa es contratado                     | Director General, Director Docente  |
| 1.2 | El perfil del promotor social es elaborado                                    | Director Docente  |
| 1.3 | El programa que incluye planificación administrativa y educativa es elaborado | Director Docente, Director de Programas, Formulator del programa.             |
| 1.4 | El material de apoyo es editado   | Director Docente  |
| 2   | EL SOPORTE ADMINISTRATIVO ES IMPLEMENTADO                                     |   |
| 2.1 | El personal administrativo y docente es seleccionado, contratado e inducido   | Director General, Director Docente, Director de Programas.                    |
| 2.2 | Los locales donde se llevará a cabo el programa son alquilados y equipados    | Director de Programas, Directores Regionales                                  |
| 3   | EL PROGRAMA Y SU SEGUIMIENTO SON IMPARTIDOS                                   |   |
| 3.1 | Los participantes son convocados y seleccionados                              | Directores Regionales   |
| 3.2 | La etapa presencial del programa es ejecutada                                 | Director de Programas, Directores Regionales, Director Docente, Facilitadores |
| 3.3 | La etapa de seguimiento del programa es ejecutada                             | Director de Programas, Directores Regionales, Director Docente, Facilitadores |
| 3.4 | El monitoreo y la evaluación son realizados                                   | Director Docente, Evaluador del Programa de formación.                        |
| 4   | LA RETROALIMENTACIÓN DEL PROGRAMA ES IMPLEMENTADA                             |   |
| 4.1 | La sistematización del programa es realizada                                  | Director Docente, Evaluador del Programa de formación.                        |
| 4.2 | Los informes requeridos son elaborados  | Director Docente, Evaluador del Programa de formación                         |
| 4.3 | La edición de documentos de sistematización e informes son realizados         | Director Docente, Evaluador del Programa de formación                         |

## C. Cálculo de costos

| PRIMER AÑO                                     |  | TOTALES              |
|--|--|----------------------|
| <b>1. RECURSOS HUMANOS</b>                     |  | <b>Q2,645,319.00</b> |
| 1.1 Recursos Humanos del Programa              |  |                      |
| i. Permanentes                                 |  | Q1,945,319.00        |
| ii. Temporales                                 |  | Q640,000.00          |
| 1.2 Consultores externos                       |  | Q60,000.00           |
| <b>2. EQUIPAMIENTO</b>                         |  | <b>Q433,000.00</b>   |
| 2.1 Mobiliario                                 |  | Q149,500.00          |
| i. Oficina                                     |  | Q94,500.00           |
| ii. Escolar                                    |  | Q55,000.00           |
| 2.2 Equipo                                     |  | Q283,500.00          |
| <b>3. ALQUILERES</b>                           |  | <b>Q254,222.00</b>   |
| 3.1 Inmuebles                                  |  | Q234,000.00          |
| 3.2 Equipo Inmobiliario                        |  | Q20,000.00           |
| <b>4. PARTICIPANTES</b>                        |  | <b>Q90,000.00</b>    |
| 4.1 Alimentación                               |  | Q30,000.00           |
| 4.2 Transporte                                 |  | Q60,000.00           |
| <b>5. SUMINISTROS DE OFICINA</b>               |  | <b>Q54,000.00</b>    |
| <b>6. MATERIALES DIDÁCTICOS</b>                |  | <b>Q60,000.00</b>    |
| <b>7. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS</b> |  | <b>Q144,000.00</b>   |
| <b>8. TRANSPORTE</b>                           |  | <b>Q57,600.00</b>    |
| <b>9. VIÁTICOS</b>                             |  | <b>Q20,000.00</b>    |
| <b>10. EVENTOS ESPECIALES</b>                  |  | <b>Q84,000.00</b>    |
| 10.1 Del personal                              |  | Q24,000.00           |
| 10.2 De los participantes                      |  | Q60,000.00           |
| <b>11. IMPREVISTOS</b>                         |  | <b>Q184,400.00</b>   |
| <b>TOTAL</b>                                   |  | <b>Q4,026,319.00</b> |

| SEGUNDO AÑO                                    |                      | TOTALES              |
|--|----------------------|----------------------|
| <b>1. RECURSOS HUMANOS</b>                     |                      | <b>Q2,439,081.00</b> |
| 1.1  | Permanentes          | Q1,929,081.00        |
| 1.2  | Temporales           | Q450,000.00          |
| 1.3  | Consultores externos | Q60,000.00           |
| <b>2. REEMPLAZO DE EQUIPO</b>                  |                      | <b>Q43,300.00</b>    |
| 2.1  | Mobiliario           |                      |
| i.   | Oficina              |                      |
| ii.  | Escolar              |                      |
| 2.2  | Equipo               |                      |
| <b>3. ALQUILERES</b>                           |                      | <b>Q254,000.00</b>   |
| 3.1  | Inmuebles            | Q234,000.00          |
| 3.2  | Equipo Inmobiliario  | Q20,000.00           |
| <b>4. PARTICIPANTES</b>                        |                      | <b>Q22,500.00</b>    |
| 4.1  | Alimentación         | Q7,500.00            |
| 4.2  | Transporte           | Q15,000.00           |
| <b>5. SUMINISTROS DE OFICINA</b>               |                      | <b>Q33,000.00</b>    |
| <b>6. MATERIALES DIDÁCTICOS</b>                |                      | <b>Q15,000.00</b>    |
| <b>7. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS</b> |                      | <b>Q144,000.00</b>   |
| <b>8. TRANSPORTE</b>                           |                      | <b>Q28,800.00</b>    |
| <b>9. VIÁTICOS</b>                             |                      | <b>Q20,000.00</b>    |
| <b>10. EVENTOS ESPECIALES</b>                  |                      | <b>Q84,000.00</b>    |
| 10.1   | Del personal         | Q24,000.00           |
| 10.2   | De los participantes | Q60,000.00           |
| <b>11. IMPREVISTOS</b>                         |                      | <b>Q146,280.00</b>   |
| <b>TOTAL</b>                                   |                      | <b>Q3,229,961.00</b> |

**COSTOS TOTALES DEL PROYECTO POR DOS AÑOS**

|                              |                      |
|------------------------------|----------------------|
| 1. PRIMER AÑO                | <b>Q4,026,319.00</b> |
| 1.1 Costos de Inversión      | Q1,371,296.00        |
| 1.2 Costos de Funcionamiento | Q2,655,022.00        |
| 2. SEGUNDO AÑO               | <b>Q3,229,961.00</b> |
| 2.1 Costos de Inversión      | Q0.00                |
| 2.2 Costos de Funcionamiento | Q3,229,961.00        |

**TOTAL****Q7,256,280.00**

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO |                          |                      |                      |                      |                      |                    |                      |
|----------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| RUBRO                      |                          | PRIMER SEMESTRE      | SEGUNDO SEMESTRE     | TERCER SEMESTRE      | CUARTO SEMESTRE      | ULTIMO TRIMESTRE   | TOTAL                |
| 1                          | Director General         | Q135,996.00          | Q135,996.00          | Q145,332.00          | Q150,000.00          | Q72,676.00         | Q640,000.00          |
| 2                          | Directores               | Q306,000.00          | Q306,000.00          | Q321,750.00          | Q337,500.00          | Q168,750.00        | Q1,440,000.00        |
| 3                          | Secretaria               | Q23,796.00           | Q23,796.00           | Q25,033.00           | Q26,250.00           | Q13,125.00         | Q112,000.00          |
| 4                          | Didáctico                | Q40,800.00           | Q40,800.00           | Q42,900.00           | Q45,000.00           | Q22,500.00         | Q192,000.00          |
| 5                          | Evaluador                | Q25,804.00           | Q38,706.00           | Q40,490.00           | Q42,000.00           | Q21,000.00         | Q168,000.00          |
| 6                          | Diseñador                | Q6,000.00            | Q9,000.00            | Q4,500.00            | Q1,500.00            | Q0.00              | Q21,000.00           |
| 7                          | Asistente de Programas   | Q18,460.00           | Q27,690.00           | Q27,848.00           | Q27,996.00           | Q14,006.00         | Q116,000.00          |
| 8                          | Secretaria               | Q15,076.00           | Q22,614.00           | Q23,559.00           | Q24,498.00           | Q12,253.00         | Q98,000.00           |
| 9                          | Contador                 | Q25,804.00           | Q38,706.00           | Q40,490.00           | Q42,000.00           | Q21,000.00         | Q168,000.00          |
| 10                         | Mensajero                | Q6,460.00            | Q9,690.00            | Q10,095.00           | Q10,500.00           | Q5,255.00          | Q42,000.00           |
| 11                         | Mantenimiento            | Q8,262.00            | Q8,262.00            | Q8,262.00            | Q8,262.00            | Q4,152.00          | Q37,200.00           |
| 12                         | Director Regional        | Q75,384.00           | Q113,076.00          | Q117,788.00          | Q122,496.00          | Q61,256.00         | Q490,000.00          |
| 13                         | Secretaria Regional      | Q25,454.00           | Q76,362.00           | Q70,683.00           | Q64,998.00           | Q32,503.00         | Q270,000.00          |
| 14                         | Facilitadores            | Q0.00                | Q384,000.00          | Q346,000.00          | Q270,000.00          | Q90,000.00         | Q1,090,000.00        |
| 15                         | Servicios Regional       | Q7,000.00            | Q21,000.00           | Q21,000.00           | Q21,000.00           | Q10,500.00         | Q80,500.00           |
| 16                         | Equipo                   | Q433,000.00          | Q0.00                | Q0.00                | Q0.00                | Q0.00              | Q433,000.00          |
| 17                         | Alquiler                 | Q88,000.00           | Q108,000.00          | Q110,000.00          | Q108,000.00          | Q52,000.00         | Q466,000.00          |
| 18                         | Alquiler de Mobiliario   | Q0.00                | Q10,000.00           | Q15,000.00           | Q10,000.00           | Q7,000.00          | Q42,000.00           |
| 18                         | Suministros              | Q22,000.00           | Q24,000.00           | Q13,500.00           | Q16,500.00           | Q11,000.00         | Q87,000.00           |
| 19                         | Gaslos Administrativos   | Q72,000.00           | Q72,000.00           | Q61,710.00           | Q61,710.00           | Q20,580.00         | Q288,000.00          |
| 20                         | Material Didáctico       | Q20,000.00           | Q10,000.00           | Q35,000.00           | Q10,000.00           | Q0.00              | Q75,000.00           |
| 21                         | Eventos Especiales       | Q6,000.00            | Q6,000.00            | Q12,000.00           | Q18,000.00           | Q6,000.00          | Q48,000.00           |
| 22                         | Reemplazo de Equipo      | Q0.00                | Q0.00                | Q21,500.00           | Q21,500.00           | Q0.00              | Q43,000.00           |
| 23                         | Transporte               | Q0.00                | Q34,560.00           | Q28,800.00           | Q17,280.00           | Q5,760.00          | Q86,400.00           |
| 24                         | Viáticos Personal        | Q0.00                | Q12,000.00           | Q12,000.00           | Q12,000.00           | Q4,000.00          | Q40,000.00           |
| 25                         | Alimentación             | Q0.00                | Q54,000.00           | Q40,500.00           | Q13,500.00           | Q4,500.00          | Q112,500.00          |
| 26                         | Eventos Especiales Part. | Q0.00                | Q30,000.00           | Q45,000.00           | Q30,000.00           | Q15,000.00         | Q120,000.00          |
| 27                         | Consultoría Externa      | Q10,000.00           | Q10,000.00           | Q40,000.00           | Q40,000.00           | Q20,000.00         | Q120,000.00          |
| 28                         | Imprevistos              | Q0.00                | Q122,928.00          | Q101,366.00          | Q79,788.00           | Q26,598.00         | Q330,680.00          |
|                            | <b>TOTALES</b>           | <b>Q1,371,296.00</b> | <b>Q1,749,186.00</b> | <b>Q1,782,106.00</b> | <b>Q1,632,278.00</b> | <b>Q721,414.00</b> | <b>Q7,256,280.00</b> |

