



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**GESTIÓN DE LAS REDES COMUNITARIAS FRENTE A LA
COOPERACIÓN INTERNACIONAL, BAJO ENFOQUE PMI**

SUSTENTADO POR:

**IVONNE JOSELINA CRUZ MEJÍA
STEFFANY SUSSETH ROSALES LANZA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

TEGUCIGALPA, FCO. MORAZAN, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**GESTIÓN DE LAS REDES COMUNITARIAS FRENTE A LA
COOPERACIÓN INTERNACIONAL BAJO ENFOQUE PMI**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

ASESOR

MINA CECILIA GARCÍA LEZCANO

MIEMBROS DE LA TERNA:

**ALEJANDRA NAZAR
CLAUDIA GOMEZ
TANIA NAJARRO**



FACULTAD DE POSTGRADO

GESTIÓN DE LAS REDES COMUNITARIAS FRENTE A LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL BAJO ENFOQUE PMI

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

**IVONNE JOSELINA CRUZ MEJÍA
STEFFANY SUSSETH ROSALES LANZA**

Resumen

En los últimos 30 años América Latina ha desarrollado un crecimiento preocupante en pobreza y desocupación económica. Esta situación lleva progresivamente a que más individuos y familias no cuenten con suficientes bienes ni ingresos. Estas dos problemáticas, inequidad y crecimiento de la pobreza promovieron una búsqueda de estrategias para evitar o reducir la exclusión, identificando mecanismos y procesos que posibilitan el fortalecimiento de una pertenencia social. La siguiente investigación considera el fortalecimiento en la gestión de la red comunitaria del municipio de Valle de Ángeles ante la cooperación internacional bajo el enfoque PMI, utilizando el estándar PMBOK®, el cual brinda herramientas y técnicas, a la gestión de la red, aumentando las habilidades en las buenas prácticas de gestión de proyectos, con mayor posibilidades de éxito en el acceso a fondos económicos, y concediendo a sus líderes un proceso de aprendizaje; generando un impulso necesario para el desarrollo, canalizando esfuerzos de cada uno de los miembros de la comunidad, situándolos en mejor posición para enfrentar y resolver sus problemas comunes, y donde la auto organización social y comunitaria toma en sus propias manos la tarea de resolver sus necesidades.

Palabras Clave: (aprendizaje, estrategia, fortalecimiento, gestión, PMI)



GRADUATE SCHOOL

MANAGEMENT OF COMMUNITY NETWORKS AGAINST INTERNATIONAL COOPERATION UNDER PMI APPROACH

GRADUATE STUDENTS:

**IVONNE JOSELINA CRUZ MEJÍA
STEFFANY SUSSETH ROSALES LANZA**

Abstract

In the last 30 years, Latin America has developed a worrying growth in poverty and economic unemployment. This situation progressively makes more individuals and families to not count with enough goods or income. Problematics such as inequality and the growth of poverty have promoted a search of strategies to avoid or reduce the exclusion regarding these issues, by identifying mechanisms and processes that enable the strengthening of a social belonging. The following investigation considers strengthening the management of local the community network of Valle de Angeles before the international cooperation under PMI approach, using the PMBOK® standard, which gives tools and technics that will improve the abilities and knowledge in good practices of project management with higher possibilities of success in the access of economic funds, increase local employment and conceding a learning process to the organization leaders. By including the PMI standard, we'll generate a necessary momentum for local development, canalizing efforts of each member of the community. This will place them in a better position to confront and resolve their common problems, taking into their own hands the task to resolve their necessities and produce a more equitable distribution of sustainable benefits.

Keywords: (learning, strategy, strengthening, management, PMI)

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y mis padres. A mis padres, por su constante esfuerzo y sacrificio en la vida, otorgándome el acceso a una educación que hoy en día me abre puertas a infinitudes de posibilidades de crecimiento académico y laboral, y quienes han sido fieles creyentes que la educación es la mejor herencia que puedes dejar a tu generación. Porque, a pesar de las dificultades y obstáculos, jamás me faltó comida, salud, educación y sobre todo su cariño. A Dios por cada persona que puso en mi camino, que me alentó y motivo a seguir adelante. apartando lo malo en mi camino, fortalecer mi fe y ser testigo de las maravillas que hay en el mundo y de las que aún me hacen faltan por descubrir. Por darme la familia y amigos que tengo y el trabajo que desempeño, y quien me ha hecho enfocarme en tener un propósito cada día. La vida es corta y soy bendecida con la mía.

Ivonne Joselina Cruz Mejía

Deseo dedicarle este trabajo primeramente a Dios, a las personas que han hecho de mi la mujer que soy, mis abuelos Manuel Armando Rosales y Guadalupe Tomé de Rosales junto a mi papá llamado igual que mi abuelo Manuel Armando Rosales por apoyarme siempre en todas las decisiones de mi vida y por impulsarme a ser mejor cada día, a mis tías Nely Yolanda Rosales, Yanina Beatriz Rosales y Rosalinda Rosales que compartieron conmigo todo este proceso y a mi tío Walter Rosales, y a cada persona que estuvo involucrada en el proceso para que yo pudiera lograr mi objetivo.

Steffany Susseth Rosales Lanza

AGRADECIMIENTO

Se ofrece un agradecimiento a la Red Comunitaria del Municipio de Valle de Ángeles por abrir sus puertas para realizar esta investigación, así mismo a cada uno de los colaboradores y miembros de su red.

A nuestra asesora metodológica, PhD Mina Cecilia García Lezcano por su acompañamiento en el transcurso y desarrollo de nuestro trabajo final, por sus consejos, disposición y su apoyo invaluable que nos ayudó a cumplir con esta meta.

A nuestros maestros de UNITEC porque a lo largo de toda la carrera fueron elementos fundamentales para adquirir los conocimientos que hoy nos llevamos con nosotros para implementarlos en todos los ámbitos de nuestra vida.

Gracias.

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
1.4 OBJETIVOS.....	3
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	6
2.2 MAPA CONCEPTUAL.....	9
2.3 DIRECCIÓN DE PROYECTOS BAJO EL ESTÁNDAR PMI.....	10
2.4 METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO	16
2.5 CONCEPTUALIZACIÓN	19
2.6 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	20
2.7 MARCO LEGAL	20
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	22
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	22
3.2 INTRODUCCIÓN DE LA MATRIZ METODOLÓGICA	22
3.2 ENFOQUE Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	27
3.5 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	27
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	29
4.1 RESULTADOS GENERALES DE LA ENCUESTA	30
4.2 APLICABILIDAD DEL PROYECTO GESTIÓN DE LAS REDES COMUNITARIAS FRENTE A LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL BAJO ENFOQUE PMI.....	45
4.2.1 FICHA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	45
4.2.2 PLAN DE CAPACITACIÓN, HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	47
4.2.3 FICHA TÉCNICA OBTENCIÓN DE RECURSO ECONÓMICO.....	126

4.3	CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO	130
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		132
5.1	CONCLUSIONES	132
5.2	RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA		134
ANEXOS		136

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. GRUPO DE PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	14
FIGURA 2. DIAGRAMA SAGITAL.....	24
FIGURA 3. ACCESO A UNA COMPUTADORA	30
FIGURA 4. CONOCIMIENTO DE CARGOS DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	31
FIGURA 5. GRADO ACADÉMICO	32
FIGURA 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
FIGURA 7. CARGOS Y ACTIVIDADES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	34
FIGURA 8. SATISFACCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	35
FIGURA 9. EXPERIENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS	36
FIGURA 10. CONOCIMIENTOS EN GESTIÓN DE PROYECTOS	37
FIGURA 11. CONOCIMIENTOS ACERCA DEL PMI	38
FIGURA 12. CAPACITACIONES BAJO EL ESTÁNDAR PMI.....	39
FIGURA 13. FICHAS PARA GESTIÓN FINANCIERA	40
FIGURA 15. CONOCIMIENTOS EN EXCEL	41
FIGURA 16. FICHA TÉCNICA	42
FIGURA 17. CONOCIMIENTOS EN CONTADURÍA.....	43

INDICE DE TABLAS

TABLE 1. ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO.....	18
TABLE 2. MATRIZ METODOLÓGICA	23
TABLE 3. FICHA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	46
TABLE 4. FORMATO DE FICHA TÉCNICA PARA CREACIÓN DE PRESUPUESTO	128
TABLE 5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN, PLAN DE CAPACITACIÓN	130
TABLE 6. PRESUPUESTO, PLAN DE CAPACITACIÓN	131

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La presente propuesta busca aumentar la gestión de los diferentes proyectos que desarrollan las redes comunitarias del país, adoptando el Estándar PMBOK® Sexta edición del PMI, en el año 2019. Factores que inciden para desarrollar este tema de investigación fueron la desigualdad social, desempleo y la pobreza. Estos han sido una barrera para el crecimiento del país, aun en los periodos de crecimiento económico. La condición de igualdad dentro del país permite la eficiencia y dinamismo en la economía.

Todos estos factores conllevan a que la población carezca de una mejor calidad de vida. A nivel global, el medio rural es un sector que abarca aproximadamente el 50% de la población, por tanto, el desarrollo local es el enfoque para esta investigación, y en consecuencia la relación del desarrollo local y la actual evolución de los movimientos sociales, permiten que el avance de las redes comunitarias sean modelos de estructuras de desarrollo y una alternativa para promover el fortalecimiento de capacidades y el desarrollo económico.

En los últimos años se han venido desarrollando experiencias exitosas, en base a las organizaciones o redes comunitarias y con el apoyo económico y de asesoría técnica de proyectos de la cooperación internacional, se refuerza la colaboración y el trabajo en conjunto entre las organizaciones ciudadanos y los gobiernos locales; desarrollando buenas prácticas que involucran la participación ciudadana de estas comunidades.

El aumento de la gestión de las redes permitirá una mejor organización en la estructura local, accediendo a fondos de cooperación internacional que posibiliten el desarrollo de sus comunidades.

Se busca aumentar la gestión de las redes y fortalecer su estructura ya que permiten ser una

estrategia para promover y fomentar el desarrollo en zonas con bajo nivel de ingreso; encaminados a mejorar el bienestar de la población a la cual van dirigidos. La buena gestión de estas estructuras proporcionará un auto empleo a la población aumentando sus ingresos y mejorando su entorno de vida.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Honduras necesita realizar altos niveles de inversión en diferentes áreas a fin de propiciar aumentos significativos en la tasa de crecimiento económico del país y mejorar las condiciones generales de vida de la población, sin embargo, los ingresos resultan por diversos factores, insuficientes, limitando la capacidad para crear mejores condiciones y el desarrollo.

Goncalves de Freitas, (Montero, 2006, p. 180) piensa que la organización comunitaria refiere al proceso que desarrolla un grupo de personas involucradas en el trabajo de una comunidad para distribuirse las actividades, delegar las responsabilidades, comprometerse con las normas del grupo y sistematizar de alguna manera los datos y las informaciones producidos en la tarea, a fin de lograr metas de interés para la comunidad que conduzcan a una mejor calidad de vida. (p. 180)

Comunidades organizadas en redes, acceden fácilmente a ayuda internacional y son consideradas para promover el desarrollo económico. Desde la perspectiva institucional son basadas en la solidaridad y la cooperación, capaces de accionar colectivamente por un interés en común. Están integradas por representantes de un área geográfica que conocen el valor de tener el acceso a estos fondos ya que provienen en muchos casos, de poblaciones de escasos recursos y con necesidades básicas insatisfechas.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO

En Honduras, las personas en condición de pobreza representan el 68 por ciento de la población, más de seis millones de personas, según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Por ende, las comunidades se aglomeran en grupos organizados para realizar esfuerzos en conjunto y solucionar la problemática económica en su comunidad, que percibe un interés en

común.

Desde la perspectiva psicosocial comunitaria definiremos las redes de organización comunitaria como un entramado de relaciones que mantiene un flujo y reflujo constante de informaciones y mediaciones organizadas y establecidas en pro de un fin común: el desarrollo, fortalecimiento y alcance de metas específicas de una comunidad en un contexto particular. (Montero, 2006, p. 181)

Lo anterior muestra claramente la importancia de que estos grupos organizados, a las cuales se les nombra redes comunitarias, fortalezcan sus capacidades en gestión, y con una metodología enfocada en PMI les permitirá aumentar las probabilidades de éxito de captar fondos en especial de donantes, para la implementación sistemática de acciones hacia el desarrollo económico.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Hay redes comunitarias ya conformadas y no se conoce cuál es la calidad de la gestión dentro de su estructura, sin embargo, se prevé que son débiles en sus lineamientos y sin procesos claramente estructurados. Por tanto, es difícil mostrarse ante la cooperación internacional como una red sólida, evitando así; el acceso a fondos para abordar la problemática de su comunidad.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Las Redes Comunitarias son una estructura organizacional adecuada para gestionar proyectos ante Cooperantes Internacionales?
- ¿Las redes comunitarias cuentan con un plan de capacitación, una guía con herramientas y técnicas para las buenas prácticas de gestión?
- ¿Existe una ficha técnica para la gestión de proyectos y la obtención de los recursos económicos mediante enfoque PMI?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta metodológica aplicando el Enfoque PMI para la gestión de las redes comunitarias frente a la Cooperación Internacional.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer una estructura organizacional adecuada para gestionar proyectos ante Cooperantes Internacionales por parte de las Redes Comunitarias.
2. Elaborar un plan de capacitación, una guía con herramientas y técnicas para las buenas prácticas de gestión.
3. Formular una ficha técnica para la gestión de proyectos y la obtención de los recursos económicos mediante enfoque PMI.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Mediante el enfoque PMI y su metodología del estándar del PMBOK® se fortalecerán las redes para que la gestión de su estructura organizativa sea clara y más eficiente, demostrando que cumplen con los requerimientos y normas de la cooperación internacional proporcionando la satisfacción de las necesidades de su comunidad, para aumentar el trabajo comunitario logrando que sea autogestor y participativo.

Dentro de la diversidad de las organizaciones y asociaciones civiles se encuentran muchas que contribuyen a ampliar y mejorar los servicios de salud, educación, vivienda, situación de la mujer, protección a la familia, apoyo de la niñez, creación de empleo, protección del medio ambiente, promoción, organización, capacitación, y participación comunitaria.

Al fortalecer las redes se fortalecerá la gestión comunitaria, desarrollando las capacidades individuales o de un grupo, donde la acción participativa, auto responsabilidad y colaboración, disminuyendo la dependencia de ayudas gubernamentales, y así enfrentar y resolver problemas de su entorno.

Debido a la evolución de las organizaciones no gubernamentales, de Sociedad Civil, fundaciones y asociaciones, y considerando que en el ejercicio del derecho de asociación se han

constituido gran cantidad y diversidad de Asociaciones civiles y que por el impacto de sus actividades sobre la vida de los ciudadanos en general, se integre una visión que promueva el desarrollo económico participativo, donde las personas sean capaces de formar sus propios procesos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Dentro de los varios estudios de desarrollo socio económico de las estructuras de las organizaciones comunitarias, se refuerzan los conceptos de gestión, empleo y economía y la teoría de capital social. El capital social tiene impacto en el desarrollo económico, y su teoría indica como el capital humano, los esfuerzos de las empresas, las normas y la vinculación de estas, auto refuerzan la gestión del desarrollo comunitario.

La cooperación y la competencia de las empresas y actores estimulan la dinámica económica y el desarrollo. La condición necesaria para que se produzca la cooperación entre las empresas y las organizaciones es la existencia de un sistema de relaciones económicas, sociales y políticas, y uno de los mecanismos esenciales en los que se basa el sistema de relaciones, acuerdos e intercambios de una economía es la confianza. (Hernández Renner, s. f., p. 137)

Debido a que estas redes comunitarias, son creadas poder solucionar una necesidad en común, su desarrollo y bienestar, deben de plantear una base de confianza que permita a sus miembros actuar en coordinación y por un beneficio mutuo. Es por lo que el capital social es un concepto utilizado en estudios sobre desarrollo, ya que tiene su enfoque en el capital humano, vínculos de confianza, normas, y redes comunitarias informales que perdura en el tiempo.

2.1.1 LAS REDES COMUNITARIAS EN AMÉRICA LATINA

América Latina se ha visto afectada por los efectos negativos del neoliberalismo, mismo que dio sus primeros pasos en la antesala de la II Guerra Mundial, y que continuo con fuerza en la década de los 60', e impacto a mayor escala en los años 80' y 90'. Al incluir medidas neoliberales a países subdesarrollados, se desplazan secuelas que solo países ricos pueden enfrentar, debilitando a los países pobres y resultando así, el aumento de la pobreza; falta de empleo y desintegración social.

En América latina la adopción de los postulados neoliberales significó, durante la década de 1970, la progresiva instalación de feroces dictaduras militares en casi todos los países. La transformación económica en la región con todas sus consecuencias fue acompañada por una fuerte represión que

canceló toda actividad política o sindical y que instaló el terror en todos los sectores sociales, especialmente entre los más pobres. Las dictaduras de Augusto Pinochet en Chile y Jorge Rafael Videla en la Argentina fueron los ejemplos más acabados del modo en que se impuso el modelo económico neoliberal en los países latinoamericanos. (Ruiz, 2004, p. 42)

Los movimientos migratorios impulsados por la pobreza y la falta de empleo generan una profunda desigualdad social y desmejoras en la calidad de vida de los habitantes. Actualmente la evolución de los movimientos sociales y el avance de las redes comunitarias como estructuras de desarrollo local permiten una alternativa para una planificación estratégica y la integración de una visión que promueva el desarrollo económico comunitario ante las carencias existentes a nivel mundial, donde las personas sean capaces de moldear sus propios procesos.

En América latina, alrededor de 150 millones de personas viven en condiciones de pobreza. Esta dramática situación lleva progresivamente a que más individuos y familias no cuenten con bienes o ingresos, no logren una educación suficiente para incorporarse exitosamente al mercado de trabajo y no accedan a los servicios necesarios para la subsistencia. América latina es también la región del planeta con mayor desigualdad en la distribución de ingresos, propiedad y riqueza. Mientras la brecha entre los más ricos y los más pobres en Europa occidental es de 5,05 y en Asia de 6,5 en esta región del continente americano asciende a 17. (Ruiz, 2004, p. 8)

Las organizaciones sociales se han visto en la necesidad de luchar por mejorar sus condiciones de vida, construyendo a nivel local, dentro de las estructuras gubernamentales, organizaciones comunitarias que les permitan autogestionarse y desarrollar su economía a nivel local; mediante una constante lucha frente al estado. (Ruiz, 2004) Afirma: “A través de la gestión local de las políticas y los programas se estimula la participación democrática, adosando a los ciudadanos tanto los problemas como sus posibles soluciones e incentivando la incorporación de los más vulnerables a los mecanismos de toma de decisiones” (p. 43).

El modelo de desarrollo dominante no es capaz de lograr un crecimiento económico equitativo y genera grandes desequilibrios sociales y ambientales que ponen en peligro el futuro. Sin embargo, actualmente las sociedades con mayor y mejor desarrollo han basado gran parte de sus logros en la calidad de su recurso humano. “La formación de redes no es una estrategia que se despliega entre actores diversos sino que propicia el fortalecimiento de las redes ya existentes entre

los pobres, estimulando su participación en proyectos sociales” (Ruiz, 2004, p. 47). Es por ello la importancia que tiene el involucramiento de los habitantes de estas zonas desfavorecidas, en la participación de estas redes, porque permite una equidad en la toma de decisiones en su bienestar social.

2.1.2 LA HISTORIA DE LAS REDES COMUNITARIAS EN HONDURAS

El desarrollo económico local continúa siendo uno de los constantes ejes fundamentales frente a la globalización. El desarrollo local permite que la población a nivel institucional, sociedad civil y en comunidades, se impulsen proyectos que fomenten en crecimiento económico, equidad, cambio social y que eleven la calidad de vida. “El concepto de desarrollo se identificó primordialmente como sinónimo de crecimiento económico, que consistió en la explotación y aprovechamiento de los recursos naturales y materiales medidos por medio del producto interno bruto” (Rosales Ortega, 2007, p. 6).

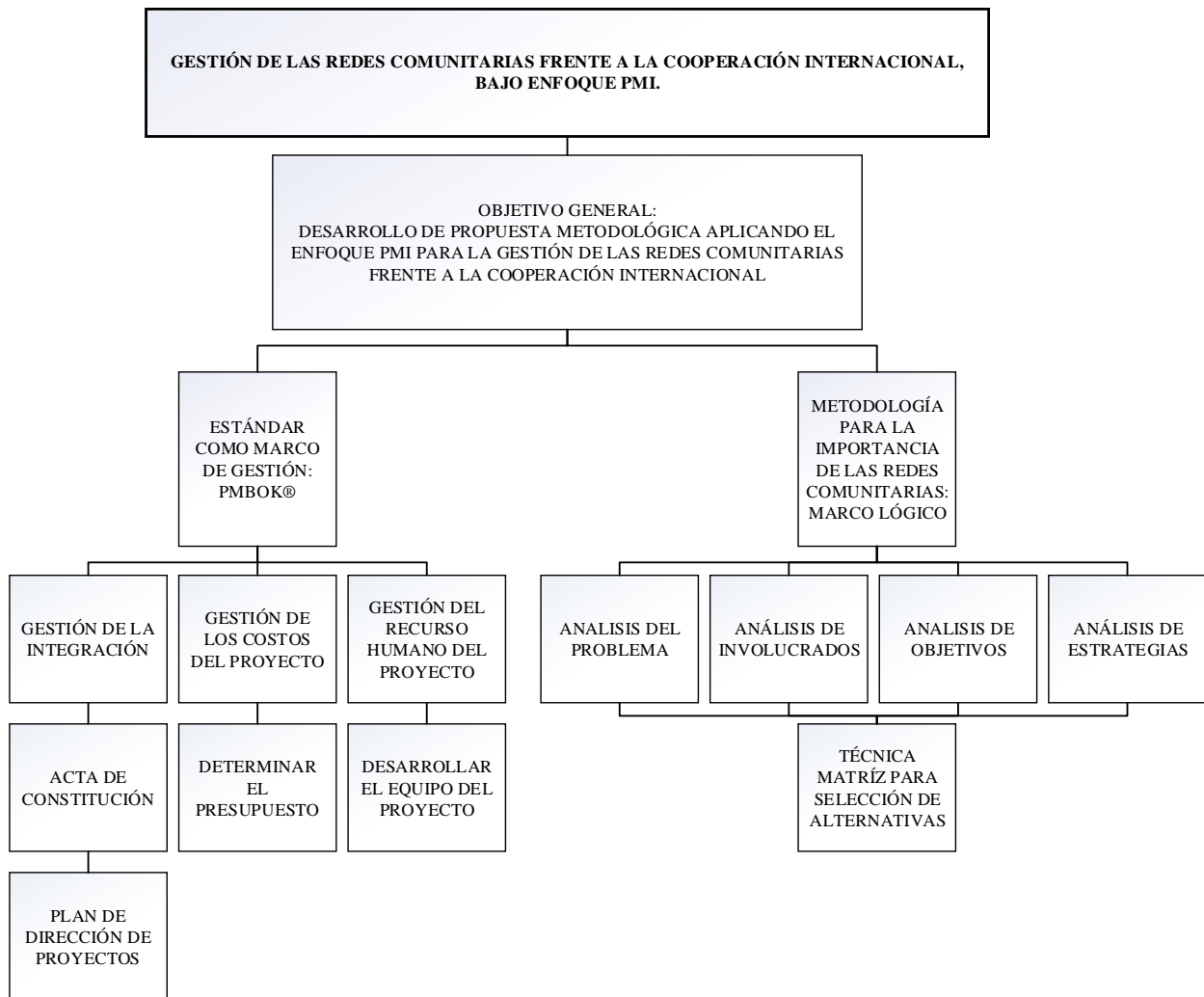
En los últimos años se han venido desarrollando experiencias exitosas, en base a las organizaciones o redes comunitarias. Con el apoyo de proyectos de la cooperación internacional y de organizaciones no gubernamentales, se refuerza la colaboración y el trabajo en conjunto entre las organizaciones ciudadanos y los gobiernos locales; desarrollando así notables buenas prácticas que involucran la participación ciudadana de estas comunidades.

La participación comunitaria ha sido relevante en la gestión y administración de su comunidad, permitiéndoles un espacio de intervención más viable y efectivo en la toma de decisiones. Promoviendo así un proceso de mejora gradual y dándole importancia al desarrollo de la economía local y a la inclusión activa de la comunidad en las diversas iniciativas de tomas de decisión. “La estrategia de desarrollo local se basa en reservas prioritariamente la capacidad de decisión de los actores sociales en definir un derrotero a futuro de un ámbito espacial determinado,

a aquellos que residen en dicho espacio” (Rosales Ortega, 2007, p. 38). En este sentido las redes comunitarias forman parte del ímpetu que tiene la participación de la comunidad como respuesta a mejorar su calidad de vida.

2.2 MAPA CONCEPTUAL

Para la investigación utilizaremos el estándar del PMBOK® y la metodología del marco lógico como se muestran en el mapa conceptual:



Fuente: Elaboración propia, en base a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®) (6.ª ed.) y Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas.

La primera será el estándar PMBOK® del PMI que guiará en la dirección o gestión de proyectos con su aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas, así mismo se utilizarán tres de sus 10 áreas de conocimiento. La segunda metodología para aplicar es la del marco lógico es de gran aporte debido a que su enfoque es hacia proyectos sociales, y la red que servirá como foco de investigación se dedica a gestionar proyectos de desarrollo rural, la metodología del Marco Lógico ayudará a conocer las redes, indagar en su problemática y crear mediante sus cuatro tipos de análisis una matriz que permita seleccionar las correctas alternativas.

2.3 DIRECCIÓN DE PROYECTOS BAJO EL ESTÁNDAR PMI

El Project Management Institute® es una institución sin fines de lucro constituida en 1969 en los Estados Unidos, tiene como fin el desarrollo de la disciplina de Administración y Dirección de proyectos. Conserva como función asociar a profesionales expertos en el área de gestión de proyectos, contando hasta el momento con más de 500,000 miembros globales y más de 300 capítulos locales a nivel internacional.

La dirección de proyectos es una cuestión interactiva donde se encuentra tanto ciencia como arte especialmente en las fases de desastres de un proyecto, de ahí la necesidad de la aplicación de un enfoque con herramientas de utilidad que se puedan implementar en cualquiera de los campos operativos.

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e interacción de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección del proyecto permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. (Project Management Institute®, 2017b, p. 10)

La dirección de proyectos existe en todos los niveles de una organización, es posible involucrar una persona o muchas organizaciones, se considera como proceso fundamental la planificación, con la que se supone trabajar en una misma línea desde el comienzo brindando una idea clara de lo que será todo el trabajo, aprovechando de la mejor manera los recursos.

2.3.1 GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PMBOK® DE PMI

Los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK®, desarrollada por el Project Management Institute®, es la descripción de un conjunto de buenas prácticas, este se ha extendido por la industria de proyectos a nivel global y constituye el estándar nacional estadounidense más popular en el sistema de gestión-dirección de proyectos.

