

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales Maestría en Desarrollo

Diagnóstico de necesidades y propuesta de programa de
capacitación en administración para el autodesarrollo
sostenible de las comunidades rurales del municipio de
Ixcán, Quiché.

Jesús Alcides Barrios Barrios



Guatemala
2002

Diagnóstico de necesidades y propuesta de programa de
capacitación en administración para el auto desarrollo
sostenible de las comunidades rurales del municipio de
Ixcán, Quiché.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales Maestría en Desarrollo

Diagnóstico de necesidades y propuesta de programa de
capacitación en administración para el autodesarrollo
sostenible de las comunidades rurales del municipio de
Ixcán, Quiché.

Jesús Alcides Barrios Barrios

Trabajo de investigación bajo la modalidad de programa,
presentado para optar al grado académico de Maestría en
Desarrollo

“El autor es el único responsable de las ideas y contenido del presente documento. Punto octavo del acta 54-2001, sesión Consejo Directivo UVG.”

Guatemala
2002

DEDICATORIA

A DIOS

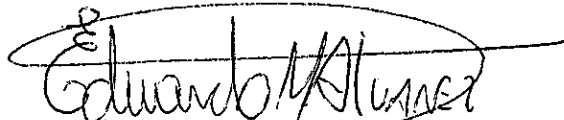
A MI FAMILIA

Por su apoyo.

A LAS COMUNIDADES DE IXCÁN


Que luchan por una vida mejor.

Vo. Bo.


Lic. MSc. Eduardo Álvarez Massis
ASESOR

TRIBUNAL EXAMINADOR


Dr. Luis Augusto Cariñes Ortiz


Dra. Carlaria Imeri Velarde


Licda. MA Liseth Juárez

DECANO


Dr. Carlos Cazali Díaz

Guatemala, 24 de junio del 2002.

INDICE

	Página
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE ANEXOS.....	ix
LISTA DE GRÁFICAS.....	x
LISTA DE MAPAS.....	x
RESUMEN.....	xi
Capítulo	
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO.....	4
A. Antecedentes.....	4
B. Planteamiento del problema.....	8
C. Justificación.....	8
D. Hipótesis.....	9
1. Variables independientes.....	10
2. Variables dependientes.....	10
E. Objetivos.....	10
1. Objetivo general.....	10
2. Objetivo específico.....	10
F. Alcances y limitaciones.....	11
1. Alcances.....	11
2. Limitaciones.....	12
G. Aportes.....	13
III. MARCO TEÓRICO.....	17
A. Capacitación.....	17
B. Evaluación.....	19
C. Conceptos e importancia de la administración.....	21
D. Leyes aplicables a instituciones no gubernamentales.....	23
E. Documentos existentes.....	24
IV. MARCO OPERATIVO.....	26
A. Población y muestra.....	26

1. Población.....	26
2. Muestra.....	26
B. Resultados y discusión.....	27
1. Resultados.....	27
2. Discusión.....	31
V. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN.....	33
A. Justificación del programa.....	33
B. Programación del contenido.....	36
C. Objetivos.....	36
D. Indicadores de éxito.....	36
E. Planeación estratégica (FODA)	37
F. Programación de insumos.....	39
G. Programación de evaluaciones.....	41
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	44
A. Conclusiones.....	44
B. Recomendaciones.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	46
ANEXOS.....	48
GRÁFICAS.....	75
MAPAS.....	81

LISTA DE CUADROS

	Página
1. Principales características de la población de Ixcán.....	5
2. Principales características de la población de Ixcán.....	6
3. Descripción de las microrregiones.....	7
4. Principales diferencias entre capacitación y educación escolar.....	17
5. Tipos de preguntas incluidas en la encuesta.....	27
6. Nivel académico de los integrantes de las juntas directivas.....	29
7. Indicadores de éxito del plan piloto.....	37
8. FODA de las comunidades de Ixcán.....	38
9. Cronograma del programa de capacitación en administración.....	40
10. Costos estimados de la capacitación.....	41

LISTA DE FIGURAS

1. Organigrama del programa DECOPAZ.....	14
2. Organigrama de las entidades representativas microrregionales.....	15
3. Representación gráfica de la evaluación.....	19
4. Estructura del proceso didáctico.....	42

LISTA DE ANEXOS

1. Encuesta de opinión.....	49
2. Tipo de preguntas efectuadas en la encuesta.....	57
3. Participantes en la encuesta de juntas directivas.....	58
4. Cargos desempeñados.....	59
5. Estudios y conocimientos.....	60
6. Capacitación recibida.....	61
7. Recomendaciones para la capacitación.....	62
8. Programa de capacitación en administración.....	66
9. Formato para la evaluación del programa de capacitación.....	71
10. Formato para la evaluación del desempeño del capacitador.....	72

LISTA DE GRÁFICAS

	Página
1. Participación en la encuesta de los integrantes de las juntas directivas del municipio de Ixcán.....	76
2. Participantes en la encuesta por cargo que ocupa en la junta directiva de la microrregión.....	76
3. Participaciones anteriores de los integrantes de la junta directiva.....	77
4. Años de estudio.....	77
5. Capacitación recibida.....	78
6. satisfacción con la capacitación recibida.....	78
7. Es necesaria la asesoría para continuar con el desarrollo.....	79
8. Problemas detectados en la capacitación.....	79
9. Horario conveniente para la capacitación.....	80
10. Tiempo de duración de la capacitación.....	80

LISTA DE MAPAS

1. Mapa de Guatemala.....	82
2. Mapa del Quiché.....	83
3. Mapa de Ixcán.....	84

RESUMEN

El municipio de Ixcán, Quiché, se encuentra dividido en siete microrregiones, cada una con su propia junta directiva, integrada con siete representantes, quienes administran el desarrollo de las comunidades que la integran, según prioridades que ellos mismos establecen. La asesoría a las Juntas Directivas es proporcionada por una ONG, organismo no gubernamental, contratada para administrar el programa, en el caso de Ixcán se contrató a CECI (Centro Canadiense de Educación y Cooperación Internacional).

Como en el futuro las juntas directivas de las microrregiones deben asumir la responsabilidad de administrar su propio desarrollo, surgió la idea de diagnosticar las necesidades de capacitación en administración que tienen sus integrantes, para estructurar un programa que les dé las herramientas básicas de la administración y así poder asumir esta responsabilidad.

Para hacer el diagnóstico se diseñó un formulario con treinta preguntas relacionadas con información general de los entrevistados (cargo que ocupa, otros cargos desempeñados, participaciones anteriores), estudios efectuados (alfabetismo, último grado cursado). Se pidió información sobre su participación en programas de capacitación (satisfacción, tiempo asignado a los temas, problemas), expectativas para futuras capacitaciones (temas a tratarse). Otras áreas fueron la participación de la mujer, preguntas sobre temas vistos en capacitaciones recibidas, tiempo que pueden dedicar a un programa de capacitación y qué pueden aportar para la capacitación en caso de no contar con ayuda de alguna institución.

La encuesta se realizó en una junta de microrregiones, con los integrantes que asistieron. Los datos obtenidos de treinta participantes de un total de cuarenta y nueve: 63.8%, se tabularon en hoja electrónica (Microsoft Excel).

Se hizo un análisis de la información recabada, en base a la cual se sugiere un programa estructurado en administración, que llene los requisitos de contenido, tiempo de duración y horario, manifestado por los participantes.

De la encuesta se obtuvieron datos según los cuales los dirigentes actuales han participado con anterioridad en actividades de su comunidad en un 83.3% y cuentan con experiencia en programas de desarrollo. Un dato importante es que el 93.3% de los encuestados sabe leer y escribir, cuando la expectativa era lo contrario. De las preguntas sobre conocimientos administrativos tratados en capacitaciones anteriores, el 74.4% fueron contestadas incorrectamente o las dejaron en blanco. El 80% de los encuestados han tenido capacitación y el 60% está satisfecho con la capacitación recibida, pero el 80% indica que para poder continuar con el desarrollo de sus microrregiones, es necesario seguir contando con asesoría. El 60% considera que el tiempo asignado a la capacitación ha sido muy corto, opinan que ésta debería durar entre 6 meses y 1 año y que de preferencia se imparta los fines de semana entre los meses de enero y agosto. Los temas que les interesan son: contabilidad, formulación de proyectos, administración, cómo hablar en público, compras y contrataciones, gestión de préstamos y donaciones. El 56.7% indica que para la capacitación puede dar su tiempo con ayuda económica para sus gastos, porque carece de recursos económicos.

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo de graduación es proponer un programa de capacitación para dirigentes comunitarios de Ixcán, Quiché, sobre administración del desarrollo sostenible. A fin de dotarlos de los elementos básicos que les permitan usar en forma más eficiente los recursos con que cuentan sus organizaciones para beneficio de las comunidades y así garantizar la sostenibilidad del desarrollo, independiente del apoyo directo de instituciones internacionales y nacionales.

Con la firma de la Paz el 29 de diciembre de 1996, el Gobierno de Guatemala se comprometió a promover el desarrollo comunitario y a dar prioridad a las áreas afectadas por el conflicto armado, en busca de una sociedad más justa y solidaria. Como los recursos del Estado no son suficientes para resolver la problemática del país, se cuenta con la cooperación internacional para el desarrollo de programas, que permitirán al país integrarse a la comunidad internacional, tener acceso a la tecnología, al conocimiento gerencial y a la formación de recursos humanos.

Es así como surgen una serie de programas de desarrollo, tanto del gobierno como de ONG's, que están trabajando en las comunidades que tienen más necesidades.

Estos programas se realizan de acuerdo a una metodología establecida. Sin embargo hay un programa que es innovador y novedoso en nuestro medio, éste es Desarrollo Comunitario para la Paz, DECOPAZ, que delega en las comunidades la responsabilidad de su propio desarrollo. El programa cuenta con recursos del gobierno, obtenidos de un préstamo otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Este está funcionando en varios municipios de Huehuetenango y en Ixcán, municipio del Quiché.

La Secretaría Ejecutiva de DECOPAZ contrató los servicios de ONG's, denominadas Entidades de Primer Piso, EPP, para promover el programa, brindar acompañamiento, apoyo técnico y capacitar a las comunidades durante el proceso. Para la administración del programa en Ixcán, se contrataron los servicios de CECI.

Los programas regularmente se realizan en un tiempo específico. Al finalizar, las comunidades ya no cuentan con la asesoría ni con los recursos económicos para continuar con su desarrollo, por lo que se hace necesario investigar si éstas se encuentran en capacidad de asumir la responsabilidad para continuar con su autodesarrollo en una forma sostenible y para determinar qué herramientas hacen falta para lograrlo. El proceso es gradual y de largo plazo, por lo que es necesario

fortalecerlo con la preparación de sus líderes comunitarios para asumir la responsabilidad. Un área básica es la administración, por lo que las comunidades deben contar con líderes que tengan los conocimientos básicos. Se investigará qué capacitación han recibido y cuál es su sentir respecto a la responsabilidad que deben asumir en un futuro cercano.

Antes de hacer el trabajo de campo, se habló con algunos directivos, para solicitarles su colaboración en la investigación, a lo que estuvieron anuentes.

El principal problema confrontado en la ejecución de la investigación de campo fue determinar el momento para hacer la encuesta. La mayoría de los informantes son personas que se dedican a la agricultura y las parcelas están situadas en un lugar diferente al de su vivienda, por lo que, en algunos casos deben caminar varias horas al lugar de trabajo, lo que dificulta la entrevista en forma individual. En tal virtud se efectuó una entrevista colectiva. Se aprovechó una reunión de juntas directivas microrregionales, siempre que la asistencia fuera como mínimo del cincuenta por ciento más uno de los representantes, lo que coincide con el tamaño de la muestra, en el presente caso.

De la investigación se concluye que los participantes en la encuesta reconocen la importancia de capacitarse en administración para asumir la responsabilidad de administrar proyectos de desarrollo para sus comunidades, sin o con poca asesoría. Sus conocimientos administrativos necesitan ser reforzados y establecer un proceso de corto y mediano plazo de fortalecimiento administrativo como parte de los planes de las microrregiones para preparar a los futuros integrantes de las juntas directivas o comités.

Para la investigación se contó con la colaboración de los integrantes de las Juntas Directivas de Ixcán. Los Monitores del Programa asesoraron a los encuestados. CECI permitió que se efectuara la investigación dentro de sus actividades. Les agradezco su cooperación en la realización del trabajo de campo.

Las conclusiones más importantes de la investigación fueron que las juntas directivas necesitan ser capacitadas en administración para el autodesarrollo sostenible, en vista de que las comunidades están participando en forma activa en su desarrollo y en la identificación de los problemas, su prioridad y soluciones. En relación con la capacitación ésta debe ser impartida los fines de semana, para no interferir con las actividades que realizan para su manutención y que el

fortalecimiento administrativo sea un proceso a corto y mediano plazo, para tener personal capacitado que ocupe cargos en la Junta Directiva.

II. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

A. Antecedentes

Ixcán es uno de los 21 municipios que integran el departamento del Quiché, categoría que alcanzó el 21 de agosto de 1985 por acuerdo Gubernativo No 722-85. Su cabecera es Playa Grande. Ixcán es el municipio del departamento que está más al norte, colinda con México, al sur con los municipios de Chajul y Uspantán del Quiché, al este con Alta Verapaz y al oeste con Huehuetenango. Tiene una extensión de 1,575 kilómetros cuadrados (18.31% del área departamental). En promedio su altura es de 84 metros sobre el nivel del mar. Está a 314 kilómetros de la ciudad de Guatemala, su temperatura promedio es de 32° centígrados y tiene una precipitación pluvial promedio de 2,632 mm.

La colonización de Ixcán se inició en 1964. Llegaron campesinos pobres y sin tierras procedentes de Huehuetenango, Alta Verapaz, de otros municipios del Quiché, de las etnias Kanjobal, Chuj, Man, Quiché, Cakchiquel, Kekchí, Rabinal Acchí, Pocomchí y ladinos de varios departamentos de Guatemala. Debido a esta diversidad de procedencias las comunidades ahí asentadas son heterogéneas, por lo que es importante tomar en cuenta la diversidad de idiomas que se hablan en el área.

De acuerdo al censo de 1994, el municipio de Ixcán, está conformado por 130 comunidades, distribuidas en un pueblo, una aldea, 107 caseríos, 19 fincas, un asentamiento y un parcelamiento. La mayoría de la población se encuentra concentrada en Playa Grande donde viven 2,619 habitantes (1,295 hombres y 1,324 mujeres) y Victoria 20 de Enero con 2,079 habitantes (1,088 hombres y 991 mujeres).

En el cuadro 1 se pueden observar las principales características de la población de Ixcán, de acuerdo al censo de 1,994, proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística.

CUADRO 1
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DE IXCÁN

No.	CARACTERÍSTICAS	TOTAL
1	POBLACIÓN	38,535 (100%)
	Hombres	19,860 (51.5%)
	Mujeres	18,675 (48.6%)
2	GRUPOS POR EDADES	
	0-6	10,867
	7-14	9,395
	15-64	17,732
	65 y más	591
3	GRUPO ÉTNICO	
	Indígenas	26,092
	No indígenas	10,841
4	ALFABETISMO	
	Alfabetos	7,565
	Analfabetas	10,758
5	ESCOLARIDAD	
	Ninguna	15,274
	Preprimaria	740
	Primaria	11,081
	Media	594
	Superior	29
6	PEA (Población Económicamente Activa)	10,812
	Hombres	9,400
	Mujeres	1,412

(Fuente: Instituto Nacional de Estadística, INE, censo de 1994.)

Esta información (censo 1994) se considera que ha cambiado bastante con la firma de la paz, ya que se nota el progreso que ha tenido el municipio de Ixcán en poco tiempo.

La Asociación de Promotores para el Desarrollo (ASOPROD), realizó una encuesta socio demográfica en 1995, proporcionando la siguiente información (Cuadro 2):

CUADRO 2
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DE IXCÁN

No.	CARACTERÍSTICAS	HABITANTES
1	POBLACIÓN	55,816 (100%)
	Hombres	26,234 (47%)
	Mujeres	29,582 (53%)
	Urbana	6,174 (11.1%)
	Rural	49,642 (88.9%)
2	GRUPOS POR EDADES:	
	0-14	30,699
	15-64	24,000
	65 Y MÁS	1,117
3	DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR MICRO REGIÓN:	
	Micro región I	22,367
	Micro región II	4,486
	Micro región III	3,960
	Micro región IV	3,511
	Micro región V	6,587
	Micro región VI	4,392
	Micro región VII	5,004
	Retornados	5,509
	Total	55,816
5	DENSIDAD RURAL: (Departamento: 71 Hab./Km ²)	31.5 Hab./Km ²
6	TASA DE NATALIDAD: (1989-1990)	3.2%

(Fuente: Plan de Desarrollo Integral del Municipio de Ixcán, 1995.)

Como se puede observar, hay diferencia entre la información obtenida en el censo y la de ASOPROD en lo que respecta a población y grupos por edades, a pesar de que fueron efectuadas con un año de diferencia. Ésto puede deberse a lo difícil que era trabajar en el área debido al conflicto armado y al retorno masivo de personas durante el proceso de paz. No se cuenta con información de las otras características consideradas en el censo.