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdos de paz*. 1996. UNESCO. Guatemala. 264 Págs.
- Borja, Rodrigo. 1997. *Enciclopedia de la política*. 2º edición. México. Fondo de Cultura Económica. 1083 Págs.
- Cortina, Adela. 1996. *El quehacer ético*. Madrid. Santillana. Aula XXI. 120 Págs.
- Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. 1993. Banco Interamericano de Desarrollo. 95 Págs.
- Etzioni, Amitai; Etzioni, Eva. 1998. *Los cambios sociales: Fuentes tipos y consecuencias*. 6ª reimpresión, México, D.F., Fondo de Cultura Económica. 453 Págs.
- Fuentes Mohr, Fernando. 1989. *Administración de Proyectos*. 2a. ed. San José Costa Rica, RED. 209 Págs.
- Gálvez, Víctor; Hoffman, Carlos; Mack Luis. 1998. *Poder Local y Participación democrática*. Guatemala, Serviprensa, S.A. Flacso. 108 Págs.
- Giménez, Carlos. 2000. *Guía sobre interculturalidad*. El enfoque intercultural en las políticas públicas para el desarrollo humano sostenible. Segunda parte. Colección Cuadernos Q'anil. Primera edición. Guatemala. 219 Págs.
- Guatemala 1996. SEGEPLAN. Plan de Acción 1996-2000. "*Desarrollo social y construcción de la Paz*" Guatemala. 89 Págs.
- Guatemala. 2002. Diario Centro América. *Código Municipal*. 13 de Mayo 2002. 13 Págs.
- Guatemala. 2000. Librería Jurídica. *Ley General de Descentralización*, 2002. Guatemala. 8 Págs.
- Guatemala. 1998. Comisión Paritaria de Reforma Educativa, *Diseño de Reforma Educativa 1998*. 3a. ed. Guatemala. Imprenta Rodríguez. Flacso. 130 Págs.

- Guatemala. 1998. Sistema de Naciones Unidas en Guatemala. *Los contrastes del desarrollo humano*. Guatemala. 236 Págs.
- Guatemala. 2001. Gobierno de Guatemala. *El drama de la pobreza en Guatemala*. Versión preliminar para su discusión. Magna Terra Editores. 43 Págs.
- Guatemala. 2001. SEGEPLAN. *Estrategia para la reducción de la pobreza*. Magna Terra Editores. 100 Págs.
- Guatemala. 2001. Ministerio de Educación. *Globalización, identidad y educación, Cuaderno Pedagógico No. 4*. Guatemala, Editorial Kamar. Mineduc. 69 Págs.
- Guatemala. 2000. SEGEPLAN. *Matriz de Política Social*. 25 Págs.
- Guatemala. 2002. SEGEPLAN. *Matriz Política Económica*. 11 Págs.
- Guatemala. 1977. Ministerio de Educación. *Ley de Educación Nacional, años 1977*. Guatemala, Jiménez Ayala Editores. 54 Págs.
- Gurdián Fernández, Alicia. 1979. *Modelo Metodológico de Diseño Curricular*. Costa Rica, Publicaciones de la Universidad de Costa Rica. 98 Págs.
- Gutiérrez, Francisco. 2001. *Educación y Formación de Personas Adultas Cuaderno Pedagógico No. 9*. Guatemala, Talleres de Litografía Llerena, S.A. Mineduc. 67 Págs.
- Huerta Malbrán, María Antonieta, et al. 2000. *Descentralización, Municipio y participación ciudadana; Chile, Colombia y Guatemala* Bogotá, Javegraf. 411 Págs.

- Informe de Desarrollo Humano 2000*. 2000. Sistema de Naciones Unidas en Guatemala, Guatemala, 312 Págs.
- Informe de Desarrollo Humano 2001*. 2001. Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala. Guatemala, 234 Págs.
- Jara, Oscar. 1994. *Para sistematizar experiencias*. San José Costa Rica. ALFORJA. 243 Págs.
- Jonas, Suzanne. 1998. *Centauros y palomas. El proceso de paz guatemalteco*. Serviprensa. 102 Págs.
- Jonas, Suzanne. 1994. *La batalla por Guatemala*. Guatemala. FLACSO. Edit. Nueva Sociedad. 254 Págs.
- Kliksberg, Bernardo. 1989. *¿Cómo enfrentar la pobreza?* B. Aires. CLAD, PNUD, Grupo Editor Latinoamericano. 338 Págs.
- Klisberg, Bernardo. 1993. *Pobreza: Un tema impostergable*. México, Litopar. Fondo de Cultura Económica. 432 Págs.
- Kliksberg, Bernardo. 1995. *Pobreza, el drama cotidiano*. B. Aires. CLAD, UN, Norma 172 Págs.
- Kliksberg B, Tomassini, L. 2000 *Capital social y cultura: Claves estratégicas para el desarrollo*. B. Aires. F.C.E. 398 Págs.
- Lagos, Carlos René. 1994. *Desarrollo Organizacional en Latinoamérica*. Guatemala, INCAP. 393 Págs.
- Livraga, Jorge. 1957. *Manual del primer curso de filosofía*. 4<sup>o</sup> edición. Madrid. Editorial Nueva Acrópolis. 233 Págs.
- Livraga, Jorge. 1980. *Los Mitos del Siglo XX*. Madrid. Editorial Nueva Acrópolis. 102 Págs.
- Martínez Ramírez, María José. 1998. *Los Temas Transversales*. Buenos Aires, Magisterio del río de plata. 63 Págs.

- Martinic, Sergio. 1985. *La reflexión metodológica en el proceso de sistematización: apuntes para una discusión*, en: ANC. Suplemento del informativo 38. Lima, ANC, julio/agosto. Págs. 12
- Platón. 1991. *La República*. México. Editorial Porrúa. 785 Págs.
- Poitevin, René; Sequén Mónico, Alexander. 2002. *Los desafíos de la democracia en Centroamérica*. Guatemala, Magna Terra, S.A. Flacso. 161 Págs.
- Quedándonos atrás: Un informe del progreso educativo en América Latina*. 2001. PREAL. Programa de promoción de la reforma educativa en América y el Caribe. 53 Pág.
- Quezada Arce, Humberto. 1977. *Didáctica General*. Sucre, Tupac Katari. 315 Págs.
- Quintanilla, Ismael. 1995. *La Dirección Participativa en Centros Educativos*. Buenos Aires, Magisterio del río de plata. 46 Págs.
- Quintanilla Cabanas, José María. 1995. *Educación de Adultos*. Buenos Aires, Ministerio del río de plata. 46 Págs.
- Reyes Illescas, Miguel Ángel. 1998. *Patrimonialismo y Participación del control del estado a la lucha de los pueblos*. Guatemala, Serviprensa, C.A. 457 Págs.
- Rodríguez Arana, German, et al. 1999. *Enfoque Sobre El Desarrollo Sostenible*. Guatemala, Serviprensa, S.A. Flacso. 135 Págs.
- Spencer, Laura J. 1994. *Ganar Mediante la Participación*. USA. Kendall Hunt Publishing Company. 171 Págs.
- Trabajo infantil en el marco de la globalización de la economía de Guatemala*. 2001. UNICEF. Guatemala. 96 Págs.

## DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

- Amaro, Nelson. 1998. *Descentralización-Gobierno Local. Participación ciudadana en Guatemala*. UVG. Conferencia sobre Desarrollo y Descentralización.
- Assenza, Víctor. *Inserción Ocupacional de Grupos Desfavorecidos*. 1999. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Educación y Trabajo. Documentos. 29 Págs.
- Berkowitz, Marvin. *Educación la persona moral en su totalidad*. Organización de los Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Biblioteca Electrónica.
- Cortina, Adela. *La educación del hombre y del ciudadano*. Organización de los Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Biblioteca Electrónica.
- Franke, Marfil; Morgan, María de la Luz. 1995. *Sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Lima, Escuela para el Desarrollo. 92 Págs.
- González García, Lázaro. *Nuevas relaciones entre educación, trabajo y empleo en la década de los 90*. 1993. Revista Iberoamericana de Educación. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OED). Educación, Trabajo y Empleo. 17 Págs.
- Gutiérrez, Pedro. 2001. *Diferencias Entre Pedagogía Y Andragogía*. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Messina, Gabriela. *Educación, trabajo y empleo. Bibliografía de consulta*. 1993. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Revista Iberoamericana de Educación. Mayo –Agosto. 44 Págs.
- Mokate, Karen. 2001. *Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad, ¿Qué queremos decir?* Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. Washington. 57 Págs.
- Natino, Alejandra. 2001. *Educación de adultos*. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

- Puelles, M. Torreblanca J. *Educación, Desarrollo y Equidad Social*. 1995 Tomado del Número 9 de la Revista Iberoamericana de Educación, publicada en Madrid (España) por la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Biblioteca Digital de la OEI. Educación Técnico Profesional. 35 Págs.
- Palma, Diego. *Educación Empleo e Informalidad*. 1993 Revista Iberoamericana de Educación. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Educación, Trabajo y Empleo. 30 Págs.
- Souza, Joao Francisco. 1997 *Sistematización: un instrumento pedagógico en los proyectos de desarrollo sustentable*. Acción para el Desarrollo Rural y Ambiental de Angola. Angola. 76 Págs.

## **VIII. APÉNDICES**

## APÉNDICE 1

### ENTREVISTAS

#### 1

**Gerente Social de una entidad estatal que ha realizado proyectos de desarrollo en todo el territorio nacional. Cuenta con 20 años de experiencia en el campo de la gerencia social.**

**1. ¿ Cuáles son, en su opinión, las cualidades de los promotores sociales que hasta ahora han colaborado en la entidad donde usted labora, considerando los aspectos positivos y negativos?**

Son personas que necesitan el trabajo y hacen un esfuerzo por llenar las expectativas que se tienen acerca de ellos. Si el trabajo se los exige aprovechan las oportunidades de calificarse para ello.

Entre sus aspectos negativos, el más grave en mi opinión es la falta de identidad con los grupos donde ejecutan su labor, aun siendo habitantes del lugar. Les falta vocación, entrega, iniciativa, compromiso, liderazgo. También les falta visión a largo plazo. Hacen su trabajo sin una verdadera proyección hacia el desarrollo.

