

## I. PRESENTACIÓN

El proyecto Usi-Ha' PRRAC/G/SU/03/062 finalizará el mes de julio del año 2005. Durante su ejecución se ha elaborado una gran riqueza de productos, instrumentos y herramientas los cuales ayudaron en la implementación del proyecto y en el proceso de monitoreo y la evaluación del mismo.

La presente sistematización nace con el objetivo de elaborar una caja de herramientas prácticas y de fácil acceso, la cual puede servir en la ejecución de futuros proyectos de la Cruz Roja Guatemalteca y de la Cruz Roja Holandesa. Se pretende ofrecer una sistematización de las experiencias y más aun de todas las herramientas e instrumentos desarrolladas y implementadas a lo largo de la vida del proyecto Usi Ha'.

La sistematización además será un insumo para la elaboración de un manual de Identificación, Formulación, Planificación e Implementación de proyectos el cual actualmente esta en elaboración bajo la responsabilidad de la Cruz Roja Holandesa.

La elaboración de la caja de herramientas (toolkit) además forma parte de la estrategia de sostenibilidad del proyecto, como este instrumento nos garantiza la replicabilidad de los instrumentos y herramientas elaborados en el proyecto.

### 1.1 OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

Sistematizar los instrumentos y herramientas elaborados por parte del proyecto Usi-Ha' para poder replicar las experiencias y encaminar futuros proyectos de la Cruz Roja Guatemalteca y de la Cruz Roja Holandesa.

### 1.2 METODOLOGÍA CON QUE SE REALIZÓ LA SISTEMATIZACIÓN

El método con que se trabajó la sistematización, se divide en diferentes momentos metodológicos, que se explican a continuación:

#### ***A. Creación de las condiciones para la sistematización***

En este momento se prepararon las condiciones mínimas para asegurar el éxito de la sistematización. En este sentido se ubicaron los elementos principales de la metodología global del proceso, afinación del cronograma de trabajo, revisión de instrumentos para trabajo de campo.

#### ***B. Revisión documental para la sistematización***

Orientada a la recuperación de la experiencia que ya se tiene y contar con la información esencial para orientar debidamente la sistematización. Por otro lado, se ordenó y clasificó los instrumentos y herramientas, para ubicar los distintos componentes indispensables de este proceso.

Para realizar este paso, se revisaron los siguientes materiales:

- 1) Listado de materiales o información que posee el proyecto
- 2) Listado del personal que labora en el programa y sus responsabilidades
- 3) Organigrama del proyecto
- 4) Listado de comunidades, con su ubicación
- 5) Planes Operativos Trimestrales
- 6) Informes de avance de trabajo
- 7) Instrumentos o herramientas empleadas en el monitoreo del proyecto
- 8) Material audiovisual desarrollado en el trabajo (fotos)

En esta etapa es donde se hará el análisis inicial de los instrumentos y herramientas elaboradas por el proyecto Usi-Ha’

**i. Tomando opiniones a las y los participantes**

Se realizaron visitas a 2 comunidades para intercambiar opiniones con las mujeres y con hombres que han sido beneficiados con la ejecución del proyecto.

**ii. Entrevistas o reunión con personal del proyecto**

Se realizó una reunión con la Coordinadora y el Jefe Técnico del Proyecto, además de pláticas con los técnicos del proyecto.

**iii. Trabajo de Gabinete para construir el informe documento preliminar de la sistematización del proyecto**

En base a la información recogida en las diversas actividades, se ordenaron las herramientas y se elaboró el documento de informe preliminar de la sistematización, que debe ser validado por el proyecto.

**iv. Validación de la sistematización**

En una reunión se dio a conocer el contenido del Informe Preliminar de Sistematización. A partir de esto, el personal del proyecto contó con una semana para hacer observaciones o modificaciones al mismo.

**v. Redacción y entrega del informe final**

En base a las observaciones de la validación se redactó el Informe Final de Sistematización.

Finalmente, se espera que este documento sea un insumo importante para otros proyectos con temáticas similares, y por sobre todo desea ser una contribución al trabajo de la Cruz Roja Holandesa y la Cruz Roja Guatemalteca, para aportar a la conceptualización del trabajo en desarrollo comunitario.

### 1.3 Estructura del Informe

Este informe de sistematización, está estructurado de la siguiente forma:

- En el Apartado Número I, está la presente Introducción, en donde se explican los objetivos de la sistematización, la metodología empleada para su realización, se explica la forma en que esté estructurado el documento.
- En el Apartado Número II, se entrega una descripción general del Proyecto Usi Ha’, con sus objetivos general y específicos, las comunidades atendidas, cantidad de beneficiarios y da una explicación sintetizada de los resultados del proyecto; todo esto con la intención de ubicar el marco de acción en que se basa la presente sistematización.
- En el Apartado III, se entrega un esquema de las fases del proyecto, para ayudar en la comprensión de los conceptos que se trabajarán en la siguiente parte.
- El contenido de la parte IV, está relacionado con la descripción de las fases de un proyecto y la lógica que tiene para llevar adelante dichas fases.
- En la parte V, es donde se comienza a desarrollar la sistematización, propiamente tal, iniciando cada una con definiciones conceptuales y continuando con la organización de las diversas herramientas e instrumentos de acuerdo a cada fase.
- En la parte VI se entregan algunas recomendaciones y otros instrumentos alternativos para algunas de las fases de implementación de un proyecto.

En el siguiente esquema se muestra la estructura del documento:

<b>I.</b>	<a href="#"><u>PRESENTACIÓN</u></a>
<b>II.</b>	<a href="#"><u>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO USI HA’</u></a>
<b>III.</b>	<a href="#"><u>ESQUEMA DE LAS FASES DEL PROYECTO</u></a>
<b>IV.</b>	<a href="#"><u>DESCRIPCIÓN DE FASES Y LÓGICA DEL PROCESO</u></a>
<b>V.</b>	<a href="#"><u>SISTEMATIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ACUERDO A CADA FASE DEL PROYECTO</u></a>
	<b>FASE 1:</b> <a href="#"><u>IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO</u></a>
	<b>FASE 2:</b> <a href="#"><u>IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO</u></a>
	<a href="#"><u>Sub-Fase 2.1:</u></a> Actualización del Diagnóstico (Construcción de Línea Basal) <a href="#"><u>Sub-Fase 2.2:</u></a> Planificación Operativa <a href="#"><u>Sub-Fase 2.3:</u></a> Monitoreo <a href="#"><u>Sub-Fase 2.4:</u></a> Evaluación
	<b>FASE 3:</b> <a href="#"><u>CIERRE Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO</u></a>
<b>VI.</b>	<a href="#"><u>RECOMENDACIONES</u></a>

#### 1.4 Uso del Documento de Sistematización

Este documento está pensado para que pueda ser utilizado por cualquier persona que necesite información sobre herramientas o instrumentos para las diversas fases de implementación de un proyecto, sin embargo por las características del Proyecto Usi Ha’ en donde fueron elaboradas, está especialmente dirigido a esfuerzos relacionados con agua y saneamiento y organización de las comunidades para la prevención de desastres.

Para las personas más experimentadas en este tipo de trabajo, sin duda que la parte más importante será la relacionada con los instrumentos, propiamente tal. En cambio, para personas más nuevas en el tema, el documento les servirá como una guía o una forma de capacitación en la implementación del proyecto, ya que abarca definiciones y esquemas que les ayudarán a comprender las fases de implementación de un proyecto y el tipo de instrumentos para cada una.

Pero, por sobre todo, se espera que este documento sea de utilidad para los procesos de desarrollo que pueda impulsar la Cruz Roja Guatemalteca, y en especial, la Delegación de Cobán, en donde se desarrolló todo este esfuerzo.

[-Menú-](#)

## 1.5 En cuanto a la Organización de los instrumentos

Todos los instrumentos o herramientas generados por el proyecto, han sido organizados de acuerdo a la fase de implementación de un proyecto en la que son empleados. Es decir que el criterio de clasificación está relacionado con SU RAZÓN DE SER O EXISTIR dentro del proceso de trabajo.

Asimismo, para facilitar su uso, cada uno cuenta con un nombre que tiene incorporado un código, para que sea más fácil ubicarlo. Este Código o Forma explica de forma resumida:

- La fase o sub-fase en que se encuentra ubicada
- El grupo al que pertenece
- La ubicación cronológica o por nivel de importancia que tiene

Por ejemplo:

### 2.2-PE1 Estrategia de Implementación Campo

En donde:

2.2	Indica que es de la Su-Fase 2.2 de Planificación Operativa, dentro de la Fase 2 de Implementación de un Proyecto.
-----	---

PE	Forma parte del grupo Planificación Institucional de Estrategias
----	--

1	Es la primera herramienta de este grupo de Planificación Institucional de Estrategias
---	---

Otro Ejemplo:

### 2.4-EF3 Hoja de Comparación de Empresas Auditoras

En donde:

2.4	Indica que es de la Su-Fase 2.4 de Evaluación, dentro de la Fase 2 de Implementación de un Proyecto.
-----	--

EF	Forma parte del grupo Evaluación Financiera Administrativa
----	--

3	Es herramienta número 3 de este grupo de Evaluación Financiera Administrativa
---	---

Más adelante en el documento, en el Apartado III donde se plantea un esquema de las fases del proyecto, se incluye un listado con todas las herramientas o instrumentos que el Proyecto Usi Ha' ha empleado, con su respectivo Código y Nombre.

## II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO USI HA'

### 2.1 Objetivos del Proyecto:

<b>Objetivo global del proyecto</b>	- Contribuir a la mejora de las condiciones sanitarias y ambientales en 12 comunidades del departamento Alta Verapaz, Guatemala
<b>Objetivos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar las condiciones de salud y saneamiento básico de las personas beneficiadas del proyecto a través de la educación y el uso de tecnología apropiada, para disminuir la incidencia de las enfermedades producidas por el manejo del agua para consumo humano, basura, excretas y aguas residuales.</li> <li>- Fortalecer la capacidad de respuesta de las comunidades ante los desastres naturales mediante el seguimiento y asistencia técnica a los planes de trabajo de la organización comunitaria para la atención de los desastres, Coordinadores Locales para la Reducción de Desastres (COLRED)</li> </ul>

### 2.2 Comunidades Atendidas:

<b>Municipio</b>	<b>Comunidades atendidas</b>
<b>CHISEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Chapina</li> <li>- Mercedes I</li> <li>- Tierra Blanca Chisec</li> <li>- Quimalá</li> <li>- Isla del Remolino</li> <li>- Tierra Linda</li> </ul>
<b>COBÁN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- San Jorge la Unión</li> <li>- El Triunfo nueve cerros</li> <li>- Pie del Cerro</li> <li>- Las Brisas</li> <li>- Tierra Blanca Chixoy</li> <li>- Sebol / El Cruce</li> </ul>

### 2.3 Criterios de selección para el área de intervención y las comunidades atendidas:

- Área marginalizada, indígena, Q'eqchi' con características especiales (alto índice de retornados, comunidades de recién constitución, des equilibrio de genero, falta de intervenciones por el estado y ONG's en Salud y Educación, difícil acceso a servicios de salud)
- Existencia de una estructura mínima de organización comunitaria
- Área con alta vulnerabilidad a desastres naturales (terremotos, inundaciones – durante el huracán Mitch todas las comunidades quedaron aislados, afectados, incomunicadas)
- Área con alta vulnerabilidad a enfermedades de origen hídrico
- Alta incidencia en mortalidad infantil por diarreas
- Ausencia de Letrinas y fuentes de Agua segura
- Manejo inadecuado del agua, excretas, basura y agua residuales

## 2.4 Financiación del Proyecto:

Comisión Europea	€ 393.628,98
Cruz Roja Holandesa	€ 157.330,00
Cruz Roja Guatemala (bienes y tiempo)	€ 37.726,00
<b>Total</b>	<b>€ 588.684,98</b>

## 2.5 Actividades núcleos:

- Construcción y mejoramiento de Infraestructura:
  - Letrinas aboneras
  - Aljibes (Sistemas de cosecha de agua de lluvia)
  - Sistema de Abastecimiento de Agua Alternativa (Llena cántaro)
  - Unidades Mínimas
  - Mejoras a los edificios escolares
  - Una escuela primaria
  - Parques Infantiles
  - Molinos nixtamales
- Capacitaciones comunitarias relacionadas a:
  - PHAST (Programa Transformación Participativa para la Higiene y el Saneamiento)
  - Agua y Saneamiento
  - Primeros auxilios
  - Prevención y Mitigación de desastres - simulacros
  - Construcción, uso y mantenimiento de Letrinas Aboneras y Aljibes
  - Organización Comunitaria
  - Fortalecimiento de las COLRED
  - Jornadas de limpieza
- Capacitaciones del equipo técnico y de los voluntarios :
  - Metodología PHAST
  - Prevención y Mitigación de Desastres
  - Evaluación y Monitoreo
  - Genero
  - VIH/SIDA
  - Primeros Auxilios Básicos
- Establecer planes comunales relacionados a:
  - Funcionamiento COLRED
  - Plan de emergencia escolar
  - Plan de emergencia comunal
  - Plan de funcionamiento de las Unidades Mínimas

## 2.6 Resultados del proyecto:

A continuación se explican los resultados generales del proyecto. El informe de la línea final aportará mayor información con respecto al impacto del proyecto en relación a: Conocimiento, Habilidades, Prácticas y la Incidencia de enfermedades.