El PMI define los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK®) como un término que describe los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos. Los fundamentos para la dirección de proyectos incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión. (Project Management Institute®, 2017, p. 1)

A través de la identificación de cinco grupos de procesos, técnicas y herramientas agrupadas en 10 áreas de conocimiento que producen salidas, 49 procesos que se dispersan en las respectivas áreas de conocimiento y que se adaptan a las diferentes situaciones del entorno de un proyecto, se pueden explicar las buenas prácticas que están evolucionando como resultado de la práctica conceptual del estándar, aportando un vocabulario común para la correcta gestión de proyectos y donde cada proceso ha sido identificado, por grupos de voluntarios conformados en Comités Técnicos, y con personas de experiencia en el tema.

Los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK®, también reconoce que la aplicación de habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de desarrollar el trabajo exitosamente, teniendo en cuenta que el equipo de la organización responsable de cada proyecto es quien determina los procesos necesarios para cada tipo de proyecto que la organización desarrolle.

2.3.2 GRUPOS DE PROCESOS

Los procesos del estándar del PMBOK® son un grupo de actividades creados para producir un producto y se vinculan entre sí a través de los resultados que se obtienen, y se pueden encontrar como actividades superpuestas a lo largo de toda la vida de un proyecto. “El estándar describe los

procesos de la dirección de proyectos empleados para cumplir con los objetivos del Proyecto. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos” (Project Management Institute®, 2017, p. 554). El ciclo de vida de un proyecto define el trabajo que se debe realizar en el proyecto, los grupos de procesos ayudan a describir que se necesita para gestionar el trabajo dentro del proyecto.

Los procesos se agrupan de acuerdo a la etapa del proyecto donde se requiere de su utilización y se encargan de resumir y procesar todos los factores que puedan afectar el proyecto, la interacción del proceso dependerá de muchos factores como ser: alcance, tiempo, o de la complejidad y enfoque de proyecto. A continuación, se definen los cinco grupos de procesos:

- Grupo de Proceso de Inicio: Definen y autorizan el proyecto o una fase de un proyecto ya existente, dentro del proceso de inicio se define el alcance que tendrá el proyecto y los recursos que estarán comprometidos. Si aún no se cuenta con un director de Proyecto se determinará en este proceso, aquí se verifica formalmente la aprobación del Acta de constitución.
- Grupo de Proceso de Planificación: Definen objetivos, el alcance y curso de acción. Se desarrolla el plan para la gestión/administración del proyecto y todos los documentos que se utilizaran para llevarlo a cabo. Debido a los cambios importantes que puedan manifestarse a lo largo del ciclo de vida del proyecto genera la necesidad de plantear uno o más procesos de planificación.
- Grupo de Proceso de Ejecución: Proceso realizado para completar el trabajo definido, este grupo de proceso conlleva coordinar tanto el recurso humano como el económico, integrar actividades y respetar el plan para la dirección de proyectos. Se puede producir cambios en la duración prevista, así como en cada una de las actividades contempladas dentro de la

planificación. Los resultados que se generen en este grupo de proceso pueden requerir la solicitud de cambios que podrían modificar el plan del proyecto y modificar parte o totalmente el presupuesto.

- Grupo de Proceso de Monitoreo y Control: Está compuesto por los procesos que miden y supervisan el avance, analizan y regulan el progreso y el desempeño, para identificar áreas del proyecto que requieran cambios; identifican variaciones y registran medidas correctivas. El seguimiento continuo al proyecto proporciona al equipo conocimientos sobre el estado y la salud del proyecto y permite distinguir las áreas que requieren de más cuidado.
- Grupo de Proceso de Cierre: Formalizan la aceptación del producto final, para su cierre y está compuesto de los procesos que finalizan las actividades con el objetivo de completar el proyecto una fase de este y obligaciones contractuales. Una vez completado el proyecto verifica que los procesos definidos se hayan completado dentro de todos los grupos de procesos y establecer formalmente que el proyecto ha finalizado.

Los grupos de procesos se vinculan entre sí a través de los resultados, rara vez son diferentes ya que por lo general son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo de toda la vida del proyecto. La salida de uno de un proceso se convierte en la entrada del siguiente proceso o en un entregable del proyecto, y si el proyecto está dividido en fases, los grupos de procesos trabajan dentro de cada fase e interactúan entre sí como se muestra en la figura 1:

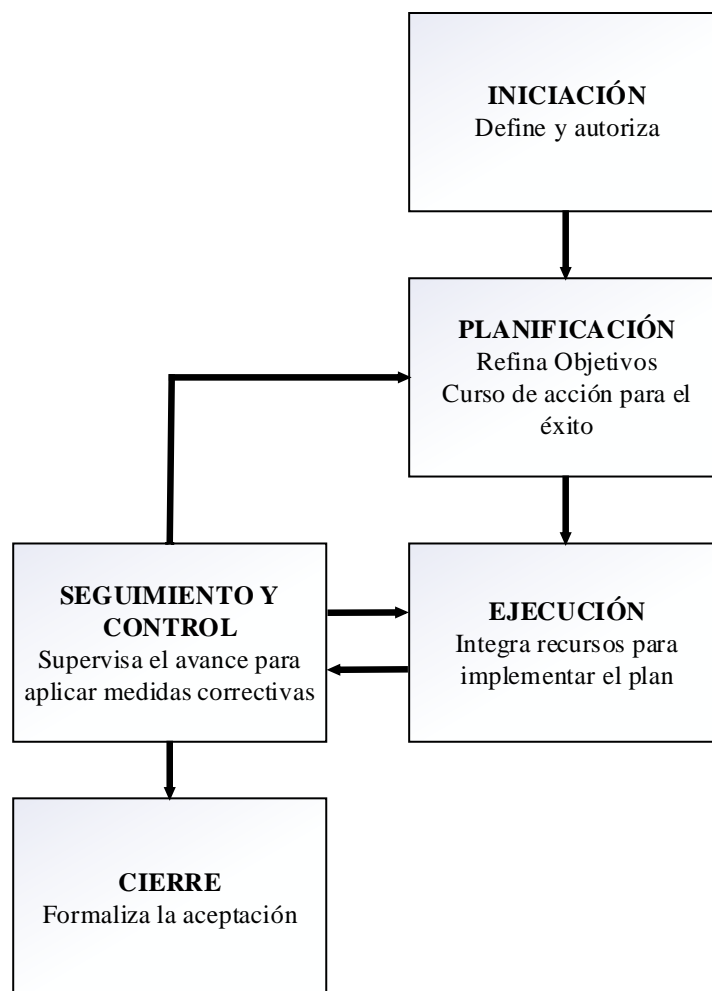


Figura 1. Grupo de Procesos para la Dirección de Proyectos

Fuente: (Pablo Lledó, 2011, p. 32)

2.3.3 ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL PMBOK®

Las áreas de conocimiento del PMBOK® son un conjunto de buenas prácticas que pueden ser aplicables a la mayoría de los proyectos para contribuir al aumento de la posibilidad de éxito.

Las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos son campos o áreas de especialización que se emplean comúnmente al dirigir proyectos. Un área de conocimiento es un conjunto de procesos asociados a un tema particular de la dirección de proyectos. (Project Management Institute®, 2017, p. 553)

También representan un conjunto de conceptos y actividades que pueden ser aplicadas dentro de un campo profesional, campo de gestión/administración de proyectos o un área de especialización, el PMBOK® menciona 10 áreas de conocimiento para la gestión de proyectos,

para obtener los resultados esperados en la investigación serán aplicadas tres de las 10 áreas de conocimiento:

- Gestión de la integración del proyecto: de los seis procesos de la integración serán desarrollados dos de ellos, el Acta de Constitución del proyecto y el Plan para la dirección del proyecto descritos en el marco legal de la investigación
- Gestión de costos del proyecto: incluye los procesos que permiten estimar, presupuestar y controlar los costos, con el fin de que finalice el proyecto dentro del presupuesto aprobado. “La administración del costo debe incluir los procesos necesarios para asegurar que el proyecto se cumpla dentro del presupuesto establecido” (Pablo Lledó & Rivarola, 2007, p. 59). La gestión de costos comprende cuatro procesos de los cuales se utilizará el proceso determinar el presupuesto, y es el proceso que consiste en sumar costos de actividades lo que permite establecer una línea base de costo y posteriormente monitorear y controlar el proyecto.
- Gestión de los recursos del proyecto: dentro de la Gestión del recurso se encuentran los procesos que organizan y guían el equipo del proyecto. La gestión de recursos comprende seis procesos, para la investigación se utilizará el número cuatro; desarrollar el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por las personas que tienen roles y responsabilidades para completar el proyecto. (Pablo Lledó & Rivarola, 2007, p. 97)) Afirman: “El desarrollo del equipo del proyecto influye sobre las habilidades individuales y de equipo para incrementar las capacidades y logros del proyecto” (p. 97). A medida que el proyecto avanza el recurso humano puede variar, cada persona dentro del proyecto tiene su rol y responsabilidad, no obstante, es indispensable la participación de todo el equipo en la planificación y toma de decisiones del proyecto.

2.3.4 VENTAJAS DE LA GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PMBOK® DE PMI

- Es un estándar internacional
- Es sencillo de aplicarlo a los proyectos
- Cada proceso está completamente definido
- Es posible aplicar el estándar en cualquier tamaño de proyecto
- Contiene las herramientas y técnicas necesarias para la gestión de proyectos
- Describe los conocimientos que pueden ser utilizados en cualquier proyecto con las mejores prácticas para su área de aplicación.
- Describe el ciclo completo para diferentes tipos de proyectos
- Cuenta con un vocabulario común, lo que genera facilidad de entendimiento
- Provee herramientas de monitoreo y control
- Estimación más precisa, debido a esto garantiza costos y tiempos mas confiables

2.3.5 LIMITACIONES DE LA GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PMBOK® DE PMI

- La guía de los fundamentos PMBOK®, es compleja para proyectos pequeños.
- La guía debe ser adaptada al proyecto según su tamaño, alcance, presupuesto y los apremios de la calidad.

2.4 METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

La gestión de proyectos sociales requiere de una herramienta propia del sector, y la metodología del Marco Lógico brinda este enfoque, y permite gestionar proyectos facultando satisfacer los requerimientos de viabilidad. “La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos” (Ortegón, 2005, p. 7).

2.4.1 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

El análisis de involucrados es el punto de partida de la metodología del marco lógico, donde se pueden identificar los grupos organizados que se encuentran en el planteamiento del proyecto. Es importante analizar las necesidades de los involucrados para ver con quien se pueden crear alianzas estratégicas que impulsen el desarrollo del ciclo de vida del proyecto. “El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos” (Ortegón, 2005, p. 16).

2.4.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Una vez finalizado el análisis de involucrados la Metodología del Marco Lógico propone realizar un diagnóstico de cuál es la raíz del problema. “Al preparar un proyecto, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos” (Ortegón, 2005, p. 16). El adecuado análisis del problema permite generar una estructura profunda a través del árbol de problemas, para encontrar soluciones y producir los cambios deseado. Para alcanzar este logro es necesario encontrar su naturaleza y especificar debidamente el problema central.

2.4.3 ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Es el análisis del problema, pero, planteada en versión positiva, para el planteamiento de análisis de objetivos el instrumento utilizado es el árbol de objetivos. El análisis de objetivos es una explicación de los objetivos que el proyecto tratara de alcanzar a corto, mediano y largo plazo. “El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas” (Ortegón, 2005, p. 17).

2.4.4 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Una vez se tienen las posibles soluciones se pueden identificar las alternativas, determinar cuáles son factibles y cuales tienen posibilidades de llevarse a cabo. (Ortegón, 2005, p. 76) “En

este punto se deben formular acciones para solucionar el problema planteado, para esto se debe utilizar como herramienta el árbol de objetivos con el fin de buscar de manera creativa, una acción que lo concrete efectivamente en la práctica” (p. 76).

2.4.5 MATRÍZ DE PLANIFICACIÓN

Cuando hemos identificado la estrategia a implementar, debemos detallar la planificación mediante la construcción de la Matriz de Planificación, aquí identificamos y organizamos los elementos constituyentes, de forma ordenada y en donde cada uno represente una lógica para la mejor comprensión de los elementos como los objetivos, cuáles eran los resultados, que activadas habrá, en caso de requerirlo plantear los costos, y los indicadores como medio de verificación.

La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos importantes del proyecto, posee 4 columnas que suministran la información y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto. (Ortegón, 2005, p. 22)

Table 1. Estructura de la matriz del marco lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: (Ortegón, 2005, p. 23)

2.4.6 VENTAJAS DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

- Permite resumir la información importante en un solo cuadro.
- Es una base para evaluar y gestionar proyectos de manera exitosa.
- El director de proyecto puede examinar el desempeño del proyecto en todas sus etapas
- Define factores externos al proyecto que pueden influir en su logro
- Presenta en forma lógica los objetivos del proyecto
- Facilita la participación de los beneficiarios e involucrados del proyecto

- Identifica los problemas y los prioriza
- Aporta un formato para establecer claros objetivos, metas y riesgos
- Permite que se pueda suministrar la información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto
- La terminología utilizada facilita la comunicación y reduce ambigüedades

2.4.7 LIMITACIONES DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

- Es una metodología orientada a aspectos de género, interculturalidad e inclusión.
- Resulta difícil su aplicación cuando los objetivos del proyecto no son fáciles de cuantificar.

2.5 CONCEPTUALIZACIÓN

2.5.1 DEFINICIÓN DE PROYECTO

La Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBOK® plantea que: “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute®, 2017b, p. 4). Al ser un esfuerzo temporal, se determina que tiene un comienzo y un final, generando un bien o un servicio en el tiempo establecido, esta es una característica distintiva y se repite a través del ciclo de vida de cada proyecto. Otra característica de diferenciación de un proyecto es que al inicio el riesgo, incertidumbre es muy alta, pero, la probabilidad de éxito aumenta conforme se va logrando obtener el producto o servicio.

2.3.2 CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

El ciclo de vida de un proyecto es una serie de fases por las que un proyecto pasa desde su inicio hasta que finaliza. Las fases pueden o no ser secuenciales y dependerán en gran medida de la gestión y/o el control de la organización o de los involucrados en el proyecto, la magnitud del proyecto o su área de aplicación.

2.6 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

2.4.1 CUESTIONARIO

Para estandarizar el proceso de la investigación se realizará un cuestionario con objeto de obtener información de las características predominantes de las redes comunitarias con datos precisos y confiables.

Un cuestionario, en sentido estricto, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador. (García Córdoba, 2004, p. 29)

2.7 MARCO LEGAL

2.7.1 GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

La Gestión de la Integración abre campo a que los procesos necesarios aseguren que los elementos de un proyecto sean coordinados adecuadamente, implica la toma de decisiones en cuanto a la asignación de recursos, el alcance de los objetivos y elegir las mejores alternativas. “La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos” (Project Management Institute®, 2017, p. 69).

Para el logro de la gestión de la integración es fundamental identificar las variables que afectan el desarrollo del proyecto, y los factores que determinan el éxito.

2.7.2 DESARROLLAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN

Desarrollar el Acta de Constitución es la fase de inicio de un proyecto, autoriza formalmente el inicio de un proyecto y engloba la documentación de requisitos que satisfacen la necesidad de los interesados.

El acta de Constitución del proyecto es un documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director la

autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. (Project Management Institute®, 2017, p. 75)

Todo proyecto debe contar con un acta de constitución, en ella se debe detallar el alcance del proyecto, la naturaleza del proyecto, las expectativas que los interesados tengan del proyecto y para que sea un escrito concreto debe tener elementos como:

- Nombre de patrocinador
- Beneficiarios
- Descripción de objetivos
- Organigrama
- Presupuesto
- Director de proyecto
- Firmar del patrocinador

Se observa que, con la convergencia de las metodologías PMBOK® y Marco Lógico, conoceremos la importancia de las organizaciones o redes comunitarias. Identificando las alternativas, determinando cuáles son factibles y cuales tienen posibilidades de llevarse a cabo, y al analizar su estructura; contribuiremos a la aplicación de las buenas prácticas que pueden ser adaptables a la mayoría de los proyectos de las redes para el desarrollo comunitario.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

A lo largo de este capítulo se determinan las metodologías, las cuales se basan en el enfoque mixto cuantitativo - deductivo y cualitativo - inductivo. El cuantitativo aplica la lógica deductiva, de lo general a lo particular, es decir de las leyes y teoría de datos; mientras que el enfoque cualitativo aplica la lógica inductiva de lo particular a lo general, es decir, de los datos a las generalizaciones y la teoría.

La población seleccionada para realizar esta investigación se encuentra dentro de la red comunitaria de infraestructura social del municipio de Valle de Ángeles, de acuerdo con los proyectos que se encuentren en Gestión y planificación para el Desarrollo Comunitario por la Red en el año 2018. El diseño de la investigación es de tipo no experimental pues se observan situaciones ya existentes, está ubicada en la clasificación transaccional debido a que se recopilan datos en un momento único y será de tipo descriptiva permitirá explorar y describir la teoría partiendo de casos particulares para llegar a una proposición general.

3.2 INTRODUCCIÓN DE LA MATRIZ METODOLÓGICA

A continuación, se presenta la matriz metodológica en la cual se define el objetivo general y se desprende de este, la variable dependiente. Se presenta en la matriz los objetivos específicos, y mediante los objetivos específicos se determinan las variables independientes, los cuales se establecen en gestión de recurso humano, evaluación del conocimiento y aprovechamiento del recurso económico.

Table 2. Matriz metodológica

TÍTULO	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE X (VARIABLES INDEPENDIENTES EN LAS QUE SE DIVIDE X)	NIVEL DE MEDICION DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	NIVEL DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN DE LAS REDES COMUNITARIAS FRENTE A LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL, BAJO ENFOQUE PMI	Desarrollar una propuesta metodológica aplicando el Enfoque PMI para la gestión de las redes comunitarias frente a la Cooperación Internacional.	Gestión de Recurso Humano	Nominal	Eficiencia en la Gestión de las Redes Comunitarias	Ordinal	1. Establecer una estructura organizacional adecuada para gestionar proyectos ante Cooperantes Internacionales por parte de las Redes comunitarias.	1. ¿Existe una estructura organizacional adecuada para gestionar proyectos ante Cooperantes Internacionales por parte de las Redes comunitarias?
		Evaluación de conocimientos	Ordinal			2. Elaborar un plan de capacitación, una guía con herramientas y técnicas para las buenas prácticas de gestión.	2. ¿Las redes comunitarias cuentan con un plan de capacitación, una guía con herramientas y técnicas para las buenas prácticas de gestión?
		Aprovechamiento del Recurso Económico	Ordinal			3. Formular una ficha técnica para la gestión de proyectos y la obtención de los recursos económicos mediante enfoque PMI.	3. ¿Existe una ficha técnica para la gestión de proyectos y la obtención de los recursos económicos mediante enfoque PMI?

Fuente: Elaboración propia

Para la eficiencia en la gestión de las redes comunitarias, se cuenta con 3 variables dependientes, que van de acuerdo con los objetivos específicos. Para el objetivo uno, se deriva la variable gestión de recurso humano, la cual se medirá mediante la disposición de pertenecer a la estructura organizacional, años de experiencia como líder en desarrollo comunitario con la capacidad y fortalezas que estas personas tengan para dirigir.

Del objetivo dos, se encuentra la variable evaluación de conocimientos, la cual se medirá mediante el conocimiento en planificación estratégica, misma que determina los objetivos, análisis de factores internos de la red u organización y monitorea resultados. Por último, del objetivo tres se deriva la variable de aprovechamiento del recurso económico, la cual se medirá con los conocimientos en Excel, y los cursos o capacitaciones en administración o contaduría que los integrantes de la red han recibido.

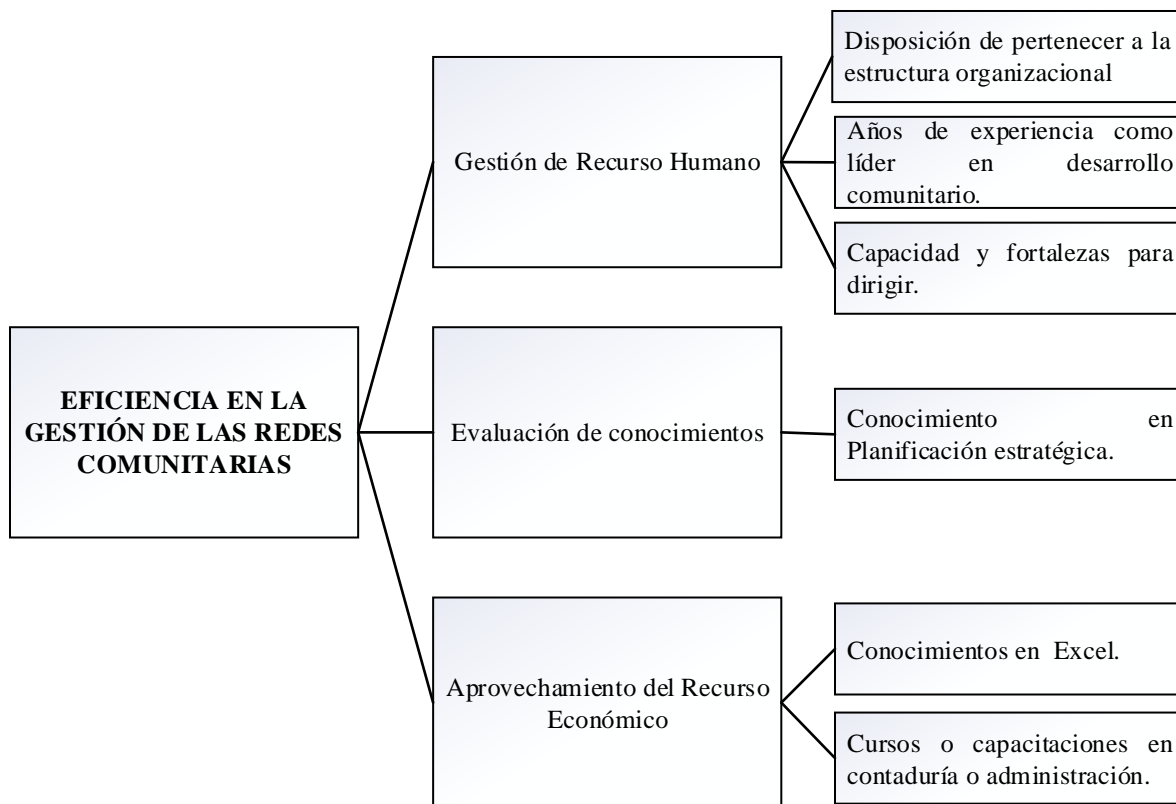


Figura 2. Diagrama Sagital
Fuente: Elaboración propia

3.2 ENFOQUE Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque por emplear para la realización de esta investigación está basado en el enfoque mixto, con intervención en la optimización e innovación y una tendencia sociocrítica cualitativa. Indica que un factor adicional que ha detonado la necesidad de utilizar los métodos mixtos es que el uso de un enfoque único, tanto cuantitativos como cualitativo, es insuficiente para lidiar con la complejidad de las relaciones interpersonales o la crisis económica.

La tendencia sociocrítica cualitativa permite incorporar la investigación de acción - participativa, misma que convergen en un propósito social e intentan resolver problemas que se derivan de forma implícita o explícita de un análisis de la realidad de las comunidades. La investigación- acción participativa o cooperativa, en ésta los participantes pueden fungir como coinvestigadores ya que necesitan interactuar de manera constante con los datos.

La investigación de acción y la participativa, son sistemas metodológicos que se pueden aplicar en toda clase de estudios para solucionar problemas en las diferentes áreas de desarrollo, los cuales se derivan de una forma aplicada, y permiten confrontar la teoría con la realidad. Menciona que el modelo de investigación participativa permite integrar en el proceso a los miembros de la comunidad y no solo tomarlos como objeto a ser investigados.

El tipo de investigación será descriptiva, ya que comprende el conjunto de procedimientos lógicos para la descripción, análisis e identificación de la situación actual de la gestión de las redes, en cuanto a sus características sociales y económicas. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. La investigación descriptiva permitirá establecer la relación entre la población que conforman la red y su situación actual en cuanto a la implementación de los procesos de gestión.

3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Inicialmente se utiliza el método inductivo ya que el enfoque de esta investigación se derivará del enfoque cualitativo - inductivo, el cual permitirá explorar y describir y luego se generan perspectivas teóricas partiendo de casos particulares para llegar a una proposición general.

El método inductivo parte de observaciones empíricas y luego comienza la construcción sobre las teorías de lo observado. La observación se toma como uno de los aspectos claves en el método inductivo ya que utiliza la experimentación para conseguir los datos necesarios que llevan al planteamiento de una conclusión general.

Posteriormente se utiliza el método deductivo ya que son enfoques mixtos, de esta investigación se derivará el enfoque cuantitativo - deductivo. El método deductivo consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, iniciando con el análisis de los postulados, leyes, principios de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a hechos particulares.

- POBLACIÓN

Según la secretaria de desarrollo e inclusión social en su informe de redes comunitarias a mayo de año 2018 encontramos 190 redes dentro de las cuales 55 son de desarrollo rural, estas redes se encuentran integradas según la actividad que ejecutan como ser: proyectos de prevención, proyectos comunitarios, proyectos de beneficio social, proyectos de desarrollo rural comunitario, las redes que se dedican a este tipo de proyectos están dispersas por todo Honduras teniendo la más cercana en el municipio de Valle de Ángeles.

- METODO DE MUESTREO

En la delimitación de la población, se tendrá una muestra no probabilística. La población comprende a los 7 integrantes líderes de la Red comunitaria de Valle de Ángeles, en este caso se

escoge una muestra representativa por conveniencia, donde cada líder representa un grupo comunitario.

En la actualidad es un problema frecuente no encontrar información en las organizaciones comunitarias que permitan obtener los conocimientos adecuados sobre gestión de proyectos. Este es un factor que limita a estudiarlas, no obstante, los 7 líderes de la red de valle de ángeles proporcionan la suficiente información para crear una investigación con datos fiables y aplicables.

- LOCALIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

La Red Comunitaria que será el foco del presente estudio está localizada en el Municipio de Valle de Ángeles a una distancia aproximada de 33.2 kilómetros de Tegucigalpa Distrito Central, Francisco Morazán, Honduras.

- TIEMPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizará de acuerdo a los proyectos que se encuentren en Gestión y planificación para el Desarrollo Comunitario por la Red en el año 2018.

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es de tipo no experimental pues se observan situaciones ya existentes, está ubicada en la clasificación transaccional debido a que se recopilan datos en un momento único y será de tipo descriptiva porque comprende el conjunto de procedimientos lógicos para la descripción, análisis e identificación de la situación actual de la gestión en las redes comunitarias.

3.5 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- ENTREVISTA

La entrevista se apoya en la comunicación verbal, requiere de un entrevistador, de él depende la recolección de datos y de la calidad de la información. El entrevistador debe actuar con

cuidado y observar al entrevistado, conducir adecuadamente la entrevista permite acceder a mejor información. “Una entrevista es una manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos” (Project Management Institute®, 2017, p. 142).

- CUESTIONARIO

La investigación estará sustentada por medio de recolección de datos que se obtendrán a través del cuestionario que contiene preguntas claras y concretas, se propone un cuestionario de tres grupos, cinco preguntas por grupo. El primer grupo de preguntas está enlazado a la variable de Gestión de recurso Humano, el segundo grupo de preguntas atiende a la variable Evaluación de conocimientos y el tercer grupo de preguntas al Aprovechamiento del recurso económico. Las tres variables independientes están descritas en función a alcanzar los objetivos específicos, que contribuyen entre si al logro del objetivo General.