**2. ¿Cuáles son las cualidades que un promotor debería tener?**

Vocación, visión, confianza en el cambio, metodología.

**3. ¿ Le parece que son promotores empíricos?**

Definitivamente. Son personas que necesitan el trabajo, pero carecen de calificación específica aunque tengan experiencia como promotores.

**4. ¿Cuál es su apreciación acerca del uso de tecnologías participativas por parte de los promotores que usted conoce?**

Con algunas excepciones, el promotor confunde las tecnologías participativas con las dinámicas de grupo. Consigue un librito de dinámicas y lo aplica al grupo, sin embargo desconoce tecnologías participativas porque éstas son algo muy distinto a las dinámicas de grupo.

5. **¿Cree usted que una formación general en temas de promoción social y tecnologías participativas es necesaria en esta población de promotores sociales?**

No sólo es necesaria, es urgente.

6. **¿Cree usted que mejoraría el impacto de las acciones a favor del desarrollo si se cuenta con promotores sociales calificados en cuestiones de desarrollo social?**

Sí. Se aprovecharían mejor los recursos de toda índole.

2

**Nombre: Roberto Zea**  
**Profesión: Médico**  
**Entidad: FUNRURAL**  
**Cargo: Coordinador del área de salud de FUNRURAL**  
**Años de experiencia en trabajo con promotores: 11 años**

1. **¿ Cuáles son, en su opinión, las cualidades de los promotores sociales que hasta ahora han colaborado en la entidad donde usted labora, considerando los aspectos positivos y negativos?**

Lo positivo es que la técnica que requiere trabajar en el área de la salud sí la manejan en su mayoría, satisfactoriamente, con excepciones. Sin embargo tienen muchas carencias desde el punto de vista de la promoción social. Para hacer realmente bien su trabajo deberían conocer el contexto nacional y local, conocer herramientas metodológicas para desarrollarse como agentes de cambio. También se ha visto que tienen poco compromiso con la población a la que sirven. Muchas veces se acercan a este tipo de trabajo como trampolín para migrar a la cabecera departamental o a la capital.

2. **¿Cuáles son las cualidades que un promotor debería tener?**

Manejo de técnicas didácticas para trasladar realmente la información a la población y mística de trabajo.

3. **¿ Le parece que son promotores empíricos?**

En lo relativo a salud no, en lo relativo a la promoción social, aunque reciben un curso dentro de su formación, no es suficiente. No encuentran la forma adecuada para aplicar los

conocimientos recibidos. Al parecer les hace falta una fase de práctica que les permita ver funcionando lo que han aprendido

**4. ¿Cuál es su apreciación acerca del uso de tecnologías participativas por parte de los promotores que usted conoce?**

Aunque las conozcan, replican sin mayor análisis los conocimientos teóricos y carecen de creatividad para adaptarlos a las situaciones reales que ellos enfrentan. Muchos promotores creen que participación de la población es utilizar los servicios que se ofrecen, sin embargo participar tiene relación con tomar decisiones conjuntas acerca de esos mismos servicios.

**5. ¿Cree usted que una formación general en temas de promoción social y tecnologías participativas es necesaria en esta población de promotores sociales?**

Sí es necesaria y debería incluir el desarrollo de habilidades creativas, flexibilidad, la posibilidad de entender los valores de la población a la que se dirigen los servicios y debería contener metodologías adecuadas que modifiquen el componente pasivo de nuestra educación.

**6. ¿Cree usted que mejoraría el impacto de las acciones a favor del desarrollo si se cuenta con promotores sociales calificados en cuestiones de desarrollo social?**

Sí mejoraría.

3

|  |
|--|
| <p><b>Nombre:</b> Hernán Perla González<br/> <b>Profesión:</b> Ingeniero Agrónomo<br/> <b>Entidad:</b> Asociación Cultural Nueva Acrópolis<br/> <b>Cargo:</b> Director de la Filial de Antigua Guatemala<br/> <b>Años de experiencia en trabajo con promotores:</b> 5 años</p> |
|--|

**1. ¿Cuáles son, en su opinión, las cualidades de los promotores sociales que hasta ahora han colaborado en la entidad donde usted labora, considerando los aspectos positivos y negativos?**

Les falta preparación humanista. No logran identificarse mental y afectivamente con las personas. Establecen una relación técnica, pero no humana. Buscan impactar a la población con sus conocimientos técnicos. La población beneficiada necesita las dos cosas, lo técnico y lo humano.

**2. ¿Cuáles son las cualidades que un promotor debería tener?**

Tendrían que tener una formación técnica adecuada y que hayan crecido en un ambiente rural o similar para que puedan entender la situación de la gente. Sí sólo se ha vivido en el medio

urbano no se puede dimensionar correctamente la problemática de las comunidades rurales y no se logra entender la forma de pensar de los agricultores.

Deberían tener vocación, habilidad didáctica y ser respetuosos del modo de vida de la gente; sus costumbres, tradiciones religiosas y otras. Obviamente, ser responsables.

**3. ¿ Le parece que son promotores empíricos?**

Sí y no. Sí porque no se ve un real dominio de la profesión en el sentido que los cambios y procesos que facilitan no siempre se logran, es más, a veces ni se comienzan. Y no, porque han recibido algún entrenamiento técnico en lo que hacen: riego, mejoramiento de cultivos, especies nativas, etc. Pero como dije antes, les falta entrenamiento para comunicarse con la gente.

**4. ¿Cuál es su apreciación acerca del uso de tecnologías participativas por parte de los promotores que usted conoce?**

Creo que se conocen poco. No se maneja bien el concepto de participación. Los comunitarios que han participado siempre siguen participando. Las juntas directivas, por ejemplo, desarrollan capacidades que van incrementado, pero la gente que no tiene el hábito de participar difícilmente lo logra. Cuesta que cambien su forma de ser.

**5. ¿Cree usted que una formación general en temas de promoción social y tecnologías participativas es necesaria en esta población de promotores sociales?**

Sí..

**6. ¿Cree usted que mejoraría el impacto de las acciones a favor del desarrollo si se cuenta con promotores sociales calificados en cuestiones de desarrollo social?**

Definitivamente sí. Pero también es necesaria la experiencia de trabajar con gente, de facilitar procesos de participación y desarrollo humano. Parece que el problema es esencialmente humano y eso no se puede inventar. Si el promotor no tiene la vocación necesaria y no ha entendido la necesidad que tiene de colaborar con el mejoramiento de las condiciones de vida de la población más vulnerable, no se logra gran cosa. Un promotor social no puede ser una persona cuyas expectativas sean únicamente ganar un salario.

**Nombre:** Joaquina de las Mercedes Rodríguez Ruz  
**Profesión:** Gerente Social  
**Entidad:** ICA Instituto de Asuntos Culturales  
**Cargo:** Directora Ejecutiva  
**Años de experiencia en trabajo con promotores:** 22 años

1. ¿ Cuáles son, en su opinión, las cualidades de los promotores sociales que hasta ahora han colaborado en la entidad donde usted labora, considerando los aspectos positivos y negativos?

Positivo: Los verdaderamente aptos aprecian la sabiduría local. No están conformes con el status actual de la gente. Son espontáneos, activos.

Negativos: Creer que se sabe todo, no confiar en la comunidad. No escuchar, no poder inferir una realidad a partir de los hechos

2. ¿Cuáles son las cualidades que un promotor debería tener?

Deberían tener un contexto de la problemática que quieren tratar. No improvisar, preparar sus temas. Nociones de tecnologías participativas. El facilitador tiene que saber en qué consiste el proceso; el contenido lo aporta la comunidad pero el proceso lo señala el promotor. Debe tener confianza en sí mismo, pues las comunidades necesitan seguridad, percibir que el promotor sabe.

3. ¿ Le parece que son promotores empíricos?

Yo creo que sí.

4. ¿Cuál es su apreciación acerca del uso de tecnologías participativas por parte de los promotores que usted conoce?

No conocen las tecnologías participativas y no confían en las herramientas que éstas aportan. Para usar tecnologías participativas hay que tener manejo de creación de símbolos. La gente muchas veces es analfabeta y eso desanima al promotor porque asume que no va a entender el proceso, ni va a poder participar. Cuando el promotor habla mucho y dice todo lo que hay que hacer, la gente se retrae. El manejo de tecnologías participativas es complejo y no basta conocerlas, hay que experimentarlas y acostumbrarse a escuchar.

5. ¿Cree usted que una formación general en temas de promoción social y tecnologías participativas es necesaria en esta población de promotores sociales?

Sí. Tiene que haber un balance entre hacer y ser, es decir, el promotor tiene que formarse de alguna manera y continuar su formación a través de la vida. Cuidado con hacer creer al

promotor que tiene la última palabra, que es un ser privilegiado. Una formación le da más perspectivas y alcances, pero al final no deja de ser un facilitador de los procesos.

6. ¿Cree usted que mejoraría el impacto de las acciones a favor del desarrollo si se cuenta con promotores sociales calificados en cuestiones de desarrollo social?

Sí tiene las cualidades necesarias además de la formación.

5

Nombre: Karina Meléndez Hernández  
 Profesión: Trabajadora Social  
 Entidad: ICOS  
 Cargo: Coordinadora de Proyectos  
 Años de experiencia en trabajo con promotores: 6 años

1. ¿Cuáles son, en su opinión, las cualidades de los promotores sociales que hasta ahora han colaborado en la entidad donde usted labora, considerando los aspectos positivos y negativos?

No todos tienen las mismas cualidades. Han sido responsables, dedicados a su trabajo, colaboradores, participativos. Comunican sus dudas. He trabajado con promotores voluntarios y me satisface su desempeño, pues en la medida de sus posibilidades hacían un buen trabajo.

Negativo. Hay gente olvidadiza. A veces olvidan sus compromisos. Poco creativos y adaptativos ante nuevas circunstancias. Inseguros de sus capacidades.

2. ¿Cuáles son las cualidades que un promotor debería tener?

Responsabilidad, colaborador, creativo, con buen rapport, puntual, capaz de adquirir compromiso. Que tenga buen nivel de comunicación con sus comunidades y también con los coordinadores del trabajo en la entidad donde labore. A veces no tienen confianza de comentar situaciones importantes para el desarrollo de los procesos. Líder.

3. ¿Le parece que son promotores empíricos?

Definitivamente que sí.

4. ¿Cuál es su apreciación acerca del uso de tecnologías participativas por parte de los promotores que usted conoce?

No cuentan con capacitación para la tecnología participativa. Repiten las mismas actividades, no aplican lo que saben. Necesitan fortalecer esta habilidad.

5. **¿Cree usted que una formación general en temas de promoción social y tecnologías participativas es necesaria en esta población de promotores sociales?**

Definitivamente sí.

6. **¿Cree usted que mejoraría el impacto de las acciones a favor del desarrollo si se cuenta con promotores sociales calificados en cuestiones de desarrollo social?**

Claro que sí. Tendrían la oportunidad de interpretar las necesidades de la comunidad en la que trabajan y hacerlas llegar donde corresponde.