### En cuanto a población atendida:

Beneficiarios directos en las comunidades atendidas por el proyecto: **3,123**

Niños y niñas escolares: **834**

**Total: 3,957**

### Instituciones beneficiarias (fortalecimiento institucional):

- Cruz Roja Guatemalteca Sede Central
- Cruz Roja Guatemalteca Delegación Cobán
- Distrito de Salud
- Centro de Salud de Chisec
- CRS – Prestador de SIAS comunidades municipio de Chisec
- ICOS – Prestador de SIAS comunidades municipio de Cobán
- COLRED de las comunidades atendidas por el proyecto
- COMRED de Chisec y de Cobán
- KFW
- ASEDE

### A nivel metodológico:

- CD-ROM interactivo en base de una Sistematización de las experiencias del proyecto, creando una caja de herramientas para la facilitación de proyectos de desarrollo en todos sus fases de ejecución (ciclo de proyectos)

### A nivel organizativo:

- Formación de 2 Comités de Desarrollo de mujeres desarrollo autosostenibles
- Formación, capacitación y reactivación de 11 Comités para la Prevención de Desastres (COLRED)



- Vinculación entre 11 COLRED y las COMRED de Chisec y Cobán
- Elaboración participativa de un plan de funcionamiento de las COLRED
- Formación, capacitación y fortalecimiento de 11 COCODES
- Vinculación de 11 COCODES con autoridades municipales y departamentales, creando espacios para la participación de los COCODES en el proceso de desarrollo de su comunidad
- Elaboración participativa de un plan de funcionamiento de las Unidades Mínimas
- Elaboración participativa de un mapa de riesgo y un plan de emergencia escolar y comunal
- Fortalecimiento de la Coordinadora de Salud en el municipio de Chisec

[-Menú-](#)

### **A nivel de material educativo:**

✎ *Todos estos materiales han sido elaborados y validados en conjunto con los beneficiarios del proyecto Usi-Ha´*

- 350 Ilustraciones educativas adaptadas a la cosmovisión Maya y la población rural Q´eqchi de Alta Verapaz
- Rotafolio de Agua y Saneamiento
- Rotafolio de Letrinas y Aljibes
- Rotafolio de Prevención y Mitigación de Desastres
- Manual de Primeros Auxilios Comunitario Español
- Manual de Primeros Auxilios Comentario Q´eqchi
- Manual de Agua y Saneamiento
- Manual de Primeros Auxilios Básicos Técnico
- Afiche del uso y mantenimiento de Letrinas
- Afiche del uso y mantenimiento de Aljibes
- Afiche de los 7 principios fundamentales del movimiento de la Cruz Roja
- Afiche de Prevención y Mitigación de desastres
- 3 calcomanías educativas de diferentes temas

### **A nivel de capacitaciones:**

- Manual de “Proceso de Planificación del Proyecto”, formación de 12 personas a nivel de la Cruz Roja Delegación Cobán en el tema.
- Niños y niñas en 17 comunidades capacitadas en:
  - Higiene personal
  - Higiene buco dental
  - Uso de letrinas y aljibes
  - Agua y Saneamiento
  - Primeros Auxilios Básicos
  - Prevención y Mitigación de desastres
- Adultos en 11 comunidades capacitados en:
  - Higiene personal
  - Construcción, Uso y Mantenimiento de letrinas y aljibes
  - Agua y Saneamiento, Agua potable
  - Primeros Auxilios Básicos
  - Prevención y Mitigación de desastres
  - Organización Comunitario
- 11 Jornadas de Salud a niños menores de 5 años y mujeres embarazadas
- 11 Jornadas de Limpieza comunitario

✎ *Las capacitaciones han sido participativas y la población ha tenido la oportunidad de indicar cuales temas necesitaban reforzamiento al final del proyecto. Es decir que el proceso de capacitación ha sido “tailor made” para cada comunidad.*



**A nivel de obras:**

- Un diseño innovador de un sistema de captación de agua de lluvia familiar
- Un diseño elaborado participativamente de Unidades Mínimas (puestos de Salud multi-funcionales a nivel comunitario)

✎ *Es interesante mencionar que CUNOR, INFOM, FONAPAZ, el Gobierno Departamental de Alta Verapaz y los Gobiernos Municipales de Chisec y Cobán han mostrado interés en los diseños innovadores y sostenibles del proyecto Usi-Ha'.*



- Construcción de 183 aljibes familiares (captación de agua de lluvia)

- Construcción de 272 letrinas aboneras familiares



- Construcción de 2 Unidades Mínimas
- Mejoramiento a 9 Unidades Mínimas existentes

- Un Abastecimiento de Agua Potable Alternativa



### **Pequeños proyectos:**

(Basados en un proceso de diagnóstico y priorización por parte de los comunitarios)

- 2 Molinos Nixtamales
- Paneles Solares para las Unidades Mínimas
- 1 Escuela pre-primaria
- 1 Ampliación de escuela pre-primaria
- Muebles Escolares
- Mejoramientos a 6 escuelas (pre)primarias
- 5 Parques Infantiles
- Paquetes Escolares Educativos y Creativos (libros, papel, crayones, rompecabezas)

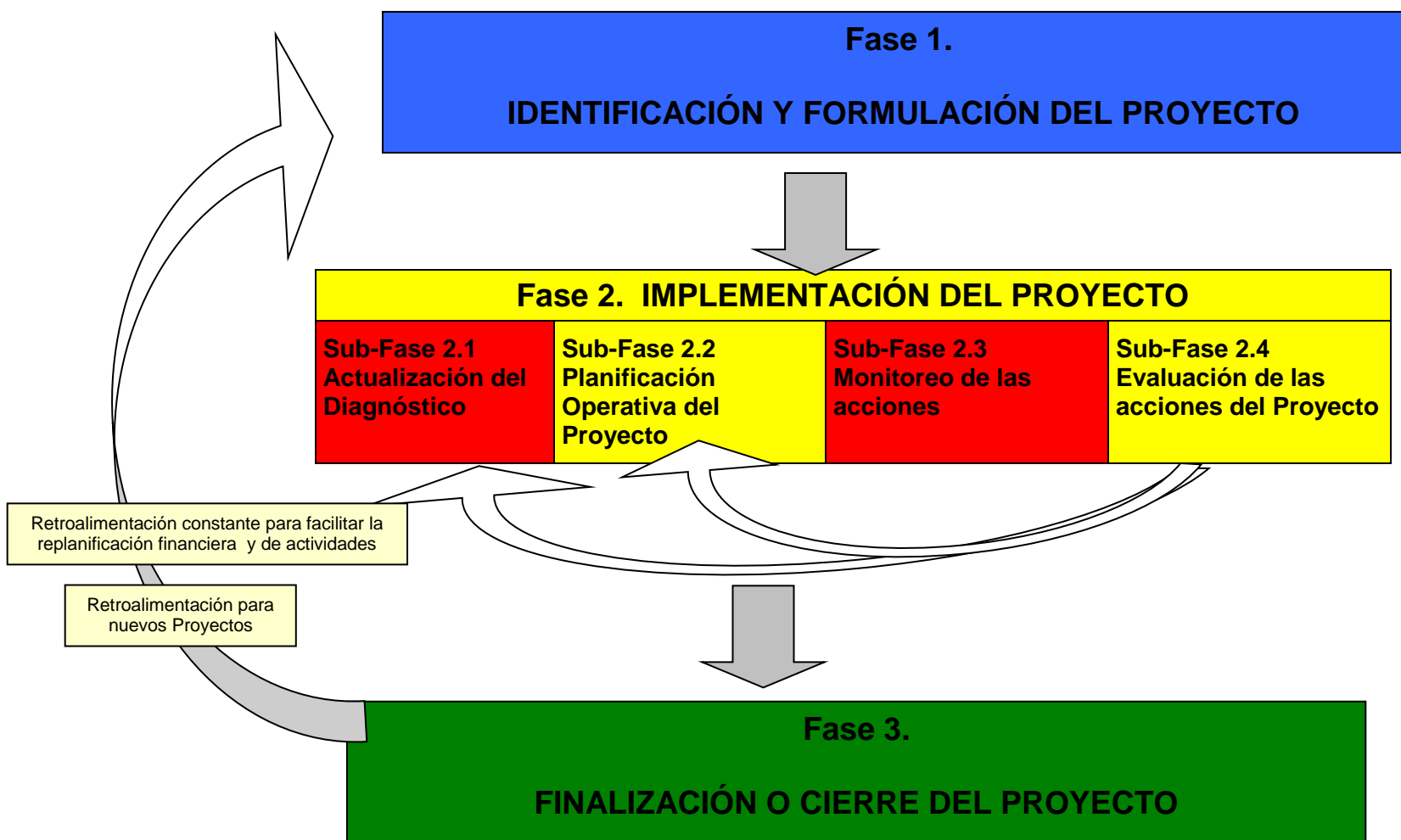


➤ Molinos de Nixtamal

- Parques Infantiles



### III. ESQUEMA DE LAS FASES DEL PROYECTO



### 3.1 LISTADO DE INSTRUMENTOS PROYECTOS USI HA'

A continuación se presenta un listado con las diversas herramientas o instrumentos que el Proyecto Usi Ha' empleó en la implementación de su trabajo. Están ordenados o clasificados de acuerdo a cada Fase y Sub-Fase de las planteadas en el esquema anterior.

FASE 1: IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO	
	Nombre INSTRUMENTO
	<a href="#">1-IF1</a> Marco Lógico del Proyecto Usi Ha'
	<a href="#">1-IF2</a> Convenio de Financiación CRH y Comisión Europea
	1-IF3 Convenio Cruz Roja Holandesa y Cruz Roja Guatemala para la Implementación del Proyecto

Ejemplos de Productos de la Ejecución Concreta del Proyecto	
	Tipo de Actividad
	<a href="#">Capacitación para comunidades</a>
	Elaboración de Materiales de Capacitación
	<a href="#">Capacitación a Equipo Técnico</a>
	<a href="#">Fotografías del Proyecto</a>

FASE 2: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	
INSTRUMENTOS DE LA SUB-FASE 2.1	
ACTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO (CREACIÓN DE LÍNEA BASAL)	
<b>A. Informe Lecciones Aprendidas</b>	Nombre INSTRUMENTO
	<a href="#">2.1-LA1</a> Informe de Lecciones Aprendidas Proyecto Anterior (CHACA)
<b>B. Creación de Línea Basal</b>	Nombre INSTRUMENTO
	<a href="#">2.1-LB1</a> Cuadro de Censo Datos de Población
	<a href="#">2.1-LB2</a> Manual para Entrevistadores
	<a href="#">2.1-LB3</a> Planificación Trabajo de Campo Línea Basal
	<a href="#">2.1-LB4</a> Boleta Datos Generales por Comunidad
	<a href="#">2.1-LB5</a> Boleta Entrevista Autoridades Locales
	<a href="#">2.1-LB6</a> Boleta Beneficiarios Generales del Proyecto
	<a href="#">2.1-LB7</a> Información para Indicadores Línea Basal
	<a href="#">2.1-LB8</a> Informe Línea Basal