Es importante destacar que, al analizar el enlace de las metodologías, se muestran las variables y se logra conocer la correcta aplicación de los instrumentos que permiten establecer la relación entre la red y la implementación de los procesos de gestión.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Gracias a la aplicación de técnicas y herramientas expuestas en el capítulo anterior se lograron recolectar los datos proporcionados por los 7 líderes de la Red Comunitaria del Municipio de Valle de Ángeles. Los datos reflejan los conocimientos, capacidades y experiencias en gestión de proyectos de los líderes de la red comunitaria, permitiendo un mejor entendimiento del fortalecimiento que requieren en su estructura y la inclusión del enfoque PMI el cual brinda herramientas y técnicas, a la gestión de la red.

Aumentando las habilidades en las buenas prácticas de gestión de proyectos y que como consecuencia fortificará su gestión de los proyectos, mejorando el desarrollo de su comunidad de acuerdo a las necesidades que presenten. la organización comunitaria lleva a la comunidad a un proceso de autogestión y toma de control de las decisiones de su comunidad. Aplicando la encuesta, se refleja como el enfoque PMI complementa el proceso donde la comunidad diseña su propia ruta de cambios y desarrollo donde la comunidad se movilice para reducir la pobreza, aumentar los ingresos, planificar y gestionar proyectos.

4.1 RESULTADOS GENERALES DE LA ENCUESTA

La gestión de recurso humano es importante desde la utilización de equipo, hasta la estructura organizacional, ya que nos indica que tipo de formato se debe utilizar para la formulación estandarizada de un proyecto. La importancia de la pregunta presentada a continuación enmarca el conocimiento sobre el uso de una computadora y los paquetes de computación que estos traen. Los 7 líderes entrevistados responden que en las comunidades son escasas las familias que tiene posibilidad de contar con una computadora, o que algunas escuelas permitan el acceso de sus computadoras a los líderes de las comunidades.

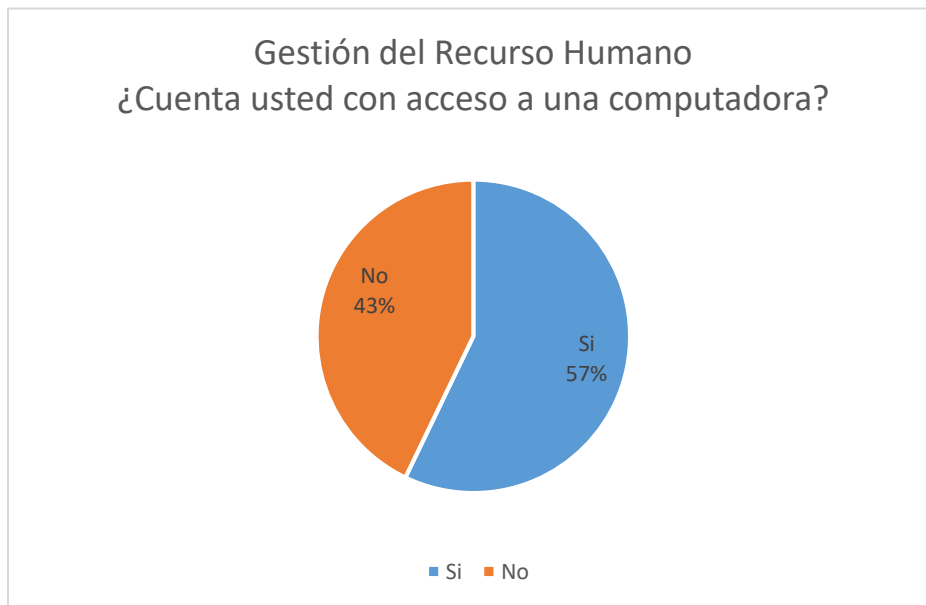


Figura 3. Acceso a una computadora

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a la Red Comunitaria de Valle de Ángeles, 2019

Se observó que el 43% no cuenta con acceso a una computadora. Esto nos permitirá adaptar una guía o herramienta que sea de uso tanto para las personas que cuenta con computadora y también para aquellas que no. Para las personas que cuentan con una computadora, nos parece de suma importancia que se puedan capacitar más a fondo para que sean puntos claves al momento de formular presupuestos.

En toda organización es necesario que sus colaboradores conozcan su estrategia y su estructura, como lo hemos visto en base al standard del PMBOK®. En este sentido esta pregunta nos permite conocer que tanto los líderes conocen su red comunitaria y los puestos que los demás desempeñan.

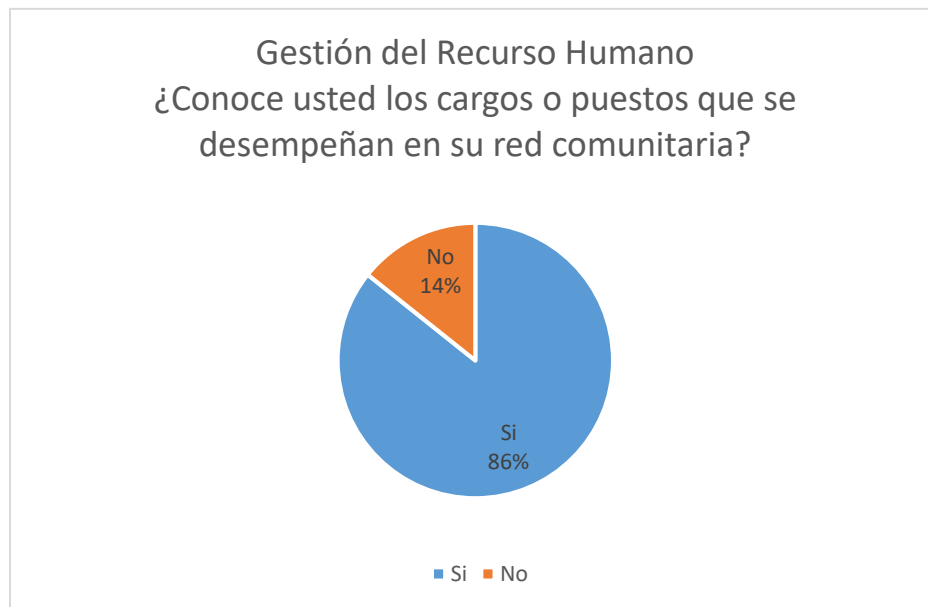


Figura 4. Conocimiento de cargos dentro de la Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a la Red Comunitaria de Valle de Ángeles, 2019

En este sentido el 86 % de las personas entrevistada dijeron que, si conocen los cargos de la estructura comunitaria, lo que facilita la designación de responsables en un formato de formulación. Esto debe ser apoyado con el nivel de conocimiento con la administración de proyectos que puedan tener los miembros de la red, pregunta que se hizo y cuya respuesta refleja en la figura 5.

Para la pregunta sobre el grado académico se reflejó que a pesar de que un 43% tiene un bachillerato y licenciatura, el 29% no cuentan con una formación escolar o académica, por tanto, esto es una debilidad en cuanto al apoyo que puedan considerar en base a manejar un proyecto de manera simultáneamente.

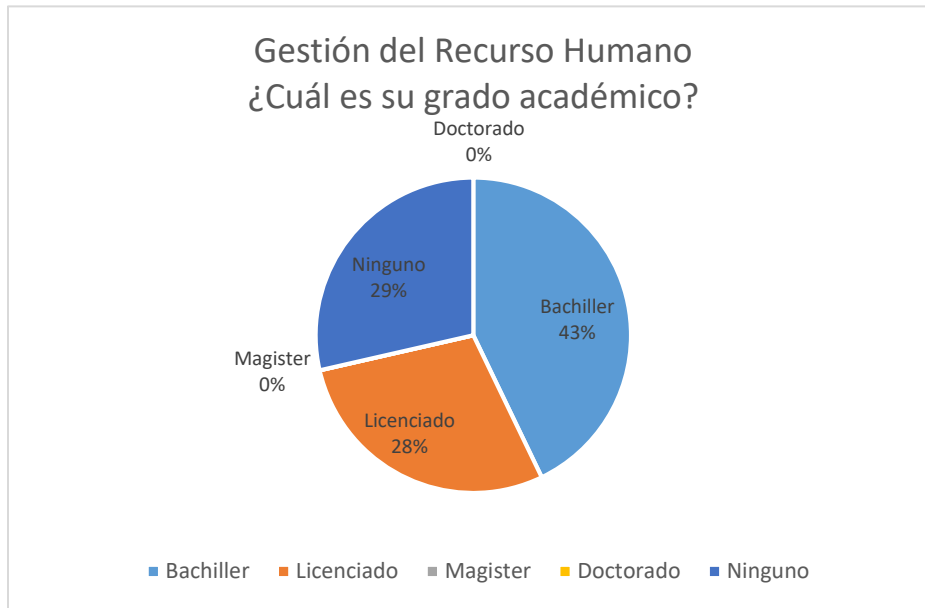


Figura 5. Grado académico

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a la Red Comunitaria de Valle de Ángeles, 2019

Se observó que los líderes comunitarios son elegidos en base a la afinidad que tengan con su comunidad, los que se han dado a conocer y que han apoyado proyectos de mejora dentro de su comunidad, sin embargo el grado académico es importante ya que les permite enriquecer sus conocimientos específicamente para la gestión de proyectos, conocimientos que pueden reforzarse por parte de instituciones de apoyo, cooperantes o empresa privada, así como manejar áreas del conocimiento del PMBOK® y de su importancia al poder gestionar proyectos.

A continuación se muestra una pregunta que enlaza el recurso humano con la estructura organizacional, siendo este uno de los requisitos mas importantes solicitado por instituciones de apoyo, cooperantes o empresa privada; para que la red comunitaria acceda a fondos económicos.

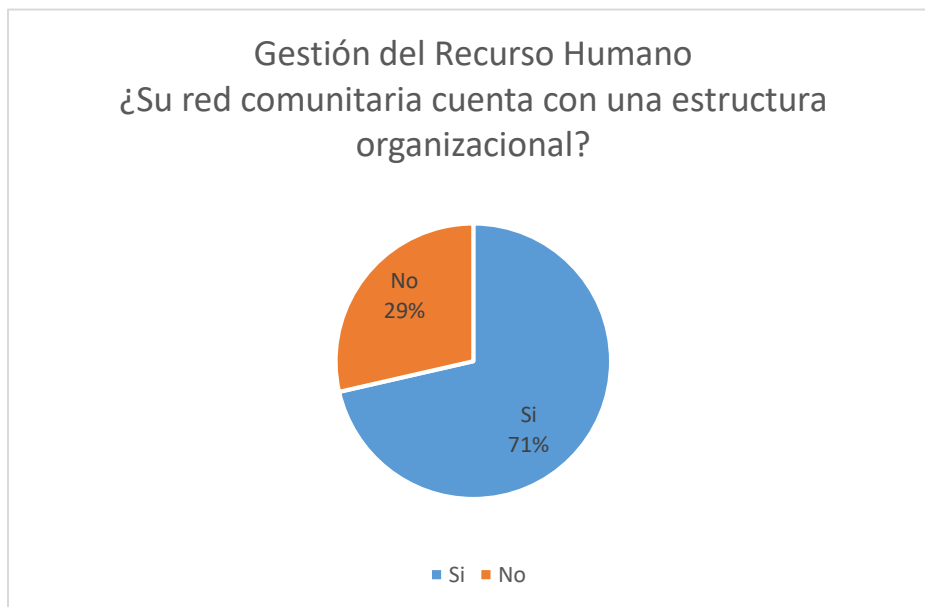


Figura 6. Estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a la Red Comunitaria de Valle de Ángeles, 2019

La red comunitaria, del consejo de cuenca de Valle de Ángeles, cuenta con una sola estructura organizacional, pero la red se compone por 7 subredes, pero, no todas cuentan con una organización estructural interna y están representadas por el 29% mostrado en la figura 6. Un ejemplo de una de las subredes que no cuenta con su organización interna son los patronatos que se presentan en la red comunitaria, el patronato cuenta con un líder, pero él no tiene voluntarios que sean de su apoyo.

Dentro de la gestión del recurso humano es importante que la red comunitaria tenga clara la nomenclatura o nombre de los cargos asignados, la posición en que colocara cada líder dentro de la red comunitaria dependencia jerárquica y cuales serían específicamente sus deberes y responsabilidades, la figura 7. Cargos y actividades de la estructura organizacional que a continuación se presenta muestra la debilidad que la red comunitaria presenta actualmente.

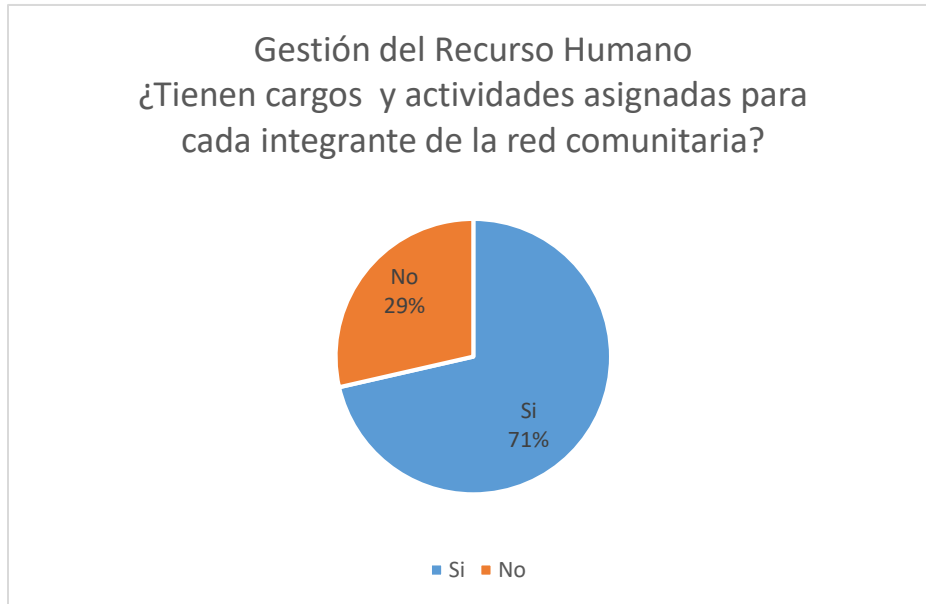


Figura 7. Cargos y actividades de la estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a la Red Comunitaria de Valle de Ángeles, 2019

La red comunitaria de Valle de Ángeles cuenta con cargos para sus integrantes, pero a pesar de esto, hay un 29% que no tiene actividades asignadas ni definidas. Cuando los proyectos son gestionados la red comunitaria comienza a asignar las responsabilidades que serán designadas para ese proyecto en específico. Los miembros líderes de la red comunitaria están dentro de la estructura organizacional, pero mientras no gestionan proyectos los mismos no tienen actividades que puedan ejecutar para fortalecer la red o ser apoyo para captación de recursos para futuros proyectos.

La ubicación de los miembros dentro de la estructura organizacional tiene una relación directa con la actividad u oficio que va a desempeñar el voluntario en la red comunitaria.

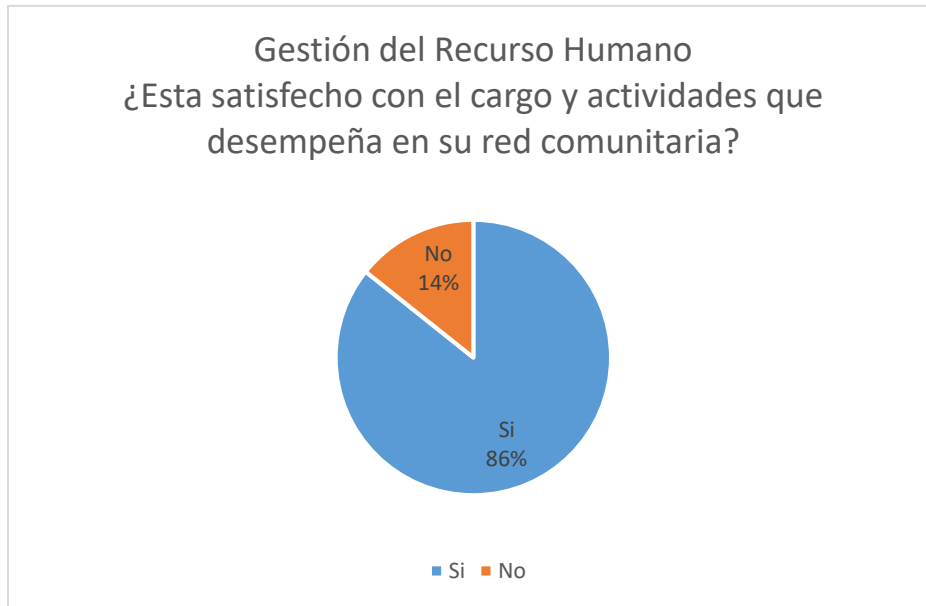


Figura 8. Satisfacción del desempeño de la estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a la Red Comunitaria de Valle de Ángeles, 2019

El nivel de satisfacción con respecto al cargo y actividades que desempeñan los líderes representa el 14% en un "no satisfecho". Al conversar con los líderes de las redes, en específico los que respondieron a que no están satisfechos, se demostró que se relaciona con el grado académico con el que cuentan, representado en la figura 5. La estructura permite una mejor gestión si los líderes se sienten en confianza y satisfechos de realizar el trabajo que gestionan, permitiendo así mayores fortalezas en sus capacidades y mejor dirección en su red.

La importancia de la experiencia en gestión de proyectos que los líderes deben tener radica en que el personal con experiencia demuestra mayor eficacia para el logro de objetivos en tiempo, asegurando un mayor rendimiento en la gestión de proyectos.

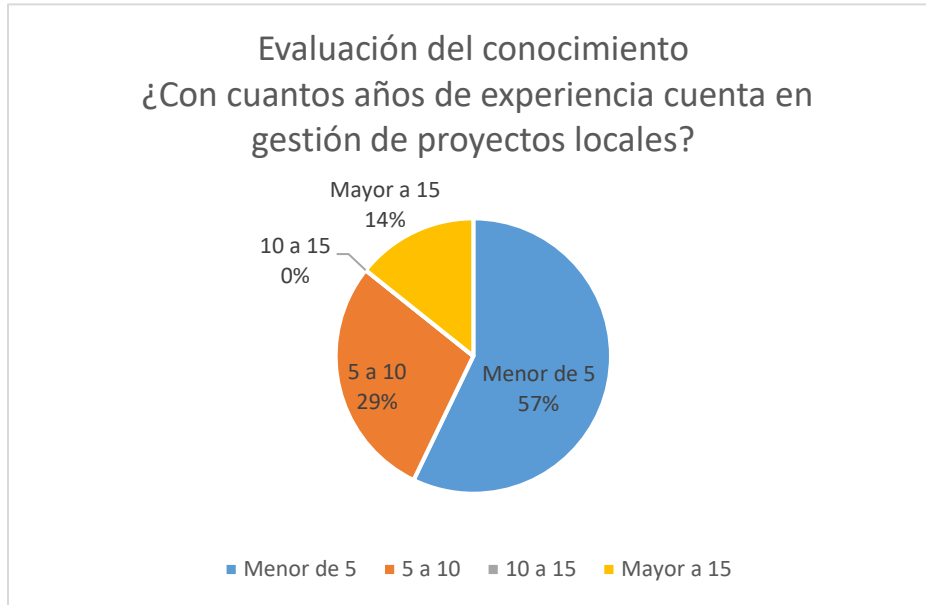


Figura 9. Experiencia en gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a la Red Comunitaria de Valle de Ángeles, 2019

En cuanto a los años de experiencia, el 57% tiene menos de cinco años en conocimiento sobre proyectos locales, sin embargo, conocen de proyectos de su comunidad, donaciones otorgadas por su misma alcaldía y por donantes, por tanto, pueden tener menos años en experiencia en gestión, pero conocen la ejecución de proyectos. El 14% y 29% de los líderes de cinco años de experiencia en adelante, son los líderes que han estado en más de dos periodos como representantes de su comunidad.

Cuando hablamos de buenas prácticas nos referimos a aquellas que se realizan, en este caso, para la gestión de proyectos, para lograr resultados claves que se deben balancear y ajustar en todo momento para poder llegar al éxito del proyecto.

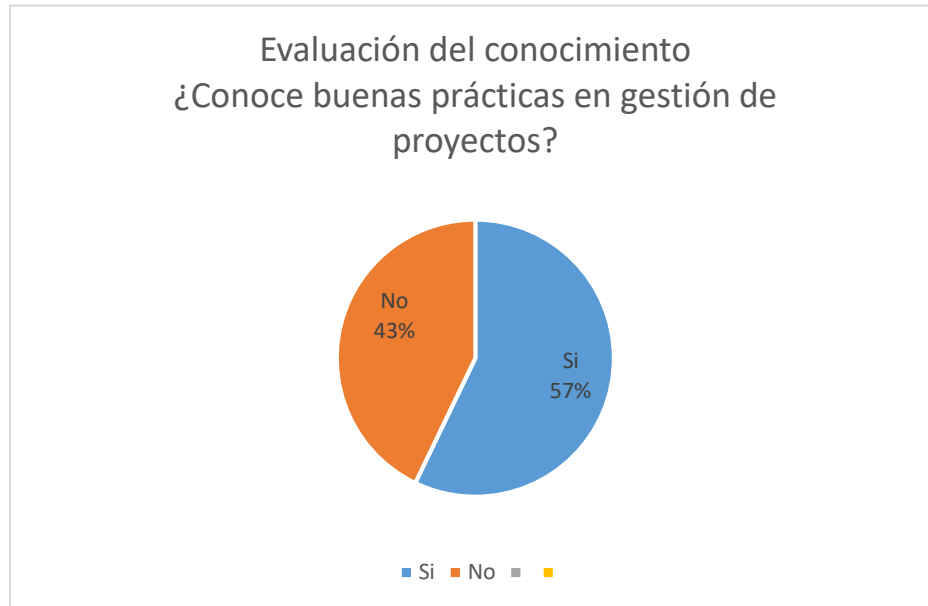


Figura 10. Conocimientos en gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a la Red Comunitaria de Valle de Ángeles, 2019

A pesar de que hay un porcentaje de 57% que conoce buenas prácticas, hay que transmitir este conocimiento al 43% que está dentro de la misma; esto permitirá perfeccionar las buenas prácticas y obtener mejores resultados en los objetivos propuestos por la organización.

La pregunta presentada a continuación es de gran importancia, debido a que, la red comunitaria de Valle de Angeles es una de las mas grandes a nivel Nacional dedicada a la gestión de proyectos, pero es claro que no manejan un estandar como guía y que desconocen la existencia del estandar PMI.

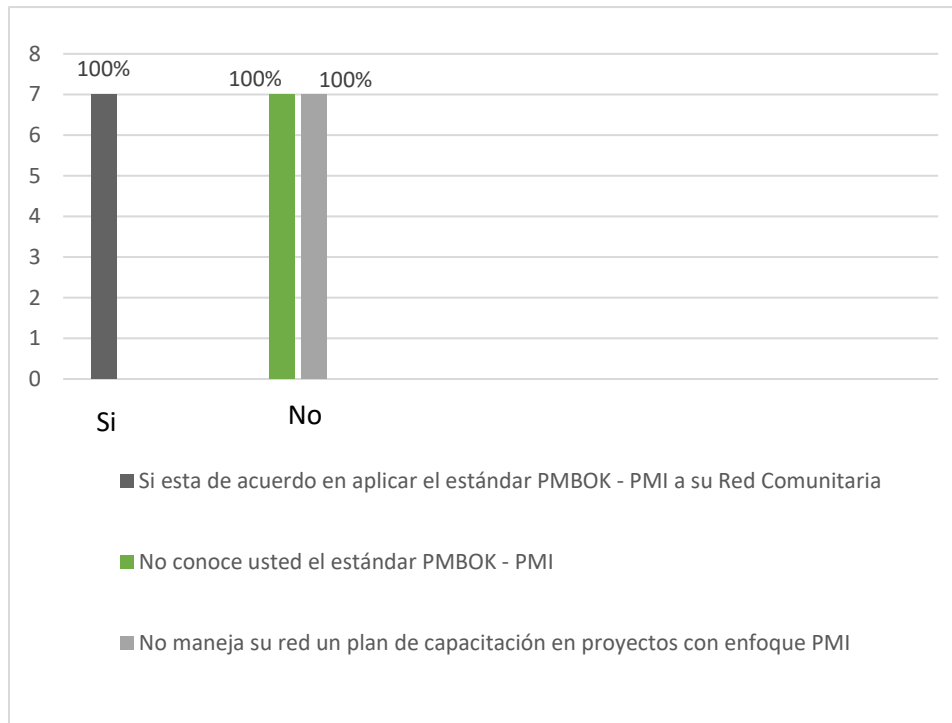


Figura 11. Conocimientos acerca del PMI

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a la Red Comunitaria de Valle de Ángeles, 2019

Claramente se puede notar que ninguno de los líderes tiene conocimientos acerca del estandar PMI, y por el mismo desconocimiento del estandar no cuentan con un plan de capacitaciones del mismo, pero, tienen la disponibilidad de aceptar y aplicar en su red el estándar. No cuentan con oportunidades de aprendizaje para los líderes de las redes y menos para los integrantes de cada una de ellas, de modo que las oportunidades para que cada uno de los individuos adquiera conocimientos en gestion de proyectos es nula.

La figura presentada a continuación muestra que todos los integrantes de la red comunitaria concuerdan en dedicar parte de su tiempo a capacitarse, en tal sentido están conscientes que esto les servirá como un motor que los impulse a seguir adelante y de la forma correcta para gestionar proyectos y así lograr el recurso económico necesario para el desarrollo de los mismos.

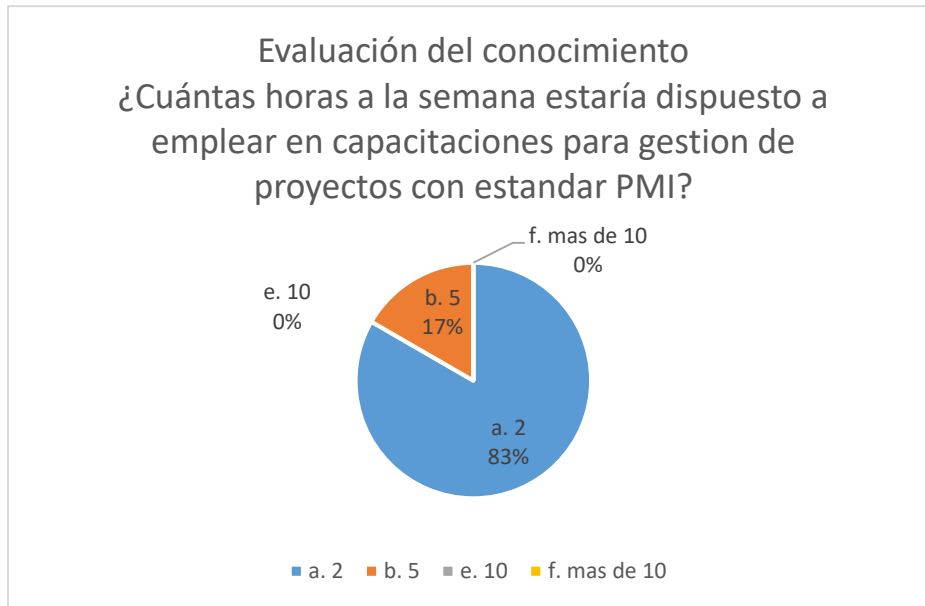


Figura 12. Capacitaciones bajo el estándar PMI

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a la Red Comunitaria de Valle de Ángeles, 2019

En este sentido parece congruente que el 83% contestara que estarían dispuestos a emplear dos horas en capacitarse en gestión de proyectos, con el estándar PMI. Se debe entender que los líderes comunitarios tienen su empleo que es remunerado, aparte del trabajo que hacen como líderes en la red, por tanto, el hecho de poder contar con dos horas es de mucho valor. Para los líderes que contestaron en un 17% más de cinco horas, pueden ser facilitadores capacitados para apoyar a los demás líderes de la red.