## 6

|   |
|---|
| <p><b>Nombre:</b> Cirilo Antonio Hernández Velásquez<br/> <b>Profesión:</b> Técnico en administración de empresas cooperativas<br/> <b>Entidad:</b> TECDI-tecnología ecológica y desarrollo integrado<br/> <b>Cargo:</b> Gerente general<br/> <b>Años de experiencia en trabajo con promotores:</b> 35 años</p> |
|---|

1. **¿Cuáles son, en su opinión, las cualidades de los promotores sociales que hasta ahora han colaborado en la entidad donde usted labora, considerando los aspectos positivos y negativos?**

Lo bueno es que eran personas comprometidas con el desarrollo y ejercían cierto liderazgo en las comunidades, porque eran de los lugares. Tenían claro el concepto de combatir el asistencialismo y paternalismo. No sabían delegar funciones, por lo tanto se volvieron manipuladores. Después cedieron a la tentación de hacer proselitismo político. El otro problema es que como no se les cumplió con lo que querían se involucraron en la insurgencia. Tal vez el 60% de ellos pereció en la lucha armada.

2. **¿Cuáles son las cualidades que un promotor debería tener?**

Lo más importante es la vocación de servicio. Después el desarrollo de una liderazgo consciente, de manera que con los años queden las obras más el nombre del líder. Que tuvieran habilidad para promover nuevos líderes.

3. **¿Le parece que son promotores empíricos?**

Sí. Aunque algunos grupos con los que trabajé fueron formados por la Alianza para el Progreso e influidos por las ideas de la Teología de la Liberación.

**4. ¿Cuál es su apreciación acerca del uso de tecnologías participativas por parte de los promotores que usted conoce?**

El grupo que conocí trabajaba con técnicas de Laboratorios Vivenciales de la Conducta Humana, que se aplicó en algún tiempo en Guatemala con buenos resultados, pero las condiciones históricas que se estaban viviendo detuvieron el proceso.

**5. ¿Cree usted que una formación general en temas de promoción social y tecnologías participativas es necesaria en esta población de promotores sociales?**

Sí. Definitivamente

**6. ¿Cree usted que mejoraría el impacto de las acciones a favor del desarrollo si se cuenta con promotores sociales calificados en cuestiones de desarrollo social?**

Sí. Al ser calificados ellos pueden promover realmente el desarrollo integral.

7

**Nombre: Juan Gilberto Rosales**

**Profesión: Psicologo**

**Entidad: TECDI-tecnología ecológica y desarrollo integrado**

**Cargo: Coordinador De Educación**

**Años de experiencia en trabajo con promotores: 21 años**

**1. ¿ Cuáles son, en su opinión, las cualidades de los promotores sociales que hasta ahora han colaborado en la entidad donde usted labora, considerando los aspectos positivos y negativos?**

Lo positivo ha sido la entrega a su trabajo, el conocimiento de su realidad. Lo negativo ha sido el empirismo. Hay cosas que no se pueden definir como malas o buenas, pero el promotor social adquiere poder en la comunidad porque tiene contactos, liderazgo, además tiene más oportunidades de capacitarse. A veces puede sacar provecho personal de este status y otras beneficia a su comunidad sin alcanzar beneficios. Uno de los problemas de nuestro país es que siempre hemos sido jerárquicos. Una cosa es lo que se dice en los cursos de capacitación y lo que dicen las modernas leyes, otra es cómo el pueblo vive su realidad diaria.

En las ONGs, reforzamos el autoritarismo y la exclusión pues somos enlace entre la cooperación, los que tienen el dinero y las bases. Son pocos los que se benefician del apoyo de las ONGs en las comunidades, porque los hábitos consuetudinarios de nuestros grupos hacen que se acerquen a las oportunidades aquellas personas que siempre han tenido oportunidades. No se ha logrado cambiar la mentalidad de exclusión en las bases.

El pueblo no deja de ser jerárquico y no se ha formado una mentalidad solidaria, en que el más fuerte y capaz favorezca al más débil. Cada cual jala para su molino.

**2. ¿Cuáles son las cualidades que un promotor debería tener?**

Ser líder. Identificarse con su comunidad. Preferentemente lugareño. Que tenga motivación por la superación. Solidario con los intereses humanistas y materiales de su comunidad.

**3. ¿Le parece que son promotores empíricos?**

Sí. Nuestro país tiene mucha debilidad educativa y esto incluye la educación del promotor. El promotor es una persona que muchas veces no ha terminado la educación primaria y esto es una limitación.

**4. ¿Cuál es su apreciación acerca del uso de tecnologías participativas por parte de los promotores que usted conoce?**

Se ponen en práctica en las capacitaciones a las cuales asiste el promotor, pero él no ha sido capaz de transmitir o multiplicar o replicar sus propios conocimientos. Las técnicas participativas requieren de un conocimiento más amplio en aspectos psicológicos y pedagógicos. En mi opinión participar es esencialmente pertenecer en forma activa, pero en el país.

**5. ¿Cree que una formación general en temas de promoción social y tecnologías participativas es necesaria en esta población de promotores sociales?**

Es importante que el promotor conozca temas generales de promoción, pero a la par debe ir un cambio estructural, económico, político. La oligarquía en Guatemala no da espacios ni comparte su riqueza con el pueblo. No se promueve la equidad. Si no hay esos cambios estructurales, los promotores pueden ser y hacer como les parezca, porque su trabajo no va a rendir los frutos que debería rendir.

**6. ¿Cree usted que mejoraría el impacto de las acciones a favor del desarrollo si se cuenta con promotores sociales calificados en cuestiones de desarrollo social?**

Si el promotor se tecnifica realmente se puede mejorar el impacto. El promotor está viendo cómo sobrevive, no está dispuesto a dar tiempo de su jornada en capacitarse.

**Nombre:** Héctor Castro  
**Profesión:** Arquitecto  
**Entidad:** Programa de Capacitación a Técnicos del Sector Público de OEA y SEGEPLAN  
**Cargo:** Coordinador del proyecto  
**Años de experiencia en trabajo con promotores:** 10 años

**1. ¿ Cuáles son, en su opinión, las cualidades de los promotores sociales que hasta ahora han colaborado en la entidad donde usted labora, considerando los aspectos positivos y negativos?**

Tienen alto nivel de comunicación con la comunidad. Conocen de cerca los problemas de la comunidad. Ejercen liderazgo positivo. Capacidad para organizar a ciertos grupos para emprender proyectos.

Entre lo negativo se encuentra la falta de capacidad técnica, echan a andar proyectos sin considerar todos los factores y con los años fracasan. En salud se ve que están más preparados. Aunque no depende de ellos lo menciono. Trabajan en condiciones precarias, no cuentan con apoyo material, logístico, en ocasiones carecen de apoyo institucional.

**2. ¿Cuáles son las cualidades que un promotor debería tener?**

Además de lo anterior, que manejaran información clave de la comunidad y que tuvieran una especialidad entre las tantas de la promoción social. Extrovertido, ordenado, honesto, ético, actuar en la comunidad con la autorización de la comunidad. Saber que es un agente de desarrollo y no aprovechar su situación para allegar beneficios.

**3. ¿ Le parece que son promotores empíricos?**

En su mayoría sí.

**4. ¿Cuál es su apreciación acerca del uso de tecnologías participativas por parte de los promotores que usted conoce?**

Conocen el diagnóstico participativo y lo aplican. En otros casos no.

**5. ¿Cree usted que una formación general en temas de promoción social y tecnologías participativas es necesaria en esta población de promotores sociales?**

Sí. Aportaría mayor eficiencia en el trabajo del promotor. Ya tendría unos conocimientos generales que le permitirían comprender la realidad y orientar la participación de la comunidad hacia la solución de los problemas. También tienen que saber cómo dar sostenibilidad a los proyectos productivos, cómo identificar potencialidades productivas de la comunidad y que no son explotadas.

6. **¿Cree usted que mejoraría el impacto de las acciones a favor del desarrollo si se cuenta con promotores sociales calificados en cuestiones de desarrollo social?**

Sí. Es una condición que si está ausente no se ven los problemas, no se emplean bien los recursos. Si existe hay una persona que sabe interpretar los signos que presenta la realidad, que sin esta información no se verían.

9

**Nombre: Miguel Angel Zea**

**Profesión: Maestro En Desarrollo**

**Entidad: Finca Internacional**

**Cargo: Coordinador De Proyecto Finca- BID**

**Años de experiencia en trabajo con promotores: 6 años**

1. **¿ Cuáles son, en su opinión, las cualidades de los promotores sociales que hasta ahora han colaborado en la entidad donde usted labora, considerando los aspectos positivos y negativos?**

Sus características positivas: bachilleres, liderazgo, habilidad numérica y facilidad de expresión. Sus características negativas: carencia metodología en cuanto a tecnologías participativas, carencias éticas.

2. **¿ Cuáles son las cualidades que un promotor debería tener?**

Capacidad de planificación, de comunicación, de decisión, para trabajar bajo presión, para trabajar en equipo, liderazgo, productividad, creatividad, disposición al cambio, identificación con el trabajo, calidad, precisión y puntualidad en el trabajo, responsabilidad, conciencia social, adaptabilidad.

3. **¿ Le parece que son promotores empíricos?**

Sí.

4. **¿Cuál es su apreciación acerca del uso de tecnologías participativas por parte de los promotores que usted conoce?**

La generalidad de los promotores desconoce las tecnologías participativas y, cuando las conocen, frecuentemente no encuentran las condiciones apropiadas para aplicarlas por factores de tiempo, disposición de la comunidad y otros.

5. **¿Cree usted que una formación general en temas de promoción social y tecnologías participativas es necesaria en esta población de promotores sociales?**

Sí.