El municipio de Ixcán se encuentra dividido en 7 microrregiones. Se entiende como microrregión a la división territorial del municipio, que incluye a varias comunidades, que deciden agruparse por similitudes e interrelaciones lingüísticas, económicas, sociales, geográficas, culturales e intereses comunes (Guía Metodológica DECOPAZ).

CUADRO 3
DESCRIPCIÓN DE LAS MICRORREGIONES

MICRO- RREGION	CABECERA	EXTENSIÓN Km ² .	COMUNIDADES	DISTANCIA CABECERA Kms.	CARACTE- RÍSTICAS
I	Playa Grande	394.0	35	0	Comercio
II	Tzetún	139.0	22	30	Agrícola
III	Santa María Tzejá	262.0	7	25	Agrícola
IV	Valle de Candelaria I	122.0	9	45	Caficultura
V	Ingenieros	146.0	25	25	Fronterizo
VI	San Juan Chactelá	123.0	26	40	Agrícola
VII	Pueblo Nuevo	388.0	17	37	Retonados

(Fuente: Plan de desarrollo integral del municipio de Ixcán. PNUD, PRODERE, FONAPAZ. 1995.)

B. Plantamiento del problema

El programa gubernamental DECOPAZ fue creado a raíz de la firma de la paz. Delega a las comunidades la responsabilidad de su propio desarrollo, les da herramientas para poder hacerlo y acompañamiento con personal técnico, que transmite conocimientos. La comunidad, con la asesoría correspondiente, indican qué proyectos son necesarios, el capital que se necesita para poder realizarlos y se somete a consideración de la asamblea microrregional, que decide cuáles son aceptados, establece prioridades sobre los que deben ejecutarse. Este programa, como los demás, tiene un tiempo específico, por consiguiente el acompañamiento y la asesoría finalizarán. Es necesario plantearse las siguientes preguntas ante la incertidumbre de qué pasará cuando las instituciones se retiren: a) ¿Se encuentran las comunidades preparadas para asumir la responsabilidad de continuar con su desarrollo? b) ¿Si no están preparadas, qué conocimientos impartidos a la fecha necesitan ser reforzados o qué conocimientos adicionales deben proporcionarse? c) ¿Qué problemas se han detectado durante las capacitaciones recibidas?

C. JUSTIFICACIÓN

1. El desarrollo de las comunidades es un proceso de largo plazo. Los cambios que se puedan observar en el corto y mediano plazo por la intervención de las organizaciones de desarrollo debe continuar, para tener mejores oportunidades en la vida.

2. Para lograr un desarrollo sostenible hay que considerar una serie de factores. Sin embargo uno de los principales es la capacitación para aprender temas como planificación y priorización de las necesidades de las comunidades, las que se logran satisfacer a lo largo de los años. Cuando se logren los objetivos deseados, aparecerán nuevas necesidades y se iniciará nuevamente el ciclo para lograr nuevos objetivos y así sucesivamente.

3. Si en las comunidades no existen líderes capacitados para asumir la responsabilidad de continuar con el desarrollo y de ir en busca de nuevas oportunidades, se llegará a un estancamiento que obligará principalmente a la juventud a buscar oportunidades en otro lugar.

4. Por eso es necesario conocer el nivel administrativo de los actuales líderes, para mejorarlo y actualizarlo. Así estarán preparados cuando llegue el momento de asumir la responsabilidad de continuar con el desarrollo de las comunidades y

aplicarán sistemas de trabajo que permitan que las cosas se sigan haciendo en forma continua, eficaz, efectiva y que se transmitan las experiencias vividas a las nuevas generaciones.

D. Hipótesis

Sobre la base de un modelo de repercusión se estableció como hipótesis causal que debido a la falta de conocimientos sobre administración, el manejo y control de los proyectos de desarrollo es ineficiente y como hipótesis de intervención, que un programa de capacitación en los principios de administración hará más eficiente la gestión de los integrantes de la Junta Directiva.

Las hipótesis que guiaron la investigación de necesidades de capacitación y la preparación del programa correspondiente fueron:

1. Las instituciones (DECOPAZ, FONAPAZ, INAB, PRODERE, MINUGUA, Unión Europea, etc.) que se encuentran trabajando para el desarrollo del municipio de Ixcán, están aportando conocimientos y capital, para que en un futuro las comunidades continúen con su autodesarrollo.

2. En el área existen líderes con experiencia comunitaria, pero su nivel académico y sus conocimientos en administración convencional son limitados, por lo que es necesario capacitarlos para continuar con el desarrollo microrregional.

3. Se requiere de un programa de capacitación en administración que propicie la productividad de las actividades comunitarias, promueva la investigación de sus necesidades prioritarias y logre una utilización eficiente de los recursos disponibles. También es necesario lograr la participación más activa y creativa de la población en el proceso de desarrollo, fomente una cultura y dinámica social que motive la superación y el desarrollo y la oportunidad de participación de los que integran la comunidad.

4. Toda vez que en la actualidad no existe en Ixcán, Quiché, un programa estructurado de capacitación en administración comunitaria, la investigación de necesidades de capacitación partió del supuesto de que el programa que se diseñó tiene los conceptos básicos y prácticos de los temas incluidos, debido al nivel escolar de los dirigentes locales. Se consideran módulos sobre administración, planificación y desarrollo, para ser impartidos en un tiempo no mayor de seis meses y con actividades prácticas relacionadas con los problemas que les toca vivir frecuentemente.

En la investigación también es necesario identificar las variables que pueden afectar en forma positiva o negativa los resultados del objetivo que se persigue. Se identificaron las siguientes:

- a. Variables independientes
 - 1) Estado del tiempo
 - 2) Facilidades de transporte
- b. Variables dependientes
 - 1) Recursos económicos
 - 2) Especialidad de los capacitadores en el tema
 - 3) Lugar físico y facilidades para la capacitación
 - 4) Puntualidad en el inicio y final de las actividades programadas
 - 5) Retroalimentación adecuada y oportuna

E. Objetivos

1. Objetivo general

El objetivo general de la investigación fue determinar las necesidades de capacitación en administración de los dirigentes comunitarios, para continuar con el autodesarrollo de las comunidades rurales del municipio de Ixcán. Sobre la base de los resultados obtenidos se propuso un programa de capacitación y evaluación.

2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se han planteado para esta investigación, son:

a. Conocer las necesidades de capacitación de los integrantes de las Juntas Directivas de las organizaciones comunitarias de Ixcán, en materia de administración para el desarrollo comunitario a efecto de continuar con los proyectos del programa DECOPAZ cuando éste concluya.

b. Diseño de un programa para capacitar a los actuales y futuros integrantes de las Juntas Directivas microrregionales de Ixcán, en la administración de los programas de desarrollo.

c. Diseño de un programa para evaluar los resultados de la capacitación, con la finalidad de determinar los avances y problemas de las actividades del programa y hacer los ajustes necesarios para el buen funcionamiento y logro del primer objetivo.

F. Alcances y limitaciones

1. Alcances

La participación ciudadana es importante, por experiencia que se ha tenido en Guatemala y otros países latinoamericanos, donde las comunidades han participado en proyectos de desarrollo con el acompañamiento y la capacitación adecuada han aprendido a plantear sus necesidades y resolver sus problemas. Con la participación activa de los habitantes en las diferentes etapas logran planear, organizar y ejecutar un proyecto determinado.

En Ixcán, las Juntas Directivas microrregionales, los representantes de las comunidades y las comunidades beneficiadas han participado en forma activa y organizada en la satisfacción de sus necesidades básicas y colaboran en los proyectos de infraestructura realizados (escuelas, unidades mínimas de salud, estufas mejoradas, letrinización, etc.), al proporcionar mano de obra no calificada. Esta actividad no fue fácil en su inicio, debido a la desconfianza que existe en las comunidades por promesas hechas en el pasado que no fueron cumplidas. Por esa razón algunas comunidades no quisieron participar al inicio del programa DECOPAZ, porque consideraban que era un programa más que llegaba a hacer ofrecimientos y que se quedaría en eso. Sin embargo al ver los resultados se dieron cuenta de que el programa está cumpliendo con ayudarlos a resolver los problemas que las comunidades han manifestado, permiten su participación en la toma de decisiones, en la fijación de prioridades y en el manejo del presupuesto.

Este es el momento propicio que deben aprovechar las instituciones del Estado para encontrar el camino que solucione la situación de pobreza del municipio y que ayude a olvidar la violencia en que esta región estuvo sumergida a lo largo del conflicto interno.

Los miembros de las juntas directivas deberán estar en capacidad de asumir la responsabilidad de continuar con la administración del desarrollo y transmitir los conocimientos adquiridos a los integrantes de la asamblea, y a todos los miembros de la comunidad interesados en participar en proyectos de beneficio social.

Debe preverse que la ejecución del programa de capacitación se realice en lugares cercanos al lugar de residencia de los capacitados para desarrollar una cultura de participación, en beneficio de la economía comunitaria y enseñarles a crear y desarrollar sus propias iniciativas. El presente trabajo de graduación, se entregará a

las juntas directivas, para que puedan planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar el proceso de capacitación de sus integrantes.

Los beneficiados en el inicio de la implantación del programa de capacitación en administración y como plan piloto serían los integrantes actuales de las juntas directivas, con los que se estarían beneficiando 49 líderes comunitarios, quienes residen en una comunidad de la microrregión que representan.

Posteriormente y después de haber evaluado los resultados, se recomienda continuar el programa de capacitación con los líderes comunitarios de las ERM (Entidades Representativas Microrregionales), integradas por los representantes de las comunidades que pertenecen a la microrregión, con lo que se beneficiarían unos 564 representantes aproximadamente, quienes residen en las comunidades que integran la microrregión que representan.

Otros grupos a considerar para la capacitación son los integrantes de los comités de apoyo, comités operativos y comisiones de trabajo quienes coordinan la ejecución de proyectos específicos y mantienen la comunicación con la ERM. Este grupo es más numeroso, 1974 personas aproximadamente, involucradas en los diferentes comités en un momento dado, quienes residen en sus propias comunidades. Lo ideal sería preparar a los futuros líderes de las comunidades para que en el momento de ocupar un cargo, tengan los conocimientos administrativos, que los harán más eficientes en el cumplimiento del compromiso adquirido con su comunidad.

De los resultados obtenidos de la investigación se informará a las juntas directivas de las siete microrregiones, participantes en la encuesta, para que planifiquen y realicen las actividades convenientes de acuerdo a sus intereses y a los recursos disponibles.

2. Limitaciones

No fue posible la participación del total de integrantes de las juntas directivas, ya que por diferentes razones es difícil la asistencia del cien por ciento a una reunión.

La investigación fue sobre necesidades de capacitación en administración, por lo que no se cubrieron otros aspectos.

Es difícil medir con exactitud los requerimientos administrativos, de acuerdo a los conocimientos de cada cual, por lo tanto los resultados de esta investigación deben considerarse como una guía y las instituciones deberán adaptarlas a sus propias necesidades.

El aspecto económico es la limitación más importante que se tiene, debido a que las comunidades no cuentan con recursos para financiar una capacitación, por lo que dependerán del soporte que puedan encontrar en las instituciones de gobierno, internacionales o privadas.

El programa de capacitación debe estar orientado a impartir lo básico de los temas a tratar, debido al nivel educativo de los participantes. Sin embargo este programa podrá ampliarse a medida que los participantes tengan una mejor preparación.

La capacitación no puede impartirse en cualquier comunidad, porque no se cuenta con facilidades que permitan utilizar la tecnología moderna, debido a la falta de energía eléctrica.

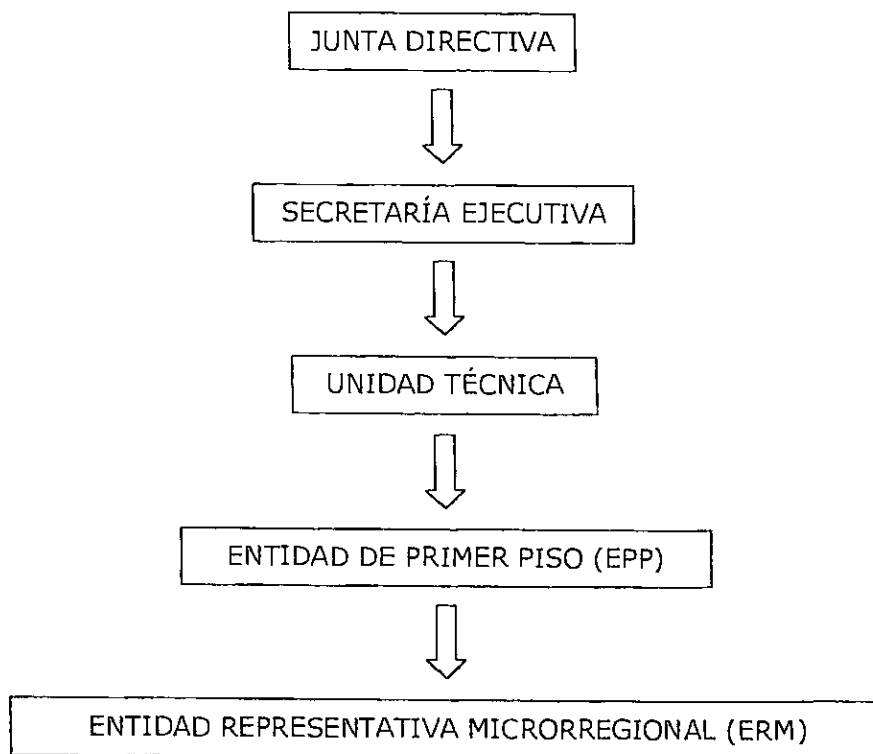
G. Aportes

Una microrregión es una división territorial de un municipio, que incluye varias comunidades que deciden agruparse por similitud e interrelaciones lingüísticas, económicas, sociales, geográficas, culturales e intereses comunes. La microrregionalización tiene la ventaja de ser una alternativa descentralizada que beneficia a las comunidades, permite la participación de la población, se empoderan de sus propios problemas y buscan soluciones para mejorar sus condiciones de vida por medio del conocimiento y capacitación (Guía Metodológica DECOPAZ).

En Ixcán, cada Microrregión tiene su Junta Directiva que rinde cuentas a la Asamblea Microrregional, la que está integrada con representantes de cada comunidad (de 3 a 5 personas).

La organización estructural que tiene actualmente el programa DECOPAZ, es la siguiente (Figura 1):

FIGURA 1
ORGANIGRAMA DEL PROGRAMA DECOPAZ



(Fuente: Guía metodológica – DECOPAZ)

La Junta Directiva, la Secretaría Ejecutiva y la Unidad técnica, son instituciones gubernamentales. La EPP (Entidad de Primer Piso) es una ONG, contratada por la Secretaría Ejecutiva para promover el programa, brindar acompañamiento, apoyo técnico y capacitar a las comunidades durante el proceso. En el caso de Ixcán la EPP fue CECI. La ERM es la unidad básica de funcionamiento del programa DECOPAZ. Hay una por microrregión y se integra con los representantes de las comunidades, quienes eligen una junta directiva, la que es responsable de administrar el programa.

Al finalizar el programa se espera que las ERM sigan funcionando, pero la estructura organizacional cambiará ya que desaparecen los cuatro niveles superiores y su probable organización será la siguiente (Figura 2):

FIGURA 2
ORGANIGRAMA DE LAS ENTIDADES REPRESENTATIVAS MICRORREGIONALES
(ERM)



Las funciones resumidas de cada uno de los niveles del organigrama son: Asamblea General; constituida por los representantes de las comunidades integrantes de una microrregión. Es la instancia superior de una ERM. Sus principales responsabilidades son elegir a los miembros de la junta directiva y comités operativos, aprobar proyectos para su ejecución y planes de inversión, evaluar los resultados de los programas y velar por la transparencia y buen manejo de los fondos.

La Junta Directiva ejecuta las decisiones de la Asamblea, aprueba los desembolsos para los proyectos en ejecución, contrata proveedores de bienes y servicios, coordina las actividades con las distintas instituciones públicas y privadas y rinde un informe a la Asamblea General.

La función de los comités operativos consiste en coordinar las actividades de los proyectos que se ejecutarán, controlar la ejecución, evaluar y auditar u obtener fondos para proyectos productivos, solicitar créditos, dar a conocer el resultado de los proyectos ejecutados, conformar un fideicomiso para definir los mecanismos de utilización de los recursos.

Las comisiones de trabajo se forman para proyectos específicos y tienen que programar la ejecución de éstos, monitorear las diferentes actividades que debe

realizar la comunidad y velar por el buen funcionamiento y mantenimiento del proyecto para garantizar la sostenibilidad del mismo.

El aporte de este trabajo consiste en proporcionar un programa estructurado en administración de proyectos de desarrollo, para que las comunidades de Ixcán, estén capacitadas para asumir la responsabilidad de autodesarrollarse en el momento en que las instituciones que actualmente se encuentran en el área se retiren y que los requerimientos para asesoramiento sean menores.