INSTRUMENTOS DE LA SUB-FASE 2.2 PLANIFICACIÓN OPERATIVA	
<b>A. Planificación Institucional Estrategias</b>	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#">2.2-PE1</a> Estrategia de Implementación Campo
	<a href="#">2.2-PE2</a> Estrategia de Género
	<a href="#">2.2-PE3</a> Estrategia de Visibilidad
	<a href="#">2.2-PE4</a> Estrategia de Sostenibilidad
	<a href="#">2.2-PE5</a> Manual de Seguridad
	<a href="#">2.2-PE6</a> Reglas y Medidas de Seguridad Pilotos y Vehículos
	<a href="#">2.2-PE7</a> Manual Administrativo
	<a href="#">2.2-PE8</a> Planificación Reuniones CT y CD
<b>B. Planificación Administrativa Financiera</b>	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#">2.2-PF1</a> Planificación Financiera Semestral
	<a href="#">2.2-PF2</a> Replanificación Financiera por Donante
	<a href="#">2.2-CP3</a> Replanificación Financiera de Obras por Comunidad
	<a href="#">2.2-CP4</a> Circular para Proveedores
<b>C. Planificación Contratación Personal</b>	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#">2.2-CP1</a> TDR Contratación Personal
	<a href="#">2.2-CP2</a> Protocolo para selección de personal
	<a href="#">2.2-CP3</a> Guía Entrevista a Candidatos Puestos de Trabajo
	<a href="#">2.2-CP4</a> Contrato Personal Permanente
	<a href="#">2.2-CP5</a> Perfil de Voluntario
	<a href="#">2.2-CP6</a> Hoja de Inscripción Voluntarios
<b>D. Planificación Trabajo en las Comunidades</b>	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#">2.2-PTC1</a> Plan Global de Capacitaciones
	<a href="#">2.2-PTC2</a> Planificación semestral Construcción y Capacitación
	<a href="#">2.2-PTC3</a> Planificación en Bloque Construcción y Capacitación
	<a href="#">2.2-PTC4</a> Planificación Operativa Trimestral
	<a href="#">2.2-PTC5</a> Planificación Evento

<b>E. Planificación Desde las Comunidades</b>	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#"><u>2.2-PC1</u></a> Solicitud de Pequeños Proyectos para las comunidades
	<a href="#"><u>2.2-PC2</u></a> Plan Funcionamiento COLRED
	<a href="#"><u>2.2-PC3</u></a> Plan Funcionamiento Unidad Mínima de Salud
	<a href="#"><u>2.2-PC4</u></a> Protocolo sobre actos Comunitarios
	<a href="#"><u>2.2-PC5</u></a> Planificación Insumos Inauguración
	<a href="#"><u>2.2-PC6</u></a> Protocolo detallado de inauguración

### INSTRUMENTOS DE LA SUB-FASE 2.3 MONITOREO

<b>A. Monitoreo Institucional</b>	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#"><u>2.3-MI1</u></a> Agenda Comité Directivo
	<a href="#"><u>2.3-MI2</u></a> Minuta Reunión Comité Directivo
	<a href="#"><u>2.3-MI3</u></a> Decisiones Comité Directivo
	<a href="#"><u>2.3-MI4</u></a> Agenda Comité Técnico
	<a href="#"><u>2.3-MI5</u></a> Minuta Reunión Comité Técnico
	<a href="#"><u>2.3-MI6</u></a> Registro Participación CRG
	<a href="#"><u>2.3-MI7</u></a> Informe Anual
	<a href="#"><u>2.3-MI8</u></a> Listado Anexos Informe Anual
	<a href="#"><u>2.3-MI9.1</u></a> Resumen Ejecutivo de Avances I
	<a href="#"><u>2.3-MI9.2</u></a> Resumen Ejecutivo de Avances II
	<a href="#"><u>2.3-MI9.3</u></a> Resumen Ejecutivo de Avances III
<b>B. Monitoreo Administrativo Financiero</b>	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#"><u>2.3-MF1</u></a> Informe Financiero Mensual
	<a href="#"><u>2.3-MF2</u></a> Informe Financiero Trimestral
	<a href="#"><u>2.3-MF3</u></a> Control de Gastos por Comunidades
	<a href="#"><u>2.3-MF4</u></a> Control de Gastos Pequeños Proyectos
	<a href="#"><u>2.3-MF5</u></a> Control Presupuesto Visibilidad
	<a href="#"><u>2.3-MF6</u></a> Cuadro de Cotizaciones menores a Q1,000
	<a href="#"><u>2.3-MF7</u></a> Cuadro Comparativo Cotizaciones
	<a href="#"><u>2.3-MF8</u></a> Inventario Usi Ha'

<b>C. Monitoreo del Personal</b>	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#">2.3-MP1</a> Control de Vacaciones
	<a href="#">2.3-MP2</a> Registro de Participación Voluntarios
<b>D. Monitoreo del Trabajo en las Comunidades</b>	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#">2.3-MTC1</a> Bitácora Trabajo Campo
	<a href="#">2.3-MTC2</a> Informe Técnico Mensual
	<a href="#">2.3-MTC3</a> Cuadro de Avance Físico de Obras
	<a href="#">2.3-MTC4</a> Cuadro de Avance Capacitaciones
	<a href="#">2.3-MTC5</a> Control Pedidos y Usos Tazas Letrinas
	<a href="#">2.3-MTC6</a> Listado de Materiales aljibes y letrinas
	<a href="#">2.3-MTC7</a> Acta de Compromiso con el Proyecto
	<a href="#">2.3-MTC8</a> Carta de Compromiso Letrina Abonera
	<a href="#">2.3-MTC9</a> Carta Compromiso Letrina Abonera Escolar
	<a href="#">2.3-MTC10</a> Carta Compromiso Aljibes de Cemento
	<a href="#">2.3-MTC11</a> Acta Entrega Paquetes Escolares
	<a href="#">2.3-MTC12</a> Acta de Compromiso Construcción Unidad Mínima Salud
	<a href="#">2.3-MTC13</a> Acta de Compromiso Equipamiento Unidad Mínima Salud
	<a href="#">2.3-MTC14</a> Acta Entrega
<b>E. Monitoreo Desde las Comunidades</b>	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#">2.3-MC1</a> Inventario Unidad Mínima de Salud
	<a href="#">2.3-MC2</a> Ficha Control Aljibes
	<a href="#">2.3-MC3</a> Ficha Familiar Control Letrina Abonera
	<a href="#">2.3-MC4</a> Control envío materiales de construcción

#### INSTRUMENTOS DE LA SUB-FASE 2.4 EVALUACIÓN

<b>A. Evaluación Institucional</b>	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#">2.4-EI1</a> TDR Evaluación Externa del Proyecto
	<a href="#">2.4-EI2</a> Informe Evaluación Intermedia Externa
	<a href="#">2.4-EI3</a> TDR Preevaluación Técnica
	<a href="#">2.4-EI4</a> Informe de Preevaluación Técnica – El Triunfo 9 Cerros
	<a href="#">2.4-EI5</a> Informe Evaluación Final Externa del Proyecto

<b>B. Evaluación Administrativa Financiera</b>	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#">2.4-EF1</a> TDR Auditoria Financiera
	<a href="#">2.4-EF2</a> Proceso Selección Empresa Auditora
	<a href="#">2.4-EF3</a> Hoja Comparación Empresas Auditoras
	<a href="#">2.4-EF4</a> Ejemplo Contrato Auditoria Financiera
	<a href="#">2.4-EF5</a> Ejemplo Contrato Profesional Evaluador Externo
	2.4-Ef6 Informe de Auditoria Financiera Final Externa
<b>C. Evaluación Personal</b>	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#">2.4-EP1</a> Evaluación de Personal
<b>D. Evaluación Trabajo en las Comunidades</b>	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#">2.4-ETC1</a> Registro Participantes
	<a href="#">2.4-ETC2</a> Evaluación Actividades del Proyecto ADULTOS
	<a href="#">2.4-ETC3</a> Evaluación Actividades del Proyecto NIÑOS y NIÑAS
<b>E. Evaluación Desde las Comunidades</b>	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#">2.4-EC1</a> Evaluación Evento
	<a href="#">2.4-EC2</a> Evaluación Facilitador

<b>INSTRUMENTOS DE LA FASE 3: CIERRE Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO</b>	
	<b>Nombre INSTRUMENTO</b>
	<a href="#">3-CP1</a> Plan de Cierre del Proyecto
	<a href="#">3-CP2</a> Plan de Seguimiento del Proyecto
	<a href="#">3-CP3</a> Convenio de Seguimiento Proyecto Usi Ha' entre CRG y CRH
	<a href="#">3-CP4</a> Convenio de Seguimiento Proyecto Usi Ha' entre CRG y CARITAS-CRS
	<a href="#">3CP5</a> Informe de Lecciones Aprendidas Proyecto Usi Ha'

[-Menú-](#)



## IV. DESCRIPCIÓN DE FASES Y LÓGICA DEL PROCESO

### INTRODUCCIÓN

Las fases de un proyecto, conforman un sistema, que es un conjunto de partes que tienen su función particular, pero que son interdependientes. Es decir que cada parte tiene su propia función o razón de ser, pero que pierde sentido si no se le considera en relación a las demás partes, pues el sistema es un todo. Lo podemos asemejar al cuerpo humano, que está conformado por diferentes partes, pero que todas dependen de las otras para un perfecto funcionamiento.

En el caso que nos ocupa, lo entenderemos como una forma integral de organizar el trabajo de un proyecto o proceso, que abarca tres aspectos fundamentales como lo son:

#### 4.1 IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO (Diagnóstico Inicial o Análisis de la situación)

Explica porque y como un equipo de planificación debe identificar, de la forma más precisa y exhausta posible, la realidad de la situación donde se quiere llevar a cabo una intervención: los principales elementos a considerar, problemas claves y características de la comunidad o grupo. También tiene en cuenta las características internas del equipo y/o la organización que llevará a cabo la intervención. Un elemento importante a tener en cuenta en el análisis de la situación es que esta debe llevarse a cabo en la forma más participativa posible incorporando a representantes de todas las partes interesadas en la posible intervención.

Una vez que la situación ha sido analizada, identificada y comprendida, el equipo debe establecer objetivos concretos y diseñar los pasos o acciones que deben seguirse, así como los recursos y la organización necesaria para, de modo eficaz y eficiente, alcanzar dichos objetivos. Esto requiere que se establezcan indicadores adecuados para estos objetivos.

#### 4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Es cuando la programación cobra sentido y se convierte en realidad. El equipo tiene que llevar a cabo la intervención planificada, gestionar y realizar un seguimiento a todo el proceso de ejecución. Es importante destacar que esta etapa de acuerdo a la realidad de cada proyecto, puede tener varias sub-fases. En el caso del proyecto Usi Ha' se identifican las siguientes:

##### 4.2.1 Actualización del Diagnóstico (Creación de una Línea Basal Actualizada)

Se realiza cuando el diagnóstico inicial en base al cual se creó el proyecto, ha perdido actualidad, es decir, la realidad o situación analizada ha cambiado, por lo cual se debe realizar una actualización y crear una línea basal de la situación real en base a la que se trabajará.

##### 4.2.2 Planificación Operativa

Es el momento de planificar de forma concreta las acciones a realizar, basándose en los datos de la línea basal y en las actividades núcleos planteadas en el proyecto formulado. Se trata de contar con planificaciones lo más operativas posibles, que ayuden a guiar el trabajo del equipo ejecutor.

#### 4.2.3 Monitoreo de las Acciones

En esta parte se trata de monitorear o ver cómo va la ejecución de las diversas acciones del proyecto. Involucra no solamente la calidad de las obras y capacitaciones, también debe abarcar el funcionamiento del personal, el manejo administrativo y la participación de todos los actores claves del proyecto en todos los niveles.