**6. ¿Cree usted que mejoraría el impacto de las acciones a favor del desarrollo si se cuenta con promotores sociales calificados en cuestiones de desarrollo social?**

**Sí**

**APÉNDICE 2**  
**CUADRO DE TIPOLOGIA DE LAS CIUDADES SELECCIONADAS**

| Depto          | Ciudad  | Vías de Acceso  | Industrias  | Climas                                      | Grupos Étnicos                | Inst. Pub. | No. de Alumnos | Inst. Priv. | No. de Alumnos | Indi-gena | No indi-gena | Alfab | No alfab |
|----------------|---|---|---|---|-------------------------------|------------|----------------|-------------|----------------|-----------|--------------|-------|----------|
| ESCLUNTLA      | Municipio del departamento de Escuintla. Municipalidad de la Categoría Sin UTM            | El municipio es atravesado de norte a sur por la carretera interoceánica CA-9 que de la frontera de México llega a enlazar con el sistema vial de El Salvador y que se conoce como Internacional del Pacífico CA-2, así como con otras rutas nacionales, departamentales y municipales que unen a la cabecera.                            | Elaboración de azúcar, panela, fábrica de papel. Se cultiva la citronela y algodón y existe buena crianza de ganado.                              | El clima es caliente.                       | Ladino<br>Kaqchikel           | 05         | 777            | 84          | 2932           | 508       | 9164         | 5698  | 908      |
| PUERTO BARRIOS | Municipio del departamento de Izabal. Existe UTM  | Carretera interoceánica CA-9. Esta carretera comunica con el resto de la República por medio de otras vías también asfaltadas que la cruzan. Asimismo, existen carreteras departamentales, municipales, roderas y veredas que unen a sus poblados y propiedades rurales entre sí y con los municipios vecinos.                            | Siembras de rotación o cultivo de milpa. Grandes plantaciones de banano en el valle, plantaciones de maíz, frijol, arroz, abacá, así como yuca.   | Clima cálido durante todo el año, lluvioso. | Ladino<br>Garfuna<br>Queqchi  | 3          | 157            | 59          | 1479           | 730       | 25646        | 15393 | 2331     |
| CHIQUMULA      | Municipio del departamento de Chiquimula. Sin UTM.  | Carretera interoceánica CA-9, 1 km. Al oeste de Río Hondo parte la carretera CA-10 en dirección sureste. Hacia el sureste se le une la ruta nacional 20 al lado oeste del río Grande de Zacapa. La ciudad está unida con el resto del municipio por medio de carreteras centroamericanas, nacionales, rutas departamentales y municipales | Agricultura, elaboración de teja y ladrillo para construcción, fabricación de sombreros, algodón, mani, tomate, maíz, frijol, arroz y hortalizas. | Su clima es caluroso y seco.                | Chortí<br>Ladino              | 5          | 815            | 28          | 1526           | 745       | 17860        | 1112  | 1524     |
| COBAN          | Municipio del departamento de Alta Verapaz. Sin UTM, todo el trabajo se hace por comités. | La principal ruta que atraviesa el municipio es la nacional 5, que de la ciudad capital conduce al departamento del Petén. El tramo carretera Cobán-Sebol-Flores (Pet.) tiene trascendencia significativa para unirlo a la red vial y en especial a la del departamento del Petén en Ciudad Melchor de Mencos.                            | Fincas de café, cardamomo, té, sacos de maguay, tejas y ladrillos; tejidos, tubos y bloques de cemento; talleres de platería.                     | Clima templado húmedo.                      | Ladino<br>Queqchi<br>Pocomchi | 05         | 1085           | 34          | 1874           | 12337     | 12361        | 12782 | 2629     |
| QUETZALTENANGO | Municipio del departamento de Quetzaltenango. Categoría UTM en formación.                 | Carretera Interamericana CA-1, ruta nacional 1, asfaltada. El municipio cuenta también con rutas nacionales, caminos, roderas y veredas que unen sus poblados entre sí y con los municipios vecinos.  | Tiempo, ganado de lana y ganado mayor, frijoles. Industrias   | Clima Frio.                                 | Ladino<br>Quiché<br>Mam       | 18         | 3801           | 151         | 7189           | 36097     | 41865        | 45565 | 4937     |

### APÉNDICE 3

#### Márcos Lógicos del Programa

| RESUMEN NARRATIVO   | INDICADORES   | MEDIOS DE VERIFICACIÓN   | SUPUESTOS  |
|---|---|--|--|
| <p>1. Se contribuye a mejorar la organización comunitaria y capacidad de gestión de proyectos sostenibles en comunidades rurales de los departamentos</p> <p><b>FINALIDAD</b></p> | <p>1.1 En tres años, el 10% de las comunidades donde los promotores desarrollan su trabajo, se incrementa la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo.</p>   | <p>1.1.1 Informe de la evaluación de impacto.</p>  | <p>1.1.1.1 Existen políticas coherentes y prioridades nacionales sobre proyectos de desarrollo y sobre organización comunitaria.</p> |
|   | <p>1.2 En tres años, en el 15% de las comunidades donde los promotores desarrollan su trabajo, la infraestructura y el equipamiento obtenido por la comunidad está en buenas condiciones y presta los servicios para los cuales fue creado.</p> | <p>1.2.1 Fotografías de la infraestructura y equipo.</p>   | <p>1.2.1.1 Se cuenta con recursos para ejecutar proyectos en los departamentos del país.</p>   |
|   | <p>1.3 En 10 meses del período de práctica, en el 15% de las comunidades donde los promotores desarrollan su trabajo, se crean nuevos comités y aumenta en un 20% el número de personas que participan en ellos.</p>                            | <p>1.3.1 Acta o documento que detalla el número de comités que están trabajando en la comunidad.</p> <p>1.3.2 Listado de participantes en las reuniones de los comités y otras.</p> <p>1.3.3 Fotografías de las reuniones y de las actividades que organizan.</p> <p>1.3.4 Bitácoras elaboradas por los supervisores y promotores.</p> |  |
|   |   |  |  |

|                          |   |  |   |  |
|--------------------------|---|--|---|--|
| <p><b>PROPÓSITO</b></p>  | <p>2. Es mejorada la práctica de campo de los promotores sociales asistentes al Programa de Formación de Promotores Sociales.</p>   | <p>2.1 En 10 meses del período de práctica, aumenta en un 20% el número de proyectos productivos o de infraestructura en las comunidades en que trabajan los egresados del programa.</p>   | <p>2.1.1 Informes de los supervisores.</p> <p>2.1.2 Bitácoras elaboradas por los supervisores y promotores.</p> <p>2.1.3 Fotografías de las actividades y proyectos en ejecución y terminados.</p> <p>2.1.4 Informes de avances de los proyectos. Fotografías de los proyectos.</p> | <p>2.1.1.1 Los promotores en formación dedican el tiempo necesario a la adquisición de habilidades teóricoprácticas señaladas en el programa.</p> <p>2.1.1.2 Los egresados son incorporados en organizaciones locales, ONGs u otras para realizar sus prácticas.</p> |
| <p><b>RESULTADOS</b></p> | <p>3.0 Es formulado un Programa de Capacitación y Actualización de Promotores Sociales y su etapa de seguimiento.</p> <p>3.1 Es implementado el soporte administrativo.</p> | <p>3.0.1 Es formulado en 4 meses un plan de estudios detallado y su etapa de seguimiento.</p> <p>3.1.1 En un mes solicitado y contratado el 80% del personal requerido para el desarrollo del programa.</p> <p>3.1.2 En dos meses son cotizados y adquiridos el 80% del equipo y suministros requeridos.</p> <p>3.1.3 En un mes son alquilados las totalidad de locales requeridos y apropiados para el desarrollo del programa.</p> | <p>3.1.1 Documento del Programa con todos sus anexos.</p> <p>3.1.1.1 Anuncio en el periódico.</p> <p>3.1.1.2 Cotizaciones y facturas.</p> <p>3.1.1.3 Contratos de arrendamiento.</p>  | <p>3.1.1.1 Existen profesionales con la capacidad de formular el Programa y sus anexos.</p> <p>3.1.1.1.1 Existen personas interesadas y con el perfil solicitado para recibir el programa</p> <p>3.1.1.1.2 Se mantiene la asistencia de los participantes.</p>       |

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
|  | <p>3.2 Es ejecutado un Programa de Capacitación y Actualización de Promotores Sociales y su etapa de seguimiento.</p>                  | <p>3.2.1 Son capacitados un total de 150 técnicos en Desarrollo Social en habilidades teóricas y prácticas en cinco cabeceras departamentales del país, 30 por cada una en el plazo de 10 meses.</p> <p>3.2.2 Son realizadas 10 visitas de supervisión en el campo, durante 10 meses.</p> | <p>3.2.1.1 Lista de asistencia.<br/>3.2.1.2 Listado de egresados<br/>3.2.1.3 Diplomas entregados de la graduación de los participantes en el programa.<br/>3.2.1.4 Fotografías de las actividades de las actividades de campo.<br/>3.2.2.1 Copia de los trabajos elaborados por los participantes.<br/>3.2.2.3 Informes del supervisor.</p> |  |
|  | <p>3.3 Es retroalimentado y mejorado el Programa de Capacitación y Actualización de Promotores Sociales y su etapa de seguimiento.</p> | <p>3.3.1 En dos meses, el 100% de la información obtenida en las evaluaciones es sistematizada y el Programa revisado y mejorado</p>  | <p>3.3.1.1 Programa con las correcciones realizadas.<br/>3.3.1.2 Informe de sistematización.</p>  |  |

|             |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|
| ACTIVIDADES | <p>3.1.1 Contratación del equipo encargado de elaborar el programa.</p> <p>3.1.2 Elaboración del perfil del promotor social.</p> <p>3.1.3 Elaboración del programa, incluyendo planificación administrativa y educativa, materiales didácticos, manuales de diseño de actividades prácticas.</p> <p>3.1.4 Edición del material de apoyo que sea necesario.</p> | <p>Q100,309.00</p> <p>Q100,309.00</p> <p>Costo incluido en 3.1.1 y 3.1.2</p> <p>Q20,000.00</p> | <p>3.1.1.1.1 Comprobantes de desembolsos, facturas, planillas, informes contables.</p> |  |
|             | <p>3.2.1 El personal administrativo y los facilitadores encargados de llevar a cabo el programa, en las cinco cabeceras departamentales seleccionadas son contratados.</p> <p>3.2.2 Son alquilado y equipados los locales donde se llevará a cabo el programa en cada una de las cabeceras departamentales.</p>  | <p>Q629,678.00</p> <p>Q521,000.00</p>  |  |  |