A pesar de que la red comunitaria cuenta con formatos para gestión financiera estos no son los adecuados, esto es lo que nos indica el grafico mostrado a continuación.

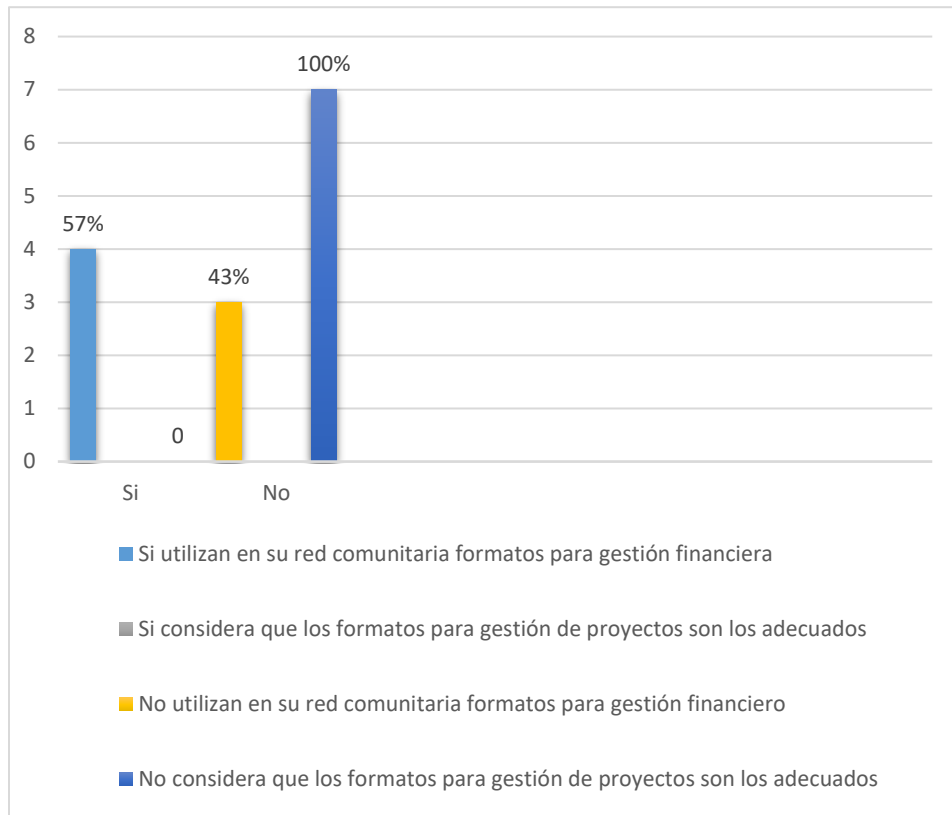


Figura 13. Fichas para gestión financiera

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a la Red Comunitaria de Valle de Ángeles, 2019

En la mayoría de los proyectos que la red ha ejecutado, los donantes, o las organizaciones que les ha financiado proyectos, les indica que formatos utilizar. Al no tener una base de solicitud para gestión de proyectos en ciertos casos se ven obligados a subcontratar una persona externa para que pueda elaborar dichas solicitudes y aglomerar la documentación requerida para presentar propuesta de proyecto. La debilidad en este caso es que en su 57% estos formatos son adquiridos por proyectos, pero la red no cuenta con formatos propios es por eso que el 100% de los líderes responden que no son los adecuados para gestionar proyectos, el fin primordial en este caso es elaborar formatos bajo el estándar PMBOK®, y que estos sirvan como herramienta base para la

red.

El tener conocimientos sobre programas para llenar presupuestos es de gran importancia para cada uno de los miembros líderes de la red comunitaria ya que el presupuesto es un elemento fundamental entre los requisitos del cooperante para que la red pueda acceder al recurso económico.

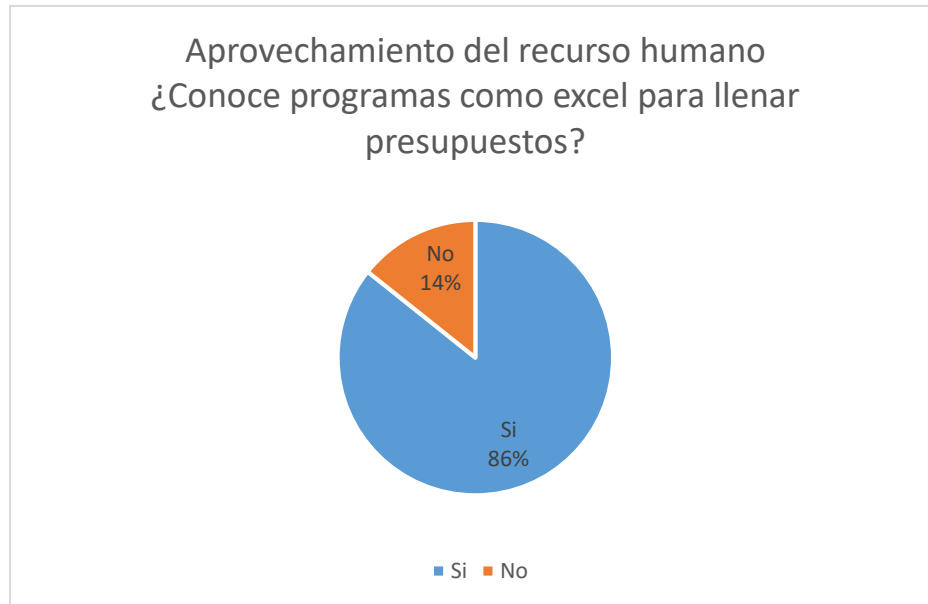


Figura 15. Conocimientos en Excel

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a la Red Comunitaria de Valle de Ángeles, 2019

El 14% que no conoce programas de Excel corresponde al mismo porcentaje que no cuenta con conocimiento académico o que llega a un grado de bachillerato. En el caso de las personas con más grado académico, indicaron conocer el programa, pero no tienen destrezas en su uso.

Es importante que cada líder de la red comunitaria pueda llenar una ficha de subsidio financiero, el gráfico que se muestra a continuación está ligado a la figura anterior conocimientos en Excel. Si un líder no tiene conocimientos sobre algún programa como Excel para llenar presupuestos no podrá desenvolverse llenando una ficha de subsidios financieros.

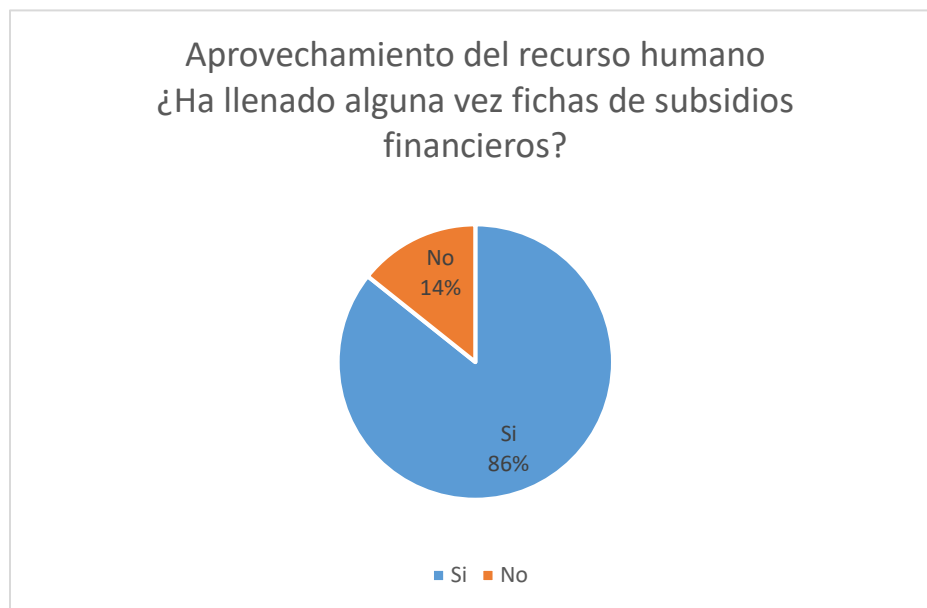


Figura 16. Ficha técnica

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a la Red Comunitaria de Valle de Ángeles, 2019

El 14% de los líderes no han llenado fichas de subsidios financieros, esta debilidad se muestra en la poca gestión de fondos de donantes que la red tiene y el conocimiento que carecen los integrantes, con esto hay un vacío en la ejecución de proyectos.

El que cada líder cuente con conocimientos en contaduría y/o administración les permite satisfacer necesidades de información financiera, así como la herramienta de controlar el recurso económico que les brinda el cooperante.

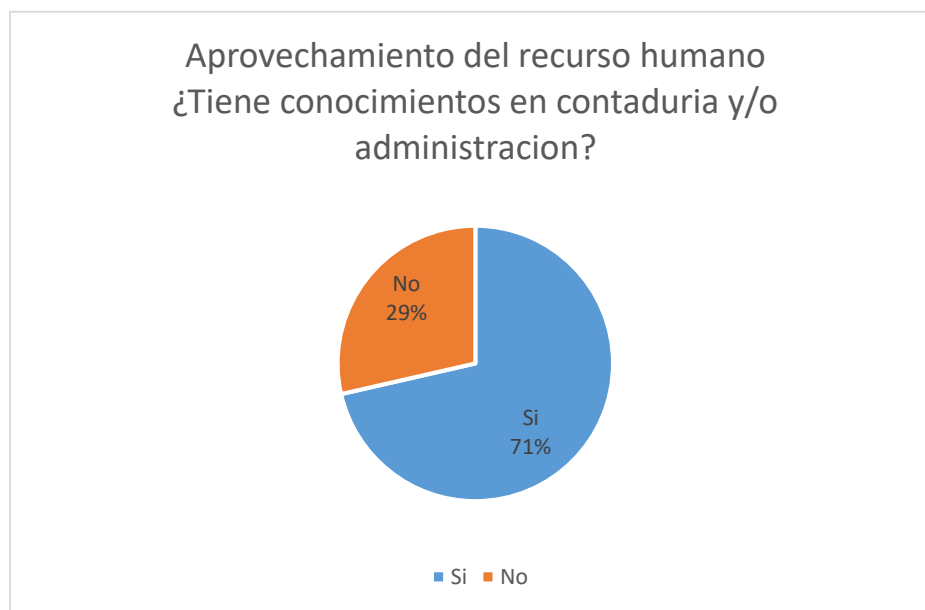


Figura 17. Conocimientos en contaduría

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada a la Red Comunitaria de Valle de Ángeles, 2019

El 71% de los líderes que contestaron son aquellos que tienen un grado académico en licenciatura y bachillerato, y que también manejan experiencia en administración de gestión de proyectos y sus buenas prácticas. Esta experiencia ha sido adquirida con proyectos gestionados anteriormente en su red.

En conclusión, para enmarcar la gestión del recurso humano, es necesario contar con conocimientos básicos sobre la red u organización comunitaria y su estructura. Para centrar las áreas de responsabilidades dentro de la gestión de recurso humano, se revisan los cargos que desempeñan cada líder dentro de la red comunitaria, y los puestos que están desempeñando en función a sus conocimientos, grado académico y experiencia reflejados en las figuras de la numero

tres a la número ocho. Las características de la red u organización comunitaria y sus objetivos requieren que este estructurada de forma adecuada para alcanzar las metas planteadas con éxito y la óptima utilización de los recursos humanos y materiales, misma que está condicionada por sus integrantes.

En las figuras del número nueve al número 12 se encuentra la evaluación del conocimiento que permite determinar el grado de aprendizaje, habilidades, destrezas y/o aptitudes, atribuida a la formación recibida, ya sea académica o autodidacta.

Enfocándose en los líderes que pertenecen a la red y al entrevistarlos, e implementar la encuesta, se noto que el grado académico influye en permitir adquirir mayor formación en gestión de proyectos. Cuando medimos la evaluación del conocimiento de los líderes, se define la propia competencia de lo aprendido, mediante grado escolar o mediante experiencias a lo largo de sus años trabajando dentro de la red comunitaria o individual; esto porque la evaluación del conocimiento es un proceso formativo, y continuo que permite conocer los avances e identificar limitaciones en el aprendizaje, determinando el nivel en el que mejor se adapten los conocimientos, habilidades y capacidades.

En la figura numero 13 a la numero 17 se refleja que, para el desarrollo local, se requerirá de redes fortalecidas a través de capacitación que deben ser financiadas por las organizaciones de apoyo, ya que las personas que cuentan con capacidades declaran las han desarrollado con donantes y ONG con quienes han trabajado anteriormente.

La ficha técnica, como herramienta para una correcta gestión del aprovechamiento del recurso económico, permitirá una optimización y una correcta colocación de fondos en cuanto a las necesidades que se presenten en los proyectos, permitiendo colocar fondos de forma clara y que no se desperdicie su uso.

4.2 APLICABILIDAD DEL PROYECTO GESTIÓN DE LAS REDES COMUNITARIAS FRENTE A LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL BAJO ENFOQUE PMI

A continuación, se presentan la propuesta “PLAN DE CAPACITACIÓN, HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS” para mejorar a la estructura organizacional de la red comunitaria de Valle de Ángeles, una guía con herramientas y técnicas que conlleva a la mejora en la gestión de proyectos y una ficha técnica para la obtención del recurso económico. Dicha aplicabilidad se fundamentó en base al objetivo general y objetivos específicos que se presentaron en el planteamiento de la investigación sustentada por las metodologías utilizadas.

4.2.1 FICHA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Cada organización considera factores puntuales para incluir su estructura organizacional en la gestión de un proyecto. Parte de los elementos de gestión de los proyectos incluye los componentes que comprenden las funciones de quienes están dentro de la organización. Las responsabilidades de quienes estarán gestionando el proyecto deberán de estar claramente definidas en especial al solicitar subsidio o financiamiento a un donante.

El cooperante solicita toda esta información como parte del convenio para la gestión y ejecución del proyecto. La red debe de presentar su estructura, equipo que muestre capacidades en la delegación de las tareas dentro del proyecto, y que manejen grado de autoridad y disciplina al realizar el trabajo. Debe de presentar al equipo de gestión responsable que en un fin será el representante de la red comunitaria y quienes liquidaran el financiamiento ante los cooperantes.

Table 3. Ficha de estructura organizacional para la gestión de proyectos

FICHA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

NOMBRE	Programa / Donante		N° de Contrato / Solicitud			
DATOS DE SOLICITANTE - BENEFICIARIO	Beneficiario (Nombre de la Institución)					
	Tipo de Personeria Juridica					
	N° de Registro Comercial en P.J		Identificación Tributaria del Beneficiario N°			
	Representante Legal del Beneficiario		Documento Identificacion Personal N°			
			Identificación Tributaria N°			
	Dirección Fiscal					
	Teléfono/ Celular/Fax		Email Rep. Legal:			
	Capacitación Manejo de contrato		Responsable Administrativo / Contable		Email:	
	Equipo Tecnico		Nombre		Responsable Técnico en:	
	ASESOR 1					
	ASESOR 2					
ASESOR 3						
Experiencia años en Manejo de Proyectos		1 - 2 AÑOS	Montos aprox gestionados en financiamientos			
CONTRATO	Objetivo: (Breve descripción de las medidas a financiar)					
	Duración del Contrato		del:	al:		
	Monto Total del contrato:		HNL	Modalidad de desembolso		REEMBOLSO
	Fechas de desembolsos		xx	xx	xx	xx
	Montos a desembolsar (planificado)		1er desembolso %	2do desembolso %	3er desembolso %	4to desembolso %
						5to desembolso %
	Informacion Bancaria del solicitante		Banco			
			Nombre de la Cuenta:			
			N° Cuenta de Cheque		N° Cuenta de ahorro	
	Informe/s		Informe/s de Avance			Informe Final
	Fechas:					
	Responsable técnico por parte del donante					
	Check - List Documentación Legal Anexo		Solicitud del Beneficiario para el Financiamiento			✘
			Perfil del Proyecto / Medidas a Financiar			✘
			Cronograma			✘
Presupuesto por Rubro (Aporte de donante /Aporte Propio)			✘			
Copia Personeria Juridica del Beneficiario			✘			
Copia de Identificación Tributaria del beneficiario actualizada			✘			
Copia Acta Junta Directiva			✘			
Firma Representante / Presidente de la Red - Organizacion Solicitante		Copia Acta de Nombramiento del Representante Legal y su Inscripcion a la Entidad Competente			✘	
		Copia de Registro de firmas en cuenta bancaria			✘	
		Fecha de solicitud				

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 PLAN DE CAPACITACIÓN, HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Una herramienta efectiva para la mejora del desempeño de los líderes de la red comunitaria es el plan de capacitación, que en primera instancia se presenta como una inversión que traerá beneficios no solo a la organización, sino que también al individuo, permitiendo contribuir a su desarrollo, estimulando el crecimiento profesional, destrezas y aptitudes para un trabajo más eficiente de la organización. Esto conlleva también a mayores posibilidades de éxito en la correcta gestión de proyectos y obtención de recursos para la red comunitaria.

Para llevar a cabo el proceso de desarrollo de una aldea, un caserío o un municipio, se requieren de iniciativas, las cuales deben de estar presentadas en documentos en los cuales se plasma el por qué, para qué, cómo, dónde, con quiénes, para quiénes y con qué recursos se harán las obras o actividades que proveerán mejorías a la comunidad; en este sentido el plan de capacitación como guía para las buenas prácticas en la gestión de proyectos, permitirá conocer lineamientos para la correcta ejecución de proyectos, utilizando los principios del Project Management Institute® mediante su estándar PMBOK®. Se fusionan lineamientos del PMBOK® dado a que radica en estándares de calidad de nivel internacional incluyendo los procesos de gestionar el conocimiento del proyecto, controlar los recursos e implementar las respuestas a los riesgos. La presente guía pretende fortalecer las capacidades existentes en las organizaciones comunitarias, que trabajan en pro de la generación de acciones de desarrollo de las comunidades y del cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, elaborando dicha guía con una participación de sus líderes, la misma se aprecia a continuación:

PLAN DE CAPACITACIÓN
HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA LAS
BUENAS PRÁCTICAS
DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Elaborado por: Ivonne Joselina Cruz / Steffany Susseth Rosales

Julio 2019

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. BASES PARA LA FORMULACION DE PROYECTOS	53
1.1 CONCEPTOS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	53
1.1.1 CONCETO DE PROYECTO.....	56
1.2 RELACIÓN ENTRE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS	60
1.3 CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO	60
1.4 ESTRUCTURA BASICA DEL EPRFIL DE UN PROYECTO	62
1.4.1 CARATULA Y TABLA DE CONTENIDO	63
1.4.2 RESUMEN EJECUTIVO	64
1.4.3 INFORMACION GENERAL	65
1.4.4 DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA.....	65
1.4.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	69
1.4.6 JUSTIFICACION DEL PROYECTO.....	71
1.4.7 ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES Y CRONOGRAMA DE EJECUCION	71
1.4.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PERSONAL	72
1.4.9 PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	73
1.4.10 ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO.....	74
1.4.11 ANALISIS AMBIENTAL	74
1.4.12 EVALUACION Y MONITOREO.....	76
1.4.13 ANEXOS.....	77
1.5 IMPORTANCIA DE LA FORMULACION DE UN PROYECTO PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO	77
CAPITULO II. PLANIFICACION PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMICA EN HONDURAS	79
2.1 VISIÓN DE PAÍS 2010 – 2038 Y PLAN DE NACIÓN 2010 – 2022.....	79
2.2 MARCO LEGAL DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN HONDURAS.....	84
CAPITULO III. ELEMENTOS BASICOS PARA LA FORMULACION DE UN PROYECTO	86
3.1 DIAGNOSTICO	86
3.1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	88

3.1.2 ESTABLECIMIENTO DE LA LINEA BASE	92
3.1.3 DEFINICION DE POBLACION OBJETIO.....	95
3.2 DEFINICION DE OBJETIVOS, ALTERNATIVAS DE SOLUCION, METAS Y SUPUESTOS	95
3.2.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE IMPACTO.....	96
3.2.2 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS	97
3.2.3 ESTABLECIMIENTO DE METAS DE IMPACTO.....	99
3.2.4 ESPECIFICACION DE SUPUESTOS.....	100
3.2.5 MEDIOS DE VERIFICACION	101
3.3 PROGRAMACION	101
3.3.1 DISEÑO DEL PROCESO.....	104
3.3.2 CRONOGRAMA Y RUTA CRITICA	104
3.3.3 ORGANIZACIÓN	105
3.3.4 ELABORACION DEL PRESUPUESTO	107
3.4 ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO	113
3.5 VALORACION ECONOMICO-SOCIAL DEL PROYECTO	113
3.6 MONITOREO Y EVALUACION.....	115
CAPITULO IV. DESARROLLO ECONOMICO LOCAL.....	117
4.1 CONCEPTO DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	117
4.1.1 EXISTENCIA DE BIENES COMUNES.....	119
4.1.2 EXTERNALIDADES POSITIVAS Y NEGATIVAS	120
4.1.3 DESIGUALDAD EN EL MANEJO DE LA INFORMACION	121
4.2 ROL DE LAS REDES COMUNITARIAS EN EL FOMENTO DEL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL.....	122

INTRODUCCIÓN

Para llevar a cabo el proceso de desarrollo de una aldea, un caserío o un municipio, se requieren de iniciativas, las cuales deben de estar presentadas en documentos en los cuales se plasma el *por qué, para qué, cómo, dónde, con quiénes, para quiénes y con qué recursos* se harán las obras o actividades que proveerán mejoras a la comunidad. A estos documentos pueden ser lo que llamamos perfiles de formulación de proyectos. En esta guía o manual se incluyen lineamientos que permitirán la ejecución correcta de proyectos, utilizando los principios del Project Management Institute® mediante su estándar el PMBOK®. Su importancia radica en que se basa en estándares de calidad de nivel internacional incluyendo los procesos de gestionar el conocimiento del proyecto, controlar los recursos e implementar las respuestas a los riesgos. En el PMBOK®, se define que un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Generalmente el perfil de proyecto tiene información básica y un proyecto formulado conlleva un documento con una mayor precisión en la información, tanto de diagnóstico, como de los objetivos, metas, acciones a desarrollar y análisis económico – financieros, ambientales, esto involucrando las áreas de conocimiento que el PMBOK® nos presenta.

Con la presente guía se pretende crear o fortalecer las capacidades existentes en las organizaciones comunitarias, tales como: patronatos, cooperativas, juntas de aguas, consejos de cuenca, así como también en las municipalidades y otras organizaciones que trabajan en pro de la generación de acciones de desarrollo de las comunidades y del cuidado del medio ambiente y los recursos naturales.

Para lograr el éxito de un proyecto, desde el inicio debe de existir participación de las personas a ser beneficiadas. Entre más efectiva sea su participación, la ejecución y sostenibilidad

del proyecto se asegurará con mayor fortaleza.

Es importante que las personas participen en la formulación del proyecto, definiendo aspectos importantes, como son: la discusión de las razones de la problemática existente, sus causas, sus efectos, la visualización de las mejores soluciones, identificando las objetivos y metas a obtener, evaluando los recursos que se requieran, etc.

Si las municipalidades, patronatos, cooperativas, juntas de aguas, etc., tienen personas capacitadas en la formulación de proyecto y además si en el proceso se involucran a las personas beneficiadas en la discusión de cómo hacerlo, dónde hacerlo, con quiénes hacerlo, con cuánto hacerlo y para quién hacerlo, ya tendremos asegurado que el proyecto es de aceptación, que la comunidad está preparada para ejecutar el proyecto.

La preparación de la gente local para el desarrollo del proyecto está definida por: a) si están convencidos, b) que tienen la capacidad para hacerlo y c) que existe una organización sólida con una estructura funcional que velará por la ejecución y operatividad del proyecto.

Por lo tanto, con el presente manual y el diseño metodológico se pretende capacitar a las personas de las localidades en el concepto de los proyectos de desarrollo, tomando en cuenta consideraciones sociales, ambientales y económicas.

CAPITULO I. BASES DE LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Todos los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos, o metas hacia la cual se debe de dirigir el proyecto para llegar al fin que se requiere lograr, un fin que se desea alcanzar o bien un servicio que se requiere prestar. El Project Management Institute® (2017) afirma: “Los proyectos existen y operan en entornos que pueden influir en ellos. Estas influencias pueden tener un impacto favorable o desfavorable en el proyecto” (pág. 37).

Los proyectos son impulsores de cambios, en especial si se trabaja en desarrollo local, con organizaciones comunitarias de base. Al indicar que un proyecto es temporal implica que tiene un principio y un fin, no significa necesariamente que sea de corta duración. El final del proyecto se alcanza cuando se cumplen algunas de las siguientes situaciones:

- Los objetivos del proyecto se han logrado
- El financiamiento del proyecto se ha agotado o ya no está disponible
- La necesidad del proyecto ya no existe
- El proyecto se da por terminado por conveniencia o causa legal

1.1 CONCEPTOS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

La planificación es un proceso mediante el cual para un periodo de tiempo se dan las acciones a realizar, tomando como base un diagnóstico y desarrollando una visión de lo que se pretender lograr en la comunidad.

Hernández Sampieri (2014) afirma:

En la etapa de planificación debe de quedar claramente establecido y justificado que instrumento se va a utilizar; cómo y dónde y a quienes se les aplicará; que instrucciones se les va a brindar a los participantes; que datos son los que se someterán a tratamiento y cuales otros no serán tomados en cuenta; cómo se van a tratar los mismo y como se llegará desde los datos a la teoría. (p. 238)



Para analizar el proceso de creación de un plan, tomemos como ejemplo los preparativos de un proyecto desarrollado por el consejo de cuenca de valle de Ángeles.

debemos de tomar en consideración los siguientes aspectos:

- a. La Visión: Es lo que tenemos pensado realizar en el futuro, es una imagen que nos hacemos de lo que pensamos lograr. la visión es el destino final hacia donde queremos llegar.
- b. La Misión: Define el fin de la Organización, lo cual la impulsa a desarrollar el plan. Debemos de estar claros cuál es el motivo que esté acorde a nuestros intereses y los de la comunidad.
- c. Los Valores: Están enmarcados en las cualidades y normas elementales con las que se rige la Organización que ejecuta el plan.
- d. Las Estrategias: Son aquellos pasos importantes que debemos de tomar en cuenta, con el fin de encaminar todas nuestras acciones con un orden lógico, que nos posibilite obtener los mejores resultados.
- e. Diagnóstico: En este paso establecemos claramente en dónde estamos, cuales son las condiciones del medio. Debe de investigarse como es el contexto, y valoraciones de la

situación actual.