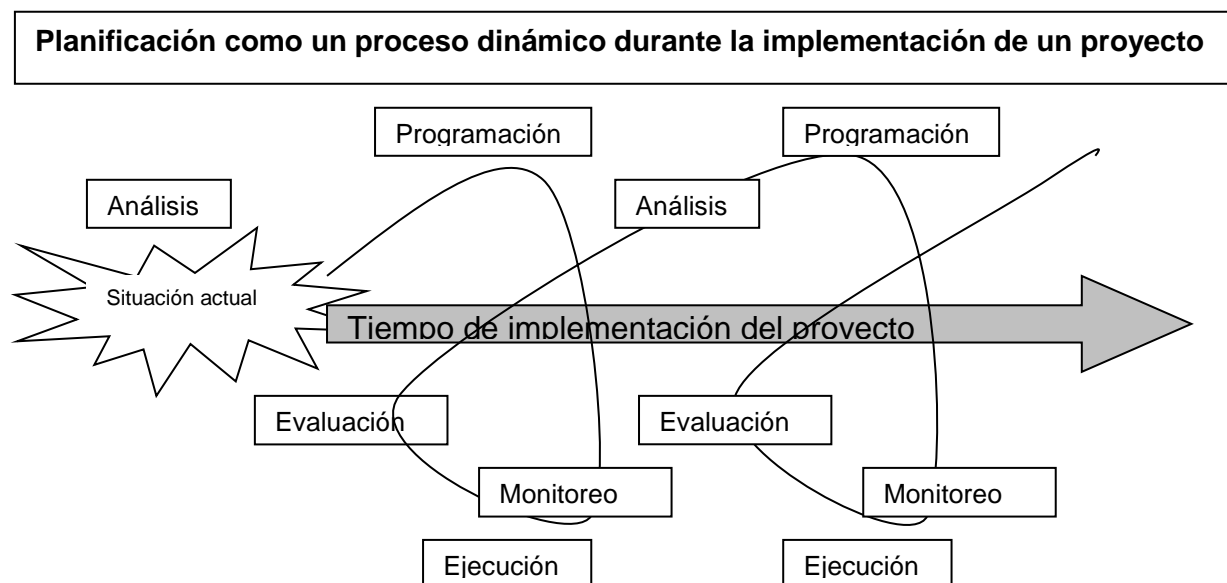
#### 4.2.4 Evaluación

La evaluación permite al equipo conocer si lo que habían planificado se llevó a cabo y por consiguiente, el grado de consecución de los objetivos. La evaluación debe cubrir todo el proceso de planificación y no solo llevarse a cabo a final de éste. Durante la programación, el equipo debe diseñar un sistema de evaluación que incluya las diferentes medidas para llevar a cabo la evaluación antes y durante la ejecución y tomar medidas correctoras si fuese necesario, y por supuesto, para evaluar los resultados obtenidos al final de la intervención. Esta evaluación "posterior a la ejecución" no debe ser considerada una evaluación "final", por el contrario, esta evaluación debe ser considerada el punto de incidió para un nuevo proceso de planificación, ya que los resultados de la evaluación permitirá al equipo mejorar la planificación e incrementar la calidad y eficacia de sus intervenciones futuras.

### 4.3 CIERRE DEL PROYECTO

En esta fase es donde se realizan todas las acciones necesarias para la culminación del proyecto. Entre las más importantes están: Elaboración de Informe de Lecciones Aprendidas, Plan de Seguimiento del Proyecto que finaliza, Informe Final para Donantes, entre otras.

Todo este proceso debe entenderse en forma de espiral, y no concebirse como el cumplimiento de una etapa para pasar a la siguiente, sino que son factores dependientes, dinámicos, y que en conjunto logran dar un resultado satisfactorio. Cada elemento está enlazado con los demás y no es posible entender la globalidad de lo que se hace si alguno está ausente.



## V. SISTEMATIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ACUERDO A CADA FASE DEL PROYECTO

### FASE 1: IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO

En algunas lógicas trabajadas por algunos organismos de cooperación, antes de la fase de Identificación y Formulación, plantean una llamada Programación, en la cual los organismos donantes, asignan o programan una cantidad de recursos para invertir en proyectos en un área geográfica determinada y relacionada con algún problema en específico. Para efectos de este documento, tomaremos como primera Fase, la identificación y formulación, ya que es en ellas en donde se define el área y el tipo de proyecto a implementar, así también se realiza un diagnóstico inicial de necesidades de las comunidades beneficiarias.

En el caso del Proyecto Usi Ha', este diagnóstico fue realizado por consultores externos y extranjeros, los cuales diseñaron las actividades del proyecto en base a la realidad que observaron en ese momento, que fue posterior al Huracán Match.

Esta Identificación de necesidades, dio paso a la elaboración del Documento del proyecto (formulación), en el cual se explicitan las acciones y resultados que el Proyecto Usi Ha' debe lograr.

Los instrumentos con que cuenta el proyecto, relacionados con esta fase son:

FASE 1: IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO		
Nombre INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN	Tipo de Documento
<a href="#">1-IF1</a> Marco Lógico del Proyecto Usi Ha'	Documento formulado para dar origen al proyecto, describiendo realidad, actividades por ejecutar y el objetivo de desarrollo.	Microsoft Word
<a href="#">1-IF2</a> Convenio de Financiación CRH y Comisión Europea	Convenio suscrito entre la Cruz Roja Holandesa y la Comisión Europea, para plasmar las condiciones de implementación del proyecto formulado.	Microsoft Word
1-IF3 Convenio Cruz Roja Holandesa y Cruz Roja Guatemalteca para la Implementación del Proyecto	Convenio suscrito ente la Cruz Roja Holandesa y la Cruz Roja Guatemalteca para implementar el proyecto con el financiamiento de la CE.	(No existe copia electrónica)

## FASE 2: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

En la fase de Implementación concreta del proyecto o proceso, es donde el proyecto comienza a hacerse realidad, es decir, es en donde se comienzan una serie de pasos que darán como fruto la realización de los resultados para los cuales el Proyecto fue ideado.

En esta fase no sólo se trata de ejecutar, sino que encierra una serie de pasos o sub-fases que irán desarrollando el trabajo. Estas sub-fases son:

Sub-Fase 2.1: Actualización del Diagnóstico

Sub-Fase 2.2: Planificación Operativa

Sub-Fase 2.3: Monitoreo de las acciones

Sub-Fase 2.4: Evaluación

Todos estos pasos permitirán que la implementación del proyecto se haga realidad y se lleven a la práctica las acciones formuladas, haciendo el esfuerzo de responder a las necesidades de todas y todos los actores de la comunidad. Se debe tener presente que las actividades deben orientarse a fortalecer sus capacidades y dotarles de la experiencia necesaria para garantizar el seguimiento de lo realizado, es decir el apropiamiento real del proceso.

Dentro de esta sistematización se considera pertinente incluir algunos ejemplos de los productos que el proyecto ha generado en la ejecución de las acciones:

Ejemplos de Productos de la Ejecución Concreta del Proyecto		
Tipo de Actividad	Ejemplo de Producto y Descripción	Tipo de Documento
Capacitación para comunidades	<a href="#">Manual de Capacitación en PHAST</a> . ✚ Para hacer capacitaciones en las comunidades sobre PHAST (Programa Transformación Participativa para la Higiene y el Saneamiento)	Microsoft Word
Elaboración de Materiales de Capacitación	<a href="#">Dibujos</a> ✚ Elaborados de acuerdo a la realidad de la zona de implementación del proyecto, para la confección de Afiches y Manuales de Capacitación para las Comunidades	Imágenes
Capacitación a Equipo Técnico	<a href="#">Manual del Participante PPPII</a> ✚ Manual para que los técnicos aprendan el PPP (Proceso de Planificación de un Proyecto)	Microsoft Word
Diversas Actividades	<a href="#">Fotografías del Proyecto</a> ✚ Diversas fotografías de las actividades realizadas por el Proyecto Usi Ha'	Imágenes

Después de los ejemplos dados a continuación, veamos cada una de las sub-fases que contiene la Implementación:

## **SUB-FASE 2.1: ACTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

Para comenzar la ejecución, es necesario ver si el Diagnóstico en base al cual se elaboró y aprobó el documento del Proyecto en la Fase anterior, sigue siendo válido. Sino es así, se debe realizar una Actualización del Diagnóstico para construir una Línea Basal que responda a la realidad concreta de las comunidades beneficiarias

Para abordar este punto, es importante entender a cabalidad lo que es un diagnóstico:

### Definición de Diagnóstico

El Diagnóstico es un estudio, análisis o profundización que hacemos de la realidad. Esto nos permite tener un conocimiento de los diversos elementos que ayudan, afectan o debilitan la calidad de vida de las comunidades o el funcionamiento de la institución.

En este sentido, el diagnóstico debe reconocer que la comunidad no es un “todo homogéneo”, sino que existen diferencias en las condiciones de vida de las personas dependiendo si son hombres, mujeres, niños, niñas, ancianos, ancianas, jóvenes, etc. es decir, permitarnos tener información diferenciada de la situación de los diversos actores y actrices de las comunidades. Esto se logra incorporando un análisis integral a nuestros diagnósticos, asumiendo que en nuestra sociedad, y por ende en las comunidades, el acceso y control a los recursos y a las decisiones se desarrollan en forma desigual.

El diagnóstico debe entenderse como un proceso, que debe ser ordenado, sistemático, planificado, orientado y contar con un tiempo adecuado para su realización. Debe contener información útil, que permita tener insumos para la toma de decisiones.

Por las características del trabajo de cualquier Proyecto, el diagnóstico puede entenderse desde dos ángulos:

- Uno interno o institucional, en donde se analiza la situación de la institución de cara a los procesos que se quieren alcanzar
- Otro externo o diagnóstico de las comunidades, que resulta clave para el trabajo en general, y para la proyección e impacto real que este pueda desarrollar.

### Nivel Institucional

A nivel institucional el diagnóstico debe permitir:

- a) Analizar la “realidad interna de la institución” en todos los aspectos que sean necesarios.
- b) Analizar el entorno o contexto nacional e internacional en que se desenvuelve la institución y las comunidades.

Este tipo de diagnóstico suele confundirse con una evaluación institucional, pero básicamente, el diagnóstico institucional se refiere a:

- Permite medir las capacidades instaladas para la realización del trabajo.
- Para realizarla nos basamos en lo que somos, lo que tenemos y lo que queremos hacer (misión).

- Con el resultado que arroje, se aporta a hacer más realistas los planes, resultados e indicadores.
- Se hace al inicio del proceso.
- Se realiza un análisis del contexto nacional que enmarca la realidad del trabajo que se quiere realizar.

El proceso de diagnóstico Institucional abarca aspectos vitales, tales como: el análisis de fortalezas y debilidades, y el análisis de capacidades desarrolladas. Esto se realiza:

- (1) A nivel individual;
- (2) A nivel colectivo por equipo de trabajo
- (3) A nivel de Coordinaciones (Coordinadora – Jefe Técnico / Comité Técnico / Comité Directivo y otras)
- (4) Reunión con todo el personal en donde se comparta el análisis final y se planteen los cambios necesarios para llevar adelante el trabajo.

Los momentos más adecuados para realizar un diagnóstico institucional, son:

- a. Al iniciar el proyecto
- b. Antes de la planificación anual, al iniciar cada año

Al tener el resultado del diagnóstico institucional se debe hacer un análisis con el diagnóstico comunitario, así se tendrá la información externa e interna necesaria para trazar los planes institucionales de trabajo.

#### Nivel comunitario

Este diagnóstico tiene como objetivo recoger la información de las necesidades de las comunidades, tanto objetivas como subjetivas, sus capacidades y sus recursos disponibles para trabajar alrededor de acciones que puedan ir en la búsqueda de soluciones a dichas problemáticas. Al mismo tiempo debe incorporar un análisis de contexto regional, que permita tener los datos esenciales para entender la dinámica de la localidad.

Se debe realizar antes de diseñar y concebir un proyecto o intervención, es decir, que debe ser el paso posterior a la inserción inicial en un área determinada y puede considerarse como una fase de conocimiento y acercamiento a los grupos o comunidades.

Debe ser el marco para las acciones que se realizarán, sin embargo puede ser actualizado cuando se considere necesario, ya que como la realidad es cambiante, después de dos años pueden haber ocurrido hechos que han alterado el resultado del diagnóstico inicial.

En este sentido, el esfuerzo del diagnóstico debería orientarse a:

- a) Hacer un proceso que permita lograr un diagnóstico más útil para la comunidad, es decir, un diagnóstico con la participación activa de la comunidad.
- b) Este ejercicio de diagnóstico nos permitiría lograr un doble resultado del mismo proceso:
  - Tener la información en aspectos de agua y saneamiento, organizativos y datos globales necesarios; y
  - Que la comunidad pueda contar con la información acerca de su propia realidad y les ayude a orientar su proceso de desarrollo. Todo este esfuerzo debe ser asumido como un proceso educativo, tanto para las y los facilitadores como para las y los participantes.

Al mismo tiempo, se debe intencionar la incorporación de la perspectiva de género, para conocer la situación de hombres y mujeres de manera diferenciada, reconociendo que tienen intereses y puntos de vista diferentes, y los problemas que enfrentan en la comunidad les afectan de manera diversa. Para esto, en las herramientas y el proceso diseñado se deben involucrar preguntas y condicionantes para que la voz de las mujeres sea escuchada.