III. MARCO TEÓRICO

A. Capacitación

El proceso de capacitación de los adultos es un conjunto de actividades planeadas, ejecutadas y evaluadas, destinadas al desarrollo activo y reflexivo de conocimientos y destrezas, que ayuden al estudiante a ser eficiente en el desempeño de sus responsabilidades.

Los adultos, en su mayoría, participan en procesos de capacitación por propia voluntad, forman grupos con personas mayores capaces de expresar sus opiniones y discutir problemas de interés, por lo que el instructor no debe actuar como un autócrata, ya que cada uno de ellos tiene conocimientos y habilidades que han adquirido con el tiempo y no siempre será fácil aceptar nuevos procesos.

Las personas encargadas de la capacitación deben conocer la diferencia entre la educación de un adulto y la educación escolar, ya que aquélla requiere la utilización de distintas técnicas de enseñanza, para facilitar el proceso educativo.

Hay diferencias básicas entre la capacitación (educación de adultos) y la educación escolar. Ver cuadro No. 4.

CUADRO 4

"PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN ESCOLAR

No.	CAPACITACIÓN	EDUCACIÓN ESCOLAR
1	Metas organizacionales e individuales.	Beneficio personal.
2	Aplicación inmediata de lo aprendido.	Aplicación y utilización de los conocimientos a mediano y largo plazo.
3	Conocimientos concretos dirigidos a situaciones específicas.	El aprendizaje es memorístico.
4	La medición se efectúa por medio de la conducta observable y retroalimentación constante.	La medición se basa en calificaciones.
5	El tiempo de enseñanza es corto.	El tiempo de enseñanza es largo."

(Fuente: Jesús Carlos Reza Trosino, Como aplicar los principios de la capacitación en las organizaciones, 1999, página 20.)

Para facilitar el proceso educativo del adulto por medio de la capacitación, se utilizan técnicas de enseñanza colectiva, tales como simposio, mesa redonda, panel, discusión dirigida, foro, seminario, Phillips 66, discusión creadora y sociograma, o combinación de dos o más técnicas.

La educación no formal es un proceso de enseñanza desligado del sistema educativo nacional, la cual a la fecha no es reconocida de manera oficial, sin embargo es parte de la educación que se puede recibir como un proceso de formación social y de capacitación que puede aplicarse en su entorno con el objeto de influir en él.

Para proporcionar capacitación a los líderes, se puede hacer impartiendo cursos de actualización, reconversión y perfeccionamiento en el área deseada. Esto representa un reto para el capacitador o instructor: sustituir un modelo tradicional de enseñanza por uno no formal.

Las Juntas Directivas deben participar en la planificación de las capacitaciones a otros grupos, implantación, plan piloto, ejecución, evaluación y rediseño o cambios que necesariamente deben darse en el futuro.

El programa de capacitación en administración que se propone por ser de tipo informal, no requiere de requisitos, más que el deseo y la buena voluntad de aprender las bases administrativas para el manejo de las organizaciones que dirigen. Aunque el programa tiene un periodo determinado y horas estipuladas para recibir la instrucción, no debe confundirse con un plan de estudio escolar, porque no existen grados, ni calificaciones de promoción.

Así como los integrantes de las juntas directivas de las microrregiones participan en proyectos para el desarrollo de sus comunidades, también hay muchos otros que están participando o han participado en otras organizaciones y esas experiencias enseñan que muchos problemas y necesidades comunitarias se pueden resolver con la participación activa en la planeación, organización y ejecución de los proyectos, para lo cual es necesario capacitarse.

El Consejo Municipal de Desarrollo del Municipio de Ixcán, preparó en 1995 un documento donde se plasmaron las inquietudes, aspiraciones y anhelos de la población Ixcanense, que dio como resultado el Plan de Desarrollo Integral del Municipio de Ixcán. En su introducción, se indica lo siguiente: "Creemos firmemente en la descentralización pero cuando tengamos la capacitación suficiente para gestionar, administrar, planificar, ejecutar, dirigir y controlar adecuadamente nuestro propio proceso de desarrollo".

En el documento se reconoce la necesidad e importancia de la capacitación en el proceso de desarrollo. Es necesario tratar este tema, ya que a nivel comunitario, los líderes pueden en un momento determinado dejar de hacer algo que favorecería a la comunidad, por la falta de una preparación adecuada que les permita presentar los

elementos de soporte que convengan a los que en última instancia toman las decisiones: la Asamblea General.

Según información de ASOPROD, el municipio de Ixcán tiene un índice de analfabetismo del 75%. Como premisa, se supone que en esa población cada comunidad en Asamblea General nombra a sus representantes (miembros de la comunidad), para integrar la Asamblea General Microrregional y de ellos salen electos quienes integran la Junta Directiva Microrregional.

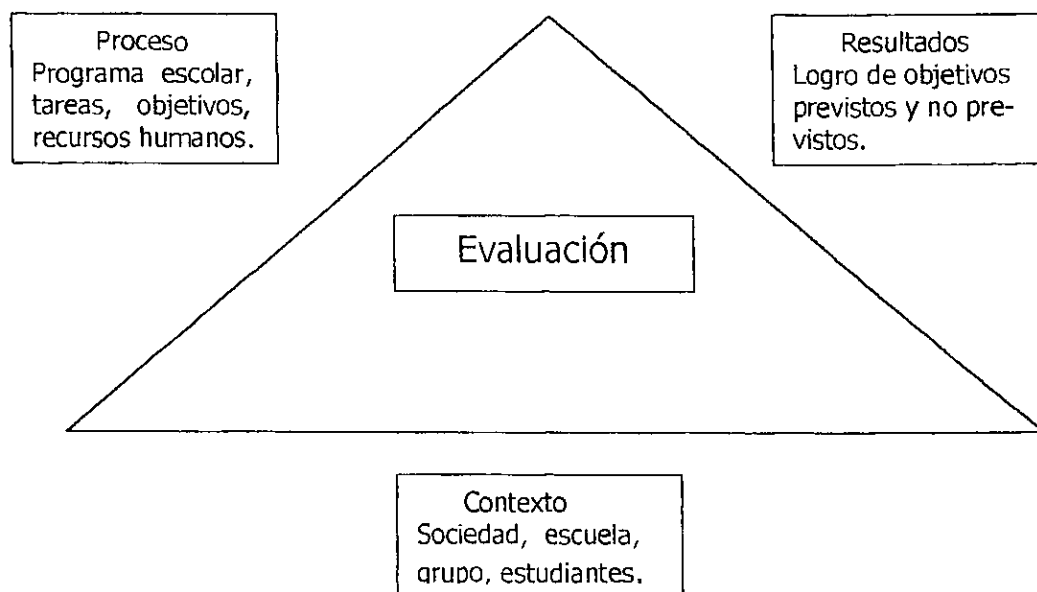
B. Evaluación

Todo proceso sistemático de capacitación necesita ser evaluado y diseñado conjuntamente con el programa propuesto. La evaluación es un proceso permanente que debe realizarse antes, durante y después de la implantación de un programa de capacitación y comprende todos los elementos de planificación, desarrollo y resultados, para revisar y lograr los objetivos con mayor eficiencia.

La evaluación se efectúa tanto a las circunstancias que rodean a la capacitación (contexto), como a los elementos que intervienen en su planificación y ejecución (proceso) y a los logros de los objetivos (resultados).

FIGURA 3

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA EVALUACIÓN



(Fuente: Reynaldo Suárez Díaz, La Educación, 1984, página 108.)

La finalidad de una evaluación es: 1. Conocer: recibir y dar información acerca de todos los elementos del acto educativo. 2. Motivar: ayudar al estudiante y al profesor con la retroalimentación. 3. Medir: determinar la eficiencia de los resultados y la congruencia en el proceso de la enseñanza para poder emitir una opinión. 4. Revisar: analizar los elementos del proceso para el logro de mejores resultados, de acuerdo a las necesidades e intereses de los participantes.

Los datos obtenidos de la evaluación deben analizarse permanentemente y en base a los resultados se determina si es necesario efectuar cambios para mejorar el proceso. Previo a la evaluación y al diseño para la obtención de los datos, es necesario hacerse las siguientes preguntas: ¿Para qué se va evaluar?, ¿Qué tipo de decisiones se tomarán a partir de los resultados?, ¿Qué se va a evaluar?, ¿A quién se va a evaluar?, ¿Cuándo y dónde se hará?, ¿Cómo se va a evaluar?, ¿Cómo se van a analizar los datos?, ¿Cómo se van a comunicar los resultados?.

Si se va a evaluar el proceso, se puede hacer por medio de entrevistas o encuestas, donde deben reflejarse los logros o no logros de los objetivos, sin embargo esto no es criterio de eficiencia o ineficiencia del capacitador o capacitado. La evaluación del proceso permite corregir las fallas detectadas.

La evaluación da resultados para medir si se han alcanzado los objetivos propuestos y además observar si se lograron algunos objetivos no programados.

Los resultados obtenidos deben darse a conocer en forma inmediata y minuciosa. Se indican los aspectos positivos, negativos y el porqué para poder revisar el proceso. La comunicación puede ser por escrito, entrevistas personales, diálogo con el grupo. De preferencia la comunicación debe hacerse lo más personal posible, evitar la humillación, prejuizar, generalizar o entrar en discusiones. Los formatos de evaluación para un programa de capacitación, del desempeño del capacitador y del capacitado, según Reynaldo Suárez Díaz, en su libro la Educación, pueden desarrollarse para evaluar un programa de capacitación, las reuniones, el desempeño de la persona encargada de la capacitación y a los participantes. Las preguntas que se hacen deben ser claras, comprensibles y consistentes, de acuerdo a lo que se va a evaluar. Si se va a evaluar el programa de capacitación, las preguntas deben estar relacionadas con el contenido del programa, la metodología que se está utilizando, la participación de los asistentes, el desempeño del capacitador, el progreso personal y observaciones para mejorarlo. Si se evalúa al capacitador, deben incluirse preguntas sobre la responsabilidad de éste, la organización y preparación del tema, la motivación y capacidad para transmitir conocimientos, forma en que

evalúa a los participantes y la relación entre capacitador y capacitado. También debe hacerse una autoevaluación del grupo participante para conocer sobre lo que opinan de la participación de sus compañeros como grupo.

C. Conceptos e importancia de la administración

La administración es aplicable a todo tipo de organizaciones independiente de si es grande o pequeña, lucrativa o no lucrativa, industria o de servicios y si su aplicación es a todos los niveles de la organización. Existen diferentes enfoques administrativos, entre los que se pueden mencionar el enfoque empírico que estudia la experiencia por medio de casos e identifica éxitos y fracasos. El enfoque de conducta de grupo hace hincapié en la conducta de las personas en grupo y estudia los patrones de comportamiento. El enfoque de la teoría de decisiones se basa en la toma de decisiones personales o grupales y su proceso. El enfoque operacional integra el conocimiento de la administración al relacionarlo con el trabajo administrativo de los que dirigen y reúne los conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos, construidos alrededor de las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control (Koontz y Weihrich, 1991). Estos enfoques son útiles para la investigación de las funciones administrativas y de la relación que las organizaciones tienen con agentes externos, como gobierno, agencias donantes, sector privado, clientes, etc.

Cabe indicar que las variables consideradas en la investigación administrativa son por lo general: dirección, prácticas administrativas, recursos financieros, relaciones externas, sostenibilidad y autosuficiencia (Organizational Capacity Assessment Tool, 1996).

1. Dirección general

Este indicador se refiere a la dirección y liderazgo en una organización no gubernamental, responsabilidad compartida por la Junta Directiva (JD) y la administración.

La Junta Directiva es la responsable de decidir políticas generales de acción, monitorear la labor administrativa y velar porque se realice la planificación estratégica para alcanzar los objetivos de la organización. La Junta Directiva ayuda a identificar fuentes para la recaudación y obtención de recursos para la ejecución de los programas. La administración es responsable por la operación diaria y la

implementación de las políticas establecidas por la Junta Directiva (Organizational Capacity Assessment Tool, 1996).

El liderazgo efectivo promueve el involucramiento voluntario de los integrantes de la junta directiva, personal y beneficiarios en las actividades, para el éxito y la sostenibilidad de los programas de desarrollo.

2. Prácticas administrativas

Las prácticas administrativas coordinan y facilitan el proceso de las organizaciones, a través de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

La planeación es el proceso fundamental dentro del proceso administrativo para lograr los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo, en qué tiempo, cómo se lograrán, el financiamiento y quién es el responsable de las diferentes actividades planeadas. Esta herramienta es muy útil en la implementación eficiente y efectiva de un programa de desarrollo y sirve para hacer el seguimiento a todos los niveles.

La planeación estratégica o de largo plazo es un proceso que establece la misión de la organización, la cultura política, económica, mercadeo, financiamiento, información demográfica, objetivos generales y específicos, establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del programa (técnicas para mejorar la administración del programa, 1994).

La organización es el proceso administrativo que se encarga de identificar, clasificar, agrupar, supervisar y coordinar las actividades horizontales y verticales requeridas. Las actividades principales son la departamentalización, descentralización y la elaboración del organigrama de la institución.

La integración del personal consiste en el reclutamiento, selección, colocación, evaluación, sistema de compensación y capacitación del personal de la institución. La dirección es el proceso de influir en las personas para lograr las metas de la organización a través de la motivación y una buena comunicación.

El control es el proceso que consiste en la medición y corrección del desempeño, con el fin de alcanzar los objetivos de la institución, está ligado a establecer estándares, mediciones, corregir las variaciones e identificar las causas de las variaciones.

3. Recursos financieros

Los recursos financieros son los que permiten los logros de la institución, si son manejados en la forma adecuada, con el establecimiento de presupuestos, monitoreo y obligaciones para un período determinado, por medio de controles sencillos con el propósito de organizar el flujo de caja y demostrar que se cumple con los requisitos solicitados por los donantes. Es necesario cumplir con las regulaciones legales, fiduciarias y de trabajo requeridos en la región donde se desarrollen las actividades.

4. Relaciones externas

Deben establecerse relaciones externas efectivas de colaboración en el entorno de la organización, por medio de la integración de sus actividades a los planes de desarrollo nacionales o regionales y con trabajo conjunto con el gobierno, donantes, otras agencias y organizaciones activas en el mismo sector y área geográfica.

5. Sostenibilidad y autosuficiencia

Una organización autosuficiente debe ser capaz de continuar su programa de desarrollo sostenible, alcanzar sus objetivos y realizar sus planes, independiente de los cambios que surjan en el ambiente externo. Poder obtener financiamiento de fuentes diversas, para no verse amenazada por la pérdida de una única fuente de financiamiento.

Las principales características de una organización autosuficiente son proporcionar servicios de calidad, adaptarse a su entorno cambiante y a las necesidades de las comunidades, fuentes varias confiables de ingresos. Para lograr esto se requiere estabilidad organizacional, demanda por sus servicios y buen control de sus recursos.

D. Leyes aplicables a instituciones no gubernamentales

Se considera necesario tratar en forma somera las leyes, códigos y reglamentos que rigen el funcionamiento de ONG's, para explicar su estado actual y conocer cuál es el mecanismo para lograr una mejor coordinación y respuesta rápida a las demandas comunitarias.

Los documentos en referencia son:

1. Constitución de la República. Reconoce el derecho de libre asociación, a la educación, a propiciar el desarrollo social, económico y tecnológico que prevenga la contaminación del ambiente y mantenga el equilibrio ecológico.

2. Código Civil de la República. Especifica el procedimiento para la tramitación de la personería jurídica y el derecho de asociación de acuerdo a la Constitución de la República.

3. Ley de Regionalización. Esta ley tiene por objeto descentralizar la administración pública y crear regiones de desarrollo. De acuerdo a esta ley, el departamento del Quiché, pertenece a la Región Norte.

4. Ley de los consejos de desarrollo urbano y rural. Promueve y garantiza la participación de la población en la identificación de problemas y soluciones y la ejecución de programas de proyectos de desarrollo.

5. Reglamento de la ley de los consejos de desarrollo urbano y rural. Norma la ejecución de la ley de los consejos de desarrollo urbano y rural, regula las actividades que debe realizar, la operatividad del sistema y la elaboración del presupuesto del organismo público.

6. Reglamento para la administración del fondo de solidaridad para el desarrollo comunitario. Norma la administración del fondo de solidaridad para el desarrollo comunitario mediante la ejecución de obras con inversión pública y financiamiento múltiple.

7. Reglamento interno de los consejos departamentales. Norma el funcionamiento de los consejos departamentales, de acuerdo a lo estipulado por el reglamento de la ley de los consejos de desarrollo urbano y rural.

8. Leyes fiscales. Toda organización no gubernamental debe cumplir con los requisitos fiscales establecidos en el país, estar constituidas y registradas, inscribirse como contribuyente, llevar contabilidad y presentar declaraciones establecidas.

9. Proyecto de Ley general de asociaciones no lucrativas. Establece que éstas estarán sujetas a la revisión y verificación de los libros contables, fiscalización del manejo de fondos y la creación de un registro general de organizaciones no lucrativas autorizadas legalmente.

E. Documentos existentes

Existen documentos e investigaciones relacionados con el manejo de programas de desarrollo realizadas por el gobierno y ONG's, los cuales tratan sobre:

1. Asistencia social: Está contenida en la Constitución Política de la República, sección séptima, del capítulo I, título II, derechos humanos.