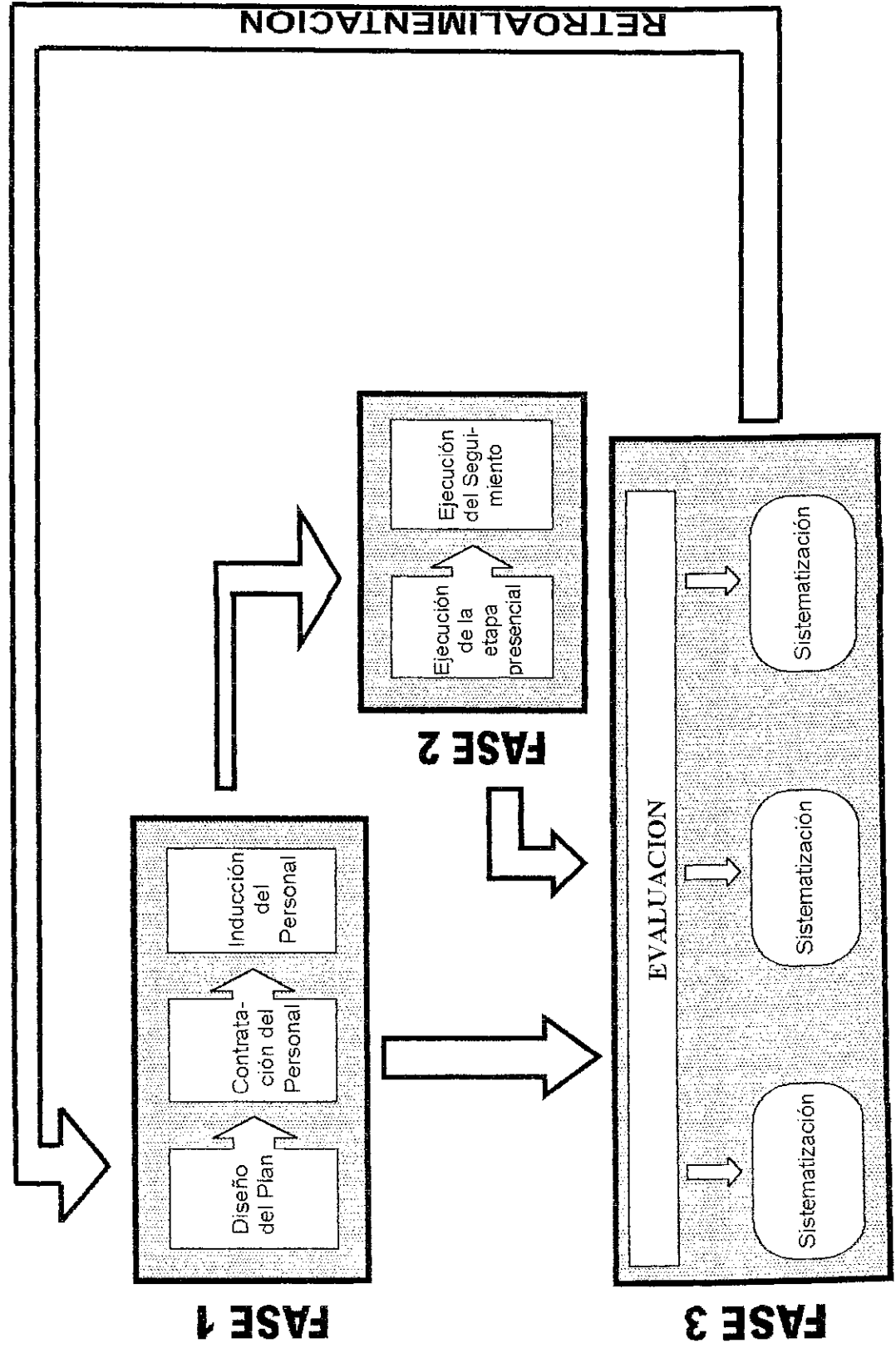
|  |  |                                 |  |  |
|--|--|---------------------------------|--|--|
|  | <p>3.3.1 Se realiza la convocatoria y la selección de los participantes en el programa.</p>                                    | Costo incluido en 3.2.1         |  |  |
|  | <p>3.3.2 Se ejecuta la etapa pre-sencial del programa.</p>   | Q2,955,366.00                   |  |  |
|  | <p>3.3.3 Se ejecuta la etapa de seguimiento del programa</p>   | Q2,929,618.00                   |  |  |
|  | <p>3.4.1 Son realizados el monitoreo y la evaluación.</p>  | Costo incluido en 3.3.2 y 3.3.3 |  |  |
|  | <p>3.4.2 La sistematización del programa es realizada.</p>   | Costo incluido en 3.3.2 y 3.3.3 |  |  |
|  | <p>3.4.3 Informes de avance trimestrales, un informe anual y uno al finalizar el programa y su seguimiento son elaborados.</p> | Costo incluido en 3.3.2 y 3.3.3 |  |  |
|  | <p>3.4.4 La edición de los documentos de sistematización e informe final son realizadas.</p>                                   | Costo incluido en 3.3.2 y 3.3.3 |  |  |

**APENDICE 4**  
**CUADRO RESUMEN DE MATERIAS Y TEMAS**

| AREAS                       | MES 1                             | MES 2                            | MES 3                                    | MES 4                                    | MES 5                                   | MES 6                                   | MES 7                            | MES 8                         |
|-----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--|--|---|---|----------------------------------|-------------------------------|
| VALORES PARA UN MUNDO NUEVO | Compromiso 2                      | Responsabilidad 3                | Comunicación 2                           | Respeto 2                                | Solidaridad 2                           | Honestidad 2                            | Confianza 2                      | Disciplina 2                  |
|                             | Automotivación 2                  | Proactividad 3                   | Participación 2                          | Tolerancia 2                             | Esfuerzo sostenido 2                    | Integridad 2                            | Autenticidad 2                   | Cooperación 2                 |
|                             | Generosidad 2                     |                                  |  | Equidad 2                                |   | Valentía 2                              |                                  |                               |
| RELACIONES INTERPERSONALES  | Autoestima Individual y grupal 8  |                                  | Comunicación Interpersonal 3             | Negociación y resolución de conflictos 8 | Reconciliación 10                       | Participación Cívica 2                  | Auditoría Social 2               |                               |
|                             |                                   |                                  | Género 3                                 | Reconciliación 4                         |   |   |                                  |                               |
| GERENCIA                    | La Gerencia Social 2              | Liderazgo 8                      | Descentralización 12                     | Sostenibilidad 4                         | Diseño de Proyectos I 22                | Diseño de Proyectos II 18               | Gerencia de Redes 6              | Temas contables y fiscales 12 |
|                             | Herramientas de administración 20 | Planificación Estratégica 16     | Elementos de la Administración Pública 6 | Ciclo del Proyecto 2                     |   | Gerencia de Proyectos 2                 | Sistematización de Proyectos 10  | Temas Jurídicos 6             |
|                             |                                   | Recursos Humanos 4               |  | Proyectos Sociales y Productivos 6       | Microempresa 6                          | Seguimiento y evaluación de Proyectos 4 | Elaboración de Perfiles 8        | PRACTICA 4                    |
| DIMENSIONES DEL DESARROLLO  | Pobreza y Exclusión Social 8      | Desarrollo Humano 3              | Desarrollo Local 4                       | Desarrollo Comunitario 4                 |   | Cuantificación del desarrollo 4         | Organizaciones Nacionales 4      |                               |
|                             | Dinámica del Cambio Social 4      | Desarrollo Integral 5            | Participación Comunitaria 4              | Desarrollo y medio ambiente 8            |   | Autodiagnóstico 4                       | Organizaciones Internacionales 4 |                               |
| TECNOLOGÍAS PARTICIPATIVAS  |                                   | Din. De Grupos 1                 | Din. De Grupos 1                         | Din. De Grupos 1                         | Din. De Grupos 1                        | Din. De Grupos 1                        | Din. De Grupos 1                 | Din. De Grupos 1              |
|                             |                                   | Busqueda de escenarios futuros 5 | Herramientas para pensar 11              | Taller de Consenso 5                     | Diagnóstico comunitario Participativo 5 | Grupos Focales 5                        | Conversación enfocada 5          | Plan de trabajo 5             |

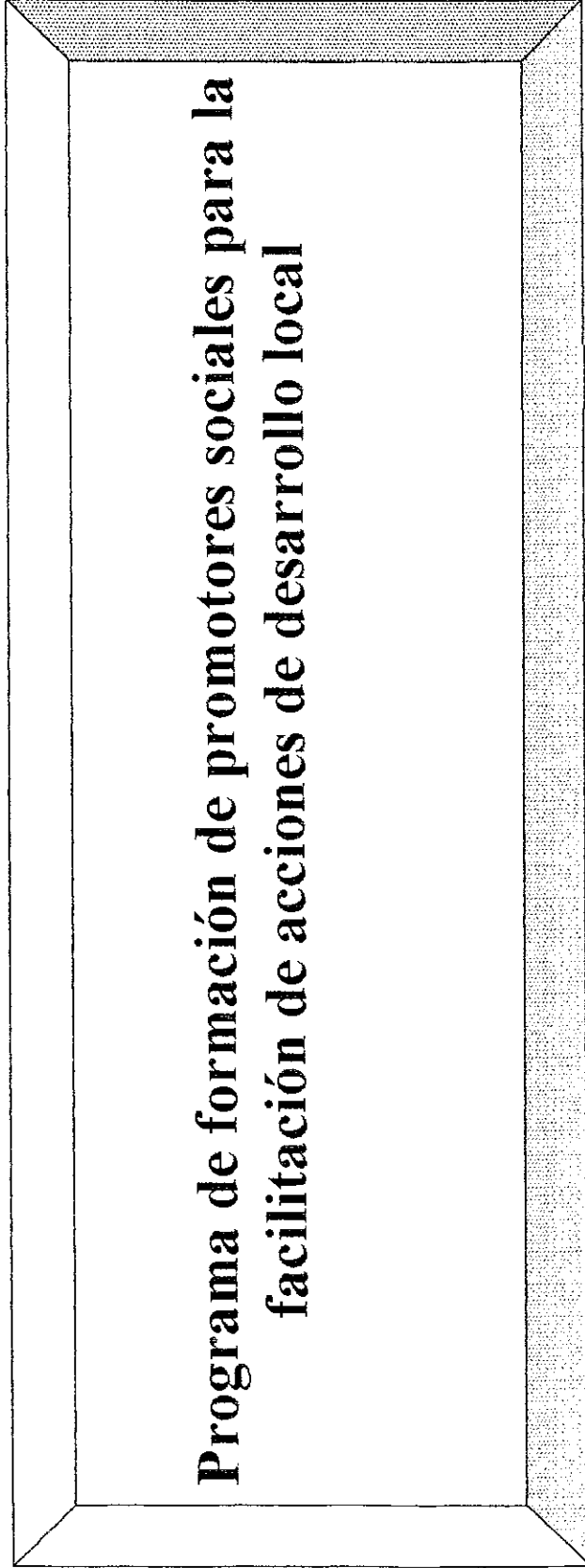
FASES DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS

APÉNDICE 5



# **VALIDACIÓN DEL PERFIL PARA PROMOTORES SOCIALES**

**Título del Modelo de Trabajo Profesional:**



## ANTECEDENTES

Experiencia personal en el campo del desarrollo social que permite constatar que:

- Existe mucha necesidad de recursos humanos especializados en este ámbito, en todos los niveles de acción. (campo, organizaciones, puestos clave, otros)
- Se han abierto grandes posibilidades de trabajar, adquirir especialidad y contribuir con la transformación de la sociedad guatemalteca a partir del desarrollo de esta disciplina.
- Es difícil encontrar promotores sociales especializados, situación que se agudiza en los departamentos.

## PARA CONCRETAR EL PERFIL DEL PROMOTOR SOCIAL SE SIGUIERON LOS SIGUIENTES PASOS

- Elaboración de un primer bosquejo
- Consulta bibliográfica
- Se determinó la definición ocupacional real y la definición profesional real del Promotor Social.
- Entrevistas
- Búsqueda de perfiles similares en el medio educativo
- Elaboración del Perfil

### PERFIL DEL PROMOTOR SOCIAL

El Promotor Social egresado del programa propuesto contará con las siguientes características:

- a. Tendrá una visión positiva, realista y flexible del futuro de Guatemala.
- b. Fomentará los valores éticos del respeto, responsabilidad, tolerancia, honestidad, equidad e integridad con el ejemplo y la transparencia en su gestión.
- c. Respetará y valorará la tradición cultural de las comunidades donde ejecute su trabajo.
- d. Mantendrá una posición ecuaníme en las comunidades donde esté colaborando en programas y proyectos ante las diferencias ideológicas, políticas, religiosas, filosóficas, culturales, étnicas, escolares, de género, de posición social, y otras que existan y se mantendrá al margen de los conflictos derivados de estas diferencias, y procurará ser un ejemplo de respeto a la diversidad en sus actitudes, palabras y actos.

### CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS

- Profesionales titulados en alguna disciplina específica o no, de las ciencias sociales.
- Técnicos titulados en alguna de las disciplinas específicas de las ciencias sociales.
- Contar con una experiencia mínima de 2 años en el ámbito del desarrollo social.
- Haber trabajado con promotores sociales en el área urbana o rural.

e. Adaptará su gestión a los cambios que se están produciendo en todos los ámbitos de la sociedad, desde lo institucional hasta lo tecnológico y lo relativo a las relaciones humanas.

f. Aplicará los conocimientos teóricos y prácticos de acuerdo al contexto real que deba enfrentar, y adaptará la forma de facilitar diversos procesos conforme a la población que atienda.

g. Orientará procesos de desarrollo auto sostenible en las comunidades sin imponer sus conocimientos y esquemas académicos, más bien dar uso a éstos para comprender la realidad de la comunidad y orientarla a una gestión apropiada, comprensible y sostenible.

h. Acompañará procesos de organización comunitaria, detección de problemas y su solución. Este acompañamiento no interferirá con las actividades cotidianas de la comunidad tales como las agrícolas, productivas, hogareñas, religiosas y otras, sino que buscará complementariedad y armonía con su forma de vida.

**EL EGRESADO DEL PROGRAMA DEBE  
CONTAR CON LOS SIGUIENTES  
CONOCIMIENTOS**

a. Científicos, relacionados con administración, enfoques del desarrollo y relaciones interpersonales

b. Técnicos, en relación con las herramientas de planificación y formulación de proyectos y tecnologías participativas.

c. Humanistas, conocimiento y vivencia de los valores humanistas que forman parte del plan de estudios.

d. Instrumentales, deberá manejar instrumentalmente conocimientos de contabilidad, temas jurídicos y legislación vigente acerca del tema del desarrollo.

**TAMBIÉN DEBE MANEJAR ALGUNAS  
HABILIDAD ES TÍPICAS DE LA PROFESIÓN**

**Habilidades:** Tendrá habilidad para trasladar a la comunidad conocimientos y tecnologías, facilitar, monitorear, evaluar y acompañar procesos en diferentes ámbitos del desarrollo, desarrollar la forma organizativa de las comunidades donde trabaje. Podrá aplicar las tecnologías participativas y dinámicas de grupo.

**El Promotor Social** deberá tener algunas actitudes y aptitudes:

**Actitudes:** Respeto, responsabilidad, ecuanimidad, honestidad, autocuidado.

**Aptitudes:** Comunicación, disposición al servicio, flexibilidad.

## APÉNDICE 7

ANÁLISIS DEL PERFIL DEL PROMOTOR Y MATERIAS DEL PROGRAMA QUE  
CONTRIBUYEN A SU FORMACIÓN

| RASGOS GENERALES DEL<br>PERFIL DEL PROMOTOR  | MATERIA DEL PROGRAMA QUE<br>CONTRIBUYE SU FORMACIÓN  |
|--|--|
| 1. Tendrá una visión positiva, realista y flexible del futuro de Guatemala.  | AREA DE DESARROLLO<br>VALORES PARA UN MUNDO NUEVO  |
| 2. Tendrá auténtica vocación por el servicio a sus semejantes.   | VALORES PARA UN MUNDO NUEVO<br>AREA DE RELACIONES<br>INTERPERSONALES                       |
| 3. Fomentará los valores éticos del respeto, responsabilidad, tolerancia, honestidad, equidad e integridad con el ejemplo y la transparencia en su gestión.                                      | VALORES PARA UN MUNDO NUEVO  |
| 4. Respetará y valorará la tradición cultural de las comunidades donde ejecute su trabajo  | VALORES PARA UN MUNDO NUEVO<br>AREA DE RELACIONES<br>INTERPERSONALES<br>AREA DE DESARROLLO |
| 5. Mantendrá una posición ecuánime en las comunidades donde esté colaborando en programas y proyectos ante las diferencias ideológicas, políticas, religiosas, filosóficas, culturales, étnicas, | VALORES PARA UN MUNDO NUEVO<br>AREA DE RELACIONES<br>INTERPERSONALES                       |

|   |  |
|---|--|
| <p>escolares, de género, de posición social y otras que existan y se mantendrá al margen de los conflictos derivados de estas diferencias procurando ser un ejemplo de respeto a la diversidad en sus actitudes, palabras y actos.</p>                                  | <p>AREA DE DESARROLLO</p>  |
| <p>6. Adaptará su gestión a los cambios que se están produciendo en todos los ámbitos de la sociedad, desde lo institucional hasta lo tecnológico y lo relativo a las relaciones humanas.</p>   | <p>VALORES PARA UN MUNDO NUEVO</p> <p>AREA DE RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>AREA DE DESARROLLO</p> <p>TECNOLOGÍAS PARTICIPATIVAS</p>                         |
| <p>7. Aplicará los conocimientos teóricos y prácticos de acuerdo al contexto real que deba enfrentar, adaptará la forma de facilitar diversos procesos conforme a la población que atienda.</p>   | <p>AREA DE GERENCIA</p> <p>VALORES PARA UN MUNDO NUEVO</p> <p>AREA DE RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>AREA DE DESARROLLO</p> <p>TECNOLOGÍAS PARTICIPATIVAS</p> |
| <p>8. Orientará procesos de desarrollo autosostenible en las comunidades sin imponer sus conocimientos y esquemas académicos, más bien utilizará éstos para comprender la realidad de la comunidad y orientarla a una gestión apropiada, comprensible y sostenible.</p> | <p>AREA DE GERENCIA</p> <p>VALORES PARA UN MUNDO NUEVO</p> <p>AREA DE RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>AREA DE DESARROLLO</p> <p>TECNOLOGÍAS PARTICIPATIVAS</p> |

| CONOCIMIENTOS DEL PROMOTOR SOCIAL |   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Administración                 | <p>AREA DE GERENCIA</p> <p>La Gerencia Social</p> <p>Herramientas de Administración</p> <p>Los Recursos Humanos</p> <p>Planificación Estratégica</p> <p>Liderazgo</p> <p>Elementos de Administración pública</p> <p>Descentralización</p> <p>Microempresa</p> <p>Sostenibilidad</p> <p>Proyectos productivos</p> <p>Proyectos sociales</p> <p>Gerencia de redes</p>   |
| 2. Enfoques del Desarrollo        | <p>AREA DE DESARROLLO</p> <p>Pobreza</p> <p>Exclusión social</p> <p>Dinámica del Cambio</p> <p>Desarrollo Humano</p> <p>Desarrollo Integral</p> <p>Desarrollo y medio ambiente.</p> <p>Desarrollo local</p> <p>Desarrollo Comunitario</p> <p>Participación comunitaria</p> <p>Cuantificación del Desarrollo</p><br><p>AREA DE GERENCIA</p> <p>Sostenibilidad</p> <p>Proyectos productivos</p> <p>Proyectos sociales</p> |
| 3. Relaciones Interpersonales     | <p>AREA DE RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>Relaciones humanas</p> <p>Autoestima individual y grupal.</p> <p>Comunicación interpersonal</p>  |

|   |  |
|---|--|
|   | Participación cívica<br>Género   |
| 4. Herramientas de planificación y formulación de proyectos | <p>AREA DE GERENCIA</p> <p>Planificación y formulación de proyectos</p> <p>Ciclo del Proyecto</p> <p>Diseño de proyectos</p> <p>Gerencia de proyectos</p> <p>Seguimiento y Evaluación de proyectos</p> <p>Sistematización de proyectos</p> <p>Elaboración de perfiles</p> <p>Organizaciones, Políticas y estrategias nacionales que apoyan el desarrollo</p> <p>Organizaciones, Políticas y estrategias internacionales que apoyan el desarrollo.</p> <p>Cuantificación del Desarrollo</p> |
| 5. Tecnologías Participativas.                              | TECNOLOGÍAS PARTICIPATIVAS   |
| 6. Conocimiento y vivencia de los valores humanistas        | VALORES PARA UN MUNDO NUEVO  |
| 7. Contabilidad   | <p>AREA DE GERENCIA</p> <p>Temas contables y fiscales</p>  |
| 8. Temas jurídicos  | <p>AREA DE GERENCIA</p> <p>Temas Jurídicos</p>   |
| <b>HABILIDADES DEL PROMOTOR</b>                             |  |
| 1. Trasladar a la comunidad conocimientos y tecnologías     | <p>TECNOLOGÍAS PARTICIPATIVAS</p> <p>AREA DE RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>Autoestima individual y grupal.</p> <p>Comunicación interpersonal</p> <p>Negociación y resolución de conflictos.</p> <p>Reconciliación</p> <p>Participación cívica</p> <p>Género</p> <p>Auditoría Social</p>  |