Para realizar un diagnóstico con enfoque participativo, debemos lograr la confianza de la comunidad, utilizando técnicas apropiadas al lugar y a la población que allí vive, al mismo tiempo, se deben trabajar espacios separados entre hombres y mujeres.

Para la realización del diagnóstico se deben considerar los siguientes criterios:

- El diagnóstico es un proceso, en el que se deben realizar una serie de esfuerzos, tendientes a lograr su término y sistematización.
- Deberán existir diferentes herramientas que permitan concentrar información de diversos aspectos de la realidad, de acuerdo a la orientación que tenga el diagnóstico.
- Debe existir un diseño metodológico y una planificación que garantice la orientación general del proceso, para asegurar la participación y el “aprender haciendo” de la comunidad.
- Delimitar claramente el área geográfica que abarcará, y tener un proceso por cada aldea, comunidad o unidad territorial.

Por lo tanto, podemos concluir que el diagnóstico es el arranque del trabajo, que nos permitirá conocer la “realidad” de todos los aspectos relacionados con nuestro accionar. Se deben considerar tanto los aspectos internos como externos. Es esencial contar con la participación de las comunidades que serán favorecidas por nuestro trabajo, ya que de esa forma estamos asegurando su viabilidad y seguimiento.

Con la información obtenida en el diagnóstico se construye la Línea de Base o Línea Basal<sup>1</sup>, que consiste en redactar los valores iniciales de los indicadores de la acción, a los cuales llamaremos INDICADORES INICIALES. Estos evidencien la “situación inicial” que se quiere cambiar o transformar por medio del trabajo del proyecto. Estos indicadores deben estar relacionados o abarcar los mismos aspectos que serán utilizados para redactar los indicadores finales del proyecto o proceso.

Para actualizar el diagnóstico y elaborar una línea basal en el Proyecto Usi Ha’, se emplearon los siguientes instrumentos o herramientas:

INSTRUMENTOS DE LA SUB-FASE 2.1			
ACTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO (CREACIÓN DE LÍNEA BASAL)			
A. Informe Lecciones Aprendidas			
Nombre INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN		Tipo de Documento
<a href="#">2.1-LA1</a> Informe de Lecciones Aprendidas Proyecto (CHACA) Anterior	Documento que detalla las lecciones aprendidas del Proyecto CHACA, que fue desarrollado en el área, y para el cual el Proyecto Usi Ha’ se plantea como seguimiento.		Microsoft Word

<sup>1</sup> En el Anexo 1 de este documento se describe lo que una Línea Basal, indicadores iniciales y se dan algunos ejemplos de los mismos.

<b>B. Creación de Línea Basal</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#">2.1-LB1</a> Cuadro de Censo Datos de Población	Cuadro que permite ordenar la información básica de nombres de esposos, número de hijos menores de cinco años.	Microsoft Word
<a href="#">2.1-LB2</a> Manual para Entrevistadores	Documento que explica la forma en que serán realizadas las entrevistas en las comunidades, tanto en contenido como en metodología	Microsoft Word
<a href="#">2.1-LB3</a> Planificación Trabajo de Campo Línea Basal	Matriz de planificación del trabajo de campo para realizar el diagnóstico, en donde se hacen equipos y se distribuye el trabajo.	Microsoft Word
<a href="#">2.1-LB4</a> Boleta Datos Generales por Comunidad	Boleta que contiene preguntas sobre datos básicos de la comunidad, principalmente orientada a servicios y saneamiento.	Microsoft Word
<a href="#">2.1-LB5</a> Boleta Entrevista Autoridades Locales	Boleta que contiene preguntas sobre la organización en la comunidad y sobre la forma que tienen de hacer el trabajo comunitario.	Microsoft Word
<a href="#">2.1-LB6</a> Boleta Beneficiarios Generales del Proyecto	Boleta orientada a entrevistar a cierto número de familias o personas por comunidad, y consta de preguntas relacionadas con salud, higiene, necesidades, etc.	Microsoft Word
<a href="#">2.1-LB7</a> Información para Indicadores Línea Basal	Documento que contiene indicaciones para analizar las boletas de entrevistas, hacer cruces de información y detectar errores en las mismas.	Microsoft Word
<a href="#">2.1-LB8</a> Informe Línea Basal	Contiene los indicadores iniciales con el proyecto comenzó a trabajar en las comunidades, es decir, la realidad de la comunidad en los aspectos diagnosticados.	Microsoft Word

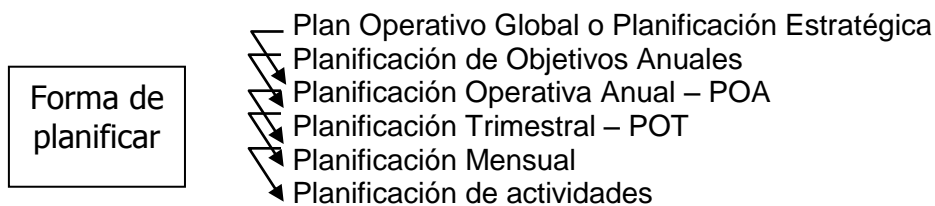
[-Menú-](#)



## SUB-FASE 2.2: PLANIFICACIÓN OPERATIVA

### Definición de Planificación

Es un proceso que tiene por finalidad la organización lógica y racional del trabajo, que nos permita alcanzar los objetivos propuestos. Existen diferentes tipos de planificación, dependiendo de lo que se quiere desarrollar, pero siempre tienen una lógica tanto estratégica como temporal, es decir siempre las más pequeñas dependen de las anteriores más globales. Veamos la lógica con el siguiente esquema:



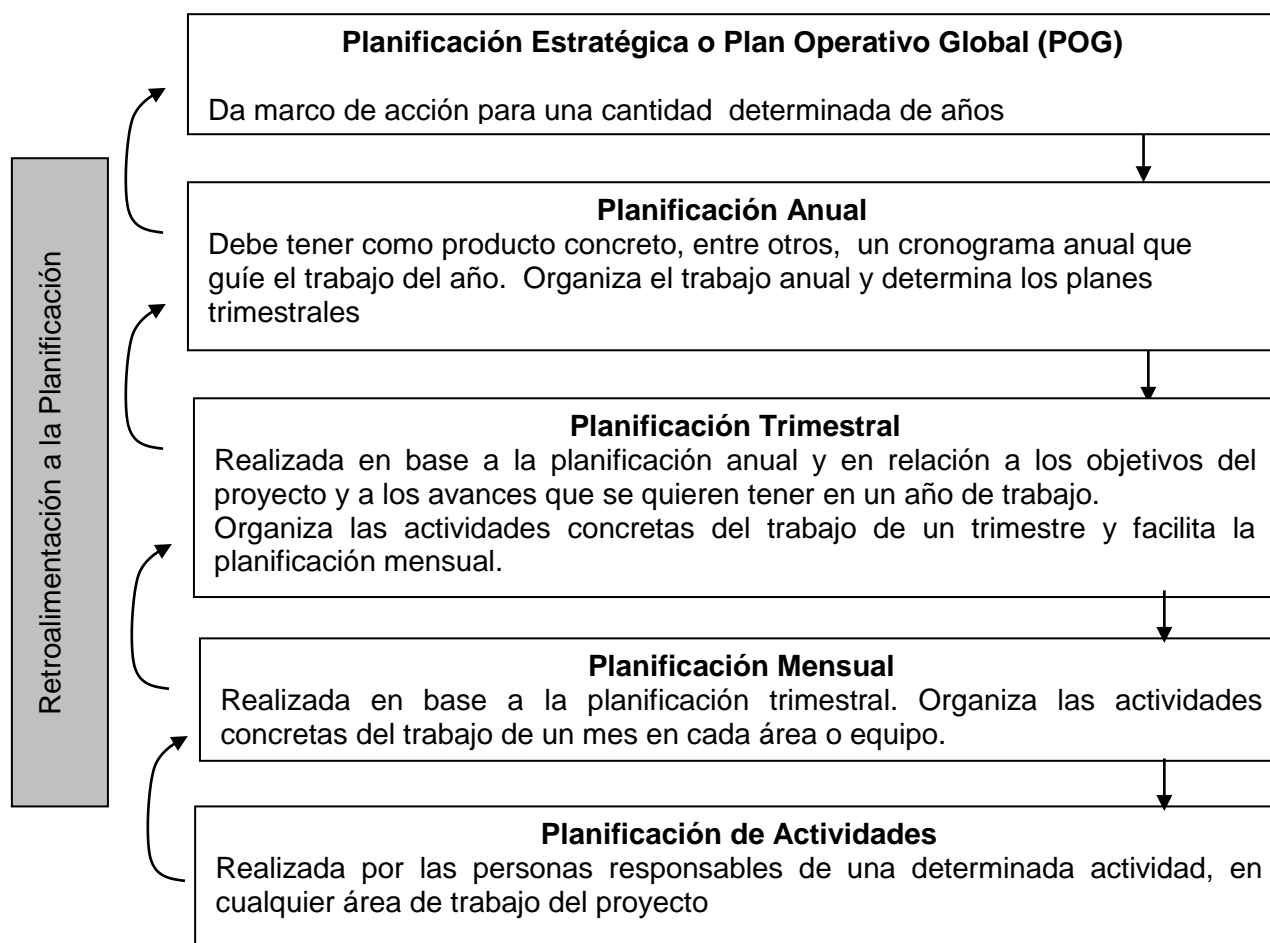
### Planificación a nivel institucional

Por las características del trabajo, se requiere la aplicación de diversos planes que puedan garantizar los diferentes aspectos que se desarrollan en el trabajo del Proyecto

Tipo de Planificación	Características
<b>Plan Operativo Global (POG) o Planeación Estratégica</b>	Institucional, global, enmarca el trabajo del Proyecto. Define la línea de acción y estrategia a seguir. Define visión, misión y objetivos a largo plazo, es decir, traza el camino del Proyecto por un tiempo definido. Este tipo de planeación abarca una cantidad importante de tiempo (de dos años o más), con el objetivo de cumplir con el objetivo global del proyecto.
<b>Planes Anuales (POA)</b>	Contiene el trabajo de un año y debe abarcar las acciones contenidas en los diversos componentes y por las necesidades del Proyecto. Se hace un plan de todo el Proyecto con las acciones generales y luego se realizan planes anuales desde las áreas de trabajo o equipos, que abarcan de manera más detallada las actividades o acciones que corresponden a su función específica. Se derivan del Plan Estratégico o POG, tomando en cuenta los diagnósticos y las evaluaciones. Los objetivos anuales deben ser coherentes con los objetivos que persigue el POG o la planeación estratégica, es decir, los objetivos anuales deben ser los pasos pequeños para llevar adelante el gran paso. Esta planeación conlleva aspectos de orientación estratégica y de operatividad.

<b>Planes Trimestrales</b>	Sirven para planificar de forma más concreta. Se planifica de acuerdo al plan anual del proyecto, definiendo de forma más realista y concreta los tiempos y las actividades.
<b>Planes Mensuales</b>	Son fundamentalmente operativos y son realizados a nivel personal por quienes trabajan en el Proyecto. Deben basarse en los planes anuales de las áreas o unidades técnicas. A pesar de ser operativos, deben guardar la lógica gradual planteada por los objetivos estratégicos y por los planes anuales. Debe ser realizada por área de trabajo o unidad técnica.
<b>Planificación de Actividades</b>	Son planificaciones operativas de las actividades que se realizan. Sirven para evitar la improvisación y para tener claridad en los objetivos puntuales que se persiguen con cada una de ellas, en relación con los objetivos estratégicos del documento marco del Proyecto. También son una forma de obtener información para el monitoreo. Tienen que incorporar toda la información necesaria y el orden del trabajo para que la actividad sea un éxito.

En la planificación institucional, la dirección del proceso y el flujo de información se hacen de la siguiente forma:



### Planificación a nivel comunitario

A nivel comunitario, se propone que la planificación se oriente a la capacitación de las organizaciones o comunidades en la utilización del instrumento de planificación, para que éstos la incorporen en sus procesos y de esta manera fortalecer y potenciar las capacidades organizativas.

La idea esencial de esta planificación es poner en común las actividades globales del trabajo que el Proyecto desarrollará en la comunidad, permitiendo que los representantes revisen y planteen tiempos, resultados y criterios desde su perspectiva, es decir, un pequeño proceso de consulta que fomente una participación activa y apropiada de la comunidad y de a conocer las partes o actividades globales del trabajo que el proyecto les plantea.