2. En los acuerdos de paz se habla de acelerar el desarrollo para tener sociedades más igualitarias y libres de miseria (Acuerdo de Esquipulas II). En el

capítulo III del Acuerdo para el reasentamiento de las poblaciones desarraigadas por el enfrentamiento armado se establece la integración productiva de las poblaciones desarraigadas y el desarrollo de las áreas de reasentamiento, que es el caso de Ixcán. En el acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria, en el capítulo II se establece que el estado debe promover, orientar y regular el desarrollo socioeconómico del país e indica que la educación y la capacitación son fundamentales para el desarrollo. En el acuerdo sobre fortalecimiento del poder civil y función del ejército en una sociedad democrática, en el capítulo V, se establece la participación de las comunidades en la toma de decisiones y que ellas asuman el compromiso de la descentralización administrativa con el apoyo del estado.

3. Hay otros documentos donde se tratan temas relativos a las ONG's sobre desarrollo, la planificación como factor de éxito, el impacto de sus programas, los aspectos legales y contables, el modelo de mercadeo social, etc. Estas investigaciones tienen un enfoque global y diferente al de esta investigación, en virtud de que si bien es cierto que han apoyado el manejo técnico y programático de proyectos de desarrollo, no se ha abordado la necesidad de un modelo de capacitación para los dirigentes que se involucran en el desarrollo de sus comunidades y ocupan cargos directivos, sin tener conocimiento sobre cómo deben administrarse para lograr los objetivos deseados.

IV. MARCO OPERATIVO

A. Población y muestra

1. Población

El universo de la investigación se conforma con el total de líderes de las comunidades que ocupan un cargo en las Juntas Directivas de las microrregiones de Ixcán. Es un universo finito de 49 elementos, 7 por cada microrregión. Debido a que es un universo pequeño es factible realizar un censo, pero se dificulta que todos los integrantes participen en una reunión, por lo que se calculó el tamaño de la muestra representativa para un nivel de confianza del 95.0%.

Para obtener la información se aplicó el método de cuestionario en una reunión de microrregiones. Se explicó a los participantes el propósito de la encuesta y el uso que se le daría a la información. Se les hizo ver los beneficios que se obtendrían si sus respuestas eran veraces y la posibilidad que con los resultados obtenidos pudieran recibir apoyo para fortalecer el proceso del desarrollo comunitario a través de una mejor capacitación para la realización eficiente de sus funciones como directivos.

2. Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se tomó como base el universo conocido y se utilizó la fórmula estadística que se presenta a continuación:

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{S^2}{(E^2/Z^2 + S^2/N)}$$

Donde:

n = tamaño recomendado de la muestra

S = desviación estándar de la población = 0.2

E = diferencia máxima entre la media muestral y la media poblacional, para un nivel de confianza definido = error del 5% (0.05)

Z = margen de confiabilidad = 1.96 para una confianza del 95% (de tabla)

N = tamaño del universo = 49 integrantes de las siete juntas directivas, siete por cada una

$$n = (0.2)^2 / [(0.05)^2 / (1.96)^2 + (0.2)^2 / 49]$$

$$n = 27.3$$

El cálculo indica que para que la muestra sea representativa debe estar formada por 27 personas. La asistencia fue de 30 dirigentes comunales, por lo que es representativa. La obtención de la información fue monitoreada para evitar malas interpretaciones o equivocaciones. Previo a realizar la encuesta, se hizo una prueba piloto con integrantes de la microrregión IV, para asegurar que las preguntas fueran comprensibles y determinar el tiempo requerido para llenar el cuestionario. La información se revisó previo a su tabulación, la que se hizo en forma electrónica. En el Cuadro No. 5 puede observarse el tipo de preguntas incluidas en la encuesta y el formulario en el Anexo 1.

CUADRO 5
TIPOS DE PREGUNTAS INCLUIDAS EN LA ENCUESTA

PREGUNTAS	CERRADAS		ABIERTAS	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Participación	3	10.0	0	0.0
Conocimientos	8	26.7	3	10.0
Capacitación	11	36.7	2	6.7
Género	1	3.3	0	0.0
Asesoría	1	3.3	0	0.0
Estudios	0	0.0	1	3.3
Subtotal:	24	80.0	6	20.0
Total:	30			100.0

(Elaboración propia)

B. Resultados y discusión

El análisis e interpretación de los resultados es una parte medular de la investigación de las necesidades de capacitación, ya que refleja las respuestas que se constituyeron en parámetros para el diseño del programa de capacitación. Las respuestas en referencia se agruparon en las siguientes áreas: participantes en la encuesta, cargos desempeñados, estudios y conocimientos, capacitaciones recibidas y futuras capacitaciones.

1. Resultados

En los anexos del 2 al 7, se presentan las tabulaciones de las respuestas de la encuesta realizada a los integrantes de las siete Juntas Directivas que existen en Ixcán y que asistieron a la Asamblea General. Las tabulaciones que se presentan proporcionan información de acuerdo a cada una de las preguntas planteadas para cada cargo. Hay una columna donde está la información que no se pudo clasificar, porque había más de una respuesta y otra columna con el total global.

A continuación se presenta un resumen de los datos obtenidos y gráficas relacionadas con cada área:

a. Participantes en la encuesta

La encuesta se orientó hacia los líderes de las comunidades que ocupan un cargo en la Junta Directiva de su Microrregión. Existe una Junta Directiva por Microrregión, es decir que hay siete Juntas Directivas en el municipio de Ixcán. Cada Junta Directiva tiene 7 integrantes: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal 1, Vocal 2 y Vocal 3, para un total de 49 integrantes.

En el Anexo 3, se puede observar que la distribución de los participantes según el cargo que ocupan y qué porcentaje representan del total de personas encuestadas, por cargo. La mayor asistencia fue de presidentes y vocal 2 y 3, con 5 miembros cada uno, que equivale al 71.4%. La menor representación se dio en el cargo de vocal 1, con uno solo, que equivale al 14.3% de representatividad. Esta información se representa en las gráficas 1 y 2.

b. Cargos desempeñados

De las 30 personas encuestadas, el 83.3% han ocupado cargos en comités de sus comunidades y algunos han sido alcaldes auxiliares. El 16.7%, nunca había participado, debido a que no le gustaba o no había tenido la oportunidad de hacerlo. (Ver anexo 4).

Los integrantes de las juntas directivas, en su mayoría, son personas con experiencia, ya que en promedio han ocupado en dos ocasiones algún otro cargo. (Ver gráfica 3).

c. Nivel académico

El 93.3% sabe leer y escribir y el 6.7%, no. Los grados que cursaron, se distribuyen en la siguiente forma:

CUADRO 6
NIVEL ACADÉMICO DE LOS INTEGRANTES DE LAS JUNTAS
DIRECTIVAS

NIVEL ACADÉMICO	CANTIDAD	%
Primaria completa	8	26.7
Primaria no completa	15	50.0
Secundaria completa	1	3.3
Secundaria no completa	3	10.0
No respondieron	3	10.0
TOTALES:	30	100.0

(Investigación de campo, enero de 2001)

Se observa que únicamente el 3.3% de los integrantes de las juntas directivas terminaron la secundaria. Esto se debe a que los pocos establecimientos que existen se encuentran en la cabecera municipal, lo que obliga a los que viven en el área rural a residir fuera de su comunidad, salvo aquellos que viven cerca de Playa Grande, lo que les permite viajar a diario. En la actualidad, con el programa DECOPAZ, se han construido algunos establecimientos para Estudios Básicos, por requerimiento de las comunidades. Esto constituye un proyecto Microrregional, que favorece a las comunidades que la integran.

La educación primaria fue concluida por el 26.7% de los encuestados. Es importante hacer la observación de que el nivel de educación rural es bajo, con relación al nivel de educación que se recibe en las cabeceras departamentales. Esto en parte se debe a que un maestro se encarga de dos o tres grados al mismo tiempo y los alumnos comparten la misma aula, por lo que el profesor no dedica el 100% del tiempo a un solo grado. Tiene que compartir su tiempo con otros grados a su cargo. Dos integrantes (6.7%) indicaron ser analfabetas.

Con relación a las preguntas sobre conceptos administrativos, el resultado obtenido fue bajo, ya que el promedio es de 2.05 puntos de 8. El 25.6% de las preguntas fue respondido correctamente, el 55.3% fue contestado incorrectamente y el 19.1% la dejó en blanco (Anexo 4).

d. Capacitación recibida

En relación a la capacitación que ha recibido, el 80% reconoce que ha asistido, el 13.3% indica que no ha tenido y el 6.7% dejó en blanco la pregunta.

El 60.0% de los encuestados indica que está satisfecho con la capacitación que recibió, el 36.7% no está satisfecho y 3.3% no respondió.

Con relación a la asesoría que puedan requerir en un futuro, se planteó la pregunta en dos formas para determinar la consistencia de las respuestas: ¿Puede continuar con el desarrollo sin asesoría? y ¿Para continuar con el desarrollo necesita asesoría? Con relación a la primera pregunta, el 56.7% indica que están en capacidad para continuar el desarrollo de sus comunidades sin requerimiento de asesoría; sin embargo el 80% contesta la segunda pregunta afirmativamente. El 40% reconoce que no puede continuar su desarrollo si no cuenta con asesoría.

Entre los temas trabajados en las capacitaciones, está el de género, por lo que se incluyó una pregunta para conocer la opinión de los integrantes de las Juntas Directivas. Se investigó respecto a la participación de la mujer en el desarrollo de sus comunidades, en vista de que solamente una mujer ocupa un cargo en una junta directiva, quien no participó en la encuesta. La respuesta obtenida es que el 100% está de acuerdo con la participación de la mujer en el desarrollo de sus comunidades, quienes ya están colaborado en proyectos específicos, por ejemplo: molinos de nixtamal y cocinas mejoradas (Gráficas 5, 6, y 7).

e. Futuras capacitaciones

En el cuestionario se incluyeron preguntas para que los encuestados opinaran sobre las capacitaciones recibidas y sugirieran qué temas deberían impartirse a los integrantes de una Junta Directiva, de acuerdo al cargo que ocupan, o sobre temas que consideren que deben ser tratados en futuras capacitaciones. También se les solicitó su opinión sobre la época más adecuada para recibirla, la duración de ésta y qué pueden ellos aportar si no se cuenta con financiamiento.

El principal problema de las capacitaciones se relaciona con el tiempo, ya que el 60% manifiesta que éste ha sido muy limitado y el 6.7% respondió que fue mucho. En segundo lugar, el 33.3% menciona que los temas tratados no han sido los adecuados. En tercer lugar, el 23.3% indica que la persona que impartió la capacitación no era la indicada.

En la pregunta relacionada con los temas que recomendarían, de acuerdo al cargo que ocupan, los más mencionados son los siguientes: Contabilidad (30.0%), Formulación de Proyectos (23.3%), Administración y Educación Popular (20.0%), Responsabilidades del Cargo (16.7%), Cómo Hablar en Público y Compras y Contrataciones (6.7%).

Con relación a los temas sugeridos, fueron seleccionados todos. El tema que mayor porcentaje obtuvo fue el de Gestión para Préstamos y Donaciones (60.0%) y el que obtuvo menor porcentaje fue el de Gerencia Efectiva (30.0%). El resto de temas están entre el 53.3% y 40.0%, de Interés.

Debido a que la mayor parte de los integrantes de las Juntas Directivas, se dedican a la agricultura y por las dificultades de trasladarse de sus comunidades al lugar de la capacitación, se les pidió que sugirieran en que época y cada cuánto tiempo consideraban que era adecuado programar la capacitación. El 66.7%, opinó que es preferible hacerla los fines de semana. Difieren en la cantidad de horas pero la mayoría se inclina por 8 horas.

Los integrantes de las juntas directivas son personas adultas, quienes reconocen que a través de un programa de capacitación pueden lograr conocimientos para poder seguir con el autodesarrollo de sus comunidades. La mayoría opina que el programa debería ser de un año (36.7%), otro grupo (30.0%) sugiere 6 meses. En relación a la época del año, la mayoría sugiere de enero a agosto.

El 56.7% indica que pueden emplear su tiempo en la capacitación y únicamente el 10.0% indicó que podían dar algo adicional, como pagar el pasaje, los alimentos o útiles. Generalmente a los miembros de las juntas directivas se les han reconocido viáticos para asistir a una capacitación financiada por alguna institución, con lo que pagan el transporte, alimentación y hospedaje (gráficas 8, 9 y 10).

2. Discusión

En base de la información proporcionada por los integrantes de las juntas directivas de cada microrregión durante la investigación, se deduce que las personas involucradas en el desarrollo comunitario, tienen experiencia, pero su nivel académico es limitado y sus conocimientos sobre administración convencional son casi nulos, por lo que necesitan asesoría, capacitación y contar con un programa estructurado de mayor duración.

Inicialmente se tuvo la idea de realizar un censo con un universo de 49 integrantes, pero ante la dificultad de localizar fácilmente a las personas y a la influencia de factores naturales (lluvia, calor, acceso, etc.) se optó por hacer la encuesta en una reunión de microrregiones, a sabiendas que difícilmente asisten todos los integrantes, razón que influyó en determinar el tamaño de la muestra.

Aunque el analfabetismo entre los integrantes de las juntas directivas es bajo, se detecta que tienen dificultad para comprender fácilmente lo que leen o al escribir les cuesta exponer la idea, salvo los que tienen mayor preparación. Los resultados obtenidos en la investigación son aplicables al municipio de Ixcán, con posibilidades de aplicarse a otros municipios de la república previa investigación, ya que el programa es flexible y adaptable a las características socioeconómicas de los capacitados. Estos resultados pueden aplicarse a otras comunidades de la República de Guatemala que estén relacionadas con el desarrollo, siempre y cuando su situación sea similar a la de Ixcán.

V. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN

A. Justificación del programa

El desarrollo de las comunidades es un proceso a largo plazo. Los cambios sociales, por la intervención de las organizaciones de desarrollo, se dan en el corto y mediano plazo y deben continuar. Así las futuras generaciones tendrán mejores oportunidades en la vida.

Para lograr un desarrollo sostenible hay que considerar una serie de factores. Sin embargo uno de los principales es la capacitación que permita ampliar el horizonte para planificar y priorizar las necesidades de las comunidades y cuando se logren los objetivos deseados aparecerán nuevas necesidades y se inicia un nuevo ciclo para el logro de otros objetivos. Si en las comunidades no existen líderes capacitados para asumir la responsabilidad de continuar con el desarrollo y de aprovechar las nuevas oportunidades, se llegará a un estancamiento que obligará, principalmente a la juventud, a buscar su futuro en otros lugares.

Por eso fue necesario determinar el conocimiento sobre el nivel administrativo de los actuales líderes, para mejorarlo y actualizarlo. Así estarán preparados para cuando llegue el momento de asumir la responsabilidad de continuar con el desarrollo de las comunidades, aplicar sistemas de trabajo que permitan que las cosas se sigan haciendo en forma continua, eficaz y transmitir a las nuevas generaciones las experiencias vividas.

Con la firma de la Paz el 29 de diciembre de 1996, el Gobierno de Guatemala se comprometió a promover el desarrollo comunitario y a dar prioridad a las áreas afectadas por el conflicto armado, en busca de una sociedad más justa y solidaria.

Como los recursos del Estado no son suficientes para resolver la problemática del país, se cuenta con la cooperación internacional para la implantación de programas de desarrollo, que permitirán al país integrarse a la comunidad internacional, tener acceso a la tecnología, al conocimiento gerencial y a la formación de recursos humanos.

Es así como surgen una serie de programas de desarrollo, tanto del gobierno como de ONG's, que están trabajando en las comunidades que más lo necesitan.

Estos programas se realizan de acuerdo con una metodología establecida. Sin embargo hay un programa que es innovador y novedoso en nuestro medio, denominado DECOPAZ, ya que delega en las comunidades la responsabilidad de su propio desarrollo DECOPAZ cuenta con recursos del gobierno, obtenidos de un préstamo otorgado por el BID. Este programa está funcionando en varios municipios de Huehuetenango e Ixcán, municipio del Quiché. Su duración fue programada para tres años, tiempo que finalizó el 18 de octubre del año 2000. Sin embargo y debido a que aún hay proyectos pendientes de realizarse, el programa se prorrogó, con grandes posibilidades de ampliarse y también de aplicar las características de este a otras regiones, aunque probablemente con nombre diferente.

DECOPAZ contrató los servicios de ONG's, denominadas EPP, para promover el programa, brindar acompañamiento, apoyo técnico y capacitar a las comunidades durante el proceso.