|   | VALORES PARA UN MUNDO NUEVO   |
|---|---|
| <p>2. Facilitar procesos en diferentes ámbitos del desarrollo</p> | <p>TECNOLOGÍAS PARTICIPATIVAS</p> <p>AREA DE GERENCIA<br/> Liderazgo<br/> Relaciones humanas<br/> Gerencia de redes<br/> Descentralización<br/> Proyectos productivos<br/> Proyectos sociales<br/> Gerencia de proyectos<br/> Cuantificación del Desarrollo<br/> La Gerencia Social<br/> Herramientas de Administración</p> <p>AREA DE RELACIONES INTERPERSONALES<br/> Autoestima individual y grupal.<br/> Comunicación interpersonal<br/> Negociación y resolución de conflictos.<br/> Reconciliación<br/> Participación cívica<br/> Género<br/> Auditoría Social</p> <p>AREA DE DESARROLLO<br/> Pobreza<br/> Exclusión social<br/> Dinámica del Cambio<br/> Desarrollo Humano<br/> Desarrollo Integral<br/> Desarrollo y medio ambiente.<br/> Desarrollo local<br/> Desarrollo Comunitario<br/> Participación comunitaria<br/> Organizaciones, Políticas y estrategias nacionales que apoyan el desarrollo<br/> Organizaciones, Políticas y estrategias internacionales que apoyan el desarrollo.<br/> Autodiagnóstico</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Cuantificación del Desarrollo</p> <p>VALORES PARA UN MUNDO NUEVO</p>   |
| <p>3. Monitorear procesos en diferentes ámbitos del desarrollo</p> | <p>TECNOLOGÍAS PARTICIPATIVAS</p> <p>AREA DE GERENCIA</p> <p>Liderazgo</p> <p>Relaciones humanas</p> <p>Gerencia de redes</p> <p>Descentralización</p> <p>Proyectos productivos</p> <p>Proyectos sociales</p> <p>Gerencia de proyectos</p> <p>Cuantificación del Desarrollo</p> <p>La Gerencia Social</p> <p>Herramientas de Administración</p> <p>AREA DE RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>Autoestima individual y grupal.</p> <p>Comunicación interpersonal</p> <p>Negociación y resolución de conflictos.</p> <p>Reconciliación</p> <p>Participación cívica</p> <p>Género</p> <p>Auditoría Social</p> <p>AREA DE DESARROLLO</p> <p>Pobreza</p> <p>Exclusión social</p> <p>Dinámica del Cambio</p> <p>Desarrollo Humano</p> <p>Desarrollo Integral</p> <p>Desarrollo y medio ambiente.</p> <p>Desarrollo local</p> <p>Desarrollo Comunitario</p> <p>Participación comunitaria</p> <p>Organizaciones, Políticas y estrategias nacionales que apoyan el desarrollo</p> |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>Organizaciones, Políticas y estrategias internacionales que apoyan el desarrollo.<br/>Autodiagnóstico<br/>Cuantificación del Desarrollo</p> <p>VALORES PARA UN MUNDO NUEVO</p>   |
| <p>4. Evaluar procesos en diferentes ámbitos del desarrollo</p>   | <p>TECNOLOGÍAS PARTICIPATIVAS</p> <p>AREA DE GERENCIA<br/>Liderazgo<br/>Relaciones humanas<br/>Gerencia de redes<br/>Descentralización<br/>Proyectos productivos<br/>Proyectos sociales<br/>Gerencia de proyectos<br/>Cuantificación del Desarrollo<br/>La Gerencia Social<br/>Herramientas de Administración</p> <p>AREA DE RELACIONES INTERPERSONALES<br/>Autoestima individual y grupal.<br/>Comunicación interpersonal<br/>Negociación y resolución de conflictos.<br/>Reconciliación<br/>Participación cívica<br/>Género<br/>Auditoría Social</p> <p>VALORES PARA UN MUNDO NUEVO</p> |
| <p>5. Acompañar procesos en diferentes ámbitos del desarrollo</p> | <p>TECNOLOGÍAS PARTICIPATIVAS</p> <p>AREA DE GERENCIA<br/>Liderazgo<br/>Relaciones humanas<br/>Gerencia de redes<br/>Descentralización</p>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>Proyectos productivos<br/>         Proyectos sociales<br/>         Gerencia de proyectos<br/>         Cuantificación del Desarrollo<br/>         La Gerencia Social<br/>         Herramientas de Administración</p> <p>AREA DE RELACIONES<br/>         INTERPERSONALES<br/>         Autoestima individual y grupal.<br/>         Comunicación interpersonal<br/>         Negociación y resolución de conflictos.<br/>         Reconciliación<br/>         Participación cívica<br/>         Género<br/>         Auditoría Social</p> <p>VALORES PARA UN MUNDO NUEVO</p> |
| <b>ACTITUDES Y APTITUDES DEL PROMOTOR</b> |  |
| 1. Respeto                                | <p>VALORES PARA UN MUNDO NUEVO</p> <p>AREA DE RELACIONES<br/>         INTERPERSONALES<br/>         Autoestima individual y grupal.<br/>         Comunicación interpersonal<br/>         Negociación y resolución de conflictos.<br/>         Reconciliación<br/>         Género</p>  |
| 2. Auto cuidado                           | VALORES PARA UN MUNDO NUEVO  |
| 3. Honestidad                             | VALORES PARA UN MUNDO NUEVO  |
| 4. Ecuanimidad                            | <p>VALORES PARA UN MUNDO NUEVO</p> <p>AREA DE RELACIONES<br/>         INTERPERSONALES<br/>         Autoestima individual y grupal.</p>   |

|                            |   |
|----------------------------|---|
|                            | <p>Comunicación interpersonal<br/> Negociación y resolución de conflictos.<br/> Reconciliación<br/> Género</p>  |
| 5. Responsabilidad         | <p>VALORES PARA UN MUNDO NUEVO</p>  |
| 6. Comunicación            | <p>AREA DE RELACIONES<br/> INTERPERSONALES<br/> Autoestima individual y grupal.<br/> Comunicación interpersonal<br/> Negociación y resolución de conflictos.<br/> Reconciliación<br/> Género</p> <p>AREA DE GERENCIA<br/> Liderazgo</p> |
| 7. Flexibilidad.           | <p>VALORES PARA UN MUNDO NUEVO</p> <p>AREA DE DESARROLLO</p>  |
| 8. Disposición al servicio | <p>VALORES PARA UN MUNDO NUEVO</p> <p>AREA DE DESARROLLO</p>  |

## APÉNDICE 8

### PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN GUIA DE ORDENAMIENTO Y CLASIFICACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS

Documentos que deben tenerse en cuenta:

- Perfil del promotor social
- Programa de estudios

Aspectos importantes a señalar:

- Qué motivación tenían los participantes para participar en los grupos
- Cuál era su percepción acerca del papel que les correspondía desempeñar en el campo de trabajo
- Cómo caracterizaban a los grupos en los que tendrían que aplicar su trabajo posteriormente
- Qué objetivos perseguían para sus productos en el aula
- Qué necesidades de aprendizaje identificaban como prioritarias
- Qué necesidades de aplicación identificaban como prioritarias
- Cuáles fueron las ideas recurrentes
- Cuáles fueron las dudas recurrentes
- Cuáles fueron los temores recurrentes
- Cuál era la percepción de los participantes sobre su capacidad de acción y proposición
- Cuáles eran los estilos de liderazgo que aparecían en el trabajo de los grupos
- Sobre qué ideas o situaciones del contexto se trabajaba con más frecuencia
- Cuáles fueron las formas de participación más frecuentes
- Cuáles fueron los logros que ellos mismos señalaron como más relevantes
- Cuáles fueron las principales dificultades que los grupos enfrentaron
- Cuáles fueron las formas más frecuentes de resolver sus dificultades humanas o técnicas
- Cuáles fueron las acciones más relevantes generadas por los grupos
- Cuáles fueron los cambios de actitudes identificados por el grupo como producto del trabajo participativo

## APÉNDICE 9

### PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN PREGUNTAS REFLEXIVAS CON BASE EN LA GUÍA DE ORDENAMIENTO

#### Documentos que deben tenerse en cuenta:

- Perfil del promotor social
- Programa de estudios

#### Aspectos importantes a señalar:

- **Qué motivación tenían los participantes para participar en los grupos.**  
¿Fueron motivaciones personales o grupales? ¿Estaban orientadas al servicio a la comunidad? ¿Existía una motivación que se presentara en varios participantes en el grupo?
- **Cuál era su percepción acerca del papel que les correspondía desempeñar en el campo de trabajo.**  
¿Qué esperaban de ellos mismos? ¿Cómo imaginaban que los percibiría la comunidad? ¿Cómo visualizaban el futuro de las comunidades? ¿Se sentían capaces de operar cambios importantes en las comunidades?
- **Cómo caracterizaban a los grupos en los que tendrían que aplicar su trabajo posteriormente.**  
¿Qué ideas preconcebidas tenían acerca de las comunidades donde tendrían que trabajar? ¿Cómo describían el perfil cultural y socio económico de dichas comunidades? ¿Cómo percibían su relación con el grupo comunitario?
- **Qué objetivos perseguían para sus productos en el aula.**  
¿Estaban interesados en el proceso participativo? ¿Estaban interesados en aprender nuevos conceptos, procedimientos, técnicas? ¿Su principal objetivo era beneficiar a las comunidades? ¿Hubo correspondencia entre los objetivos planteados y los alcanzados?
- **Qué necesidades de aprendizaje identificaban como prioritarias.**  
¿Tenían claridad acerca de sus necesidades? ¿Sus necesidades estaban orientadas a la calificación laboral? ¿Cambiaron las necesidades durante el desarrollo del programa? ¿Se mantuvieron? ¿Estaban conscientes de sus limitaciones técnicoprofesionales? ¿Eran receptivos de las ideas nuevas?

- **Qué necesidades de aplicación identificaban como prioritarias.**

*¿Conocían el campo de aplicación? ¿Estaban centrados en los problemas reales de la comunidad? ¿Conocían las prioridades de la propia comunidad? ¿Coincidían las necesidades identificadas por los participantes? ¿Se unificaban criterios de acción?*

- **Cuáles fueron las ideas recurrentes.**

*¿Identificaron alguna técnica idónea para el grupo? ¿Conocían las características del grupo? ¿Existía oposición de ideas? ¿Llegaban a un consenso? ¿Quedaban satisfechos con los aportes?*

- **Cuáles fueron las dudas recurrentes.**

*¿Tenían claridad acerca de sus limitaciones técnicoprofesionales? ¿Tenían confianza en ellos mismos? ¿Exponían sus dudas con confianza en el grupo? ¿Reflexionaban acerca de sus dudas? ¿Creaban situaciones para solucionarlas?*

- **Cuál era la percepción de los participantes sobre su capacidad de acción y proposición.**

*¿Tenían claridad acerca de su campo de acción? ¿Tenían confianza al compartir sus ideas en el grupo? ¿Hacían propuestas claras, factibles y creativas? ¿Tenían anteriores experiencias que compartir? ¿Tenían temores fundados en su capacidad técnica? ¿Tenían temores fundados en prejuicios acerca de ellos mismos? ¿Tomaban una posición receptiva ante las propuestas de los grupos? ¿Se unificaban criterios de acción?*

- **Cuáles eran los estilos de liderazgo que aparecían en el trabajo de los grupos.**

*¿Se identificaban ellos mismos como líderes? ¿Existían pugnas frecuentes entre los líderes de los grupos? ¿Eran autocráticos? ¿Eran participativos? ¿Se notaba un vacío de liderazgo? ¿Cuál era la actitud del grupo hacia sus líderes? ¿Surgieron situaciones de tipo proselitista?*

- **Sobre qué ideas o situaciones del contexto se trabajaba con más frecuencia.**

*¿Se centraban en la pobreza y exclusión? ¿Circulaban ideas negativas o positivas? ¿Cuáles ideas se repetían? ¿Unificaban criterios de acción?*

- **Cuáles fueron las formas de participación más frecuentes.**

*¿Fue pasiva? ¿Participaban sólo algunos? ¿Mayoritariamente masculina? ¿Se daban espacios mutuos con espontaneidad? ¿Era difícil lograr la participación de algunos? ¿De cuáles?*

- **Cuáles fueron los logros que ellos mismos señalaron como más relevantes.**

*¿Fueron logros grupales o, individuales? ¿Lograron consenso? ¿Eran relevantes para el grupo? ¿Significaban un impacto real para el trabajo con las comunidades? ¿Fueron logros en*

el plano de lo concreto o en cuanto a las actitudes? ¿Estaban señalados en sus objetivos o motivaciones iniciales?

- **Cuáles fueron las principales dificultades que los grupos enfrentaron.**

¿Dificultades de comunicación? ¿Prejuicios entre los participantes? ¿Se mantuvieron o fueron solucionadas?

- **Cuáles fueron las formas más frecuentes de resolver sus dificultades humanas o técnicas.**

¿Fueron solucionadas en grupo? ¿Fueron solucionadas por consenso? ¿Se trataban abiertamente? ¿Las solucionaban ellos mismos o con ayuda de facilitador?

- **Cuáles fueron los productos más relevantes generadas por los grupos.**

¿Fueron productos materiales o actitudinales? ¿Fueron productos de posible aplicación en las comunidades? ¿Fueron generados en consenso? ¿Los participantes quedaron satisfechos con sus propios productos?

- **Cuáles fueron los cambios de actitudes identificados por el grupo como producto del trabajo participativo.**

¿Fueron cambios generales o parciales? ¿Hubo consenso en la apreciación de los cambios? ¿Fueron logrados con dificultad? ¿Fueron positivos o negativos?