La importancia de este tipo de ejercicio radica en que la planificación debe ser lo más real posible y adaptada a los tiempos de las comunidades (siembra, cosecha, otras actividades disponibles durante el día, etc.) tratando de no sobrecargar de trabajo a las y los participantes. Aquí es muy importante tomar en cuenta la situación de las mujeres, de modo que cualquier proceso o actividad que se desarrolle considere las dificultades en los tiempos que las mujeres tienen para participar.

También desde el trabajo organizativo se puede apoyar a que las comunidades trabajen su plan estratégico o de trabajo, con metodologías adecuadas a sus intereses. Por ejemplo la del PHAST (Programa Transformación Participativa para la Higiene y el Saneamiento), involucrando todos los aspectos necesarios, no solamente los que trabaja el Proyecto.

Para planificar, en el Proyecto Usi Ha', se emplearon una serie de herramientas, agrupadas en cinco ejes de trabajo:

- Institucional,
- Administrativo-financiero,
- Personal,
- Trabajo en las comunidades,
- Desde las comunidades.

Los instrumentos son los siguientes:

<b>INSTRUMENTOS DE LA SUB-FASE 2.2 PLANIFICACIÓN OPERATIVA</b>		
<b>A. Planificación Institucional Estrategias</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#">2.2-PE1</a> Estrategia de Implementación Campo	Define los principales elementos para y formas de trabajo en el campo, así como detalla las acciones que establece la lógica de intervención, dando orientaciones para llevarlas a cabo con éxito.	Microsoft Word
<a href="#">2.2-PE2</a> Estrategia de Género	Define las líneas principales del trabajo de género en el proyecto, dando formas muy concretas de cómo hacer para visibilizar a las mujeres y potenciar su participación más equitativa.	Microsoft Word

<a href="#">2.2-PE3</a> Estrategia de Visibilidad	Define la forma en que será trabajada la visibilidad del proyecto, tanto a nivel interno como a nivel externo del mismo. Detalla la forma de hacer la visibilidad y las características y montos de cada acción planteada. (el presupuesto de esta estrategia se encuentra en este mismo cuadro en la parte de Planificación Administrativa Financiera)	Microsoft Word
<a href="#">2.2-PE4</a> Estrategia de Sostenibilidad	Para asegurar que el proyecto pueda ser sostenible después del término de apoyo financiero y técnico, se plantean líneas de trabajo para asegurar la apropiación por parte de las y los beneficiarios.	Microsoft Word
<a href="#">2.2-PE5</a> Manual de Seguridad	En este manual se detallan todas las medidas a adoptar en el caso de emergencias o hechos de contingencia. Detalla la forma en que debe actuar el personal y las reglas que debe seguir dependiendo de la situación que se trate.	Microsoft Word
<a href="#">2.2-PE6</a> Reglas y Medidas de Seguridad Pilotos y Vehículos	Orientaciones o reglas concretas relacionadas con el uso de los vehículos del proyecto y medidas de seguridad que deben ser acatadas por los pilotos.	Microsoft Word
<a href="#">2.2-PE7</a> Manual Administrativo	Es la estrategia administrativa financiera del proyecto, en donde se detallan las formas de inversión, los requisitos y reglas para cualquier acción financiera.	Microsoft Word
<a href="#">2.2-PE8</a> Planificación Reuniones CT y CD	Listado de reuniones que sirven para organizar el trabajo del Comité Técnico y el Comité Directivo del Proyecto.	Microsoft Word
<b>B. Planificación Administrativa Financiera</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#">2.2-PF1</a> Planificación Financiera Semestral	Cuadro que organiza y planifica los recursos para seis meses de trabajo.	Microsoft Excel
<a href="#">2.2-PF2</a> Replanificación Financiera por Donante	Cuadro que ayuda a replanificar rubros y montos de acuerdo a cada donante del proyecto.	Microsoft Excel
<a href="#">2.2-PF3</a> Replanificación Financiera de Obras por Comunidad	Cuadro que ayuda a replanificar las obras desde la perspectiva financiera.	Microsoft Word
<a href="#">2.2-PF4</a> Circular para Proveedores	Documento que explica las formas de proceder para los proveedores posibles del proyecto, ayudando a garantizar	Microsoft Word

	transparencia en las compras.	
<b>C. Planificación Contratación Personal</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#"><u>2.2-CP1</u></a> TDR Contratación Personal	Términos de Referencia para contratación de personal para el proyecto.	Microsoft Word
<a href="#"><u>2.2-CP2</u></a> Protocolo para selección de personal	Procedimiento que debe seguirse para la contratación de personal, respetando la objetividad y transparencia del proceso.	Microsoft Word
<a href="#"><u>2.2-CP3</u></a> Guía Entrevista a Candidatos Puestos de Trabajo	Preguntas a realizar a las y los candidatos a puestos de trabajo, para verificar que cumplen con el perfil deseado.	Microsoft Excel
<a href="#"><u>2.2-CP4</u></a> Contrato Personal Permanente	Formato Ejemplo del Contrato para personal que labora permanentemente en el Proyecto.	Microsoft Word
<a href="#"><u>2.2-CP5</u></a> Perfil de Voluntario	Perfil que deberían llenar las personas para ser voluntarios del proyecto.	Microsoft Word
<a href="#"><u>2.2-CP6</u></a> Hoja de Inscripción Voluntarios	Boleta en donde se inscriben las personas que desean trabajar como voluntarios en el proyecto.	Microsoft Word
<b>D. Planificación Trabajo en las Comunidades</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#"><u>2.2-PTC1</u></a> Plan Global de Capacitaciones	Plantea la lógica global y los temas a ser trabajados por el proyecto para garantizar el éxito del mismo.	Microsoft Word
<a href="#"><u>2.2-PTC2</u></a> Planificación semestral Construcción y Capacitación	Matriz en donde se organizan todas las construcciones y capacitaciones, organizadas por comunidad.	Microsoft Excel
<a href="#"><u>2.2-PTC3</u></a> Planificación en Bloque Construcción y Capacitación	Planificación en bloque, donde se organizan las acciones por equipo de trabajo y en cada semana de ejecución.	Microsoft Excel
<a href="#"><u>2.2-PTC4</u></a> Planificación Operativa Trimestral	Cuadro donde se planifican las acciones de 3 meses de trabajo del proyecto, identificando comunidades, obras y capacitaciones a realizar.	Microsoft Excel
<a href="#"><u>2.2-PTC5</u></a> Planificación de Evento	Formato para planificar eventos o actividades del proyecto.	Microsoft Word

<b>E. Planificación Desde las Comunidades</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#">2.2-PC1</a> Solicitud de Pequeños Proyectos para las comunidades	Formato para que las comunidades puedan organizar peticiones de pequeños proyectos de beneficio social para su comunidad.	Microsoft Word
<a href="#">2.2-PC2</a> Plan Funcionamiento COLRED	Plan que orienta un funcionamiento adecuado y activo de las Coordinadoras Locales de Reducción de Desastres.	Microsoft Word
<a href="#">2.2-PC3</a> Plan Funcionamiento Unidad Mínima de Salud	Plan que orienta la forma óptima de cómo debe funcionar la Unidad Mínima de Salud.	Microsoft Word
<a href="#">2.2-PC4</a> Protocolo sobre actos Comunitarios	Procedimiento para organizar actos en las comunidades.	Microsoft Word
<a href="#">2.2-PC5</a> Planificación Insumos Inauguración	Modelo de planificación de una inauguración.	Microsoft Word
<a href="#">2.2-PC6</a> Protocolo detallado de inauguración	Pasos que se deben seguir cuando se lleve a cabo una inauguración.	Microsoft Word

[-Menú-](#)

## **SUB-FASE 2.3: MONITOREO**

### **Definición de Monitoreo**

El monitoreo es un conjunto de elementos e instrumentos que permiten obtener en forma constante la información necesaria para conocer los avances de un proyecto o programa, de acuerdo a las acciones que con anticipación han sido planificadas con el fin de alcanzar determinados objetivos. A través de este proceso, se obtienen los datos y la información que permite verificar si se están logrando los cambios que se tienen planificados con la ejecución y la operación del proyecto o programa.

Es un instrumento gerencial, que forma parte integral del ciclo de un proyecto y constituye un elemento orientador que facilita la toma de decisiones que permiten adaptar cada una de las fases del ciclo, a las circunstancias que marca la realidad en la que se ejecuta y opera el proyecto o programa.

En ese sentido, el monitoreo no solo presupone la existencia de un plan del proyecto o programa, sino una serie de instrumentos para el control de la ejecución de las actividades, del uso de los recursos (insumos materiales, personal y tiempo), del logro de resultados esperados y de los efectos no planificados.

El monitoreo es un proceso continuo y sistemático de recopilación de información, que permite ir midiendo el progreso y los cambios causados por el accionar de una intervención. El seguimiento debe ser una estrategia institucional que permita reforzar el trabajo y reorientar el proceso para el logro de los objetivos.

Para lograr desarrollar un monitoreo del trabajo que se realiza a nivel del Proyecto, debemos considerar algunas ideas previas, que nos permitan tener un marco de referencia de como organizar dicho proceso. Algunas de estas características son:

- Liviano: No complicado. No debe exigir ni mucho tiempo, ni mucho dinero. Debe hacerse de acuerdo a la realidad institucional y tomar en cuenta todos los aspectos o cosas ya existentes. Si existe algún mecanismo de seguimiento o monitoreo aunque sea mínimo, debe considerarse como un insumo y no duplicar esfuerzos.
- Orientado: Debe orientarse a los aspectos relevantes e importantes. No todo lo que se realiza en la institución merece ser monitoreado, pues se pueden buscar otros mecanismos para evaluar su funcionamiento. En este sentido, lo ideal es que a partir de una planificación de trabajo general se definan en orden de prioridad cuáles son los aspectos centrales a los cuáles se les apuntará con el monitoreo.
- Consensuado o concertado: El monitoreo, desde su planificación debe ser hecho con la participación de todas y todos los actores involucrados en los trabajos que se van a desarrollar.
- Cuantitativo y cualitativo: Debe combinar ambos tipos de mediciones. Esto con el fin de tener información más certera de los procesos que se están monitoreando. Las mediciones deben contener indicadores que permitan ir contrastando lo planeado inicialmente con lo que se va realizando.

- El monitoreo o seguimiento debe ser una estrategia que refuerce el trabajo de la institución, es decir, una estrategia institucional, que debe involucrar a toda la gente pertinente desde el inicio. No se hace de manera espontánea, se debe proyectar, organizar y dotar de los mínimos recursos.

Se propone que a nivel institucional, se defina qué cargo o función será la que asumirá el trabajo de Monitoreo, considerando que deberá ser quien conozca los objetivos, resultados esperados e indicadores en el Proyecto, requisitos del donante, plazos de gestión y entrega de informes, entre otros.

Las tareas que debería desempeñar el o la responsable de monitoreo son:

- Coordinar el monitoreo a nivel institucional;
- Sistematización de información de monitoreo, de acuerdo a instrumentos;
- Revisión y readecuación de instrumentos;
- Reuniones con el equipo en general o reuniones con equipos de Unidades Ejecutoras;
- Visitas para monitorear desarrollo del trabajo de campo;
- Revisión documental de Fuentes de Verificación, cuadros de información e informes.

La información que se recolecte a través del proceso de monitoreo será de gran utilidad para la evaluación, por lo que debe quedar claro que el monitoreo y la evaluación no son dos procesos separados, sino que por el contrario conforman un solo sistema.

El monitoreo servirá para el conocimiento continuo de los avances del Programa en la senda planificada con el objeto de alcanzar los resultados esperados. A través de la observación y la documentación se analizará la base de datos para verificar los avances hacia la situación deseada.

El sistema de referencia del monitoreo serán los indicadores expresados en la matriz de planeación que se ha elaborado para el efecto. El monitoreo tiene como base la planificación operativa del Programa (POA global y POAs anuales, semestrales o trimestrales).

Abarca instrumentos para el control de la ejecución de las actividades vigentes, del uso de los recursos (insumos materiales, personal y tiempo), del logro de los resultados esperados y de los efectos no planificados.

El monitoreo forma parte integral del manejo del proyecto para facilitar la toma de decisiones sobre los cambios que se deberán adoptar para asegurar el éxito de las acciones.