Los programas regularmente se realizan en un tiempo específico. Al finalizar, las comunidades ya no contarán con la asesoría ni con los recursos económicos, por lo que se hace necesario investigar si éstas se encuentran en capacidad de asumir la responsabilidad de continuar con su auto desarrollo en una forma sostenible o para determinar qué herramientas hacen falta para lograrlo. El proceso iniciado es gradual y de largo plazo y es necesario fortalecerlo por medio de la preparación de los líderes comunitarios para asumir esta responsabilidad. Un área básica es la administración, por lo que las comunidades deben contar con líderes que tengan los conocimientos mínimos sobre administración, conocer qué capacitación han recibido y cuál es el sentir de ellos respecto a la responsabilidad que deben asumir en un futuro cercano. Para lograr esta información se diseñó un formulario con una serie de preguntas que deberían responder las personas que en ese momento estuvieran ocupando un cargo en una de las siete juntas directivas que hay en el municipio de Ixcán. Previo al trabajo de campo, se habló con algunos directivos, para solicitar su colaboración para esta investigación, a lo que estuvieron anuentes. Sin embargo el problema principal era en qué momento pasarla, ya que la mayoría son personas que se dedican al trabajo agrícola y las parcelas están situadas en un lugar diferente al de su vivienda y en algunos casos deben caminar varias horas, por lo que se dificultaba hacer la entrevista en forma individual. Se determinó que en ocasiones se realizaban reuniones de juntas directivas, por lo que se decidió esperar esta oportunidad para pasar la encuesta, siempre y cuando la asistencia fuera como mínimo el 50.0% de los integrantes, requerido para que pueda haber asamblea, según los estatutos.

Del trabajo de campo se obtuvo la siguiente información: La mayoría de personas que integran las juntas directivas saben leer y escribir, cuando la percepción era diferente. Se confirmó que el grado de escolaridad es bajo. Existe inconformidad con las capacitaciones recibidas y la necesidad de continuar contando con asesoría. Su capacidad económica no les permite aportar recursos para poder capacitarse. Por falta de una adecuada infraestructura vial se les dificulta trasladarse en poco tiempo de un lugar a otro, lo que no les permite asistir a capacitaciones programadas para un corto tiempo y con frecuencia diaria. El nivel de conocimientos administrativos con que se cuenta es muy bajo.

Se llegó a la conclusión de que no existe un programa estructurado en administración para la capacitación de los que participan en estas actividades comunitarias. El programa no puede ser técnico por el nivel escolar de las personas, pero se hace necesario trabajar los conceptos básicos de administración, en un tiempo razonable y con aplicación a los problemas que les toca vivir frecuentemente.

El 87.0% de los que ocupan un cargo en las juntas directivas, ha estudiado los primeros 5 años de primaria o primaria completa, pero ésta no proporciona conocimientos sobre cómo administrar organizaciones de desarrollo y los líderes no han tenido la oportunidad de prepararse en esta área. Por otra parte varios líderes han recibido capacitaciones en diferentes áreas, de acuerdo al proyecto en que esté involucrada la institución, sin embargo son capacitaciones de pocas horas. Todo esto da como consecuencia que adicionalmente no se conoce una evaluación sobre los logros alcanzados por los programas anteriores. La encuesta indica que las capacitaciones han sido de muy corto tiempo, que los temas tratados no han sido los indicados y que la persona que impartió la capacitación no era la indicada.

Las juntas directivas no tienen lineamientos sobre los temas en que deben capacitarse, por lo que con este programa sobre capacitación en administración convencional se pretende resolver los problemas siguientes: a) Que los integrantes de las Juntas Directivas, adquieran los conocimientos básicos sobre administración de organizaciones de desarrollo. Que tengan un instrumento que les ayude a diseñar su propio programa de capacitación en forma parcial. b) Que los conocimientos adquiridos sean transmitidos a los integrantes de otras organizaciones que existan en la comunidad o a futuros líderes. c) Lograr un desarrollo sostenible por medio de la capacitación.

B. Programación del contenido

Los temas básicos que se estudiarán están organizados en seis bloques o módulos: 1. Fundamentos de la administración, 2. Planeación, 3. Organización, 4. Personal, 5. Dirección, 6. Control.

El programa se estructuró con las columnas siguientes: 1. Nombre del módulo, 2. Temas adicionales relacionados con el módulo, de acuerdo con el objetivo educativo, que es un cambio como resultado del aprendizaje, 3. Objetivo que se propone, 4. Contenido del tema, 5. Tiempo recomendado para cada tema, en horas, 6. Actividades planificadas, para aplicar o discutir lo aprendido.

El programa que se propone se incluye en el Anexo 8.

C. Objetivo

El objetivo para elaborar un programa de capacitación en administración convencional para el manejo de organizaciones comunales tiene como propósito que el potencial humano de las asociaciones microrregionales se apropien de las herramientas necesarias que les permitan alcanzar su autonomía. Que administren eficientemente los recursos que gestionen para el desarrollo sostenido de las comunidades y de beneficio exclusivo para sus habitantes y que eleven su nivel de vida.

D. Indicadores de éxito

Los indicadores señalan dónde puede encontrarse la información para verificar su cumplimiento. Un indicador debe ser práctico, independiente, bien orientado y verificable objetivamente.

El programa inicialmente se impartirá a los integrantes de las juntas directivas de las microrregiones de Ixcán, como un plan piloto, posteriormente y de acuerdo a los resultados, los encargados de manejar el programa deberán determinar si el tiempo es el adecuado o debe modificarse, lo mismo que su contenido, previo a continuar la capacitación con representantes microrregionales, integrantes de comités y líderes en general.

Los indicadores de éxito del programa de capacitación son:

CUADRO 7
INDICADORES DE ÉXITO DEL PLAN PILOTO

No.	OBJETIVO	PROPOSITO	INDICADOR	RESULTADO
1	Implantación del programa	Conseguir los insumos para la capacitación	Tiempo	Seis meses
			Financiamiento	100.0% el costo de la capacitación
			Compromiso de asistencia	Como mínimo 20 integrantes de las juntas directivas microrregionales
			Lugar físico de la capacitación	Microrregión y salón
			Capacitadores	Contrato con empresa
			Fechas	Calendario de actividades
2	Capacitación	Que los integrantes de las juntas directivas aprendan la teoría y práctica de los módulos a impartir	Asistencia	80.0%
			Participación y cumplimiento con actividades programadas	Apreciación del capacitador
			Programa llena los objetivos	Evaluación
			Desempeño de los capacitadores	Evaluación

(Elaboración propia)

E. Planeación estratégica (FODA)

Debe definirse un programa de acción del plan estratégico para asegurar el desarrollo a mediano y largo plazo. La estructura del plan consiste en analizar el presente por medio de un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), predecir el futuro (visión), definir cuál es la misión y la estrategia para lograrlo.

Para fines de este trabajo se desarrolló como ejemplo el plan estratégico; sin embargo este debe ser replanteado por las microrregiones.

1. Análisis del presente:

CUADRO 8
FODA DE LAS COMUNIDADES DE IXCÁN

No	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	Vivencias por el conflicto armado	La firma de la paz	Bajo nivel académico	Retiro de instituciones por finalización del programa
2	Determinación por mejorar su sistema de vida	Apoyo económico y asesoría que reciben del gobierno e instituciones nacionales e internacionales	Poca participación de la mujer en las juntas directivas microrregionales	Por exigencias y actitudes negativas si no se hace lo que quieren
3	Participación voluntaria	Capacitación que se está impartiendo	Falta de infraestructura	
4	Experiencia en liderazgo empírico			

(Elaboración propia)

2. Predecir el futuro (Visión):

Eliminar el analfabetismo, capacitar a los líderes para la correcta administración del desarrollo comunitario, con el propósito de crear la infraestructura adecuada que permita a sus habitantes lograr su independencia económica, satisfacer sus necesidades básicas (alimentación, salud, vivienda, educación y recreación) a corto, mediano y largo plazo, con la participación activa de sus habitantes.

3. Definir la Misión:

Las organizaciones microrregionales a través de las Juntas Directivas como representantes de las comunidades que la integran, promueven el desarrollo comunitario sostenible, para beneficio de sus habitantes en las áreas rurales del municipio de Ixcán.

4. Estrategia:

La estrategia a seguir debe establecerse para las diferentes actividades de la institución. Se definirán las actividades para la implantación del programa de capacitación del plan piloto o sea la capacitación de los integrantes de las juntas directivas, como objetivo inmediato.

Actividades:

- a. Nombrar un comité de capacitación
- b. Responsabilidades del comité:
 - 1) Buscar financiamiento para la capacitación
 - 2) Comunidad donde se dará la capacitación

- 3) Juntas directivas que participarán
 - 4) Contratación de institución encargada de la capacitación
 - 5) Insumos requeridos
 - 6) Fecha de inicio y final del programa de capacitación y horario
- c. Capacitación:
- 1) Trabajar los módulos del programa
 - 2) Documentación para entregar por módulo
 - 3) Actividades y práctica que se desarrollará por módulo
- d. Evaluación:
- 1) De cada tema
 - 2) Del Capacitador
 - 3) Retroalimentación
 - 4) Medidas correctivas

El programa de capacitación será flexible, de tal manera que permita cambios de acuerdo al interés de los participantes.

Para la implantación del programa de capacitación es necesario contar con cierta infraestructura donde se pueda impartir la capacitación, por lo regular las comunidades cuentan con escuela o salón comunal, que podría utilizarse para este objetivo, con los insumos que fueran necesarios.

La implantación consiste también en asegurarse que los capacitadores estén adecuadamente preparados y que comprendan la orientación filosófica del programa, el que deberá irse ajustando de acuerdo a la evaluación formativa.

Otro aspecto que debe ser considerado es la preparación del material, recursos didácticos y equipo para la capacitación.

El capacitador debe enseñar a aprender, fomentar el interés por el estudio independiente, motivar a continuar aprendiendo a lo largo de la vida (Planificación curricular, Aída Aldana de Insausti).

Al aplicar el programa, debe evaluarse su alcance y sus limitaciones para hacer las enmiendas necesarias para que en un futuro se pueda generalizar al resto de las comunidades.

F. Programación de insumos

1. Cronograma

El cronograma consiste en detallar en qué momento se realizarán las actividades que el programa de capacitación indica, para lograr los resultados esperados en un plazo previsto.

El programa propuesto se desarrollará en ochenta horas de clase. De acuerdo a la opinión de los encuestados debe impartirse de preferencia los fines de semana, por lo que se proponen 4 horas de clase los días domingos, para que los que se capacitan puedan movilizarse de su comunidad al lugar donde se imparta la capacitación y que el viaje lo puedan aprovechar para otras actividades adicionales. El horario puede ser de 8.00 a 12:30 horas, con un descanso de ½ hora a las diez de la mañana. Se recomienda un cupo máximo de 20 personas.

CUADRO 9

CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

←----- MÓDULOS -----→

FINES DE SEMANA	-1- XXXX	-2- XXXX	-3- XXXX	-4- XXXX	-5- XXXX	-6- XXXX
1	XXXX					
2	XXXX					
3	XXXX					
4	X	XXX				
5		XXXX				
6		XXXX				
7		XXXX				
8		XXXX				
9		XXXX				
10		X	XXX			
11			XXXX			
12			X	XXX		
13				XXX	X	
14					XXXX	
15					XXXX	
16					XXXX	
17					X	XXX
18						XXXX
19						XXXX
20						XXXX

(Elaboración propia)

2. Costos

Los costos estimados de la capacitación se hicieron en base a los siguientes supuestos: Los materiales utilizados en la capacitación por el instructor y por los participantes. Transporte de dos instructores de la capital al lugar, cada fin de semana. Viáticos para dos instructores y veinte participantes. Salario de dos

instructores, por impartir cuatro horas de clase cada fin de semana. Los costos de la capacitación que la Junta Directiva debe aportar o conseguir el financiamiento se resumen en los renglones siguientes:

CUADRO 10
COSTOS ESTIMADOS DE LA CAPACITACIÓN

RENLÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Materiales	400.00	8,000.00
Transporte	1,050.00	21,000.00
Viáticos	1,200.00	24,000.00
Salarios	800.00	16,000.00
	Total	69,000.00

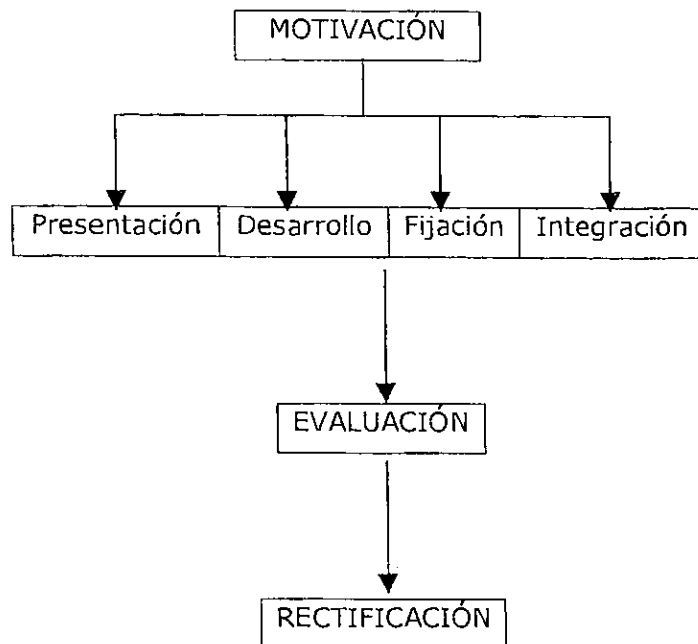
(Elaboración propia)

Las juntas directivas generalmente no tienen fondos para autofinanciar la capacitación, por lo que pueden solicitarlo a instituciones gubernamentales y ONG's que se dedican a la capacitación y están en la posibilidad de financiarla. Entre éstas se encuentran INTECAP, ONG's de Desarrollo de la Comunidad (77), de Desarrollo Empresarial y Gerencial (62) y de Educación (141). Para información puede consultarse el directorio de FUNDESA (Organizaciones Privadas Voluntarias de Servicio a la Comunidad de Guatemala), cuyas oficinas se encuentran en Diagonal 6, 10-65 Zona 10, Parque Gerencial las Margaritas, Nivel 4, oficina 402.

G. Programación de evaluaciones

La evaluación tiene como propósito controlar los objetivos alcanzados por el programa de capacitación. Esta debe realizarse antes (ex-ante), durante y después (ex-post) de la implantación del programa. La evaluación determina la eficacia del sistema y el impacto que tiene en la organización y comunidad en general. La evaluación es parte del proceso didáctico y la interrelación que existe entre las distintas fases se puede representar diagramáticamente (Figura 4).

FIGURA 4
ESTRUCTURAS DEL PROCESO DIDÁCTICO



(Fuente: Carmen María Galo de Lara, Tecnología Didáctica, 1989, página 78.)

1. Evaluación antes de la implantación (Ex-ante)

Para la evaluación ex-ante se consideró la relación entre beneficio y costo actual. Se calculó el costo unitario por alumno, de acuerdo a la duración del programa (5 meses ó 20 fines de semana) y el número de participantes (se recomendó no más de 20 personas por capacitación). Esto necesita de una aportación de Q.690.00 mensuales por alumno, lo que se considera un costo razonable. Hay grandes debilidades por parte de las organizaciones para lograr la sostenibilidad, por lo que es necesario fortalecer la capacitación.

2. Evaluación durante

La evaluación durante el proceso en forma continua se llama también monitoreo o seguimiento. Los indicadores de éxito permiten controlar la ejecución del programa de capacitación, utiliza los instrumentos necesarios para recabar datos y detectar problemas, toma en cuenta el recurso humano disponible, las deficiencias existentes, las necesidades e intereses de los capacitados, con el fin de lograr una funcionalidad adecuada de las organizaciones.

3. Evaluación después de la capacitación (Ex-post)

Tiene como objetivo evaluar si los conocimientos impartidos durante la capacitación son utilizados en la administración de las organizaciones y los beneficios y mejoras obtenidos como resultado del programa de capacitación.

La evaluación de la capacitación debe ser realizada por la ERM, quien puede nombrar un comité de evaluación, cuyo interés es conocer los resultados de la capacitación, por medio de preguntas, como: ¿Se logró el objetivo esperado?, ¿Se resolvió el problema identificado?, ¿Se trabajaron los puntos del programa? (producto), ¿La asistencia fue la esperada? (resultado), ¿Los participantes usan las herramientas aprendidas? (objetivo), (Guía metodológica DECOPAZ).

Los formatos utilizados para la evaluación deben ser claros y concisos, con pocas preguntas claves sobre el aspecto a evaluar. Si se evalúa el programa de capacitación las preguntas que se incluyan deben ser sobre el contenido del programa, la profundidad con que se trataron los temas, metodología, horario, participación de los capacitados, desempeño (fue nulo, malo, deficiente, regular, bueno o excelente) y un espacio para recomendaciones sobre cómo mejorar el programa. Si se evalúa al capacitador deben calificarse aspectos como: responsabilidad, organización, desempeño, motivación, preparación del tema, capacidad para transmitir conocimientos, dinámica pedagógica, forma de evaluar a los participantes, relaciones entre capacitador y capacitados y un espacio para opinión escrita.

Ejemplo de los formatos pueden verse en los anexos 9 y 10.

Para evaluar la capacitación las ERM deben seguirse los pasos siguientes: Se convoca al comité de evaluación a una reunión para la distribución de tareas. Se analiza el programa de capacitación para identificar lo que se va a evaluar y se elabora un plan. Se analiza y sistematiza la información. Se hace un listado con las dudas que surjan para su aclaración. Se elabora el informe de la evaluación, (Guía metodológica DECOPAZ).