- f. Supuestos: Es parte vital de la planificación conocer cuáles son los elementos externos que pueden influir positivamente en que logremos nuestros objetivos y completemos la visión. a pesar de que se hagan todos los cálculos, existen varios supuestos, que son algunas circunstancias que está ajenas a nosotros y nos pueden afectar o ayudar a la realización del proyecto ejemplo de estos son el cambio climático y la situación política de un país.
- g. Objetivos y Metas: Es la definición clara y precisa de cada uno de los logros o resultados que pensamos ir obteniendo en la medida que avancemos, para llegar a un fin.
- h. Estructura Organizacional: Para poder pensar en ejecutar un plan de proyecto debemos de valorar con qué recursos contamos, tanto financieros, como humanos. En el caso de la estructura organizacional se necesita comprender donde reside la responsabilidad, rendición de cuentas y la autoridad dentro de la organización, de los recursos humanos debemos de estar claros el rol que cada uno va a desarrollar con el fin poder ejecutar coordinadamente y de manera eficiente nuestras labores.
- i. Presupuesto: el cual es definido al inicio del proyecto mismo que también se trabaja junto al cronograma. Debemos de valorar si contamos con los recursos suficientes, ya que la ejecución de las actividades varía en sus costos.
- j. La Acciones / Actividades / Tareas: Son cada una de las cosas que se hacen, que poco a poco nos permiten ir avanzando, todas ellas son reflejadas en el cronograma del proyecto.

En el caso de la planificación para el desarrollo de las comunidades, hay que tomar en cuenta estos elementos para poder ejecutar el proyecto y desarrollar las actividades de una manera efectiva.

La planificación en el desarrollo social y económico de las comunidades permite:

- i. Conocer al detalle los problemas y la definición de las soluciones a estos problemas.
- ii. Optimizar el tiempo y los recursos: mejor organización del tiempo de trabajo en tareas prioritarias y mejor uso de los recursos financieros, materiales y humanos.
- iii. Mejora el proceso de gestión de recursos, tanto locales, como externos.
- iv. Fortalecer las capacidades de organización comunitaria y municipal.

La Constitución de Honduras, Artículo 329 establece que:

El Estado promueve el desarrollo económico y social, que estará sujeto a una planificación adecuada. La Ley regulará el sistema y proceso de planificación con la participación de los Poderes del Estado y las organizaciones políticas, económicas y sociales, debidamente representadas. (p. 53)

Por lo tanto, podemos apreciar que se toma en cuenta la necesidad de desarrollar de manera planificada las acciones para promover el desarrollo económico y social del país.

1.1.1 CONCEPTO DE PROYECTO

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute®, 2017, p. 4). Un proyecto es un grupo de actividades para la implementación de ideas innovadoras, con el objetivo provocar cambios, de una situación inicial a una situación deseada.



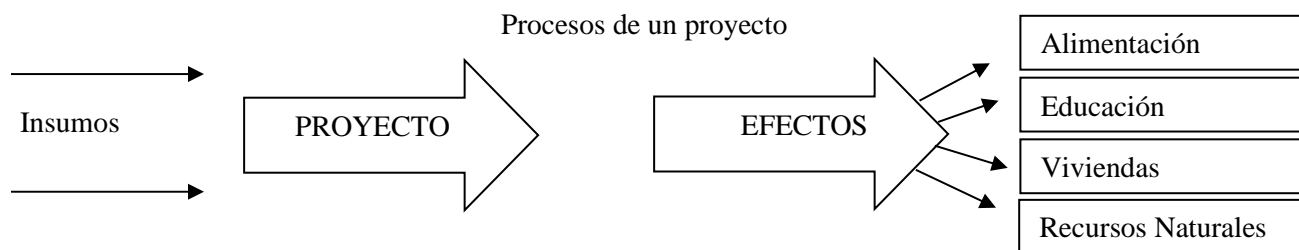
Asamblea comunitaria para identificar proyectos.

Existe una diversidad de conceptos para definir que es un proyecto. Los proyectos se desarrollan con el fin de mejorar la situación en la que se encuentran las personas, identificando los medios de cómo lograr el bienestar social y económico.

Existen diversos tipos de proyectos, según su finalidad, pueden ser:

1. Proyectos de inversión social: procuran generar el desarrollo de un territorio. Estos proyectos pueden estar ligados a aspectos de servicios sociales (salud, educación, etc.), manejo de recursos naturales, desarrollo económico, promoción de la cultura y deportes, etc.
2. Proyectos de inversión privada: estos proyectos salen de iniciativas privadas, generalmente destinados al desarrollo económico. Estos proyectos deben preferiblemente estar conectados con los proyectos de inversiones sociales o enmarcadas dentro del desarrollo de un territorio.
3. Proyectos de investigación: procurar desarrollar conocimientos sobre diversos aspectos de las ciencias, partiendo de la construcción de ideas (hipótesis) y la comprobación o negación de las mismas.
4. Proyectos tecnológicos: estos estudian las posibilidades de definir mejoras en los productos y en sus técnicas de trabajo, desarrollo de herramientas, etc., que propicien encontrar soluciones para la obtención de mejores rendimientos productivos.

En todos los tipos de proyectos señalados coinciden en la necesidad de conocer bien la temática: conocimiento de la situación inicial, obtención de datos y su procesamiento, para la obtención de información. El uso de recursos debe de estar definido a alcanzar objetivos, a la vez estimar el período de ejecución, la zona geográfica y definir el grupo de beneficiarios, a los cuales se les va a solucionar los problemas, mejorar su situación o satisfacer una necesidad y de esta manera contribuir a los objetivos de desarrollo del municipio y del país. El proyecto es un proceso, en el cual se necesitan insumos: información, recursos humanos y su organización, materiales, equipos, recursos financieros, etc.

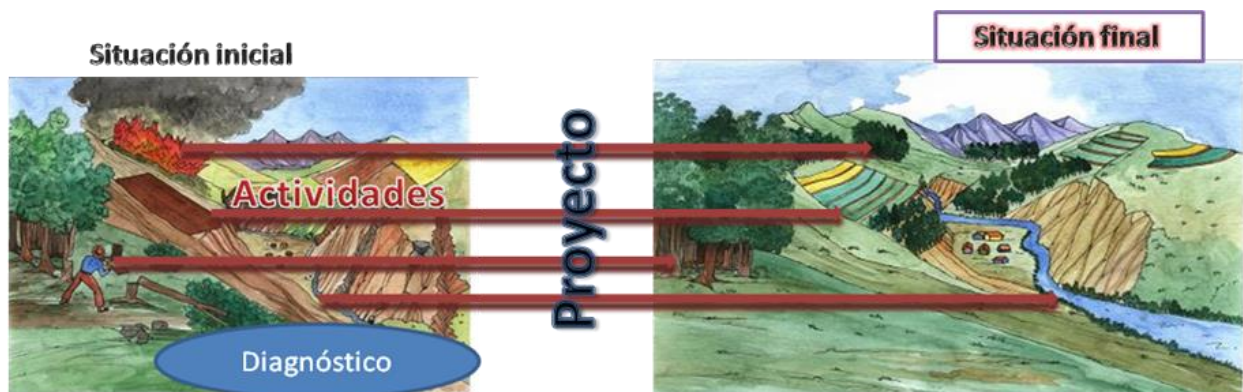


Fuente: Elaboración propia

Como resultado final del proyecto, tenemos a los efectos, que deben de ser de para el grupo de beneficiarios. Los efectos en el ejemplo del gráfico anterior pueden ser mejoras en la nutrición de los pobladores, elevar los niveles de preparación educativa (prepara los recursos humanos para mejorar el nivel de vida), construcciones o mejorías de viviendas, conservación del recurso agua, flora y fauna, etc.

A continuación, presentamos un ejemplo de una situación inicial de una microcuenca, con problemas de pérdida del recurso bosque (tala y quema), el mal uso del suelo y su erosión y la disminución de caudal agua. En donde se pone en marcha un proyecto, que parte del diagnóstico de la problemática.

Proceso de un proyecto: situación inicial y situación final.



Posteriormente se desarrollan las actividades del proyecto. Estas actividades son:

- a. Proceso de reparación contra los incendios forestales.
- b. Capacitación y asistencia técnica en el desarrollo de agricultura con curvas a nivel (con

plantas y piedras).

c. Control de la tala ilegal.

d. Evitar la contaminación de las fuentes de agua.

Hasta llegar a la situación final o lo deseado para lo cual se ejecuta el proyecto, como es un aumento de los recursos forestales, preservar la calidad de los suelos, mayor cantidad y mejor calidad del agua. Pero es necesario valorar que



Algunas de las supuestas acciones de desarrollo provocan serios impactos negativos contra los recursos naturales y medio ambiente, como son los descombro.

los efectos no son solo positivos, pueden existir algunos efectos colaterales negativos de algunos proyectos, principalmente en aspectos como contaminación ambiental.

Para ello es necesario que los proyectos lleven en sí la evaluación de los posibles impactos ambientales negativos. Previendo estos posibles efectos negativos se deben de establecer actividades para mitigarlos.

La mitigación de los impactos negativos posibles pueden comprender acciones como: a) establecimiento de sistemas de control de los desechos sólidos y líquidos de la ejecución del proyecto para evitar contaminación, b) manejo racional de los recursos maderables utilizados, c) manejo adecuado de la extracción de materiales (arena, piedra), d) uso adecuado del suelo, estableciendo las obras del proyecto en base a su vocación y características, atendiendo las normas de ordenamiento territorial (en zonas de reservas, planes urbanísticos, planes de ordenamiento territorial), etc.

1.2 RELACIÓN ENTRE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS

Los planes son el resultado de un proceso, dentro del cual se determinan los objetivos y las metas de una organización o una estructura política, al nivel jerárquico más alto, en un período de tiempo determinado. En el caso de Honduras, existen el Plan Nacional, Plan Departamental, Plan Municipal y Planes de Acción Comunitaria.

Los proyectos están inmersos dentro del proceso de planificación, son la punta de lanza de las acciones. Los programas, son los instrumentos que se destinan al cumplimiento de los objetivos y las metas, trazados en los planes dentro de un marco financiero y de tiempo. Su implementación se realiza a través de los proyectos. Los programas solo se tratarán en la medida en que interactúen con los proyectos.

Los proyectos constituyen el nivel que ejecuta la acción. Son el medio para lograr un objetivo, y están situados dentro de programas que los proponen, estos a su vez, se enmarcan en los planes que los organizan y definen su estrategia global, los cuales provienen del análisis de necesidades y priorización de opciones de solución.

1.3 CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

El ciclo de vida del proyecto es una serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Un proyecto es un sistema dinámico, el cual también tiene un ciclo de vida, tiene un inicio y cuando termina. También hay que destacar que en el proceso de ejecución del proyecto pueden ocurrir hechos que puedan hacer variar actividades a desarrollarse.

Pero básicamente los proyectos inician a partir de problemas o necesidades, que son determinantes para lograr el diseño final del proyecto. Del ciclo de vida de un proyecto se desprende un grupo de procesos de la dirección de proyectos, el cual se agrupan para alcanzar los objetivos del proyecto. “Un Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos es un agrupamiento

lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto” (Project Management Institute®, 2017, p. 60). Por lo tanto, las etapas de un proyecto y el grupo de procesos son:

- **Grupo de Procesos de Inicio:**

Es el proceso mediante el cual se identifica el proyecto, se elabora un perfil, define una nueva fase o se obtiene la autorización para la nueva fase o nuevo proyecto. En esta etapa inicia desde la identificación misma de la idea del proyecto, qué hacer y cómo hacerlo. Formular las ideas y evaluarlas, tratando de identificar la idea que sea más conveniente: más rentable, gran cantidad de beneficiarios, que sea más factible realizar, que exista mercado que justifique la inversión, que brinde los suficientes beneficios a la población, que sea económicamente factible costearla, que no afecte al medio ambiente, etc.

- **Grupo de Procesos de Planificación:**

Se define el alcance del proyecto, se ajustan los objetivos y se define el curso de acción para el alcance de los objetivos.

- **Grupo de Procesos de Ejecución:**

Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto.

- **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:**

Este proceso es cuando se da el seguimiento, y se analiza el progreso y desempeño del proyecto, identificando las áreas donde se requieran cambios.

- **Grupo de Procesos de Cierre:**

Son los procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto.

1.4 ESTRUCTURA BÁSICA DEL PERFIL DE UN PROYECTO

Como mencionábamos anteriormente el perfil del proyecto es un documento sumamente importante en el proceso de llevar a término un proyecto. Para la presentación de un proyecto, ya sea un perfil o el proyecto completo, no existe un formato definido, cada institución, cooperación, o donante utiliza su tipo. Lo que se debe hacer es buscar el formato de la institución a presentar.

A continuación, presentamos un formato con criterios generales que pueden ayudar a presentar los principales elementos de un perfil de proyecto.

Lo principal es que el perfil tenga las siguientes características:

- i. Conciso: Es importante que el perfil presente la información detallada, sin llegar a ser extensa innecesariamente. Procurar transmitir toda la información necesaria en pocas líneas.
- ii. Coherente: La información presentada y todos los elementos del perfil deben de estar relacionados entre sí. La información secundaria debe aportar elementos importantes a la idea central del perfil.
- iii. Claro: El perfil debe de estar bien estructurado, utilizando lenguaje preciso, sin párrafos extensos y colocación de información en tablas, diagramas y uso otras técnicas, para facilitar a las personas que lo evalúen su entendimiento.

Es importante resaltar que no necesariamente la presentación del perfil del proyecto debe de ser voluminosa. La presentación de un perfil puede oscilar entre 10 o 25 páginas y agregar los anexos, si son necesarios, para aclarar algunos aspectos que necesiten soportarlos con información adicional. Debemos de tomar en cuenta que un perfil lo van a evaluar personas que tienen poco tiempo para tomar una decisión, sin enredarlos en papeleo engorroso.

La estructura del perfil de un proyecto de contener:

- a. Carátula y tabla de contenido.
- b. Resumen ejecutivo.
- c. Información general y legal de la red comunitaria u organización
- d. Diagnóstico y análisis de la problemática.
- e. Objetivos del proyecto.
- f. Justificación.
- g. Actividades y cronograma de ejecución.
- h. Estructura Organizacional y Personal.
- i. Presupuesto del proyecto.
- j. Análisis de sostenibilidad (aplica si el proyecto o donante lo requiere).
- k. Análisis ambiental (aplica si el proyecto o donante lo requiere).
- l. Evaluación y monitoreo
- m. Anexos.

A continuación, presentamos un detalle de cada uno de los elementos el perfil, que posibilitaría a aclarar lo que debemos de estructurar en cada uno de ellos.

1.4.1 CARÁTULA Y TABLA DE CONTENIDO

La caratula hace la presentación del documento, con información importante del proyecto. Debe de tener aspectos profesionales relevantes, sobriedad, sin gastos excesivos.

La caratula debe de tener la siguiente información:

- Nombre e información legal de la organización que lo presenta (Municipalidad, Patronato, Consejo Consultivo Comunitario, etc.).
- Nombre del proyecto. Que sea claro en qué consiste el proyecto.
- Mes y año de elaboración de la propuesta.

- Contacto de la institución (nombre del funcionario, teléfono, fax, correo electrónico, dirección, y personas involucradas en la ejecución del proyecto).

Es recomendable que el documento sea impreso, pero tener siempre a mano un documento digital, de forma tal que se pueda compartir con mayor rapidez, pudiéndolo enviar por correo electrónico.

1.4.2 RESUMEN EJECUTIVO

Es necesario ponerle mucha atención en la elaboración de esta parte del proyecto, por cuanto es la carta de presentación del proyecto y juega un papel importante en despertar el interés en el proyecto.

El resumen ejecutivo debe de tener:

- Descripción del problema que trata de resolver el proyecto.
- Exponer las actividades del proyecto, con las cuales se pretende resolver el problema.
- Número de beneficiarios a los cuales beneficiara el proyecto.
- Lugar en donde se ejecutará y tendrá impacto el proyecto.
- Cómo se pretender desarrollar el proyecto, instituciones que participan y apoyan. Hacer énfasis en como la comunidad se va a integrar al proyecto (participación comunitaria).
- Explicación de cómo se pretende que el proyecto sea sostenible, de la manera como la comunidad va a hacer que el proyecto sea duradero y que los comunitarios van a apropiarse del proyecto.
- Corto detalle de cómo se está organizado y quiénes son los responsables de la ejecución del proyecto.
- Detalle de la organización responsable (ya sea municipalidad, patronato, consejo consultivo, cooperativa, etc.), que incluya datos históricos de su fundación, personería

jurídica, junta directiva, respaldo de registro en la Secretaría de Gobernación, IPM, reseña de tipos de proyectos ejecutados con anterioridad, experiencia en manejo de financiamientos.

El resumen hacerlo cuando hayamos terminado el perfil del proyecto, de manera tal que tengamos toda la información sobre el proyecto y resumimos lo más importante. Recordar que este debe de ser claro, preciso y conciso, que tenga la información más importante, para despertar el interés en el proyecto.

1.4.3 INFORMACIÓN GENERAL

Dentro de esta sección se debe de anotar la siguiente información:

- Nombre del proyecto. Debe permitir identificar la naturaleza del proyecto y a la vez la solución del problema previamente identificado.
- Entidad responsable: Indicar el nombre de la entidad responsable del proyecto, así también los datos del personal para establecer contacto.
- Período de duración: Tiempo que tomará la ejecución del proyecto.
- Localización: Señalar la ubicación geográfica que tendrá la sede del proyecto, así como el ámbito en el que se desarrollarán las actividades de este, indicando para cada caso el caserío, la aldea, municipio y departamento.
- Monto total: Definir el monto total del proyecto (lempiras, dólares, etc.), así como también especificar la cantidad de aportes locales como contraparte y lo que se espera que sea financiado por fondos externos.

1.4.4 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

En el diagnóstico hacemos una relación entre las comunidades beneficiarias, mismas que son representadas por los líderes de la Red Comunitaria, o del consejo de cuenca y se definen sus

problemas centrales, entre los cuales se debe de destacar el problema del proyecto. Para iniciar a detallar la situación de la localidad y su entorno podemos establecer alguna información básica de las comunidades a la cuales beneficiara el proyecto, como son algunos indicadores sociales, económicos o ambientales como son:

Infraestructura Comunitaria

- Servicios que existen en la comunidad: agua, luz, teléfono, internet, servicios públicos.
- La cantidad y calidad de los mismos.
- Servicios que faltan y que hay que mejorar.

Aspecto Económico

- Actividades económicas.
- Ingreso promedio por familia.
- Cantidad de empleados y desempleados.
- Análisis de potenciales actividades económicas en base a recursos existentes.

Aspecto Social

- Perfil de las familias: cantidad de personas, condiciones de vivienda, escolaridad, etc.
- Problemas sociales más graves: inseguridad, violencia doméstica, falta de recursos básicos etc.

Información ambiental

- Detalle de los principales problemas ambientales (descombros, contaminación de aguas, etc.).
- Existencia de organizaciones comunitarias que trabajan en el medio ambiente.

Presencia Institucional

- Determinar las instituciones que trabajan en la comunidad, tanto públicas como privadas.

- Determinar las organizaciones sociales que existen (patronatos, cooperativas, juntas de agua, consejos consultivos comunitarios, federaciones indígenas, etc.).

Para hablar sobre el problema central, debemos de establecer las causas que originan el problema y como afectan a la población. Más adelante vamos a ver una técnica que sirve para hacer un análisis del problema, el cual es el “árbol de problemas”, que brinda la posibilidad de realizar un diagnóstico de la problemática. Uno de los errores más comunes en la especificación del problema consiste en expresarlo como la negación o falta de algo. En vez de ello, el problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de solución.

Ejemplos de formulación de problemas

Ejemplo incorrecto	Ejemplos correctos
1.- Falta de fuentes empleo	1.- Bajos ingresos económicos familiares
2.- Falta de aula escolar	2.- Deficiente educación primaria

Un problema bien planteado proporciona la mitad de su solución.
Un problema mal planteado dificulta encontrar la solución ideal.

El problema de la definición del problema a través de los ejemplos incorrectos es que la negación inmediata nos está llevando a encasillarnos solamente en que la falta de empleo es el problema, en el primer caso podríamos pensar que la única solución podría ser crear empleo a través del establecimiento de empresas, con inversión foránea. Si bien la generación de fuentes de empleos con la atracción de la inversión es una solución, el problema en lo general es que las familias poseen escasos recursos económicos para solventar sus necesidades.

Estos recursos económicos para las familias se pueden generar ya sea atrayendo fuentes de empleo, pero además podemos pensar en otras soluciones, como son:

- ✓ Asistencia y capacitación en la identificación de ideas de negocios de las familias.
- ✓ Capacitación en actividades económicas que posibiliten que desarrollen capacidades emprendedoras.
- ✓ Capacitación en el desarrollo de destrezas en la elaboración de nuevos productos.
- ✓ El financiamiento de los nuevos y de los negocios existentes.

Por lo tanto, podemos pensar en un proyecto integral de desarrollo económico de la comunidad, que abarque todos los aspectos anteriores o algunos de ellos, en dependencia de la cantidad de recursos con que se cuente. En el segundo caso, el establecer el problema solo como la falta del aula escolar, nos podría llevar a pensar que la construcción del aula de la escuela solucionaría el problema.

Pero debemos de tener la capacidad de ver más allá y pensar que el problema es la baja calidad de la educación primaria de los estudiantes, lo que puede estar motivado por la escasa organización comunitaria de los padres de familia y la comunicación con los profesores y para la solución del aula podría pensarse en el establecimiento de un segundo turno por la tarde.

Por lo tanto, la solución del problema podría estar en:

- ✓ Fortalecimiento de Asociación de Padres de Familia y seguimiento compartido entre padres y maestros del Programa de Educación, con la ampliación de un nuevo horario de clases por la tarde.

Como vemos del ejemplo anterior, no es conveniente encasillar desde un inicio el problema con una negación de algo, porque automáticamente estamos diciendo que la afirmación de eso es la solución. Luego de definir el problema central que motiva el proyecto, se debe determinar tanto

las causas que lo generan como y los efectos negativos que se producen. Para ello, lo más recomendable es elaborar un análisis que interrelacione en forma directa e indirecta las causas con el problema central y con los efectos generados. A esta herramienta se la conoce como el árbol de problemas, que es en donde se van definiendo las causas y su relación de los efectos que ocasionan (existen problemas causas y problemas efectos).

Los argumentos presentados en el diagnóstico deben de ser sólidos, con cifras que reflejen la realidad (cantidad de personas sin acceso al agua, niños desnutridos, cantidad de ingresos familiares, personas analfabetas, porcentaje de áreas deforestadas, etc.). También es importante demostrar del por qué es necesario el apoyo de otras instituciones, explicando de que la comunidad necesita de los recursos o asistencia técnica calificada, con la cual no se cuenta en la comunidad. Si se tiene material fotográfico, es muy importante colocarlo en esta parte o bien ponerlo en el anexo.

1.4.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

En los perfiles de proyecto se establecen 1 objetivo central o principal y después al menos 3 o más objetivos específicos. El objetivo central trata de establecer la solución al problema central. Los objetivos específicos son complementos que de manera puntual hacen referencia a un sub tema importante del problema al cual se pretende dar solución.

Si hemos desarrollado un árbol de problemas, en base a ellos podemos establecer cuáles son los temas importantes del problema y en base a ellos aclararnos cuáles deberían de ser las

soluciones. El árbol de problemas se puede traducir en un árbol de soluciones. Con los objetivos tratamos de reflejar los cambios que esperamos obtener. Los objetivos deben de ser positivos y plantear un reto. Otro aspecto importante, es que los objetivos deben de ser razonables, realistas, no sacados de la imaginación y el deseo.

Al iniciar la formulación de un proyecto debemos de estar claro del objetivo principal que seguimos



La redacción se hace en tiempo verbal presente (igual puede redactarse en pasado, por ejemplo, en vez de establecer se puede utilizar establecido) para dar la idea de que se trata de un estado futuro ya conseguido. Se debe evitar el uso de verbos débiles que no se comprometen con nada, no indican un logro o resultado, y dificultan el diseño de actividades concretas en un tiempo determinado. Por ello, se recomienda la utilización de verbos duros, como los que aparecen en la siguiente tabla a manera de ejemplo:

Verbos débiles y verbos fuertes

Verbo débil	Verbo fuerte	Verbo débil	Verbo fuerte
Propiciar	Establecer	Integrar	Erradicar
Propender	Implantar	Fomentar	Reducir
Coadyuvar	Ordenar	Colaborar	Aumentar
Apoyar	Instalar	Contribuir	Aplicar

1.4.6 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Es necesario responder a la pregunta del porqué se tiene que ejecutar el proyecto. Relacionando la justificación del proyecto con el análisis de la problemática que ya se ha mencionado anteriormente. Se debe de demostrar el impacto del proyecto en mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios, además es importante demostrar el impacto en el desarrollo local.

Como ejemplo se presentan las respuestas al porqué de un proyecto:

- Se hace necesario hacer uso eficiente del recurso hídrico.
- Es un recurso que genera beneficios económicos para la región.
- Mejoramiento de la salud de la población beneficiaria.
- Mejora la calidad del agua.
- Necesidad de contar con información confiable.
- Permite la toma de decisiones frente a procesos de ordenamiento del territorio.
- Permite contar con una línea de base o información de referencia.

Pero al momento de justificar no debemos de quedar en las pocas líneas que exponemos como ejemplo anteriormente, debemos de agregar mayor cantidad de información que refuercen esas ideas, definiendo el cómo eso incide en mejorar la situación, la cantidad de beneficios que se traerían, la forma adecuada de cómo se ejecutaría, etc.

1.4.7 ACTIVIDADES, RESPONSABLES Y CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Esta sección es importante porque en ella se explica lo que se va a hacer con el

financiamiento solicitado. En tal sentido, es necesario que las actividades guarden consistencia con el presupuesto del proyecto, así también se debe evidenciar en forma clara cómo estas permitirán el logro de cada uno de los objetivos planteados.

En las actividades es importante detallar los responsables de ejecutarlas. Para cada una de las actividades es importante detallar las fechas en que se pretende ejecutar. Es recomendable hacer un cronograma con las principales actividades consideradas durante la ejecución del proyecto.

Cronograma de actividades

Actividad	Responsable	Trimestres			
		I	II	III	IV
1.- Capacitación a beneficiarios	Consultor	X			
2.- Adquisición de herramientas	Consultor	X			
.....					

1.4.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PERSONAL

Es necesario detallar la estructura de la organización que es responsable por la ejecución del proyecto o que hace la solicitud. Para ello bien se puede establecer un organigrama de la organización, como también un detalle de los cargos directivos y sus funciones. Si el proyecto requiere de calificación especial en algunos trabajos (administración, manejo de equipos y herramientas, conocimientos en medio ambiente, etc.), se puede detallar a las personas que vayan a trabajar en un cuadro.