La importancia del monitoreo para cualquier proyecto o programa, es que sin éste, la planificación corre el riesgo de ser una simple visión teórica sin lograr darle vida a las acciones y adaptarlas cuando sea necesario. Asimismo, cada intervención tiene efectos inesperados, que no han sido planificados. El monitoreo los documentará, analizará sus razones y proporcionará la información necesaria para resolver aquellos aspectos que sean negativos para la ejecución.

En resumen, el monitoreo contribuirá a la transparencia de la ejecución del programa y servirá para hacer adaptaciones a la planificación cuando sea necesario.

El monitoreo, en la fase de implementación, abarca todos los aspectos o ejes de trabajo del Proyecto. Para esto, en el Proyecto Usi ha', se estructuró de la siguiente forma:



- Institucional: en donde se hizo monitoreo a nivel global del proyecto y del funcionamiento de los órganos de dirección técnica y política del mismo.
- Administrativo Financiero: que tiene la finalidad de llevar el control de gastos, saldos, ejecuciones, etc.
- Personal: monitorea el trabajo del personal del proyecto.
- Trabajo en las comunidades: para ver el avance físico de las obras y de las capacitaciones, el trabajo del equipo, funcionamiento del proyecto, etc.
- Desde las comunidades: monitoreo que realizan las personas de las comunidades en las obras que se dejan en la comunidad para garantizar su mantenimiento, en base a formatos propuestos por el Proyecto.

Los instrumentos o herramientas de planificación, empleadas en el Proyecto Usi Ha’ son las siguientes:

INSTRUMENTOS DE LA SUB-FASE 2.3 MONITOREO		
A. Monitoreo Institucional		
Nombre INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN	Tipo de Documento
<a href="#">2.3-MI1</a> Agenda Comité Directivo	Documento que organiza los temas o puntos a tratar en una reunión de Comité Directivo.	Microsoft Word
<a href="#">2.3-MI2</a> Minuta Reunión Comité Directivo	Memoria de una reunión de Comité Directivo	Microsoft Word
<a href="#">2.3-MI3</a> Decisiones Comité Directivo	Ejemplo de Consolidado de las decisiones que se toman en reuniones de Comité Directivo.	Microsoft Word
<a href="#">2.3-MI4</a> Agenda Comité Técnico	Documento que organiza los temas o puntos a tratar en una reunión de Comité Técnico.	Microsoft Word
<a href="#">2.3-MI5</a> Minuta Reunión Comité Técnico	Memoria de una reunión de Comité Técnico.	Microsoft Word
<a href="#">2.3-MI6</a> Registro Participación CRG	Cuadro para registrar o monitorear la participación de los personeros de la Cruz Roja Guatemalteca Central.	Microsoft Excel
<a href="#">2.3-MI7</a> Informe Anual	Informe Anual del Proyecto entregado a organismo Donante e instituciones involucradas en su ejecución.	Microsoft Word
<a href="#">2.3-MI8</a> Listado Anexos Informe Anual	Listado de documentos anexos del informe anual.	Microsoft Word
<a href="#">2.3-MI9.1</a> Resumen Ejecutivo de Avances I	Informe resumido de los avances del proyecto, pensado sobretudo para los donantes.	Microsoft Word
<a href="#">2.3-MI9.2</a> Resumen Ejecutivo de Avances II	Informe resumido de los avances del proyecto, pensado sobretudo para los	Microsoft Word

	donantes.	
<a href="#">2.3-MI9.3</a> Resumen Ejecutivo de Avances III	Informe resumido de los avances del proyecto, pensado sobretudo para los donantes.	Microsoft Word
<b>B. Monitoreo Administrativo Financiero</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#">2.3-MF1</a> Informe Financiero Mensual	Cuadro en donde se detallan los rubros presupuestados, los montos gastados y saldos, en el mes.	Microsoft Excel
<a href="#">2.3-MF2</a> Informe Financiero Trimestral	Cuadro en donde se detallan los rubros presupuestados, los montos gastados y saldos, en el trimestre.	Microsoft Excel
<a href="#">2.3-MF3</a> Control de Gastos por Comunidades	Cuadro en donde se registra los montos invertidos en cada comunidad.	Microsoft Excel
<a href="#">2.3-MF4</a> Control de Gastos Pequeños Proyectos	Cuadro en do los montos invertidos en pequeños proyectos en las comunidades (solicitados por ellos y relacionados con bienestar social de la comunidad o salud mental).	Microsoft Excel
<a href="#">2.3-MF5</a> Control Presupuesto Visibilidad	Cuadro en donde se controla el presupuesto de visibilidad.	Microsoft Excel
<a href="#">2.3-MF6</a> Cuadro de Cotizaciones menores a Q1,000	Cuadro para cotizaciones de compras en insumos que son menores a Q1,000.	Microsoft Excel
<a href="#">2.3-MF7</a> Cuadro Comparativo Cotizaciones	Cuadro Comparativo de Cotizaciones para decidir compra de insumos o materiales.	Microsoft Excel
<a href="#">2.3-MF8</a> Inventario Usi Ha'	Inventario de muebles, materiales e insumos de la oficina del proyecto.	Microsoft Excel
<b>C. Monitoreo del Personal</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#">2.3-MP1</a> Control de Vacaciones	Cuadro para controlar vacaciones y días de permiso del personal.	Microsoft Excel
<a href="#">2.3-MP2</a> Registro de Participación Voluntarios	Cuadro en donde se registra la participación de personas voluntarias de la Cruz Roja Guatemala.	Microsoft Word

<b>D. Monitoreo del Trabajo en las Comunidades</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#"><u>2.3-MTC1</u></a> Bitácora Trabajo Campo	Informe presentado una vez al mes por cada técnico del proyecto.	Microsoft Word
<a href="#"><u>2.3-MTC2</u></a> Informe Técnico Mensual	Informe que emite el Jefe Técnico una vez al mes, en base a las bitácoras de campo de las y los técnicos.	Microsoft Word
<a href="#"><u>2.3-MTC3</u></a> Cuadro de Avance Físico de Obras	Cuadro en el que se registra el avance que tienen las obras que se están construyendo en las comunidades.	Microsoft Excel
<a href="#"><u>2.3-MTC4</u></a> Cuadro de Avance Capacitaciones	Cuadro en el que se registra el avance que tienen las capacitaciones que se están realizando en las comunidades.	Microsoft Excel
<a href="#"><u>2.3-MTC5</u></a> Control Pedidos y Usos Tazas Letrinas	Cuadro para controlar el uso de la tazas de letrinas en la construcción y saber en qué comunidad están siendo utilizadas y cuántas.	Microsoft Excel
<a href="#"><u>2.3-MTC6</u></a> Listado de Materiales aljibes y letrinas	Cuadro que organiza la información de materiales enviados a cada comunidad, para la construcción de aljibes y letrinas.	Microsoft Excel
<a href="#"><u>2.3-MTC7</u></a> Acta de Compromiso con el Proyecto	Acta que firma la comunidad comprometiéndose a participar activamente, dar seguimiento y cuidar las obras que deje el proyecto. También se comprometen a aportar una parte de materiales y a participar en capacitaciones.	Microsoft Word
<a href="#"><u>2.3-MTC8</u></a> Carta de Compromiso Letrina Abonera	Carta de compromiso familiar, en donde se asume la responsabilidad de capacitarse, aportar y dar buen uso a la letrina abonera.	Microsoft Word
<a href="#"><u>2.3-MTC9</u></a> Carta Compromiso Letrina Abonera Escolar	Carta de compromiso de la escuela, en donde se asume la responsabilidad de educar a las y los niños y dar buen uso a la letrina abonera.	Microsoft Word
<a href="#"><u>2.3-MTC10</u></a> Carta Compromiso Aljibes de Cemento	Carta de compromiso familiar, en donde se asume la responsabilidad de capacitarse, aportar y dar buen uso al aljibe.	Microsoft Word
<a href="#"><u>2.3-MTC11</u></a> Acta Entrega Paquetes Escolares	Carta de compromiso de la escuela, en donde se asume la responsabilidad de educar a las y los niños y dar buen uso a los materiales.	Microsoft Word

<a href="#">2.3-MTC12</a> Acta de Compromiso Construcción Unidad Mínima Salud	Carta de compromiso de la comunidad, en donde se asume la responsabilidad de cuidar, dar mantenimiento y buen uso a la unidad mínima de salud.	Microsoft Word
<a href="#">2.3-MTC13</a> Acta de Compromiso Equipamiento Unidad Mínima Salud	Carta de compromiso de la comunidad, en donde se asume la responsabilidad de cuidar, dar mantenimiento y llevar inventario del equipamiento de la unidad mínima de salud.	Microsoft Word
<a href="#">2.3-MTC14</a> Acta Entrega	Acta de entrega de obras o materiales a las comunidades.	Microsoft Word
<b>E. Monitoreo Desde las Comunidades</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#">2.3-MC1</a> Inventario Unidad Mínima de Salud	Cuadro que ayuda a que la comunidad pueda dar monitoreo a la Unidad Mínima de Salud	Microsoft Word
<a href="#">2.3-MC2</a> Ficha Control Aljibes	Cuadro que ayuda a cada familia a dar monitoreo al Aljibe.	Microsoft Word
<a href="#">2.3-MC3</a> Ficha Familiar Control Letrina Abonera	Cuadro que ayuda a cada familia a dar monitoreo y cuidado a la letrina	Microsoft Word
<a href="#">2.3-MC4</a> Control envío materiales de construcción	Documento que el proyecto usa cuando se envían materiales de construcción a las comunidades. Debe ser sellado y firmado por el representante de la comunidad o de la familia beneficiaria.	Microsoft Excel

[-Menú-](#)

## **SUB-FASE 2.4: EVALUACIÓN**

### **Definición Evaluación**

La evaluación, se considera como un momento privilegiado para la revisión y análisis crítico que cubre todos los aspectos del proyecto, su ejecución, sus resultados e incluso su concepción y diseño original.

La información que se recolecte a través del proceso de monitoreo será de gran utilidad para la evaluación, por lo que debe quedar claro que el monitoreo y la evaluación no son dos procesos separados, sino que por el contrario conforman un solo sistema.

La evaluación del programa puede realizarse durante su ejecución después de transcurrido un tiempo de operación. En el primer caso será una evaluación sobre la marcha del Programa o de medio camino y, en el segundo, una evaluación retrospectiva o *ex post* y generalmente sus conclusiones, además de influir en el Programa, mismo, son determinantes para futuras planificaciones.

Al evaluar un Programa, en particular, también se estará evaluando lo supuestos teóricos que lo sustentan o que están implícitos en él, es decir que al evaluar el Programa se estarán evaluando las hipótesis que se tomaron como base para su formulación.

El monitoreo y la evaluación como procesos integran un sistema y su importancia radica en que permiten reducir el riesgo de fracaso en la ejecución y operación de un proyecto o programa, ya que documentan y analizan los efectos de su ejecución y operación y proporcionan la información para prever lo que puede pasar en el futuro, tomar las decisiones que permitan corregir lo que actualmente está sucediendo y evitar que se repitan posteriormente.

En todo caso, debe quedar claro, que el sistema de monitoreo y evaluación, no es un instrumento para criticar o detectar deficiencias *Per Se*, sino que es un mecanismo de retroalimentación que permite aprender de la experiencia y ayuda a contextualizar y a mejorar la ejecución del Programa y los procesos de planificación.

Es un proceso integral y continuo de análisis de los cambios más o menos permanentes derivados del quehacer de una institución u organización.

La evaluación compara los avances del proceso con los objetivos trazados al inicio del mismo, identifica los aspectos que han dificultado a favorecido el avance y los resultados, con el propósito de generar aprendizaje y tomar las acciones necesarias para reencausar el proceso. Por otra parte, la evaluación facilita el análisis crítico de los efectos e impactos del trabajo, con el propósito de determinar la pertinencia y la eficacia de las acciones realizadas o emprendidas. Existen varios tipos de evaluación, ya sea de acuerdo a la temporalidad en que se realiza o al objetivo que persigue.

## **Tipos de Evaluación que se realizan en un proyecto**

### **a) *Evaluaciones Externas***

Dentro de la ejecución de cualquier proyecto, se considera la realización de evaluaciones externas, que por lo general, son realizadas por personas fuera de la institución ejecutora y son financiadas por los donantes o alguna contraparte. Estas evaluaciones externas tienen la finalidad de visualizar o evidenciar logros o dificultades en diversos momentos del proceso de ejecución, desde una óptica “externa” que se supone “objetiva” en relación al trabajo que se ha realizado. Las evaluaciones externas, de acuerdo al momento en que se realizan se pueden dividir en:

#### **i. Evaluación Previa**

Se realizará al inicio de cualquier proyecto, para determinar si los objetivos y resultados esperados siguen siendo apropiados o si la situación diagnosticada en su planteamiento ha variado. En esta evaluación se debe hacer un análisis de pertinencia y factibilidad financiera, técnica e institucional. A la vez se debe analizar la lógica interna del diseño del proyecto.