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

1. La importancia de la capacitación en administración para el autodesarrollo sostenible es indispensable para las juntas directivas, ya que eso les permitirá asumir la responsabilidad al momento que se retiren las instituciones que actualmente dan este soporte.

2. La teoría administrativa es aplicable a todo tipo de organización.

3. Los acuerdos de paz plantean la necesidad del desarrollo de las comunidades rurales.

4. Los conocimientos sobre administración de los integrantes de las juntas directivas deben reforzarse.

5. Las comunidades se están involucrando cada vez más en su desarrollo.

6. Por razones de disponibilidad de tiempo de los integrantes de las juntas directivas, la capacitación debe impartirse los fines de semana.

7. Para recibir financiamiento las juntas directivas deben cumplir con requisitos administrativos, especialmente en el manejo y control de los recursos.

8. La participación de las comunidades es importante en la identificación de problemas, sus soluciones y priorización.

9. El fortalecimiento administrativo de las microrregiones debe ser un proceso a corto y mediano plazo, que debe formar parte de los planes de la institución para tener personas preparadas.

B. Recomendaciones

1. El contenido sugerido del programa de capacitación puede variar de acuerdo a las necesidades o intereses de las comunidades, tanto en contenido como en horario.

2. Se sugiere que la capacitación sea impartida por períodos de cuatro horas los fines de semana (sábado o domingo), sin embargo este tiempo puede modificarse según conveniencia.

3. Los grupos que se capacitarán deben integrarse con veinte personas como máximo.

4. De acuerdo al tema tratado debe dejarse trabajo y estudio para realizar durante la semana, ya que el 93% de los líderes sabe leer y escribir.

5. Iniciar la clase con un repaso y preguntas de lo visto la semana anterior.
6. Los casos deben desarrollarse sobre la base de problemas que los participantes sugieran.
7. Para la capacitación hay ONG ´s que se dedican a este campo, quienes cuentan con material audiovisual de enseñanza.
8. La capacitación es un proceso continuo que debe abarcar también a los integrantes de las asambleas para preparar nuevos líderes.
9. Los líderes capacitados deben transmitir los conocimientos adquiridos a los que se interesen en sus comunidades.
10. Debe reforzarse la lectura y escritura, principalmente con las personas que sólo cursaron los primeros grados de primaria.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aldana de Insausti, Aída. 1999. *Planificación Curricular*. 2a ed. Guatemala. Editorial Piedra Santa Arandi. 105 págs.
2. Azmitia, Oscar; Lux de Cotí, Otilia. *Investigación Participativa y Educación Maya*. PRODESSA (Proyecto de Desarrollo Santiago).
3. Beal ,George M.; Bohlen. Joe M. y Raudabaugh, J. Neil. 1964. *Conducción y Acción Dinámica del Grupo*. Versión de Guillermo Maxwell. Buenos Aires. Editorial Kapelusz. 332 págs.
4. Bernal Torres, Cesar Augusto. 2000. *Metodología de la Investigación*. Colombia. Pearson Educación de Colombia. 232 págs.
5. *Capacitación para la Organización y Participación Comunitaria*. 1990. SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje). Sección de Publicaciones. 48 págs.
6. Fritzen. Silvio José. 1998. *Adiestramiento de Líderes*. 5a. ed. Colombia. Editores Indo-América Press Service. 122 págs.
7. Gadea, Jorge A.. 1980. *Los Líderes se Hacen no Nacen*. República Dominicana. 91 págs.
8. Galo de Lara, Carmen María. 1989. *Tecnología Didáctica*. 2a. ed. Guatemala. Editorial Piedra Santa. 115 págs.
9. *Guía de Acción para la Motivación del Personal*. 1977. Bureau of Business Practice. Traducción de Mario Bracamontes. México. Editora Diana. 91 págs.
10. *Guías Metodológicas*. DECOPAZ. 2000. Huehuetenango. Impresos Delgado. 173 págs.
11. Jara H., Oscar. 1994. *Para Sistematizar Experiencias*. 2a. ed. Costa Rica. Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA. 243 págs.
12. Lambin Jean-Jacques. 1991. *Marketing Estratégico*. 2a. ed. España. Impresos y revistas IMPRESA. 490 págs.
13. *Liderazgo o Dirigencia Comunal*. Programa de Fortalecimiento Institucional. Servicios Jurídicos y Sociales (SERJUS). 25 págs.
14. Mendenhall Scheaffer. 1986. *Elementos de Muestreo*. 3a. ed. México. Editorial Iberoamérica. 321 págs.

15. *Metodología para el Diseño Curricular*. ESEDIR (Escuela Superior de Educación Integral Rural). 2do Taller. PRODESSA (Proyecto de Desarrollo Santiago). 27 págs.
16. Navarro, Alma y Laura Fischer. 1996. *Introducción a la Investigación de Mercado*. 3a ed. México. Editora McGraw-Hill. 162 págs.
17. Piura L, Julio. 1995. *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. 2a. ed. Impreso en Nicaragua. 115 págs.
18. *Plan de desarrollo Integral del Municipio de Ixcán*. 1995. Consejo Municipal de Desarrollo de Ixcán. Guatemala. Publicación Asociación Centroamericana de Comunicación para el Desarrollo Humano Hombres de Maíz. 125 págs.
19. *Propuesta Teórica, Metodología del Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación*. Programa de Fortalecimiento Institucional. SERJUS (Servicios Jurídicos y Sociales). 62 págs.
20. Reza Trosino, Jesús Carlos. 1999. *Cómo aplicar los principios de la capacitación de las organizaciones*. México. Editorial Panorama. 79 págs.
21. Robson, A. P.. 1967. *Contabilidad Básica para Ejecutivos*. Traducción de José Mendoza Franco. México. Impresora Azteca. 176 págs.
22. Son Turnil, Benjamín. 1995. *El Trabajo Comunal Con Grupos*. SERJUS (Servicios Jurídicos y Sociales). 40 págs.
23. _____; 1996. *Los Proyectos de Desarrollo Comunal*. SERJUS (Servicios Jurídicos y Sociales). 44 págs.
24. Suárez Díaz, Reynaldo. 1984. *La Educación*. México. Editorial Trillas. 182 págs.

ANEXOS

ENCUESTA DE OPINIÓN

ANEXO 1

Encuesta para tesis de la maestría en desarrollo

Integrantes de juntas directivas de las microrregiones de ixcán

Experiencias, conocimientos, practica y genero

Estimados integrantes de la Junta Directiva de esta Microrregión, se hace de su conocimiento que se está efectuando una investigación para diseñar el contenido y duración de un programa de capacitación, que proporcione las herramientas necesarias, para realizar las funciones administrativas con calidad, que permita un desarrollo sostenible de las comunidades. Los resultados obtenidos serán utilizados en el trabajo de tesis del Ing. Jesús Barrios para obtener la Maestría en Desarrollo por lo que su opinión es muy valiosa.

1. ¿Qué cargo ocupa actualmente en la Junta Directiva?

- a. Presidente.
- b. Vicepresidente.
- c. Secretario.
- d. Tesorero.
- e. Vocal 1o.
- f. Vocal 2o.
- g. Vocal 3o.

2. ¿Qué cargos ha ocupado en las Juntas Directivas, comités, comisiones de trabajo, etc., donde ha participado?

- a. Presidente.
- b. Vicepresidente.
- c. Secretario.
- d. Tesorero.
- e. Vocal 1o.
- f. Vocal 2o.
- g. Vocal 3o.
- h. No había participado.

3. Si es la primera vez que participa, ¿cuál fue la causa por la que Usted no había participado con anterioridad?

- a. No le gustaba participar.
- b. No había tenido la oportunidad de hacerlo.
- c. No se le daba participación a las comunidades.

4. Sabe leer y escribir:

SI

NO

5. Último grado escolar cursado o título obtenido: _____

6. ¿Recibió Usted alguna capacitación para ocupar el(los) puesto(s) que ha desempeñado en la(s) Junta(s) Directiva(s), en que ha participado?

SI

NO

7. ¿Está Usted satisfecho con la capacitación recibida?

SI

NO

8. El tiempo asignado a los temas en las capacitaciones, ha sido

- a. el justo.
- b. demasiado.
- c. poco.

9. Para los temas en que ha participado ¿hubo teoría y práctica?

SI

NO

10. ¿Considera Usted haber adquirido experiencia que puede aprovechar en el futuro para continuar apoyando el desarrollo de su microrregión sin asesoría?

SI

NO

11. Principales problemas detectados en la capacitación recibida:
- a. Los temas no eran los adecuados.
 - b. La persona que impartió la capacitación no era la indicada.
 - c. El tema fue tratado en muy poco tiempo.
 - d. Se le dedicó mucho tiempo al tema.
 - e. El contenido del tema no era lo esperado.
12. ¿Qué capacitación considera debe recibir una persona para ocupar el cargo que Usted tiene en la actualidad?
- _____
- _____
- _____
13. Según su criterio, ¿qué temas deben tratarse en futuras capacitaciones?
- a. Cómo realizar gestiones para préstamos o donaciones.
 - b. Sobre desarrollo sostenible.
 - c. Cómo solucionar conflictos.
 - d. Adiestramiento para líderes.
 - e. Cómo se realiza una investigación de mercado.
 - f. Descentralización y Autogestión.
 - g. Planeación y control.
 - h. Control de inventario.
 - i. Bases esenciales de la administración.
 - j. Contabilidad administrativa.
 - k. Toma de decisiones.
 - l. La gerencia efectiva.
 - m. Otros: _____
- _____
- _____

14. ¿Permitiría Usted y apoyaría la participación de las mujeres de su familia (madre, esposa, hermanas, hijas, etc.) en el desarrollo de su comunidad?

 SI NO

15. ¿Conoce Usted qué es un sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME)?

 SI NO

16. Las funciones de un líder son:

- a. ayudar a la organización del grupo.
- b. ayudar a los miembros del grupo a ser más eficientes.
- c. ayudar al grupo a desarrollar programas.
- d. ayudar al grupo a ser más eficiente.
- e. Ninguna de las anteriores.
- f. Todas las anteriores.

17. El factor más importante para la eficiencia del grupo es la inteligencia del líder

- a. cierto
- b. falso
- c. probablemente

18. Qué entiende por desarrollo sostenible: _____

19. En los proyectos de infraestructura se tiene

- a. construcción de caminos, introducción de agua y drenajes.
- b. construcción de escuelas, salones comunales, unidades mínimas de salud.
- c. vivienda, salud, educación.
- d. generación de productos destinados al consumo.
- e. Todas las anteriores
- f. Únicamente a y b

20. Las funciones básicas de una buena administración, son

- a. la toma de decisiones.
- b. organizar.
- c. asesorar.
- d. planear.
- e. controlar.
- f. comunicar.
- g. dirigir.
- h. Todas las anteriores
- i. Solamente a, d, e y g

21. Los elementos esenciales de un sistema de control, son

- a. una meta, un plan, normas y reglas.
- b. forma para medir los resultados.
- c. correcciones que deben efectuarse para alcanzar el resultado deseado.
- d. a y c

22. Para encontrar la existencia actual de un inventario se utiliza la fórmula

- a. existencia anterior + entradas - salidas
- b. existencia anterior + entradas - salidas + sobrantes - faltantes

23. Indique cuál es la importancia de los temas siguientes:

a. Capacitación:

b. Elaboración de presupuestos:

c. La comunicación:

d. Gestión:

24. Considera Usted que la educación no formal, es una forma de capacitar al adulto que no tuvo la oportunidad de hacerlo en la edad escolar y es aprovechada por éste

 SI NO

25. De acuerdo al nivel educativo que tiene y capacitaciones que ha recibido, ¿considera que es necesario seguir contando con asesoría profesional, para continuar con el desarrollo?

 SI NO

26. Para su capacitación, Usted puede invertir cierto tiempo que podría ser

- a. diariamente.
- b. fines de semana.
- c. mensualmente.
- d. trimestralmente.
- e. semestralmente.

27. El número de horas que puedo dedicar a mi capacitación son

- a. dos horas diarias.
- b. cuatro horas fines de semana.
- c. ocho horas fines de semana.
- d. doce horas fines de semana.
- e. sugerencia de las horas y días más convenientes:

28. ¿Cuántos meses considera que debe durar una buena capacitación?

- a. Un mes.
- b. Dos meses.
- c. Tres meses.
- d. Seis meses.
- e. Un año.

29. ¿Cuál es la época o los meses más adecuados para participar en capacitación?

30. ¿Qué cosas estaría dispuesto a aportar para sus capacitaciones, en caso de no contar con ninguna ayuda institucional?

ANEXO 2

TIPO DE PREGUNTAS EFECTUADAS EN LA ENCUESTA

PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA								
	CERRADAS					ABIERTAS			
	PARTICIPACIÓN	CONOCIMIENTO	CAPACITACIÓN	GENERO	ASESORÍA	CONOCIMIENTOS	ESTUDIOS	CAPACITACIÓN	
1	1								
2	1								
3	1								
4		1							
5							1		
6			1						
7			1						
8			1						
9			1						
10			1						
11			1						
12						1			
13			1						
14				1					
15		1							
16		1							
17		1							
18						1			
19		1							
20		1							
21		1							
22		1							
23						1			
24			1						
25					1				
26			1						
27			1						
28			1						
29								1	
30								1	
TOTAL:	3	8	11	1	1	3	1	2	
	TOTAL PREGUNTAS CERRADAS:					24	ABIERTAS:		6
						TOTAL :		30	

ANEXO 3

PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA DE JUNTAS DIRECTIVAS

No.	CARGO	PARTICIPANTES	% DEL TOTAL ENCUESTADO	% POR CARGO (*)
1	Presidente	5	16.7	71.4
2	Vicepresidente	4	13.3	57.1
3	Secretario	4	13.3	57.1
4	Tesorero	3	10.0	42.9
5	Vocal 1	1	3.3	14.3
6	Vocal 2	5	16.7	71.4
7	Vocal 3	5	16.7	71.4
8	Cargo no identificado	3	10.0	42.9
	TOTAL:	!Error de sintaxis,)	100.0	

* Hay 7 personas por cada cargo y siete microrregiones.

Nota: la respuesta aceptable es la que indique el cargo que ocupa actualmente.

Línea 8: Hay más de una respuesta.

ANEXO 4

CARGOS DESEMPEÑADOS

No.	PREGUNTA	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO	TESORERO	VOCAL 1o.	VOCAL 2o.	VOCAL 3o.	VARIAS RESPUESTA	TOTAL
1.	Cargo actual	5	4	4	3	1	5	5	3	30
2.	Cargos ocupados									
a.	Presidente	3			1	1	2	1	1	9
b.	Vicepresidente	3	1			1		1	1	7
c.	Secretario	1	2	2	1		1		1	8
d.	Tesorero	1		1		1	1	2		6
e.	Vocal 1o.								1	1
f.	Vocal 2o.						2		1	3
g.	Vocal 3o.	1								1
h.	Ninguno		1		1		1			3
i.	No respondió o respuesta incorrecta			1			1	1		3
j.	Alcalde Auxiliar		1							1
	TOTAL:	9	5	4	3	3	8	5	5	42
3.	Ya había participado, si no por qué	5	3	4	2	1	3	4	3	25
a.	No le gustaba				1					1
b.	Falta de oportunidad		1				1			2
c.	No se les daba participación									0
d.	No respondió o respuesta incorrecta						1	1		2
	TOTAL:	0	1	0	1	0	2	1	0	5

ANEXO 5

ESTUDIOS Y CONOCIMIENTOS

No.	PREGUNTA	PRESIDENTE		VICEPRESIDENTE		SECRETARIO		TESORERO		VOCAL 1o.		VOCAL 2o.		VOCAL 3o.		*OTRAS		TOTAL	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
4.	Sabe leer y escribir	4	1	3	1	4	0	3	0	1	0	5	0	5	0	3	0	28	2
5.	Nivel académico:																		
	1o. primaria	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	2o. primaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	3	3
	3o. primaria	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	5	5
	4o. primaria	1	2	2	2	2	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	7	7
	5o. primaria	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	2
	Primaria completa	2	0	0	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	8	8
	Secundaria Completa	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Universidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	No respondió	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	3
RESPUESTAS A PREGUNTAS:																			
15-23	Correctas (Sobre 8 puntos)	2.33	1.91	2.09	2.02	3.25	1.50	2.18	2.07	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05
	Incorrectas	4.87	5.10	5.91	4.98	4.75	4.50	2.62	2.93	4.42	4.42	4.42	4.42	4.42	4.42	4.42	4.42	4.42	4.42
	En blanco	0.80	1.00	0.00	1.00	0.00	2.00	3.20	3.00	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53
	TOTAL:	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00