Detalle de recurso humano del proyecto

No	Cargo	Nombre y Apellidos	Detalle de calificaciones (escolaridad, experiencia relevante y capacitaciones)
.			

1	Líder comunitario	Juan López	Técnico superior en Promoción Comunitaria. etc.
2	Tesorero	Félix Rodríguez	Perito mercantil, etc.

Si es necesario que en el anexo se detalle de manera precisa el currículum vitae de las personas a trabajar y que para ello necesiten calificaciones especiales. Más aún si estamos proponiendo que la ejecución la realizará la institución solicitante (municipalidad, patronato, cooperativa), es necesario detallar los estudios del personal administrativo - contable con que se cuenta, para realizar las liquidaciones.

1.4.9 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Al igual que el resumen ejecutivo, el presupuesto es una de las secciones de mayor importancia para las instituciones que vamos a presentar la propuesta. El presupuesto lo podemos desglosar por actividades o etapas, como también por rubros o tipos de gastos (salarios, materiales y equipos, alimentación, transporte, etc.).

Ejemplo de formato de presupuesto

Rubros	Aportes por instituciones			Costo total, L.	Costo total, \$
	Cooperante, L.	Municipalidad, L.	Comunidad, L.		
Inversiones:					
a) Inversión 1					
b) Inversión 2					
c) Inversión 3					
Total, de inversión					
Gastos operativos:					
a) Mano de Obra					
b) Combustible					
c) Materiales					
Total, de gastos operativos					

Costo total del proyecto					
--------------------------	--	--	--	--	--

Asegúrese de especificar la moneda utilizada en el cuadro del presupuesto. Es preferible usar la moneda del país de origen de la institución que financia (dólares o euros). Si utiliza la moneda local, incluir el tipo de cambio utilizado. Es necesario especificar además si el aporte comunitario o municipal será en efectivo o en mano de obra directa, materiales o productos.

1.4.10 ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Es necesario detallar en este tema las capacidades locales que se cuenta, tales como organización, y definir las estrategias de sostenibilidad del proyecto, una vez que se tenga en operación la capacidad instalada. Muy importante hacer referencia a el grado de trabajo de la comunidad y su organización y los mecanismos de fiscalización propios.

La organización debe de presentar una estructura sólida, como un patronato constituido, una federación, una cooperativa, etc. Que este sistema de organización tenga procesos electorarios de las autoridades, mediante la participación de todos los miembros de la comunidad (asamblea general). Se requiere demostrar que, en manos de la comunidad y sus organizaciones, la inversión podrá operar por su vida útil, haciendo un uso adecuado del mismo.

1.4.11 ANÁLISIS AMBIENTAL

En este caso es importante detallar si existen algunas afectaciones ambientales, ya sea de manera positiva o negativa. Esto requerirá el apoyo de especialistas, mismo que en su caso los cooperantes o donantes podrán contratar para asesoría técnica especializada. Se deben de resaltar los beneficios ambientales del proyecto y especificar en qué consisten. También plantear un análisis de las posibles afectaciones ambientales del proyecto y establecer actividades y mecanismos de cómo evitar el deterioro y mejorar las posibles afectaciones existentes.

Este análisis es muy importante, tanto en el perfil como en un proyecto formulado por

completo. A continuación, presentamos una pequeña matriz, la cual se puede aplicar para hacer el análisis ambiental general, en base al análisis de las afectaciones positivas o negativas.

Ejemplo de matriz de análisis ambiental

Elementos del Medio Ambientales	Puntaje de afectación Positiva o Negativa	Acciones a desarrollar para disminuir afectación o fortalecer la acción positiva
Recursos hídricos superficiales		
Recursos hídricos subterráneos		
Paisaje		
Calidad del aire		
Flora		
Fauna		
Suelo		

Para darle valoración a la “Afectación Positiva o Negativa”, utilizamos los valores de la tabla siguiente:

Valoración de afectaciones ambientales

Afectaciones Positivas		Afectaciones Negativas	
Afectación de Alta Intensidad	3	Afectación de Alta Intensidad	-3
Afectación de Media Intensidad	2	Afectación de Media Intensidad	-2
Afectación de Baja Intensidad	1	Afectación de Baja Intensidad	-1
Sin Afectación	0	Sin Afectación	0

Si es posible estas valoraciones deben de ir acompañadas de referencias, ejemplos citados de cómo es la posible afectación ambiental (tanto positiva como negativa). Parte importante de la matriz serán las consideraciones expresadas en la columna de la derecha, en donde vamos a establecer las acciones en el cuidado del medio ambiente. Estas acciones deberían de estar reflejadas en las actividades mismas del proyecto.

1.4.12 EVALUACIÓN Y MONITOREO

Es importante describir una sección sobre el proceso de evaluación y monitoreo.

Primero establecer los mecanismos de monitoreo, entre los que se incluyen:

- Establecer quién es el encargado de la evaluación y el monitoreo.
- Cada cuándo se realizarán evaluaciones y monitoreo (informes mensuales, trimestrales, anuales, etc.).
- Establecer un pequeño sistema de indicadores. Este dependerá de la magnitud del proyecto.

A continuación, presentamos un detalle de los posibles tipos de indicadores que se pueden establecer.

Indicadores sociales de un proyecto

Tipo de indicador por su alcance	Tipo de indicador por lo que mide	Ejemplo de indicador
Indicadores intermedios	Indicadores de actividades	Cantidad de capacitaciones en gestión empresarial
		Cantidad de capacitaciones en diversificación productiva
		Cantidad de capacitaciones en cooperativismo
	Indicadores de producto	Cantidad de familias de la localidad que se incorporan a la cadena de valor
Cantidad de contratos y su generación en lempiras		
Indicadores finales	Indicadores de resultado	Cantidad de negocios autogestionados por las empresas de la localidad
		Cantidad de mujeres de la localidad miembros de las cooperativas promovidos por el proyecto
	Indicadores de impacto	Ingresos de familias beneficiadas sin proyecto
		Ingreso de familias beneficiadas con proyecto

1.4.13 ANEXOS

En los anexos se incluye información que sirve para aclarar algunos aspectos tratados en el proyecto, como pueden ser tablas detalladas de:

- a) Cálculos de presupuesto.
- b) Estructura organizacional de la red comunitaria, organigrama y detalle de currículum vitae de personas que trabajarían en el proyecto.
- c) Mapas.
- d) Diagramas.
- e) Detalle de construcciones.
- f) Fotografías.
- g) Cartas y firmas de los pobladores que respaldan la iniciativa del proyecto, etc.

1.5 IMPORTANCIA DE LA FORMULACIÓN DE UN PROYECTO PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO

Los proyectos posibilitan plasmar en un documento, de manera ordenada y con análisis profundo, la solución a los problemas comunitarios. Al momento de formular un proyecto es muy importante tener una idea clara del problema y de las soluciones más efectivas. Fontaine (2008). Menciona que se necesitan ideas bien planteadas, de manera detallada, para analizar bien el problema y plantear la realización de los pasos necesarios, del costo de los mismos y de las responsabilidades a desarrollar.

Debemos de estar claros que el proyecto formulado por sí mismo no resuelve el problema. Lo principal para resolver los problemas de una comunidad o de todo el municipio sigue siendo la

organización de todos los pobladores y actores sociales. Con el proyecto formulado, se puede socializar dentro de las organizaciones comunitarias y municipales las ideas de realización del proyecto, además que se tiene una referencia aceptable de los recursos necesarios. Un aspecto importante de tener formulado un proyecto, es que la gestión de los proyectos es más factible cuando se tiene el documento del proyecto formulado y se puede entregar a los entes que podrían financiarlo, y en este caso ante los cooperantes, quienes son fieles creyentes en el desarrollo local.

CAPITULO II. PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO EN HONDURAS

Honduras cuenta con una Visión de País y un Plan de Nación, los cuales son instrumentos técnicos y políticos, con el cual se pretende promocionar el desarrollo Social y Económico de Honduras, desde una perspectiva del uso racional y sostenible de los recursos naturales.

La Visión y el Plan de Nación quedaron establecidos por Ley del Congreso Nacional de Honduras, aprobado en el mes de enero del 2010.

El principal objetivo de la Visión y del Plan de Nación es erradicar la extrema pobreza, mejorar la educación y la salud y fortalecer los sistemas de previsión social. Para el año 2022 se tendrían cambios significativos en los temas antes mencionados. Tomando en cuenta la importancia de la planificación en el desarrollo de Honduras se ha tomado esta decisión, la cual se inició a trabajar desde el año de 2008. Además, se toma en cuenta lo que también está reflejado en el artículo 329 de la Constitución de Honduras, que establece que el desarrollo integral del país debe realizarse conforme a un “proceso planificado”.

2.1 VISIÓN DE PAÍS 2010 – 2038 Y PLAN DE NACIÓN 2010 – 2022

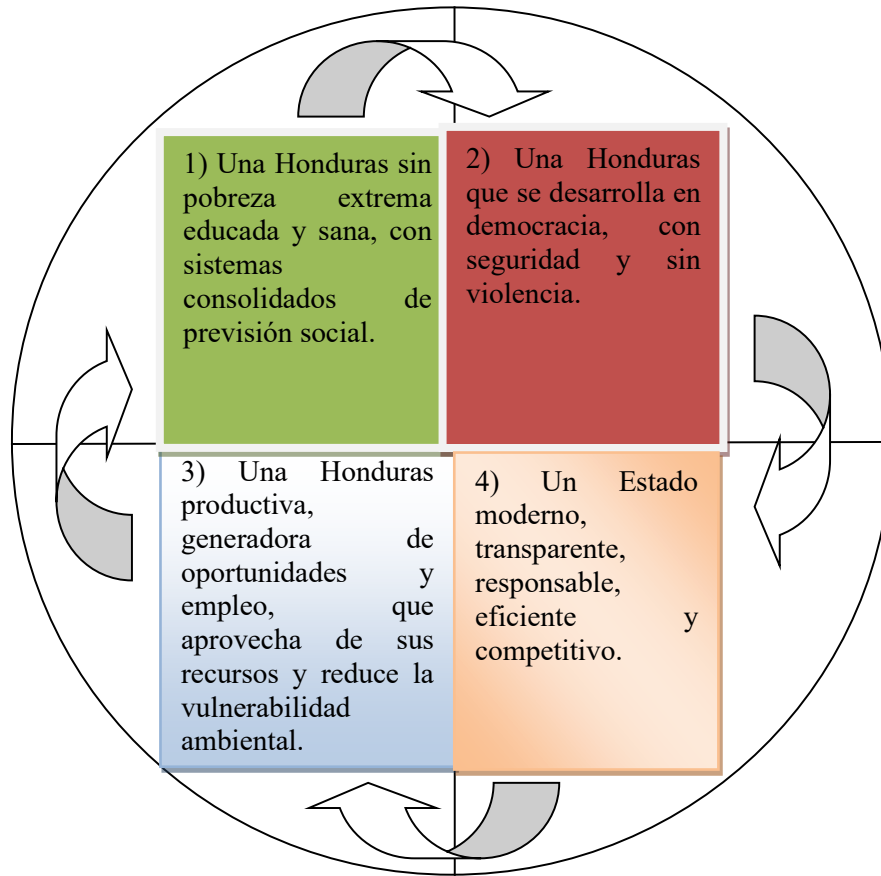
La Visión del País está centrada en 4 objetivos principales, los cuales son los siguientes:

- 1) Una Honduras sin pobreza extrema, educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social. Erradicada la pobreza extrema y reducido la pobreza hasta un 10%.
- 2) Una Honduras que se desarrolla en democracia, con seguridad y sin violencia. Honduras seguirá creciendo en democracia representativa y participativa, haciendo uso del plebiscito y referéndum como formas de participación ciudadana en los temas más trascendentes del país.

- 3) Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleos dignos, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce la vulnerabilidad ambiental. Los planes de desarrollo territorial en cada región, se habrán constituido en el instrumento regulador y normativo para la inversión productiva, el desarrollo social y la inversión en infraestructura, existiendo armonías de intervención con la institucionalidad del Gobierno Central y los municipios en cada región. La vulnerabilidad física y ambiental se habrán reducido en un 75%.

- 4) Un Estado moderno, responsable, eficiente y competitivo. Honduras tendrá un Gobierno moderno, normado y eficiente, descentralizado a nivel municipal, evolucionado en términos de facilitación administrativa y consolidado en términos de seguridad jurídica para ciudadanos, empresas e inversionistas de forma transparente. El Servicio civil se habrá perfeccionado y los funcionarios públicos habrán alcanzado un alto nivel de profesionalización.

Objetivos del Plan de Nación 20101 – 2038.



Estructura de la visión y del Plan de Nación de Honduras 2010 – 2038.

VISIÓN DE PAÍS (2010 – 2038)						
PLAN DE NACIÓN (2010 – 2022)			PLAN DE NACIÓN (2022 – 2034)			Periodo de transición de una nueva Visión de País
Plan de Gobierno 2010 – 2014	Plan de Gobierno 2014 – 2018	Plan de Gobierno 2018 – 2022	Plan de Gobierno 2022 – 2026	Plan de Gobierno 2026 – 2030	Plan de Gobierno 2030 – 2034	Plan de Gobierno 2034 – 2038

Para el año 2038 serán 13 millones de hondureños y la edad de la población irá aumentando, por lo que resulta urgente desarrollar acciones sociales y económicas que posibiliten la inserción de millones de jóvenes que de manera progresiva se van a incorporar a la población económicamente activa.

Principios del Plan de Nación:

- 1) Enfoque en el Ser Humano y su Desarrollo Equitativo e Integral.
- 2) Respeto a la Dignidad de la Persona Humana.
- 3) Solidaridad y Equidad como criterios para la intervención Estatal.
- 4) Subsidiariedad como política de Estado (las acciones la realizarán quienes las puedan hacer mejor: gobierno central, municipalidades, comunidades, iniciativa privada, etc.
- 5) Libertad como parte del Desarrollo del Ser Humano.
- 6) Desarrollo Humano como un proceso Generador de Oportunidades.
- 7) Crecimiento Económico como un medio Generador de Desarrollo.
- 8) Democracia y Pluralismo político.
- 9) Participación ciudadana como medio generador de Gobernabilidad.
- 10) Equidad de género como Eje Transversal.
- 11) Respeto y Preservación de la cultura y costumbres de los Grupos Étnicos.
- 12) Integridad y Transparencia como Fundamento de la Actuación.
- 13) Estabilidad Macroeconómica como Elemento Indispensable del Crecimiento.

14) Desarrollo Sostenible en Armonía con la Naturaleza.

15) Descentralización de la gestión y decisiones relacionadas al Desarrollo.

16) Gestión compartida Público-Privada del Desarrollo.

17) Planeación para el Desarrollo.

A continuación, detallamos los objetivos con sus metas del Plan de Nación de Honduras, desde el año 2010 a alcanzarse antes del 2038.

Principales metas del Plan de Nación de Honduras 2010 – 2038

No	Objetivos	Metas
1	Una Honduras sin pobreza extrema, educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social	<ul style="list-style-type: none">• Meta 1.1: Erradicar la Pobreza Extrema• Meta 1.2: Reducir a menos del 15% el porcentaje de Hogares en situación de pobreza• Meta 1.3: Elevar la escolaridad promedio a 9 años• Meta 1.4: Alcanzar 95% de cobertura de salud en todos los niveles del sistema• Meta 1.5: Universalizar el régimen de jubilación y pensión para el 90% de los asalariados en Honduras
2	Una Honduras que se desarrolla en democracia, con seguridad y sin violencia	<ul style="list-style-type: none">• Meta 2.1: Siete procesos democráticos continuos y transparentes celebrados desde el 2009• Meta 2.2: Reducir la tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes a un nivel inferior al promedio internacional.• Meta 2.3: Reducir el Índice de Conflictividad Social a menos de 6.• Meta 2.4: Reducir a menos del 5% el índice de ocupación extralegal de tierras.• Meta 2.5: Mejorar la protección de fronteras como condición para la disuasión externa y aumento de la confianza interna.
3	Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y	<ul style="list-style-type: none">• Meta 3.1: Reducir la tasa de desempleo abierto al 2% y la tasa de subempleo invisible al 5% de la población ocupada

	empleos dignos, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce la vulnerabilidad ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Meta 3.2: Elevar las exportaciones de Bienes y Servicios al 75% del PIB • Meta 3.3: Elevar al 80% la tasa de participación de energía renovable en la matriz de generación eléctrica del país • Meta 3.4: Alcanzar 400,000 hectáreas de tierras agrícola con sistemas de riego satisfaciendo 100% de seguridad alimentaria • Meta 3.5: Elevar la Tasa de Aprovechamiento hídrico de 5 a 25% • Meta 3.6: 1.5 millones de hectáreas de tierras de vocación forestal en proceso de restauración ecológica y 500,000 hectáreas accediendo al mercado mundial de bonos de carbono • Meta 3.7: Llevar la calificación de Honduras en el Índice Global de Riesgo Climático a un nivel superior a 50.
4	Un Estado moderno, responsable, eficiente y competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Meta 4. 1: Mejorar la posición de Honduras bajo el Índice de Competitividad Global a la posición 50. • Meta 4.2: Alcanzar un nivel de descentralización de la Inversión Pública a nivel municipal en un 40. • Meta 4.3: Llegar a una proporción de 90% de los funcionarios públicos acogidos a un régimen estable de servicio civil que premie la competencia, capacidad y desempeño. • Meta 4.4: Desarrollar los principales procesos de atención al ciudadano en las Instituciones del Estado por medios electrónicos • Meta 4.5: Situar a Honduras en el último percentil del Índice de Control de la Corrupción del BM.

2.2 MARCO LEGAL DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN HONDURAS

La Ley de Ordenamiento Territorial de Honduras establece que: “El Ordenamiento Territorial en Honduras es una política en elaboración, cuyos inicios se remontan a 1994, con el documento “Ordenamiento Territorial para el Desarrollo Sustentable en Honduras”, elaborado por la Secretaria de Planificación, Coordinación y Presupuesto (SECPLAN)” (Corrales Andino & Mondragón, 2013, p. 8). La Ley de Ordenamiento Territorial, define al Ordenamiento Territorial en el Arto. 2 como:

1. El proceso político-administrativo del Estado para conocer y evaluar los recursos que, con

la participación de la sociedad, pueda gestionar el desarrollo sostenible;

2. Un modelo de gestión sistematizado y centrado en la visión estratégica del país, para hacer frente a los retos de esta era, caracterizados por los avances en la alta tecnología, los comportamientos dinámicos y competitivos de la economía, la apertura geopolítica mundial, la conducta proactiva de las sociedades y la valoración estratégica de los recursos y del conocimiento;
3. Un instrumento administrativo para gestionar estratégicamente la relación armónica y eficiente de los recursos humanos, naturales, físico-estructurales, buscando su uso integral y equilibrado en todo el territorio para impulsar la expansión de la economía; y,
4. Un instrumento de gestión socio-política para propiciar condiciones de gobernabilidad que fortalezcan la capacidad de la sociedad para articular sus intereses, cumplir sus compromisos y solucionar sus conflictos para lograr una integración justa y la convivencia armónica y democrática.

La Ley para el “Establecimiento de una Visión de País y la Adopción de un Plan de Nación Para Honduras” establece las normativas para la implementación del sistema de Planificación Nacional, rectorado por la Secretaría Técnica de Planeación y Cooperación Externa, la cual tendrá dentro de sus funciones, entre otras:

- a. Asesorar a la Presidencia de la República en todos los temas relacionados con la Visión de País, Plan de Nación y Sistema Nacional de Planeación, establecidos en el presente decreto;
- b. Actuar como Secretaria Técnica del Consejo del Plan de Nación y del Consejo Nacional de Competitividad e Innovación;
- c. Asesorar a los Consejos Regionales de Desarrollo y realizar los estudios que, a solicitud de aquellos, deban efectuarse sobre temas específicos que se discutan en las mismas;

- d. Ejercer las funciones que se le deriven de la Ley de Ordenamiento Territorial.

CAPITULO III. ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

A continuación, detallamos aspectos del proceso de formulación de un proyecto. La metodología didáctica de esta parte está apoyada de ejemplos de diferentes procesos de varios proyectos formulados.

Los elementos básicos considerados para la formulación del proyecto son:

- a. Diagnóstico.
- b. Definición de objetivos, alternativas de solución, indicadores, metas y supuestos.
- c. Programación: diseño del proceso, cronograma y ruta crítica, organización y elaboración del presupuesto.
- d. Monitoreo y Evaluación.
- e. Valoración Económico Social del proyecto.

A continuación, detallamos paso a paso los aspectos que debemos de tomar en cuenta para desarrollarlos.

3.1 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es un proceso que se desarrolla para conocer sobre una situación. A través del proceso de construcción del diagnóstico se va estudiando de manera metódica la información disponible relacionada con lo que queremos conocer. Para la elaboración de un buen proyecto es de vital importancia tener un buen diagnóstico. Para la construcción de un diagnóstico de un

proyecto comunitario debemos de recolectar y procesar la siguiente información dependiendo de la temática:

a. Localización geográfica de la comunidad

Ubicación geográfica, superficie (Km²), número de sectores, límites de la comunidad, mapa de la comunidad, señalando los principales centros poblados, vías de transporte, relieve, terrenos agrícolas, ríos y lagunas, cuencas y microcuencas, etc.

b. Población

Cantidad, diferenciación por sexo (número de varones y número de mujeres), diferenciación por edad (número de niños, de adultos, de ancianos), número de familias, cantidad de hijos por familia.

c. Educación

Población analfabeta (cuántas mujeres, cuántos varones analfabetos), cantidad de centros de educación y número de aulas, cantidad de pupitres, promedio de escolaridad (por grado escolar), matrícula inicial, deserción, alumnos repitentes, número de alumnos atendidos, número de docentes prestando servicios, profesionales de la comunidad, aporte de la escuela al desarrollo comunitario.

d. Salud

Nacimiento y muerte de niños y niñas, mortalidad materna, cantidad de centros de salud o postas, número de atenciones en los centros de salud, cantidad de personal de salud y especialidad, enfermedades más importantes de la comunidad, formas de atención de la salud en la comunidad.

e. Vivienda

Cantidad de viviendas, viviendas por tipo de construcción (piso, techo), viviendas con acceso a agua potable, viviendas con alumbrado eléctrico, distribución de ambientes en la

vivienda, letrinas y disposición de la basura.

f. Nutrición y alimentación

Número de niños y niñas con desnutrición crónica, productos locales de mayor consumo en la dieta diaria, productos de otras localidades de mayor consumo en la dieta diaria.

g. Actividades económicas

Principales actividades económicas, número de varones y mujeres dedicados a las principales actividades económicas, ingreso promedio por familia, actividades económicas con mayor presencia de mujeres o de varones, población ocupada por actividad económica, etc. Rubros de producción agropecuaria, productos que venden en el mercado, superficie cultivable de la localidad (hectáreas), porcentaje de la superficie cultivable con riego, tipo de ganado, tipo de pastos, obras de infraestructura de riego.

h. Transportes

Vías de acceso, tipo de vías (carretera, trocha, camino de herradura, río, laguna, etc.), zonas de difícil acceso. Para la elaboración de un diagnóstico se puede establecer un equipo comunitario responsable de desarrollar esta labor. Es importante que este proceso se haga de manera participativa.

i. Medio Ambiente y Recursos Naturales

Áreas rocosas, tipo de vegetación, especies de vida silvestre, problemática ambiental (descombros, contaminación, incendios forestales, etc.), existencia de áreas protegidas (parques, microcuencas, etc.), fuentes de agua, etc.

3.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El proceso de identificación del problema que se pretende mejorar o solucionar con el proyecto es una parte importante, si este proceso no está bien claro, se tendrá deficiencias en los

logros esperados, sin haber conseguido muchas de las mejorías planificadas. Para proponer las soluciones y así definir el tipo de proyecto, es necesario aclarar bien el problema. Posterior a definir el problema, estaríamos en la capacidad de identificar la solución del mismo. Si se identifica bien el problema, estaremos en mejor capacidad para solucionarlo.

El problema es el punto de partida de la investigación. Surge cuando el investigador encuentra una laguna teórica, dentro de un conjunto de datos conocidos, o un hecho no abarcado por una teoría, un tropiezo o un acontecimiento que no encaja dentro de las expectativas en su campo de estudio. (Tamayo y Tamayo, 2004, p. 84)

También lo podemos definir como una situación en la que estamos, la cual es diferentes de la situación en que deseamos estar, por ejemplo, puede ser de algún servicio o bienestar con que no tiene en la comunidad, de lo cual se carece para desarrollarse o vivir mejor, pero no necesariamente lo vamos a expresar como la carencia o falta de algo específico, nunca un problema puede manifestarse como: “Falta de Centro de Enseñanza”. Debemos de investigar que específicamente es lo que nos puede mejorar la situación. El problema se presenta como algo negativo y es una situación real, existente y objetiva que la población o personas necesitan solventar para promover su desarrollo.

Ejemplos

- ✓ “Bajo nivel de educación de jóvenes en la comunidad”.
- ✓ “Deterioro ambiental de la microcuenca abastecedora de agua”.
- ✓ “Bajos ingresos económicos de las familias”.

En base a este aspecto podemos analizar mejor la problemática de la educación, por qué además de la falta de la escuela o instituto técnico. Para analizar mejor el problema, se puede utilizar la siguiente metodología, que se llama “árbol de problema. Para el análisis del problema podemos llenar una tabla o ficha por el problema como la que mostramos a continuación:

Formato para el análisis de problemas

1.- Problema: Deterioro ambiental de microcuenca abastecedora de agua para las comunidades de Valle de Ángeles.		
2.- Descripción del problema: Se ha disminuido la producción de agua y el servicio de agua se ve interrumpido a algunos beneficiarios en algunas épocas del año, además de la contaminación del agua, según estudios de Secretaría de Salud.		
3.- Causas	4.- Consecuencias	5.- Involucrados
3.1.- Débil organización comunitaria para el cuidado de la microcuenca. 3.2.- Microcuenca no ha sido declarada. 3.3.- Débil gestión para el cuidado de la microcuenca. 3.4.- Tala ilegal de árboles. 3.5.- Cacería en microcuenca. 3.6.- Camino vecinal en zona de microcuenca.	4.1.- Disminución de producción (caudal) de agua. 4.2.- Personas sin abastecimiento de agua. 4.3.- Contaminación del agua. 4.4.- Enfermedades gastrointestinales.	5.1.- Comunidad en general. 5.2.- Patronato. 5.3.- Padres de familia. 5.4.- Junta de Agua. 5.5.- Municipalidad. 5.6.- SANAA – ERSAP. 5.7.- ICF. 5.8.- Secretaría de Salud. 5.9.- Proyectos cooperantes, ONG.