#### **ii. Evaluación Intermedia**

Se realizará en diversos momentos en el avance del proyecto, en base a una periodicidad establecida al inicio del mismo. Se recomienda que sea como mínimo de 2 meses y como máximo de 4 meses.

La evaluación intermedia no debe confundirse con el seguimiento o el monitoreo, ya que esta se realiza en un momento específico y conlleva una toma de decisiones inmediata. Mide lo avanzado por el proyecto en relación al tiempo transcurrido, identifica los principales aciertos, debilidades o problemas, y plantea soluciones o alternativas de reorientación del proyecto.

#### **iii. Evaluación Final de Proyecto**

Se realiza en el momento preciso en que la intervención es terminada. Tiene por finalidad analizar los resultados del proyecto, los desafíos surgidos, y los efectos generados. Se realiza en base a los indicadores, resultados esperados y objetivos específicos del proyecto.

#### **iv. Evaluación Expost o Posterior**

Debe realizarse un tiempo (2 o 3 años) después de concluido el proyecto o la intervención. Conlleva un análisis más profundo, ya que la intención es visualizar con mayor certeza los efectos o posibles impactos del trabajo realizado y si los beneficios siguen vigentes en la comunidad.

### **b) *Evaluaciones Internas***

#### **i. Institucional o interna**

La evaluación institucional abarca los aspectos más globales del trabajo de la institución y debe ir orientada a medir el nivel del logro de los objetivos trazados para un determinado tiempo (año, semestre).

También existen espacios de evaluación de otras características, como es el caso de reuniones de coordinación o de revisión de informes.

Tipo de evaluación	Aspectos centrales a evaluar
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Semestral y anual</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos para el año en relación al objetivo estratégico</li> <li>Trabajo con las comunidades a nivel macro (Programas, acciones)</li> <li>Incorporación de Ejes transversales</li> <li>Fortalecimiento institucional</li> <li>Funcionamiento interno</li> <li>Funcionamiento individual</li> <li>Logros y dificultades de la ejecución</li> <li>Calidad de contenidos y metodología</li> <li>Avance de proyectos</li> <li>Desempeño de áreas o unidades en apoyo al trabajo con las comunidades</li> </ul>

Las evaluaciones en la fase de implementación, se realizan también en cinco niveles:

- Institucional: Para evaluar el funcionamiento global del Proyecto, y se realiza por medio de una consultoría externa.
- Administrativo Financiero: se realiza auditoria a mediados del proyecto para evaluar estos aspectos.
- Personal: en base a evaluación de desempeño laboral que se realiza una vez al año.
- Trabajo en las comunidades: con formatos que ayudan a evaluar diversos aspectos del trabajo en las comunidades.
- Desde las comunidades: después de cada evento en las comunidades se hace una evaluación del mismo y de las personas que lo facilitaron.

Los instrumentos empleados en el Proyecto Usi Ha’ para realizar diversas evaluaciones en los niveles descritos, son los siguientes:

INSTRUMENTOS DE LA SUB-FASE 2.4 EVALUACIÓN		
A. Evaluación Institucional		
Nombre INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN	Tipo de Documento
<a href="#">2.4-EI1</a> TDR Evaluación Externa del Proyecto	Términos de Referencia para la realización de una evaluación externa intermedia o final.	Microsoft Word
<a href="#">2.4-EI2</a> Informe de Evaluación Intermedia Externa del Proyecto	Informe de la Evaluación Externa realizada a mediados del proyecto.	Microsoft Word
<a href="#">2.4-EI3</a> TDR Preevaluación Técnica	Términos de Referencia para la realización de una Preevaluación Técnica de las obras realizadas y de las capacidades, actitudes y prácticas de la población en relación a las mismas, con la intención de evaluar su sostenibilidad.	Microsoft Word
<a href="#">2.4-EI4</a> Informe de Preevaluación Técnica –	Informe de la preevaluación Técnica de la Comunidad El Triunfo 9 Cerros.	Microsoft Word

El Triunfo 9 Cerros		
2.4-EI2 Informe de Evaluación Final Externa del Proyecto	Informe de la Evaluación Externa realizada a mediados del proyecto.	Microsoft Word (aún no está terminada)
<b>B. Evaluación Administrativa Financiera</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#">2.4-EF1</a> TDR Auditoria Financiera	Términos de Referencia para la realización de una auditoria externa intermedia o final.	Microsoft Word
<a href="#">2.4-EF2</a> Proceso Selección Empresa Auditora	Descripción del proceso para seleccionar a empresa auditora, aportando a la transparencia del proceso.	Microsoft Word
<a href="#">2.4-EF3</a> Hoja Comparación Empresas Auditoras	Cuadro en donde se comparan las diversas propuestas de empresas candidatas a la auditoria y se evalúan sus propuestas en base a diversos criterios.	Microsoft Excel
<a href="#">2.4-EF4</a> Ejemplo Contrato Auditoria Financiera	Modelo de contrato para servicios de empresa auditora externa.	Microsoft Word
<a href="#">2.4-EF5</a> Ejemplo Contrato Profesional Evaluador Externo	Modelo de contrato de servicios profesionales externos.	Microsoft Word
2.4-Ef6 Informe de Auditoria Financiera Final Externa	Informe de la Evaluación Externa realizada a mediados del proyecto.	Microsoft Word (aún no está terminada)
<b>C. Evaluación Personal</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#">2.4-EP1</a> Evaluación de Personal	Ficha para evaluar el desempeño laboral del personal que trabaja en el proyecto. Se realiza una vez al año.	Microsoft Word
<b>D. Evaluación Trabajo en las Comunidades</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#">2.4-ETC1</a> Registro Participantes	Listado de participantes para cada actividad realizada por el proyecto en las comunidades.	Microsoft Word
<a href="#">2.4-ETC2</a> Evaluación Actividades del Proyecto ADULTOS	Formato que llena el facilitador de cada actividad para evaluar diversos aspectos de la misma, incluyendo un consolidado de las evaluaciones realizadas por las personas de las comunidades.	Microsoft Word



<a href="#">2.4-ETC3</a> Evaluación Actividades del Proyecto NIÑOS y NIÑAS	Formato que llena el facilitador de cada actividad para evaluar diversos aspectos de la misma, incluyendo un consolidado de las evaluaciones realizadas por las niñas y niños participantes de las comunidades.	Microsoft Word
<b>E. Evaluación Desde las Comunidades</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#">2.4-EC1</a> Evaluación Evento	Formato que se llena al terminar una actividad, por parte de las personas de las comunidades, para evaluar el evento.	Microsoft Word
<a href="#">2.4-EC2</a> Evaluación Facilitador	Formato que se llena al terminar una actividad, por parte de las personas de las comunidades, para evaluar el desempeño del facilitador.	Microsoft Word

[-Menú-](#)

## FASE 3: CIERRE SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

La última Fase del Ciclo de Proyecto es la finalización o cierre del mismo, y conlleva la puesta en práctica de la transferencia en forma progresiva del control completo y la gestión del proyecto a las partes interesadas que corresponda (beneficiarios, autoridades locales, delegación)

Para esto se deben analizar todas las posibilidades existentes en el área que pudieran jugar algún rol en el seguimiento y sostenibilidad de las acciones realizadas por el proyecto.

En el caso del Proyecto Usi Ha', en esta Fase de Cierre del Proyecto se han creado los siguientes instrumentos:

- Plan de Cierre
- Plan de seguimiento
- Convenios Institucionales para el seguimiento y sostenibilidad de lo realizado por el proyecto.

A continuación se detallan cada uno de los instrumentos y su descripción:

INSTRUMENTOS DE LA FASE 3: CIERRE Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO		
Nombre INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN	Tipo de Documento
<a href="#">3-CP1</a> Plan de Cierre del Proyecto	Documento que plantea todas las acciones a realizar para dar buen término al proyecto.	Microsoft Excel
<a href="#">3-CP2</a> Plan de Seguimiento del Proyecto	Documento que plantea la forma más adecuada para dar seguimiento al trabajo. Contiene a los diversos actores que tienen relación con el Proyecto, desde instituciones gestoras y ejecutoras hasta las comunidades beneficiarias.	Microsoft Word
<a href="#">3-CP3</a> Convenio de Seguimiento Proyecto Usi Ha' entre CRG y CRH	Documento que plantea compromisos para dar seguimiento al trabajo realizado en las comunidades por el proyecto Usi Ha'.	Microsoft Word
<a href="#">3-CP4</a> Convenio de Seguimiento Proyecto Usi Ha' entre CRG y CARITAS-CRS	Documento que plantea compromisos entre la Cruz Roja Guatemalteca y CARITAS-CRS (Catholic Relief Service), para dar seguimiento al trabajo realizado en las comunidades por el proyecto Usi Ha'.	Microsoft Word
<a href="#">3-CP5</a> Informe de Lecciones Aprendidas del Proyecto Usi Ha	Documento que plantea todas las acciones a realizar para dar buen término al proyecto.	Microsoft Excel

## VI. RECOMENDACIONES

La intención de dar algunas recomendaciones, es principalmente pensando en personas que quieran utilizar esta sistematización en la implementación de un proyecto de desarrollo, y que no necesariamente sea de agua y saneamiento.

Estas recomendaciones, son otros posibles instrumentos que se puedan incorporar en las diversas fases de la implementación de un proyecto:

INSTRUMENTOS RECOMENDADOS		
DIAGNÓSTICO		
Nombre INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN	Tipo de Documento
<a href="#">Actividades Productivas - Reproductivas</a>	Ayuda a visualizar la distribución de trabajo en la comunidad, de acuerdo a actividades reproductivas o productivas. Ayuda a visualizar la situación de género en la comunidad.	Microsoft Word
<a href="#">Camino Histórico Comunidad</a>	Instrumento sencillo que se trabaja de manera colectiva en la comunidad para reconstruir la historia de la misma, a partir de los recuerdos de las personas.	Microsoft Word
<a href="#">Capacidades Desarrolladas Técnico</a>	Diagnóstico institucional, que ayuda a establecer el nivel de capacidades desarrolladas en el personal, de acuerdo a sus Términos de Referencia de Contrato. Sirve para ver necesidades de Capacitación u otras medidas.	Microsoft Word
<a href="#">Fortalezas y Debilidades</a>	Analiza las fortalezas y Debilidades del equipo de trabajo en conjunto. Es como un medio FODA que se realiza al inicio del proceso o al inicio de cada año, dentro del Diagnóstico Institucional	Microsoft Word
PLANIFICACIÓN		
Nombre INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN	Tipo de Documento
<a href="#">Plan Operativo Anual</a>	Formatos que ayudan a ordenar la información de un Plan Operativo Anual, incluyendo un cuadro para definir o concretizar las estrategias de trabajo.	Microsoft Word
<a href="#">Planificación Objetivos Anuales</a>	Ayuda a desglosar el objetivo global del proyecto, en objetivos parciales anuales.	Microsoft Word
<a href="#">Planificación Actividades</a>	Formato para planificar cualquier tipo de actividad, incluyendo metodología.	Microsoft Word

<b>MONITOREO</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#"><u>Guía de Monitoreo de Campo</u></a>	Instrumento que ayuda a supervisar la calidad del trabajo del personal en el campo, en base a variables coherentes con la visión de desarrollo que tiene el proyecto.	Microsoft Word
<a href="#"><u>Informe Actividad</u></a>	Formato para informar resultados de una actividad realizada. Se complementa con el de la planificación de actividades.	Microsoft Word
<b>EVALUACIÓN</b>		
<b>Nombre INSTRUMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Tipo de Documento</b>
<a href="#"><u>Auto-evaluación y Evaluación personal</u></a>	Formato que ayuda en la evaluación colectiva del desempeño del personal. Está orientado a ve actitudes, responsabilidad y compromiso con los objetivos del proyecto y las comunidades.	Microsoft Word
<a href="#"><u>Evaluación Ejecución Componentes</u></a>	Analiza el grado de ejecución de cada componte en base a los indicadores de éstos. Tiene un cuadro resumen para ver avance físico y financiero de los componentes.	Microsoft Word

[-Menú-](#)