* OTRAS: varias respuestas

RECOMENDACIONES PARA LAS CAPACITACIONES

No.	PREGUNTA	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO	TESORERO	VOCAL 1o.	VOCAL 2o.	VOCAL 3o.	*OTRAS	TOTAL
11.	Problemas detectados en la capacitación:									
a.	Temas no adecuados	2	1	1	1		2	3		10
b.	Capacitador no indicado	1	1		1		1	3		7
c.	Poco tiempo	4	4	2	1	1	2	2	2	18
d.	Mucho tiempo						1	1		2
e.	Contenido no era lo esperado	2			1		1	1		5
f.	En blanco			1			1	1	1	4
12.	Capacitación que debe recibirse según el cargo:									
a.	Contabilidad	1	1	1	2		3	1		9
b.	Administración (pública)	3		1			2			6
c.	Matemática aplicada	1						1		2
d.	Formulación de proyectos	2						1		7
e.	Educación popular	2		1			2	1		6
f.	Responsabilidades del cargo		1			1	2	1		5
g.	Tipo de contrataciones			1						1
h.	Redacción			1						1
i.	Derechos de los Ciudadanos						1			1
j.	Liderazgo	1								1
k.	Formación humana		1							1
l.	Desarrollo sostenible		1							1
m.	Proyectos productivos		1							1
n.	Recursos forestales		1							1
o.	Género		1							1
p.	Planificación	1								1
q.	Caja				1					1
r.	Cómo hablar en público	1					1			2
s.	Compras y cotizaciones	1					1			2
u.	Cómo expresarse mejor							1		1
v.	En blanco		1	1				2	2	6

(Continúa)

RECOMENDACIONES PARA LAS CAPACITACIONES

(Continuación)

No.	PREGUNTA	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO	TESORERO	VOCAL 1o.	VOCAL 2o.	VOCAL 3o.	*OTRAS	TOTAL
13.	Temas que deben tratarse en futuras capacitaciones:									
a.	Gestión para préstamos o donaciones	5	3	3	2		3	1		17
b.	Desarrollo sostenible	4	4	1	2	1	2	2	1	17
c.	Solución de conflictos	3	4			1	4	1		13
d.	Adiestramiento para líderes	5	3				3	3	2	16
e.	Investigación de mercado	4	4		1	1	2	2	1	15
f.	Descentralización y Autogestión	4	4		2	1	3	2		16
g.	Planeación y control	4	4				1	1	1	11
h.	Control de Inventario	4	4	1			2	2	1	14
i.	Bases de la Administración	4	5	1	1		3	2	2	18
j.	Contabilidad	4	4	1	2		3	1	1	16
k.	Toma de decisiones	4	4			1	2	1	1	13
l.	Gerencia efectiva	4	3					3		10
m.	Otros							2		2
n.	En blanco			1						1
26.	La capacitación debe darse:									
a.	A diario					1			1	2
b.	Fines de semana	3	1	1	2		1	4	1	13
c.	Mensualmente	2	3	3			2	1		11
d.	Trimestralmente			1			1			2
e.	Semestralmente		1							1
f.	En blanco	1			1		1		2	5
27.	Horas que puede dedicar a la capacitación:									
a.	2 horas diarias			2			1	1		4
b.	4 horas fines de semana	4			1	1	1			7
c.	8 horas fines de semana	3	2				1	3		9
d.	12 horas fines de semana		1	1	1				1	4

(Continúa)

ANEXO 7

RECOMENDACIONES PARA LAS CAPACITACIONES

(Continuación)

No.	PREGUNTA	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO	TESORERO	VOCAL 1o.	VOCAL 2o.	VOCAL 3o.	*OTRAS	TOTAL
e.	Sugerencias									
	Sábado	1	1							2
	5 horas		1							1
	6 horas diarias	1								1
	Por la noche			1						1
	3 días continuos fin de semana									0
	3 días continuos a fin de mes		1	1						2
	3 días continuos, trimestralmente						1	1		1
	En blanco						1	1	2	4
28.	Cuánto tiempo debe durar la capacitación:									
a.	1 mes				1		1	1		3
b.	2 mes								1	1
c.	3 mes	1								1
d.	6 mes	2	1	1	1	1		1	2	9
e.	1 año	1	1	3	1		3	2		11
f.	En blanco						1			1
29.	Meses que considera más adecuados para recibir la capacitación:									
a.	En blanco			1			2	2	2	5
b.	Enero	2	1	1	1		1	2		8
c.	febrero	2	1	1			1			5
d.	Marzo	1	1	2	1	1		1	1	8
e.	Abril			2	1	1			1	5
f.	Mayo	1		1	2	1			1	6
g.	Junio	1		1	1		1			4
h.	Julio			1	2					3
i.	Agosto	1	1	1	2					5
j.	Septiembre				1		2			3
k.	Octubre	1			1		1			3

(Continúa)

ANEXO 7

RECOMENDACIONES PARA LAS CAPACITACIONES

(Continuación)

No.	PREGUNTA	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	SECRETARIO	TESORERO	VOCAL 1o.	VOCAL 2o.	VOCAL 3o.	*OTRAS	TOTAL
i.	Noviembre		1		1		1			3
m.	diciembre				2					2
n.	Cualquier mes	1	2	1				1		5
30.	Qué puede aportar para la capacitación si no cuenta con ayuda:									
a.	En blanco				1		3	1	2	7
b.	Recurso económico				1					1
c.	Tiempo	5	3	3	1		2	3		17
d.	Pago del pasaje					1				1
e.	Comidas					1				1
f.	Nada			1						1
g.	Útiles								1	1
h.	Salón	1	1					1		3

*OTRAS: varias respuestas.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

MÓDULO	TEMAS	OBJETIVOS	CONTENIDO	HORAS	TALLER DE
1. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN:	1.1. FUNCIONES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	Introducir a los asistentes al campo de la administración para el desarrollo comunitario. Dar a conocer el ambiente donde las personas trabajan en grupo, para la obtención de fines comunes. Definir las funciones básicas de la administración, para tener un panorama de cómo se administra una institución de desarrollo.	a. En qué consiste la administración para el desarrollo comunitario. b. Los objetivos del administrador comunitario. c. Evolución de la administración comunitaria. d. Principios generales de la administración comunitaria. e. Funciones y autoridad del administrador comunitario. f. La ética y el administrador comunitario.	6	Discusión
	1.2. PROMOCIÓN	Para lograr el éxito en las actividades comunitarias, es necesario informar a la población en qué consiste el programa y la importancia de la participación de todos.	a. El objetivo de una promoción. b. Ciclo de un proyecto. c. Cómo involucrar a la gente.	2	Discusión
	1.3. DESARROLLO SOSTENIBLE	Las comunidades deben buscar su desarrollo y bien estar a través de un proceso sostenible y deben conocer el concepto de desarrollo sostenible.	a. Concepto de desarrollo sostenible. b. Participación de las comunidades y desarrollo sostenible. c. Manejo sostenible de los recursos naturales.	3	Discusión

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

MÓDULO	TEMAS	OBJETIVOS	CONTENIDO	HORAS	TALLER DE
	1.4. AUTOGESTIÓN	Es necesario involucrar a las comunidades en la solución de sus problemas ya que nadie mejor que ellos conocen sus necesidades.	a. Concepto de autogestión. b. El papel de las ONG's. c. La función de la comunidad en el proceso de desarrollo.	2	Discusión
2. PLANEACIÓN:	2.1. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN	Aprender a establecer objetivos de acuerdo a las necesidades de la comunidad. identificar el verdadero problema para determinar las probables soluciones. Escoger entre las alternativas que tengan y los medios para alcanzarlos.	a. Propósitos de al planeación. b. La importancia de planear. c. El proceso de planeación. d. Fijación de objetivos comunitarios. e. Administración comunitaria por objetivos. f. Toma de decisiones comunitarias. g. Estrategias y políticas a seguir. h. Ejecución de la planeación.	12	Caso
	2.2- PROYECTOS COMUNALES	Dar a conocer los elementos más importantes para el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades y capacitarlos en el proceso para el desarrollo de proyectos.	a. Qué es un proyecto comunal. b. Clases de proyectos comunales. c. Planeación participativa. d. Elementos principales de un proyecto (diagnóstico, problema, solución, priorización y resultados). e. Implementación del sistema PME (Planificación, monitoreo y evaluación).	12	Caso

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

MÓDULO	TEMAS	OBJETIVOS	CONTENIDO	HORAS	TALLER DE
3. ORGANIZACIÓN:	3.1. TIPOS DE ORGANIZACIONES	Conocer los diferentes tipos de organización y la necesidad de que exista una estructura para alcanzar los propósitos. Saber cuáles son las obligaciones de cada puesto en la estructura, autoridad que se tiene, su relación con otros puestos y la información que se requiere.	<p>a. Propósitos de una organización comunitaria.</p> <p>b. Organigrama de una organización comunitaria.</p> <p>c. Cómo realizar las actividades.</p> <p>d. Relación de autoridad en los diferentes niveles.</p> <p>e. Descentralización y participación comunitaria.</p> <p>f. Organizaciones efectivas para la sostenibilidad.</p>	8	Caso
4. PERSONAL	4.1. MANEJO DE PERSONAL	La Junta Directiva debe contratar personal administrativo capacitado para el buen funcionamiento del programa, adicional al personal voluntario.	<p>a. Selección de personal voluntario y por contrato.</p> <p>b. Evaluación de personal.</p> <p>c. Necesidades de entre nomiento.</p> <p>d. Entrevista de candidatos.</p>	6	Práctica
5- DIRECCIÓN:	5.1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	Los administradores deben conocer cómo dirigir a las personas involucradas en los proyectos de desarrollo, en base a la motivación, comunicación y liderazgo.	<p>a. En qué consiste la dirección.</p> <p>a. La importancia de la comunicación.</p> <p>c. Liderazgo.</p>	2	Discusión

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

MÓDULO	TEMAS	OBJETIVOS	CONTENIDO	HORAS	TALLER DE
	5.2. LIDERAZGO	Es necesario que el líder se prepare para asumir sus funciones, por lo que necesita desarrollar una serie de cualidades, como: a. personalidad, creatividad, iniciativa, responsabilidad, autonomía y cooperación para poder actuar como un buen líder.	a. Cuáles son las funciones de un líder. b. ¿Qué hacen los líderes? c. Relación con los demás. d. Servir a las necesidades de la comunidad. e. En busca de consejos. f. El líder escucha consejos.	3	Discusión
	5.3. DINÁMICA DE GRUPO	En la actualidad es frecuente buscar la solución de los problemas con la participación de la comunidad, la que se une con fines sociales y colabora en las actividades que se necesita realizar. Para lograrlo el grupo debe organizarse y ser productivo para alcanzar los objetivos.	a. Conducción de grupos. b. Por qué asociarse en grupos. c. La dinámica grupal. d. Técnicas grupales. e. Evaluación del grupo. f. Discusión en grupo.	6	Práctica
	5.4. MOTIVACIÓN	Motivar a las personas para obtener su colaboración. Conocer métodos y técnicas comprobadas para estimular el desempeño y la satisfacción de solucionar sus necesidades.	a. Necesidad de la motivación. b. Cómo motivar. c. Resistencia al cambio. d. Canales de comunicación.	3	Discusión
6- CONTROL:	6.1. IMPLANTACIÓN DE CONTROLES	Dar a conocer la forma de medir las etapas de un plan, su progreso o descubrir desviaciones para tomar medidas correctivas.	a. Control en proyectos de desarrollo. b. Mecanismos de control. c. Logística de un programa de desarrollo. d. Principios básicos de control.	6	Caso

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

MÓDULO	TEMAS	OBJETIVOS	CONTENIDO	HORAS	TALLER DE
	6.2. CONTABILIDAD BÁSICA	Los administradores deben tener los conocimientos básicos de contabilidad para fines de control y estar informados para la toma de decisiones	a. Conceptos contables para una organización no gubernamental. b. Clasificación de valores y cuentas. c. Documentos comerciales. d. Libros auxiliares. e. Balance. f. Resultados versus plan.	8	Caso
	6.3 MONITOREO Y SUPERVISIÓN	Controlar y verificar los avances de un proyecto y suministrar información al administrador.	a. Funciones de un monitor de proyectos comunitarios.	1	Caso
TOTAL:				80	horas
				20	semanas
				5	meses

ANEXO 9
FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

MODULO: _____ TEMA: _____

LUGAR Y FECHA: _____

Señale con una X su opinión acerca del programa en que participó, en los aspectos siguientes:

No.	ASPECTO	NULO	MALO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
1	Contenido	0	1	2	3	4	5
2	Profundidad de los temas	0	1	2	3	4	5
3	Interés del tema	0	1	2	3	4	5
4	Metodología	0	1	2	3	4	5
5	Horario	0	1	2	3	4	5
6	Participación del estudiante	0	1	2	3	4	5
7	desempeño del profesor	0	1	2	3	4	5
8	Progreso personal	0	1	2	3	4	5

OBSERVACIONES (Todo aquello que Usted desee manifestar para el mejoramiento del programa):

(Fuente: Reynaldo Suárez Díaz.La Educación.)

ANEXO 10

FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CAPACITADOR

MÓDULO _____ TEMA _____

NOMBRE DEL CAPACITADOR _____

LUGAR Y FECHA _____

INDICACIONES: Tache con una X la calificación que a su juicio merece el profesor en los aspectos enunciados:

NULO	DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	EXCELENTE
0	1	2	3	4

1. RESPONSABILIDAD:

1.1	¿Llegó puntualmente a clase?	0	1	2	3	4
1.2	¿Faltó raras veces y cuando lo hizo avisó con anterioridad?	0	1	2	3	4
1.3	¿Estableció horario de consulta y lo cumplió?	0	1	2	3	4
1.4	¿Evitó durante la clase la pérdida de tiempo?	0	1	2	3	4
1.5	¿Exigió a los estudiantes el cumplimiento de sus deberes? (Asistencia, trabajos, evaluaciones, etc.)	0	1	2	3	4

2. ORGANIZACIÓN DE LA CLASE:

2.1	¿Presentó el programa del tema a tratar?	0	1	2	3	4
2.2	¿Siguió el programa satisfactoriamente?	0	1	2	3	4
2.3	¿Es ordenado en su exposición?	0	1	2	3	4
2.4	¿Da explicaciones?	0	1	2	3	4

3. MOTIVACIÓN PARA LA ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE:

3.1	¿El capacitador demostró interés en su presentación?	0	1	2	3	4
3.2	¿Trasmitió ese interés a los capacitados?	0	1	2	3	4
3.3	¿La clase la inició demostrando la importancia del tema?	0	1	2	3	4
3.4	¿Mostró la aplicación práctica del tema tratado?	0	1	2	3	4
3.5	¿Promueve la intervención de los capacitados?	0	1	2	3	4

4. PREPARACIÓN DE LA CLASE:

4.1	¿El capacitador demostró conocer el tema que expuso?	0	1	2	3	4
4.2	¿Preparó su clase y evitó improvisaciones?	0	1	2	3	4
4.3	¿Respondió las preguntas sin evasivas?	0	1	2	3	4
4.4	¿Está actualizado en los temas que trató?	0	1	2	3	4

5. CAPACIDAD PARA TRANSMITIR CONOCIMIENTOS:

5.1	¿El capacitador destacó las ideas principales?	0	1	2	3	4
5.2	¿Utilizó lenguaje comprensible?	0	1	2	3	4
5.3	¿Definió la terminología nueva?	0	1	2	3	4
5.4	¿Ilustró sus explicaciones con ejemplos?	0	1	2	3	4
5.5	¿Verificó si el capacitado ha entendido sus explicaciones?	0	1	2	3	4

6. DINÁMICA PEDAGÓGICA:

6.1	¿Promovió la participación de los capacitados?	0	1	2	3	4
6.2	¿Hubo discusión en grupo y trabajos de investigación?	0	1	2	3	4
6.3	¿Las ayudas utilizadas por el profesor son de beneficio?	0	1	2	3	4
6.4	¿Mantiene el orden y la disciplina en clase?	0	1	2	3	4

7. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN:

7.1	¿Indicó claramente la forma en que haría la evaluación?	0	1	2	3	4
7.2	¿Dio los resultados oportunamente?	0	1	2	3	4
7.3	¿Permitió discutir la evaluación?	0	1	2	3	4
7.4	¿Sus evaluaciones fueron objetivas?	0	1	2	3	4

8. RELACIONES CAPACITADOR - CAPACITADOS

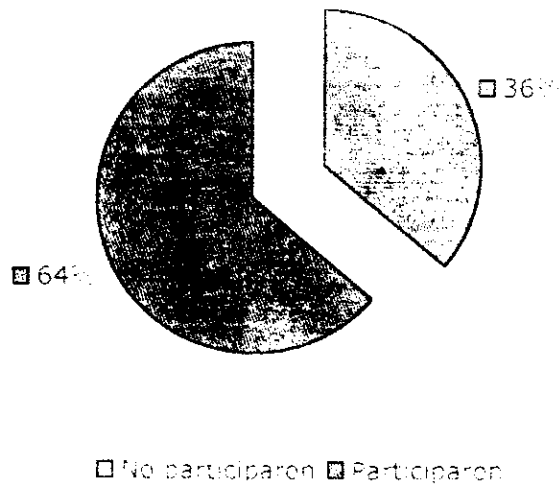
8.1	¿Aceptó las sugerencias de los capacitados?	0	1	2	3	4
8.2	¿El capacitador era de fácil acceso?	0	1	2	3	4
8.3	¿Exigió y se ganó el respeto de los capacitados?	0	1	2	3	4
8.4	¿Demostró preocupación por los problemas de los capacitados?	0	1	2	3	4

OBSERVACIONES:

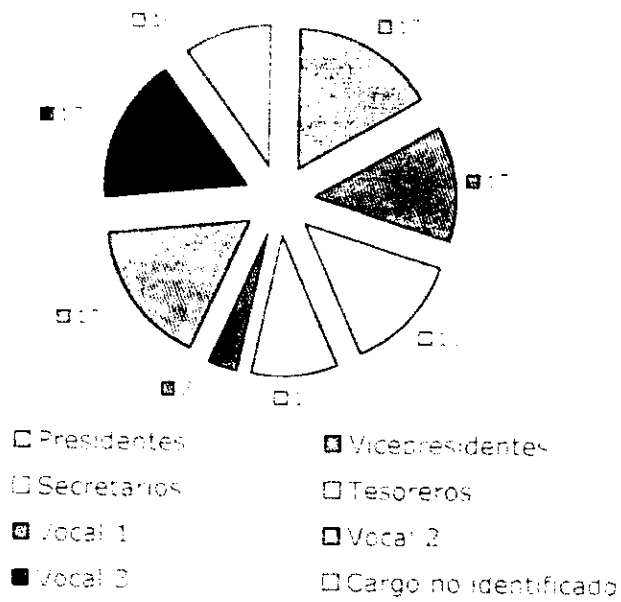
(Fuente: Reynaldo Suárez Díaz. La Educación.)