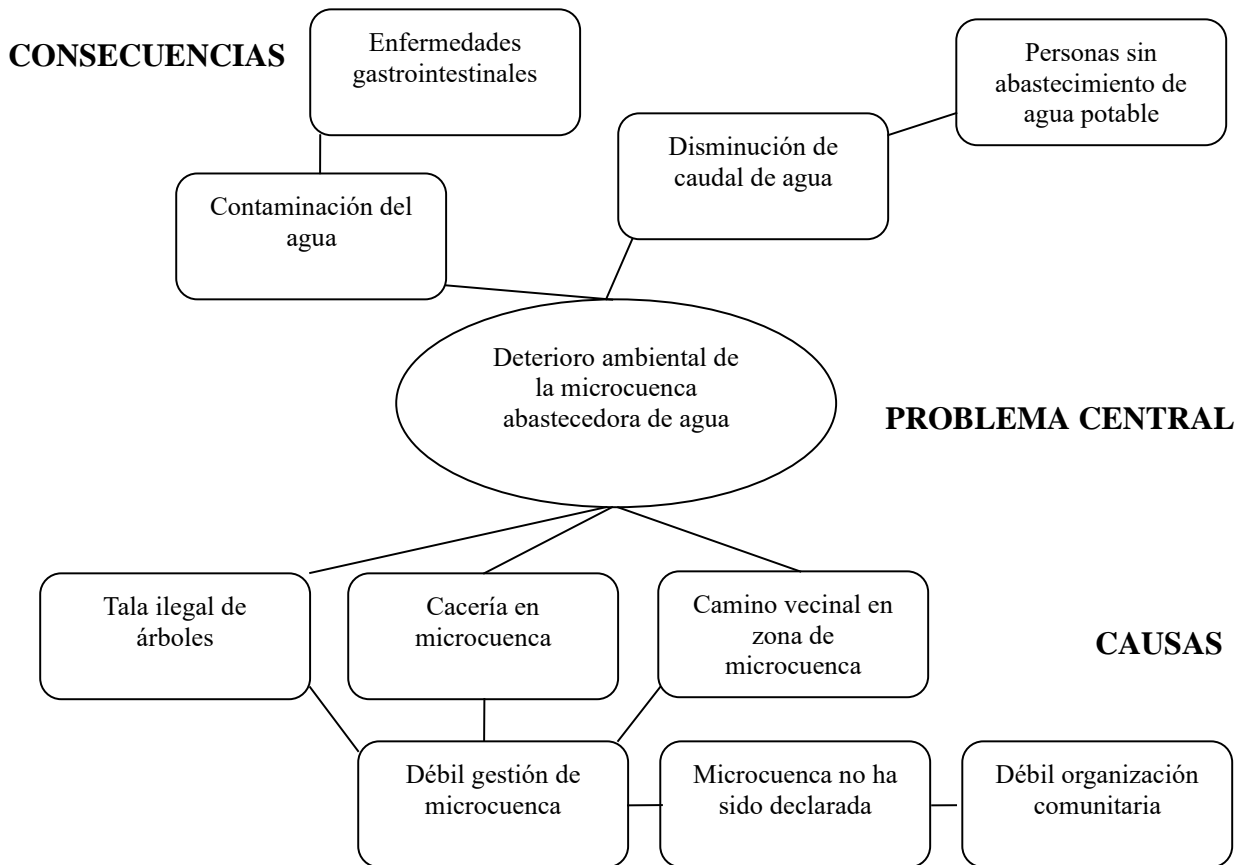
Para describir el problema, debemos de pensar y redactar en hechos que son verificables, que se pueden constatar y ver las limitantes o situaciones adversas que están ocasionando malestar o dificultades para desarrollar la comunidad, limitantes de las expectativas individuales o colectivas, etc. En este momento nos debemos de preguntar: ¿Cuáles son las afectaciones reales que la población está teniendo?, ¿Cómo podemos constatar en realidad la existencia de la afectación?

En las causas del problema, se anotan los orígenes del problema, podríamos decir que es necesario mencionar los aspectos que hacen posible la aparición de la afectación, por las cuales la población o personas están mal. En las consecuencias, debemos de establecer cómo se manifiesta el problema, el impacto negativo, el problema central puede generar otros problemas (que son

consecuencias también). Identificar las consecuencias de un problema central permite conocerlo mejor, para poder visualizar el proceso de solución del mismo.

Los involucrados son aquellos que son los que sufren afectaciones por el problema y también los que deben de apoyar a resolver la situación. Una vez que se tenga lleno el formato anterior y hecho el correspondiente análisis, se procede a construir el árbol de problema, el cual es parte de la metodología del marco lógico con el cual podemos tener una mejor imagen de lo que ocurre.

Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

Esta herramienta es visual y permite analizar con detenimiento, fortaleciendo la visión de

la problemática. A la vez que nos permite ver como se agrupan los problemas. Posteriormente podemos ir visualizando las soluciones, identificando las actividades estratégicas a desarrollar, como podrían ser:

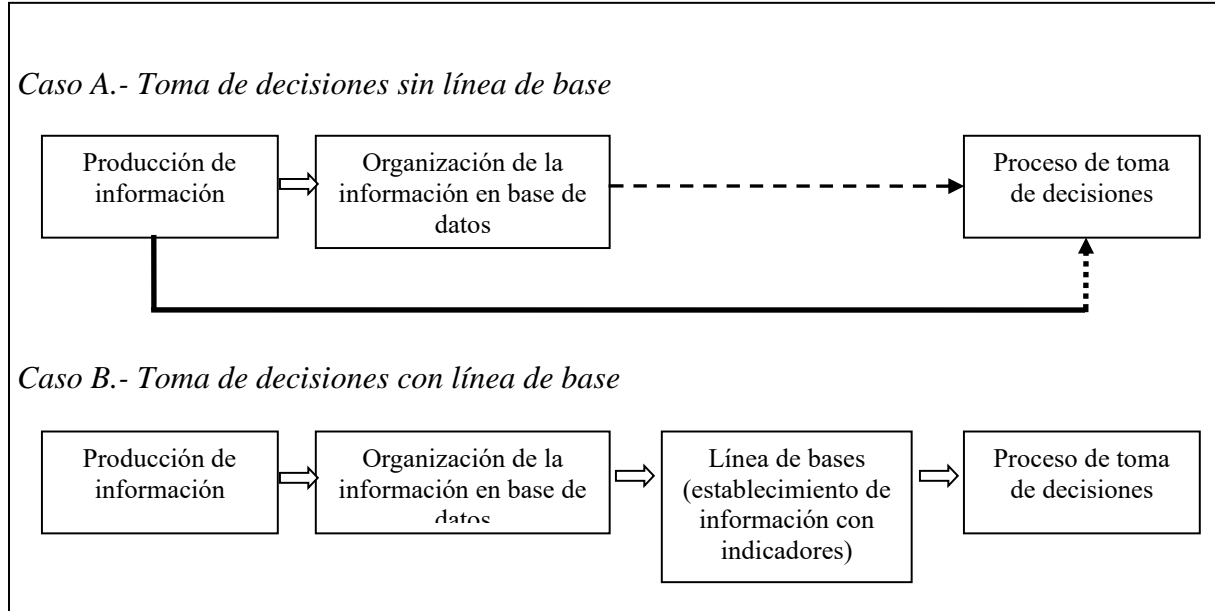
- a. Fortalecer la organización entorno al cuidado de la microcuenca: organizando la junta de agua, elaborando plan de acción de microcuenca, definiendo acciones que incluyan la reforestación.
- b. También llevando a cabo un proceso de declaratoria de la microcuenca y prohibir el acceso a la misma, además de establecer una prohibición de la tala ilegal y la cacería.

A partir de ahí podremos tener un acceso seguro a agua de calidad.

3.1.2 ESTABLECIMIENTO DE LÍNEA DE BASE

La línea de base es una herramienta metodológica que ofrece el uso eficiente de la información para la toma de decisiones. Establece un vínculo entre el proceso de levantamiento de información, la base de datos, con la elaboración de un sistema de indicadores. A continuación, en el siguiente gráfico detallamos la diferencia entre el procesamiento de la información de una simple base de datos (caso A) y el proceso de ordenamiento de la información en una línea de base, en el cual se establecen indicadores (caso B).

Proceso de toma de decisiones y las líneas de bases.



Fuente: Elaboración propia

La línea de base trata de ordenar la información en indicadores básicos, facilitando su proceso de análisis de la información, con lo cual es más fácil evaluar la realidad existente y también proporciona una herramienta útil en el proceso de evaluación y seguimiento del proyecto, para ver el grado de avance. El trabajo importante en la definición de la línea de base es la identificación de los indicadores. Que estos sean suficientes, evitando abultar su cantidad, pero que no hagan falta.

Para definir los indicadores nos debemos de preguntar:

- ✓ ¿Es claro el indicador?, ¿Es entendible el indicador?
- ✓ ¿Es útil el indicador?, ¿El indicador sirve para tomar decisiones?
- ✓ ¿Simboliza y representa claramente el concepto que se desea conocer?
- ✓ ¿Está suficientemente definido de tal forma que el resultado pueda ser comparable en el tiempo, sin dudas, sobre la fiabilidad de los datos?

- ✓ ¿Es redundante con otros indicadores ya existentes?, ¿Se parece a otro indicador o refleja lo mismo?
- ✓ ¿Existe una forma sencilla de obtener la información?;
- ✓ ¿Podemos procesar la información para definir el indicador?

En el proceso obtención de los indicadores de la línea de base podemos utilizar censos, muestras, estudios realizados, informes administrativos ya elaborados, etc. Debemos de trasladar la base de datos en indicadores.

El indicador en la formulación de proyectos es una medida de resumen referente a la cantidad o calidad de un conjunto de valoraciones, sean estas sociales, económicas, ambientales, etc.

Con la valoración del o los indicadores podemos conocer el grado de desarrollo de cada uno de los aspectos que estamos analizando en la etapa de diagnóstico, a su vez en el transcurso del tiempo, con la ejecución del proyecto, podemos valorar el nivel de logros obtenidos.

A continuación, presentamos un ejemplo de indicadores para la línea de base:

Ejemplo de línea de base

Problema	Línea de base
Bajo nivel de educación de jóvenes	Tasa de analfabetismo en jóvenes: 20%. Porcentaje de jóvenes sin primaria aprobada: 70%. Porcentaje de jóvenes con estudios técnicos o superior: 10%.
Bajos ingresos económicos	Desempleo: 25%. Ingreso promedio familiar: L. 800 por mes.
Deterioro ambiental de microcuenca	Porcentaje de área deforestada: 20%. Caudal: 50 galones / minuto.

3.1.3 DEFINICIÓN DE POBLACIÓN OBJETIVO

El proceso de definición de la población objetivo está centrado en la identificación del segmento de población que será beneficiado. Son las personas con las cuales se estará trabajando,

a las cuáles están dirigidos los servicios que brindará el proyecto. La población objetivo serán los principales beneficiarios, para ello no es solo necesario contabilizarlos en lo general.



Escolares participando en programa de educación ambiental en el Guanacaste.

En algunos proyectos se requiere de levantar un censo detallado de los beneficiarios por hogar.

Es necesario justificar para los proyectos sociales, que los beneficiarios sean personas con escasos recursos, o con limitaciones para provocar su desarrollo sostenible, para lo cual se está implementando el proyecto.

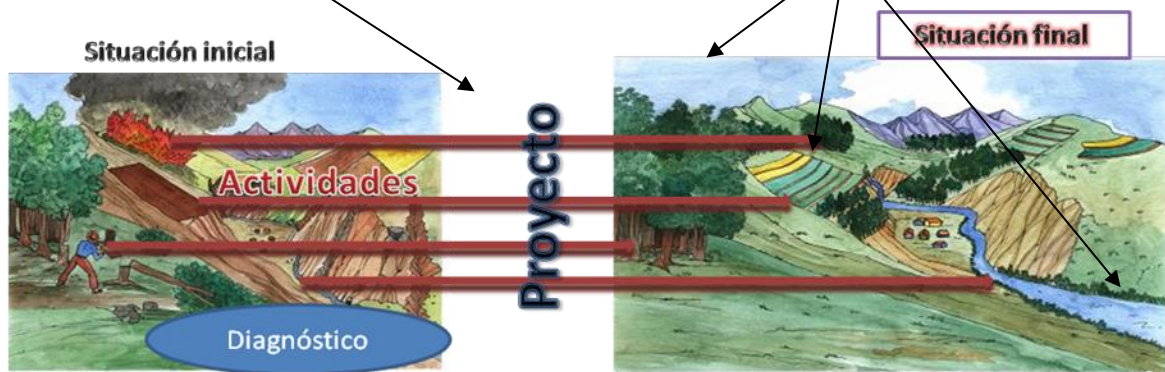
La mayoría de los proyectos de la cooperación internacional y del Estado, pretenden establecer cambios y ayudar a segmentos que han estado relegados, ya sea por diferencias étnicas, edad (niñez y adolescentes), alejados de los territorios o también por el género. Para ellos se establecen acciones o proyectos específicos, con el fin de apoyarlos específicamente, ya sea con proyectos de educación, salud, micro empresas, sociales, etc. Para la sostenibilidad del proyecto es necesario que la población se involucre, con el fin de que se apropie del proyecto.

3.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN, METAS Y SUPUESTOS

Existen diferentes consideraciones sobre los objetivos. La diferencia radica principalmente en el resultado logrado en el tiempo, unos que se logran inmediatamente cuando realizamos la acción (que son los objetivos de productos) y los objetivos de impacto, que son al final (objetivos de impacto), que es lo que se logra con toda nuestra incidencia.

Objetivos de Producto y Objetivos de Impacto

<p>Objetivos de Producto: estos objetivos están relacionados con la cantidad de actividades que se realizan en el proyecto. Por ejemplo: capacitaciones, asistencias técnicas, conformación de juntas de aguas, cooperativas, proyectos de reforestación, jornadas de vigilancia, capacitaciones en prevención y mitigación de incendios forestales, equipamiento, etc.</p>	<p>Objetivos de Impacto: estos objetivos están relacionados con el grado de incidencia o cambio que se logra con el proyecto. Por ejemplo: aumento de caudal del río (aforo), aumento de hectáreas reforestadas, disminución de incendios, aumento de hectáreas de suelos con medidas de conservación, etc.</p>
--	--



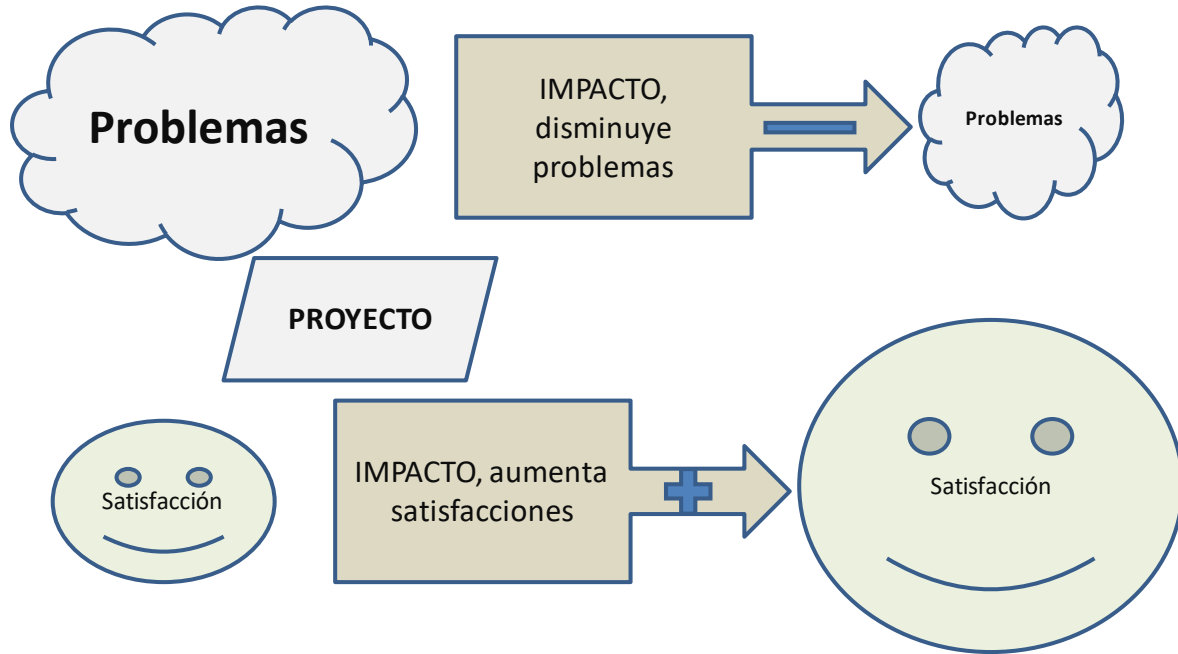
Fuente: Elaboración propia

3.2.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE IMPACTO

Se debe de determinar el impacto que se quiere obtener. El impacto no es más que los resultados positivos que se quieren lograr, para mejorar la situación. Para establecer los objetivos de impactos se debe de especificar los logros a obtener, en donde determinamos los objetivos específicos a lograr. Para ello se establecen cuantificaciones prácticas de los logros, con cifras que sean precisas y que se pueda medir el cambio.

Los objetivos de impacto o el impacto de un proyecto lo podemos definir como: los cambios que genera o permite realizar el proyecto con el fin de mejorar la situación de las personas. Por ello debemos de valorar cuántos problemas o necesidades son resueltas y cuál es el nivel de satisfacción que las personas tendrán, con el cambio establecido.

Objetivos de Impacto de los Proyectos



Fuente: Elaboración propia

Cuando se establecen los objetivos de impactos, debemos de preguntarnos:

1. ¿Cuál es el impacto que se desea lograr?
2. ¿Cuántas personas son beneficiarias del proyecto?
3. ¿Se tienen los recursos y el tiempo necesario para lograr esos objetivos?
4. ¿Se pueden medir los resultados y compararlos con lo que establecen los objetivos de impacto?

3.2.2 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Para la solución de un problema puede haber diversas alternativas. Se debe de escoger una o varias alternativas de solución, las cuales van a depender de la cantidad de recursos disponibles, que sean factibles de realizar, además de estudiar aquellas que sean generen mejores impactos. Por ejemplo, si tenemos el problema de “Los bajos ingresos económicos de las familias”, podemos

tener varias alternativas para solucionar el problema, las cuales podrían ser:

Alternativa A: Introducción de la agricultura de patio, como generadora de ingresos y alimentos para la familia.

Alternativa B: Organización de las mujeres y hombres en una cooperativa de elaboración de productos artesanales.

Alternativa C: Incrementar el valor agregado a los productos de las maderas.

Posteriormente pasamos a valorar la viabilidad técnica, económica, social y ambiental de cada una de las alternativas. De esa manera determinamos la factibilidad mayor de la propuesta. Por ejemplo, se construye una matriz sencilla, con los criterios (puede haber más de los presentados en este ejemplo por cada grupo). Se puede definir que por cada criterio se valore con una puntuación de 0 a 5. Al final se escoge la alternativa que tenga mayor puntaje.

Ejemplo de valoración de alternativas de solución de problema

Criterios de valoración de las alternativas	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
	Agricultura de patio	Cooperativa de productos artesanales	Incrementar valor agregado a la madera
1.- Criterios técnicos	8	8	8
1.1.- Sostenibilidad técnica de manejo	4	3	3
1.2.- Materia prima y demás requerimientos	4	5	5
2.- Criterios económicos	7	6	7
2.1.- Nivel de rentabilidad	2	3	5

Criterios de valoración de las alternativas	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
	Agricultura de patio	Cooperativa de productos artesanales	Incrementar valor agregado a la madera
2.2.- <i>Costo de la inversión</i>	5	3	2
3.- Criterios sociales	10	9	6
3.1.- Cantidad de beneficiarios	5	4	3
3.2.- Participación de la mujer	5	5	3
4.- Criterios ambientales	9	9	8
4.1- Daños ambientales	4	4	3
4.2.- Uso racional de los recursos naturales	5	5	5
Puntaje de valoración (1+2+3+4)	34	32	29

Es tan solo un ejemplo, la valoración en otros casos puede variar según la percepción de las personas que lo hagan. No significa que las otras alternativas no sean satisfactorias para solventar el problema, solo se trata de encontrar la que brinde mejores resultados. Existiendo la disponibilidad de recursos se pueden realizar los tres proyectos.

3.2.3 ESTABLECIMIENTO DE METAS DE IMPACTO

La meta es el establecimiento cuantitativo del logro que se quiere alcanzas, tanto como impacto o como producto. Las metas, al igual que los objetivos, deben de ser claros, precisos y realistas. Para definir las metas, debemos de definir la cantidad, la calidad del logro y el tiempo en que se va a lograr. Las metas pueden servir para medir los impactos o los productos alcanzados.

A continuación, presentamos un ejemplo de las metas de impacto:

Metas de impacto.

Objetivos de impacto	Metas de impacto	Indicadores de impacto
Generar ingresos económicos en un promedio de L. 1,200 mensuales en 100 familias de escasos recursos	50%	% de aumento del ingreso mensual promedio por familia.
	70%	% de aumento del ingreso bruto actividad económica.
Bajar la incidencia de morbilidad infantil de la población Dulce Nombre de Culmí a la media nacional. Bajar la incidencia de mortalidad infantil en el Municipio en un 50%.	50% 24	% de variación de la incidencia de morbilidad infantil. Cantidad de casos de morbilidad infantil por 1000. Ver la disminución, por puntos.
Bajar el desempleo de la PEA rural juvenil en 10 puntos porcentuales. Nivelar el subempleo rural juvenil en la media de los adultos urbanos	10% 15% 10%	% de disminución de PEA rural abierta. % de subempleo. % de desempleo hombre y mujeres.
Disminuir en un 70% la brecha de nivel educacional existente entre el Municipio y el promedio nacional	20% 5% 70% / 30% 25	% de tasa de deserción escolar. % de repitentes. % de alumnos por educación primaria / secundaria / técnico. Indicador de relación alumnos / maestro.

3.2.4 ESPECIFICACIÓN DE SUPUESTOS

“Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten todas las partes involucradas que participan en el proceso de diseño del proyecto” (CEPAL, s. f., p. 9). Los supuestos representan además condiciones externas que deben de conservarse, ya que si cambian podrían entorpecer la realización de las actividades y bien pueden variar el logro de los resultados, como, por ejemplo, si tenemos un proyecto productivo, muy a pesar que hagamos bien la gestión de producción, pero si existen cambios en el mercado en el cual vamos a vender el producto, no podremos alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Supuestos de un proyecto (ejemplos válidos y no válidos), para objetivos de producto.

Objetivos de Impacto	Supuestos Válidos	Supuestos No Válidos
Generar ingresos económicos en un promedio de L. 1,200 mensuales en 100 familias de escasos recursos	La crisis económica no afecta a la demanda de los productos no maderables.	Se identifican los mercados para los productos no maderables.
Bajar la incidencia de mortalidad infantil en el Municipio en un 50%.	Se aumenta el apoyo financiero del Presupuesto de la República al Municipio en al menos un 20%.	Se cuenta con la participación de las organizaciones comunitarias.

3.2.5 MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Los medios de verificación son importantes para cerciorarnos que se están cumpliendo con las metas programadas. Los medios de verificación son documentos que evidencian que los logros se están desarrollando.

3.3 PROGRAMACIÓN

El proceso de programación pretende establecer los procesos (actividades, tareas) necesarios para lograr los objetivos propuestos. Una parte importante de este proceso es la definición para las actividades y tareas los insumos requeridos. En el proceso de programación se debe de establecer la estructura organizacional, el cronograma, los requerimientos de información y el presupuesto.

En el proceso de programación establecemos:

- a) Qué acciones se van a realizar.
- b) Quiénes las van a realizar.
- c) Dónde se va a realizar.
- d) Cuánto va a costar.

Posteriormente se procede a definir las actividades y sus especificaciones, tales como: el tiempo, la cantidad de cosas a desarrollar y el responsable. Podemos recurrir a la técnica de establecer las actividades centrales que parten de los objetivos del proyecto, los cuales podemos llamar “Objetivos de proceso”, tomando en cuenta cada uno de los objetivos que se deben de ir cumpliendo, para que todas actividades sean integradas y no se quede ninguna por fuera.

De esta manera nos aseguramos que vamos a cubrir todos los objetivos que hemos discutido del proyecto, procurando que vamos a trabajar en el cumplimiento de los mismos. A continuación, presentamos objetivos del proceso de ejecución del proyecto que se deben de ir cumpliendo, la cuantificación de estos objetivos, el tiempo que pensamos que se necesita para ejecutarlos y el responsable.

Definición de objetivos de proceso del proyecto

Objetivo de Proceso	Cantidad	Tiempo	Responsable
Estudio de contexto	1	2 semanas	Carlos
Capacitación a miembros de la red comunitaria	2	2 semanas	Rosa
Búsqueda de financiamiento, solicitudes a externos	1	3 semanas	Carlos
Proceso productivo	1	3 semanas	María
Venta de productos	2	4 semana	Carmen

Posterior a definir las actividades centrales, podemos ir avanzando en el detalla del resto de actividades y elaboramos en base a los objetivos del proceso un detalle de las actividades, la cuantificación de las actividades, el tiempo a realizarse cada una de ellas, si es posible establecer la calidad y el responsable preciso para cada actividad.

Descripción del proceso

Objetivo del proceso	Actividades	Cantidad	Tiempo	Calidad	Responsable
Estudio de contexto (15 días)	Visitas a familias	10	5 días		Carlos
	Definición de factibilidad de mercado	1	3 días	Informe técnico	
	Definición de estrategias de mercadeo	1	5 días	Propuesta técnica	
	Realización de visitas de coordinación con potenciales clientes (Promoción)	5	2 días		
Capacitación a miembros de la microempresa de la red comunitaria (10 días)	Capacitación en gestión administrativa financiera	1	5 días		Rosa
	Capacitación en técnicas de elaboración de Nuez Maya	1	5 días		
Búsqueda de financiamiento (18 días)	Estudio de evaluación de necesidades de financiamiento	1	3 días	Estudio	Carlos
	Identificación de fuentes de financiamiento fondos externos o nacionales	1	5 días	Breve diagnóstico	
	Elaboración de solicitud y obtención del financiamiento	1	10 días	Solicitud	
Proceso productivo (21 días)	Organización de proceso productivo	1	1 día	Reunión técnica	María
	Actividades de recolección	1	15 días		
	Procesamiento y empacado	1	20 días		

Objetivo del proceso	Actividades	Cantidad	Tiempo	Calidad	Responsable
Venta de productos (30 días)	Transporte de productos a	1	15 días		Carmen
	Entrega de pedidos	20	30 días		

3.3.1 DISEÑO DEL PROCESO

El diseño del proceso comprende el establecimiento de manera gráficamente de cómo se realizaría el flujo de actividades. Al establecerlo gráficamente se estaría aclarando de los pasos a realizar en el tiempo. Esta parte del proyecto formulado permite reflejar de manera rápida en qué consistirían las acciones operativas del proyecto.

1.3.2 CRONOGRAMA Y RUTA CRÍTICA

El cronograma establece para las actividades el tiempo en que se hará y cuánto durará en ejecutarse. Es una de las partes importantes del proyecto, por cuanto precisa cuándo se programan las actividades y cuánto tiempo se requiere para realizarlas. Dentro de este proceso está la definición de la ruta crítica, la cual establecer relación entre las actividades que “retrasan” la ejecución o consumen más tiempo, por lo tanto, es importantes tenerlas en cuenta, para interrelacionarlas y darles un seguimiento especial, evitando mayores retrasos.