GRÁFICAS

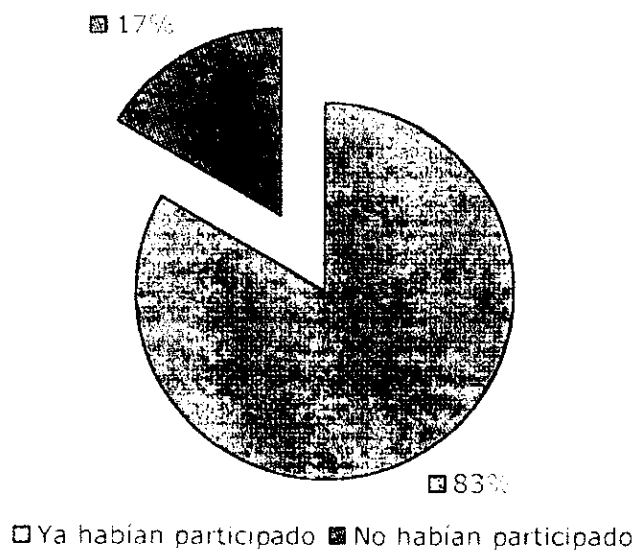
GRÁFICA 1
ENCUESTA
PARTICIPACION DE LOS INTEGRANTES DE LAS
JUNTAS DIRECTIVAS DEL MUNICIPIO DE IXCÁN



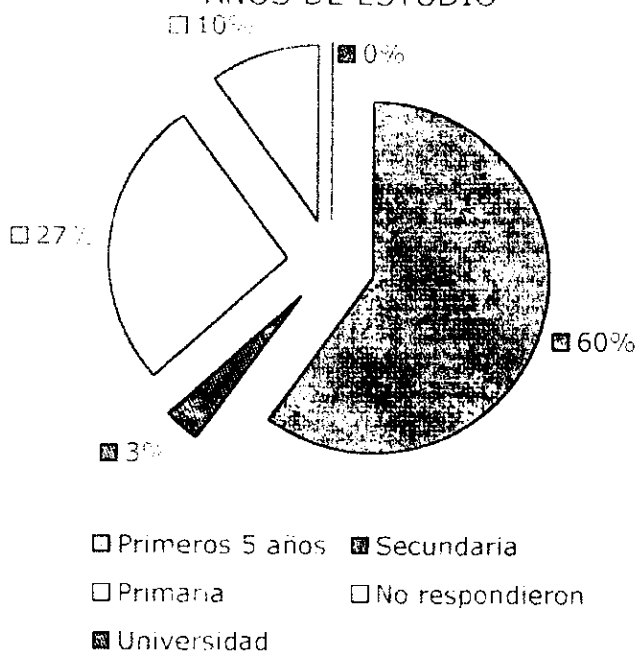
GRÁFICA 2
PARTICIPANTES POR CARGO
MIEMBROS DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS
MUNICIPIO DE IXCÁN, QUICHE



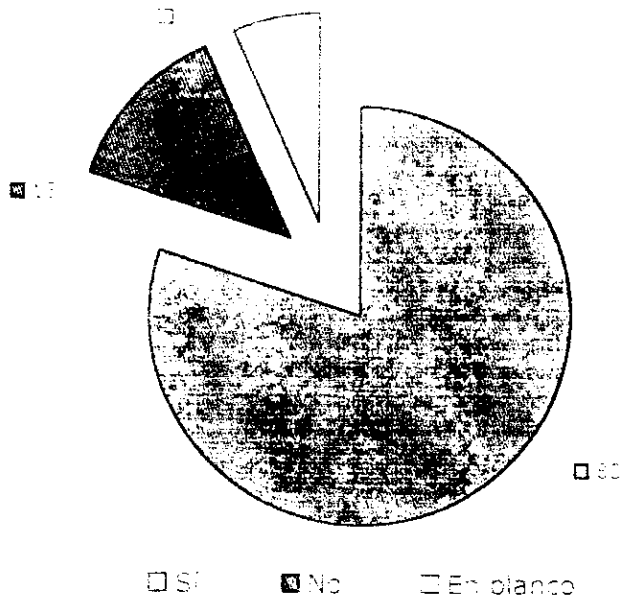
GRÁFICA 3
PARTICIPACIÓN ANTERIOR



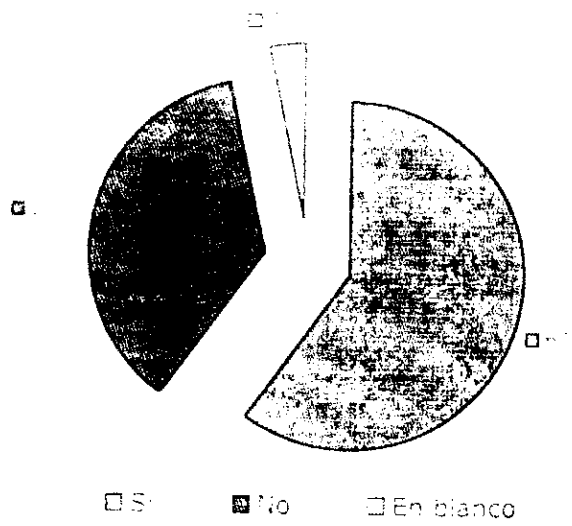
GRÁFICA 4
AÑOS DE ESTUDIO



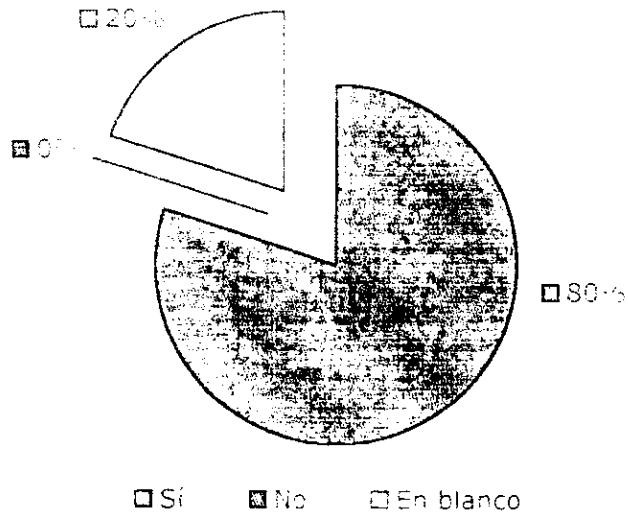
GRÁFICA 5
HA RECIBIDO CAPACITACIÓN



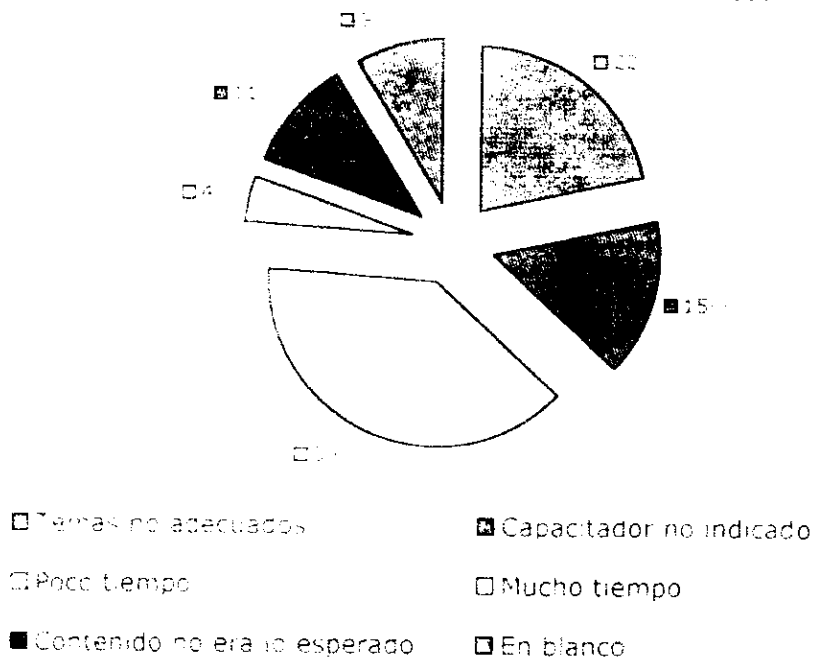
GRAFICA 6
ESTA SATISFECHO CON LA CAPACITACIÓN
RECIBIDA



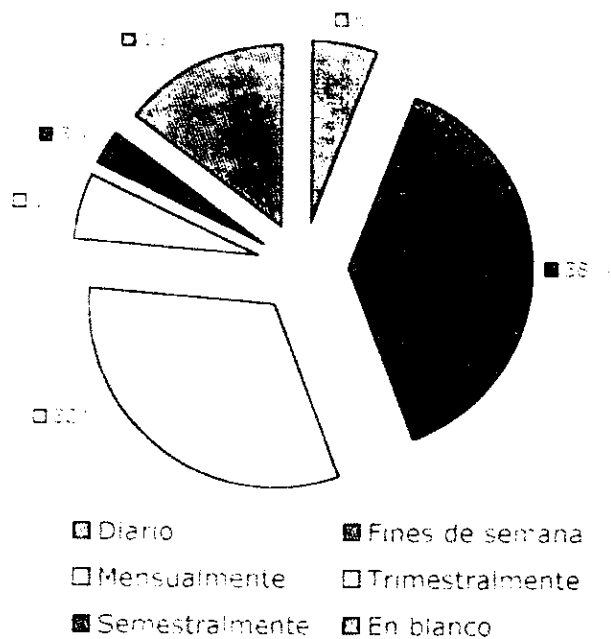
GRÁFICA 7
NECESITA ASESORIA PARA CONTINUAR CON LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO



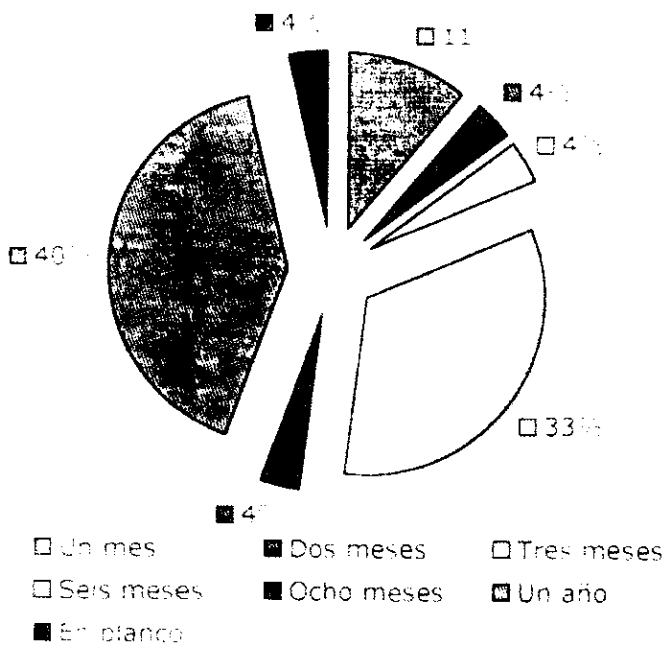
GRÁFICA 8
PROBLEMAS DETECTADOS EN LA CAPACITACION



GRÁFICA 9
HORARIO PREFERIDO PARA LA CAPACITACIÓN



GRÁFICA 10
TIEMPO DE DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

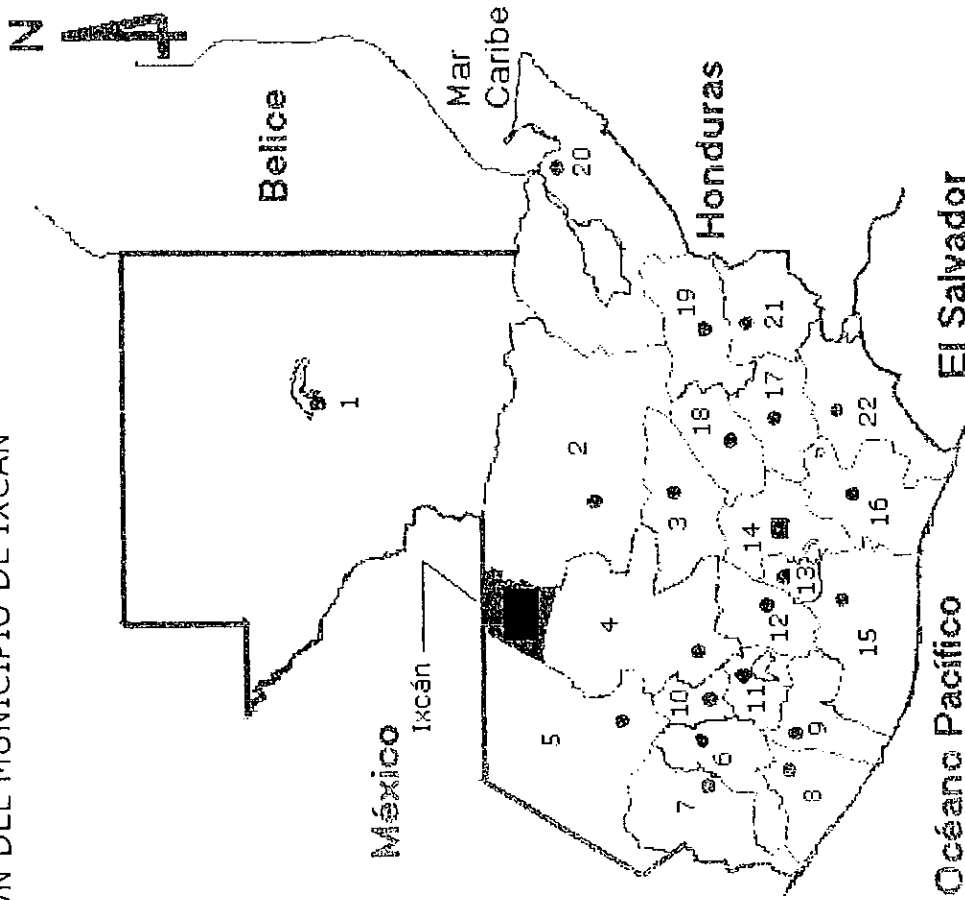


MAPAS

MAPA DE GUATEMALA
LOCALIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE IXCÁN

No.	DEPARTAMENTO	CABECERA
1	Petén	Ciudad Flores
2	Alta Verapaz	Cobán
3	Baja Verapaz	Salamá
4	Quiché	Santa Cruz del Quiché
5	Huehuetenango	Huehuetenango
6	Quetzaltenango	Quetzaltenango
7	San Marcos	San Marcos
8	Retalhuleu	Retalhuleu
9	Suchitepéquez	Mazatenango
10	Totonicapán	Totonicapán
11	Sololá	Sololá
12	Chimaltenango	Chimaltenango
13	Sacatepéquez	Antigua Guatemala
14	Guatemala	Ciudad de Guatemala
15	Escuintla	Escuintla
16	Santa Rosa	Cuilapa
17	Jalapa	Jalapa
18	El Progreso	El Progreso
19	Zacapa	Zacapa
20	Izabal	Puerto Barrios
21	Chiquimula	Chiquimula
22	Jutiapa	Jutiapa

GUATEMALA
SIMBOLOGÍA
Frontera Internacional ———
Límites departamentales - - - - -
Cabecera departamental ●
Ciudad Capital ■



MAPA DEL DEPARTAMENTO DEL QUICHÉ
LOCALIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE IXCÁN

MUNICIPIOS

1. Santa Cruz del Quiché	12. Joyabaj
2. Chiché	13. Nebaj
3. Chinique	14. Sajcabajá
4. Zacualpa	15. Uspantán
5. Chajul	16. Sacapulas
6. Chichicastenango	17. Jocotenango
7. Patzité	18. Canillá
8. Ilotenango	19. Chicamán
9. Jocopilas	20. Ixcán
10. Cunén	21. Pachalum
11. Cotzal	



MAPA DEL MUNICIPIO DE IXCÁN
DIVISIÓN MICRORREGIONAL