Ejemplo de un cronograma, con su ruta crítica

Id	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	OP ¹ 11.- Estudio de mercado	[Barra gris]															
1.1	Visitas a potenciales consumidores	R															
		R															
1.2	Definición de factibilidad de mercado																
1.3	Definición de estrategias de mercadotecnia			X													
1.4	Realización de visitas de coordinación con potenciales clientes (Promoción)							X	X	X							
2	OP 12.- Capacitación a miembros de la microempresa																
2.1	Capacitación en gestión administrativa financiera			X													
2.2	Capacitación en técnicas de elaboración de Nuez Maya				X												
3	OP 13.- Búsqueda de financiamiento																
3.1	Estudio de evaluación de necesidades de financiamiento																
3.2	Identificación de fuentes de financiamiento																
3.3	Elaboración de solicitud y obtención del financiamiento																
4	OP 14.- Proceso productivo																
4.1	Organización de proceso productivo							X									
4.2	Actividades de recolección																
4.3	Procesamiento y empackado									R		R					
5	OP 15.- Venta de productos																
5.1	Transporte de productos																
5.2	Entrega de pedidos																

En este caso la ruta crítica está definida por la cadena de actividades que requieren mayor cantidad de tiempo para llegar al fin.

Podemos definir la ruta crítica como el camino más largo del proceso, desde el inicio hasta el fin.

1.3.3 ORGANIZACION

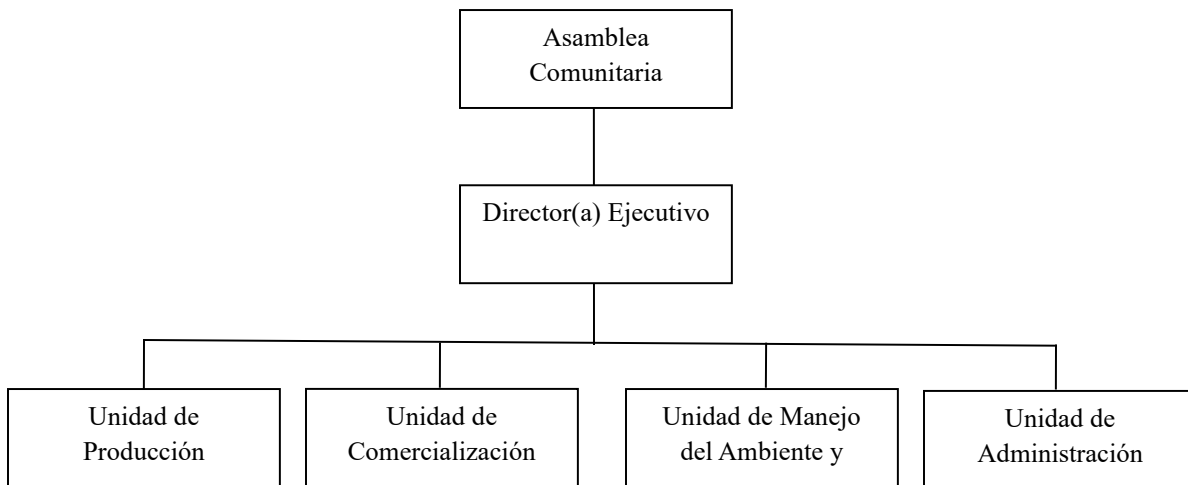
La estructura de organización ya sea de un proyecto o de cualquier otra empresa va a estar determinada por los resultados que se pretende obtener, los objetivos que se quieren lograr.

La estructura de una organización tiene los siguientes elementos:

- a. Definición de los niveles de autoridad: Que son los que definen los niveles de decisión, haciendo un proceso de desmembración de las obligaciones y las atribuciones que tienen los miembros que trabajan en el proyecto.
- b. Definición de la estructura organizacional: Es necesario establecer que unidades organizativas son necesarios, para cumplir con los objetivos planteados, para ello se toman en cuenta las actividades requeridas, agrupándolas por su especialización.
- c. Tramo de control: Define el número de trabajadores y procedimientos o actividades que un gerente puede dirigir de forma eficiente.
- d. Personal: Se establece la cantidad de cargos requeridos, así como sus funciones con objetivos de sus puestos y las calificaciones para optar al cargo.
- e. Sistema de comunicación: Se debe de definir los canales de comunicación entre las diferentes unidades de la organización.

Un ejemplo de un organigrama de un proyecto, es el siguiente:

Organigrama de proyecto



Fuente: Elaboración propia

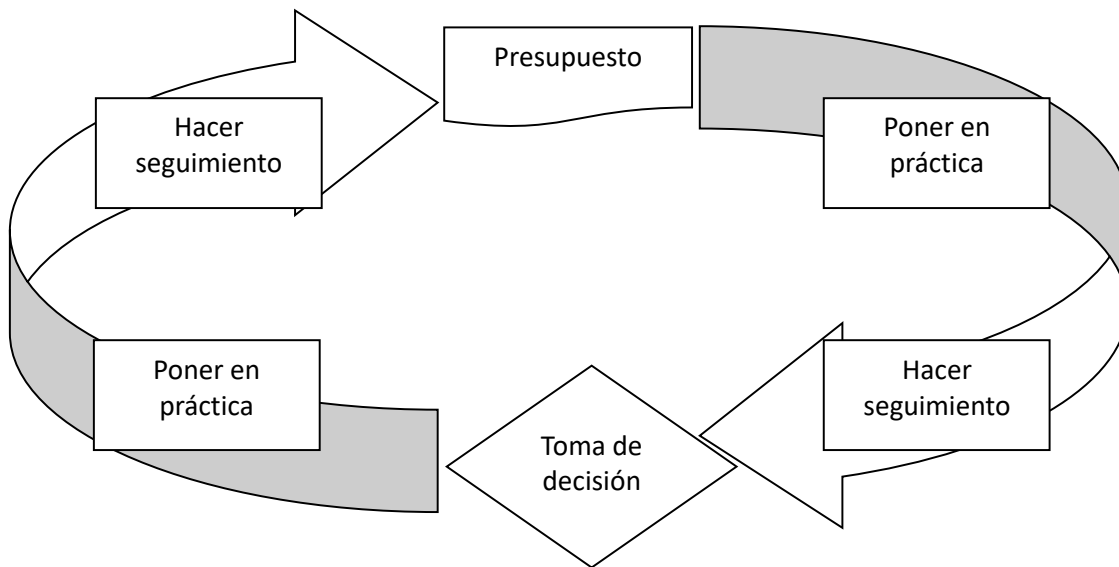
3.3.4 ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO

El presupuesto es plan de acción para lograr objetivos y metas propuestas y expresado de forma financiera. También para la ejecución del presupuesto se establecen fechas de ejecución, así como deben de estar definidos los responsables de la ejecución de los gastos presupuestados.

El presupuesto es importante en un proyecto, por cuanto:

1. Permite realizar el cálculo preciso de los humanos, materiales, equipos que se vayan a utilizar.
2. Por medio del presupuesto se logra cuantificar de manera financiera los recursos necesarios, sean estos en lempiras, dólares, euro u cualquier otra moneda.
3. Establece control sobre las finanzas del proyecto.
4. Ayuda a minimizar los riesgos en el proyecto.
5. Ayuda a dar seguimiento y evaluación al plan de acción y los objetivos propuestos.
6. Facilita el seguimiento y entrega de informes para el resto de personas interesadas en el proyecto (donantes, miembros de la organización, beneficiarios, etc.).
7. Fortalece la coordinación entre las personas que trabajan en el proyecto.

Proceso de ejecución del presupuesto y las tomas de decisiones



Fuente: Elaboración propia

Para establecer el presupuesto, primero debemos de estar claros de las actividades que vamos a desarrollar, para que con su ayuda podamos estructurar el presupuesto.

Para realizar un presupuesto por sus actividades, también podemos disgregar las actividades en tareas, para que se nos haga más fácil el proceso de cálculo.

Pasos para elaborar el presupuesto

En la elaboración del presupuesto es de suma importancia tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Ingresos o recursos disponibles.
- b. Estructura de organización y cantidad de empleados.
- c. Objetivos y actividades.
- d. Procesos de trabajo, tecnología a utilizar.

El proceso de cálculo de los ingresos, es la estimación de todos los potenciales ingresos del proyecto, sean estos: donaciones, préstamos, aportaciones de los beneficiarios y los mismos

ingresos en el proceso de producción. Los ingresos pueden ser: corrientes e ingresos de capital. Los ingresos corrientes son aquellos que se perciben de manera regular o constante, tales como: ingresos por la venta de los productos o servicios prestados. Los ingresos de capital están conformados por la obtención de préstamos, donaciones, la venta de activos (maquinaria, equipos, terrenos, etc.).

También es importante calcular otros ingresos, como, por ejemplo: donaciones, préstamos, etc. Los egresos los podemos dividir en: egresos corrientes y de capital. Los egresos corrientes son los que se ejecutan de manera regular o constante, tales como gastos de personal (salarios y otros beneficios de empleados), gastos de materiales, etc. Los egresos de capital, son las inversiones, como: compra de terreno, maquinaria y equipos, permisos y licencias, etc. El cálculo de gastos en personal (salarios y otros beneficios), se puede calcular en base a 2 criterios: a) tiempo trabajado y b) pago por obra o tarea realizada.

Ejemplo de cálculo de Ingresos por venta de Nuez Maya

A	B	C	D	E
No	Meses	Cantidad, Lbs.	Precio Unitario, L.	Ingresos, L. (Cx D)
1	Enero	100	50	5,000
2	Febrero	100	50	5,000
3	Marzo	100	50	5,000
4	Abril	200	50	10,000
5	Mayo	200	50	10,000
6	Junio	200	50	10,000
7	Julio	200	50	10,000
8	Agosto	100	50	5,000
9	Setiembre	100	50	5,000
10	Octubre	100	50	5,000
11	Noviembre	100	50	5,000
12	Diciembre	100	50	5,000
Totales			1,600	80,000

En cuanto a los gastos en materiales se calculan de la siguiente manera:

Ejemplo de formato para el cálculo egresos en materiales, suministros, utensilios, pequeños equipos, L.

A	B	C	D	E	F	Distribución por meses, L.													
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
No.	Materiales / Suministros / Pequeños Equipos	Unidad de Medida	Cantidad	Costo, L.	Total, L. (DxE)														
1	Molino	Unidad	1	6,000	6,000														
2	Selladora	Unidad	1	4,000	4,000														
3	Sacos	Unidad	80	3	240														
4	Baldes	Unidad	40	30	1,200														
5	Sartén	Unidad	40	50	2,000														
6	Plástico	Yarda	100	20	2,000														
	Total				15,440														

Además de estos egresos, pueden existir otros cálculos de costos de transporte. Para ello podemos estimarlos utilizando una tabla similar a la anterior. Para el cálculo de las inversiones también podemos hacer uso del formato de la tabla 29. Es muy importante en este proceso definir la cantidad de materiales, suministros, utensilios, pequeños equipos, horas / hombre, meses / hombre, que se vayan a requerir, para estar claros del como acceder a ellos y si es factible conseguirlos (en cuanto a su precio y existencia en la zona o su transporte).

Al final el presupuesto lo podemos resumir de la siguiente manera:

Ejemplo de formato de resumen de presupuesto de egresos por rubros de un proyecto, L.

No.	Rubros	Resp.	Monto, L.	Distribución por meses, L.															
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1	Inversiones		130,000																
1.1	Molino	Juan	6,000																
1.2	Secadora	Pedro	4,000																
1.3	Edificio	María	120,000																
2	Mano de obra	Juan	41,600																
3	Materiales, suministros, utensilios y pequeños equipos	María	15,440																
Totales			187,040																

También el presupuesto lo podemos desagregar o establecer en base a las actividades y resultados a obtener, por ejemplo:

Ejemplo de plan operativo, con presupuesto y metas

Id	Actividad	Total, miles		Mes 1		Mes 2	
		Meta	L.	Meta	Miles, L.	Meta	Miles, L.
1	OP 11.- Estudio de mercado		35		30		5
2	Visitas a potenciales consumidores, visitas	10	10	10	10		
3	Definición de factibilidad de mercado, estudio	1	10	1	10		
4	Definición de estrategias de mercadotecnia, estudio	1	10	1	10		
5	Realización de visitas de coordinación con potenciales clientes (Promoción), visitas	5	5			5	5
6	OP 12.- Capacitación a miembros de la microempresa		45		15		30
7	Capacitación en gestión administrativa financiera, mujeres capacitadas	30	15	30	15		
8	Capacitación en técnicas de elaboración de Nuez Maya, mujeres capacitadas	30	30			30	30
9	OP 13.- Búsqueda de financiamiento		20		15		5
10	Estudio de evaluación de necesidades de financiamiento, informe	1	10	1	10		
11	Identificación de fuentes de financiamiento, informe	1	5	1	5		
12	Elaboración de solicitud y obtención del financiamiento, solicitud	1	5			1	5
13	OP 14.- Proceso productivo		44		0		44
14	Organización de proceso productivo, actividad	1	5			1	5
15	Actividades de recolección, Lbs.	3,200	15			1	15
16	Procesamiento y empackado, Lbs.	1,600	24			1	24
17	OP 15.- Venta de productos		3		0		1
18	Transporte de productos, Lbs.	1,600	2			800	1
19	Entrega de pedidos, Lbs.	1,600	1				
	Totales		147		60		85

3.4 ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

El análisis financiero de los proyectos es la utilización de técnicas matemático financiera y procesos de análisis económicos, con el cual se determinan los beneficios o pérdidas al momento de realizar una inversión. El principal objetivo es analizar los posibles resultados, para la toma de decisión, si el proyecto es rentable para realizar la inversión. Otro aspecto importante es definir el costo de oportunidad de invertir esos recursos en ese proyecto o bien invertir en otra actividad.

El costo de oportunidad es valor los beneficios futuros que se hacen, tomando en cuenta que pondremos a trabajar un capital, por el cual no obtendremos beneficios inmediatos, pero que después en el transcurso del tiempo nos va a ser más beneficioso, si es que los invertimos en el proyecto. El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

3.5 VALORACIÓN ECONÓMICO - SOCIAL DEL PROYECTO

Existe la evaluación económica – financiera de los proyectos, la cual se basa en los rendimientos financieros que se tendrá para los que participen directamente en el proyecto, como a los asociados de la cooperativa. La valoración económica - social del proyecto pretende determinar el aporte del proyecto al desarrollo de la comunidad, el municipio y el país. En este caso se hacen valoraciones de los costos y beneficios sociales del proyecto, de cómo la comunidad podrá beneficiarse de la generación de servicios y recursos del proyecto.

En el proceso de análisis económico – social del proyecto se pretende retomar los proyectos que tengan mayores impactos positivos para la comunidad. Los proyectos tienen mayor impacto si ayudan a promover otras actividades de desarrollo, tales como: generación de ingresos a las familias, el desarrollo del encadenamiento productivo en la comunidad y el municipio, el desarrollo de los potenciales de la zona, el fortalecimiento de las estructuras de organización social,

la creación de capacidades locales, etc.

Pueden existir proyectos que en su análisis interno generan muchos beneficios, pero puede ser que esos proyectos pueden generar costos a la sociedad (también conocidos con el nombre de externalidades negativas), tales como la contaminación ambiental. Otros proyectos pueden tener beneficios internos escasos (como cuando un proyecto tiene una relación Costo Beneficio igual a 1, visto en el ejemplo anterior). Pero puede ser que ese proyecto tenga beneficios que no se perciben (conocidos como externalidades positivas), como es que genera ingresos a las familias de la comunidad.

A continuación, presentamos un listado de elementos con las cuáles nos podemos guiar para valorar o resaltar la importancia económica – social del proyecto:

1. Cantidad directa o indirecta de familias a beneficiarse, por grupos de edades y sexos.
2. Hacer una referencia del impacto del proyecto en aspectos de mejoría social y económica del municipio: empleos a generar, fomento de otros sectores sociales y económicos, etc.
3. Importancia actual del proyecto para solventar una problemática prioritaria de la comunidad y el municipio.
4. Aportes a la mejoría de la infraestructura productiva de la comunidad y del municipio.
5. Aportes a la mejoría de la capacidad de infraestructura y servicios públicos (transporte, salud, educación, etc.).
6. Cómo el proyecto viene a fortalecer las capacidades organizativas y de autogestión de la comunidad y el municipio.

7. Promoción de la participación de la mujer: generación de empleos remunerados a las mujeres, participación en organizaciones comunitarias y fortalecimiento del liderazgo de las mujeres en el desarrollo.
8. Incidencia del proyecto en aspectos como: mejoría para la educación, cuidados de salud, alimentación de la niñez, mejorías en las condiciones sanitarias de la comunidad, etc.
9. Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias en el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales.
10. Aportes del proyecto a la introducción de técnicas y experiencias de trabajo amigables con el medio ambiente.

3.6 MONITOREO Y EVALUACIÓN

El monitoreo y la evaluación se realiza durante los estados de inversión y operación de los programas y proyectos, con el objetivo de conocer los resultados de la gestión y definir la reprogramación requerida. Tradicionalmente, el objetivo del monitoreo ha estado centrado en la identificación de los desvíos existentes respecto a lo programado, haciendo un análisis intra proyecto (longitudinal). Para ello, se toma al programa o plan de producción como el patrón de comparación y se restringe al control físico y financiero.

La comparación entre lo programado y lo realizado sólo es válida si existe una formulación adecuada, que permita una programación realista e idónea de los diferentes productos, procesos, actividades e insumos requeridos en la operación. Si la programación de un proyecto es arbitraria, monitorear no tiene sentido. En este contexto, la formulación, programación y monitoreo están estrechamente vinculados.

La programación no siempre es confiable y cuando hay más de un ejecutor o proyecto,

además de considerar el contraste respecto a la programación, el monitoreo también debe comparar los indicadores de resultado de cada uno. Para cada indicador de gestión es posible realizar un análisis entre proyectos (transversal), con el objeto de comparar los resultados de distintas unidades ejecutoras (o de proyectos) con similares características. Se busca generar un aprendizaje conjunto (para todo un programa) a partir de los éxitos y fracasos específicos (de cada proyecto).

Entre las principales razones de fracaso de los proyectos resaltan:

- Errores de diseño: originados por la inexistencia o mala estimación de las metas; poca claridad o mala organización de los procesos y/o actividades; poca congruencia entre las actividades programadas y la estructura organizacional.
- Fallas de implementación: falta de cumplimiento de lo programado (procesos, actividades, estructura) por parte de quienes están a cargo de la operación.
- Factores externos: incumplimiento de los supuestos o surgimiento de elementos contextuales nuevos e impredecibles que modifican el escenario en que se implementa el proyecto.

CAPITULO IV. DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

4.1 CONCEPTO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

El Desarrollo Económico Local es el proceso creciente de producción de bienes y servicios de los pobladores de una aldea, municipio o región. El Desarrollo Económico Local permite que las personas mejoren sus condiciones de vida, por cuanto existen un aumento de sus ingresos económicos, con los que aumentan su capacidad para acceder a otros bienes y servicios, con los cuáles mejoran sus comodidades, tanto en: viviendas, transporte, vestuario, alimentación, salud, educación, etc.

El Desarrollo Económico Local se entiende como la capacidad que se tiene en una localidad de crear riqueza, promoviendo la prosperidad de sus habitantes. El Estado es la entidad que debe de fomentar que existan empresas eficientes, que desarrollen innovaciones, generen inversiones y empleos.

W. Brakhan.

Uno de las principales tareas del Estado (Gobierno Nacional - Municipalidades) debe de ser el fomento de las actividades económicas en las aldeas, municipios y regiones.

Existen 2 formas de desarrollar la Economía de una Localidad:

- a. Desde dentro de la localidad. Los pobladores de la comunidad identifican sus recursos, conocen de las posibilidades de mercado, se capacitan y adquieren técnicas y equipos para la generación de bienes y servicios.
- b. Desde afuera de la localidad. El capital externo llega a la comunidad, instala sus capacidades productivas, explota los recursos naturales de la zona y contrata la mano de obra local.

Ambas formas pueden verse como posibilidades del desarrollo local. La diferencia entre ambas, es que la primera forma, desarrollada con iniciativas productivas desde la comunidad, permite que los pobladores de la aldea, municipio o región se apropien de las empresas productivas, generen sus propios empleos y que estos recursos queden en la zona. La segunda alternativa, el Desarrollo de la Economía Local promovido desde afuera, es importante promoverla cuando se necesita bastantes recursos tecnológicos y financieros para llevar a cabo la actividad y que con los recursos locales no se puede desarrollar. Las Alcaldías deben de fomentar el Desarrollo Económico Local, con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población. El rol de las Municipalidades es de apoyo y fomento de las actividades económicas en el municipio.

Es un objetivo de los gobiernos, tanto locales, como nacionales la reducción de la pobreza. En Honduras la pobreza es mayor en las regiones alejadas, donde las personas que no tienen los servicios básicos necesarios, además que las actividades económicas son débiles y no pueden acceder a mercados nacionales e internacionales.

En estos municipios alejados de Honduras, la pobreza se manifiesta en:

- a. Servicios públicos inexistentes o de baja calidad.
- b. Bajas capacidades en el dominio de técnicas, equipos y herramientas de producción.
- c. Alto índice de analfabetismo y baja escolaridad.
- d. Escasa atención médica, altos índices de desnutrición y mortalidad infantil
- e. Bajos ingresos económicos.

Al tener escaso desarrollo económico estas zonas, han sido desatendidas por el Estado históricamente. La inversión pública en estas zonas es escasa. Una de las formas de reducir la pobreza debe de ser el desarrollo de proyectos locales de fomento de las capacidades productivas en las aldeas, municipios y regiones.

Otro aspecto importante a retomar, es que el Desarrollo Económico Local debe de desarrollarse mediante el uso RACIONAL y SOSTENIBLE de los recursos naturales. Debe de evitarse el desarrollo de actividades que afecten el Medio Ambiente y los Recursos Naturales como:

- a. Afectaciones al bosque (quemadas, tala descontrolada y descompos).
- b. Afectaciones a las fuentes de aguas (contaminación y disminución de caudales por la disminución de la cobertura forestal).
- c. Deterioro de los suelos (uso excesivo de suelos, erosión, contaminación de suelos, etc.).

Se requiere que el desarrollo no sea en detrimento de las generaciones venideras, los hijos y nietos de la población actual económicamente activa.

4.1.1 EXISTENCIA DE BIENES COMUNES

Los bienes públicos son aquellos que son aprovechados por todos los pobladores de un lugar y que el aprovechamiento que haga cada persona no disminuye la cantidad y calidad en que otra persona lo pueda hacer. Por ejemplo, la salud, la educación, el río por el cual transitan las mercancías y personas, la salud, seguridad ciudadana, la defensa nacional, una biblioteca pública, etc. Los privados no podrían proveer estos bienes y servicios, por cuanto no estarían en la capacidad de proveer la cantidad o calidad suficiente.

Ejemplos específicos de bienes comunes

Bienes comunes	Problemática
Bosques del Estado y ríos	Todos tratan de sacar el máximo provecho al bien y a los servicios que puedan prestar sin preocuparse por su cuidado y sostenibilidad.
Sitios de belleza escénica	A pesar de la existencia de conciencia social para la conservación pública privada para evitar conflictos y garantizar un aprovechamiento sostenible.

4.1.2 EXTERNALIDADES POSITIVAS Y NEGATIVAS

Las externalidades son beneficios y costos que obtiene la comunidad por la acción de una empresa. Las externalidades pueden ser positivas, cuando representan un beneficio para la comunidad, por ejemplo, si una persona en su propiedad cuida y reforesta el bosque, además de los beneficios propios que pueda obtener mediante el uso racional de los recursos, la comunidad obtiene beneficios al preservar el recurso agua. Otros ejemplos de externalidades positiva son los efectos de la producción de miel de abejas (polinización, mayor productividad de los sistemas de producción, ingresos generados por el bosque).

Las externalidades son negativas, cuando la actividad de una empresa o una persona desarrolla afectaciones costos a la comunidad. Por ejemplo, una finca cafetalera que en el proceso de producción de aguas mieles y son depositadas en los cuerpos de aguas (criques y ríos), con lo cual provoca contaminación.

Otros ejemplos de externalidades negativas son:

- Aumento de los deslaves y sedimentación de los ríos producto de la actividad agropecuaria en zonas altas de las cuencas.
- Disminución del caudal de los ríos y pérdida de fauna por la tala de bosques.

En estos casos, cuando las externalidades o efectos son positivos, el Estado premia a las personas o actores que brindan estos beneficios, por ejemplo: si se conserva el bosque en la Ley Forestal se prevé una exoneración del pago de impuesto municipal de bienes inmuebles a estos propietarios que presenten evidencia que están cuidando el bosque. En los casos de existencia de externalidades o efectos negativos, el Estado puede sancionar, mediante multas e incluso cárcel, a quienes contaminen el medio ambiente o provoquen descombros.

4.1.3 DESIGUALDAD EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Puede suceder que las personas no tengan igual conocimiento y que su información sea errada. Por ejemplo, cuando algunos vendedores o compradores desconocen de los provechos o el grado de beneficio que se puede obtener por un producto o servicio. Esto puede ocasionar que los productos y servicios no sean bien valorados, bien sus precios pueden ser muy altos (especialmente los materiales y suministros en las zonas alejadas) o bajos (los productos y servicios que producen personas que no tienen conocimiento del valor de mercado de zonas alejadas pueden ser pagados muy bajos y los productores no exigen el precio justo).

También por el desconocimiento de los mercados no se desarrollan en las zonas alejadas muchas iniciativas de producción o de servicios: mercados de productos maderables, turismo, cacao, café. Por lo tanto, no se aprovechan las potencialidades de la zona. Otros de los resultados es que los compradores desconocen de la calidad de los productos, principalmente de las zonas excluidas y alejadas del desarrollo.

Ejemplos de desigualdad en el manejo de la información:

- a. Altos riesgos de inversiones de producción y comercialización de cacao certificado por falta de información de mercado (la información es manejada por una parte de los actores, y la emplean para obtener mayores utilidades, a costa de los que tienen menor acceso a información del mercado).
- b. Información incompleta y actualizada y poco divulgada sobre el costo de los recursos y materiales y solo manejadas por unos cuantos.
- c. No todos los dueños de bosque privados conocen las leyes nacionales que los benefician para el aprovechamiento de los bosques.
- d. Rechazo de créditos a nuevos empresarios por no poder evaluar la credibilidad de ellos.

4.2 ROL DE LAS REDES COMUNITARIAS EN EL FOMENTO DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Las redes comunitarias pueden fomentar el Desarrollo Económico Local a través de las siguientes acciones:

1. Establecimiento de una visión de desarrollo económico con los diferentes actores locales: elaboración de planes de desarrollo con visión que contemple el desarrollo económico local, gestionar estudios del potencial desarrollo económico del Municipio, etc.
2. Propiciar la coordinación entre los diversos actores locales: conformación de mesas de producción, cooperativas forestales, turismo o de otras actividades productivas.
3. Facilitar el proceso de realización de actividades económicas en el municipio: promoción de inversiones, realización de inversiones y servicios públicos que apoyen las actividades económicas, agilizar permisos de operación y pago de impuestos municipales.

Los actores clave del Desarrollo Económico Local son:

- Empresas: productores locales, comercio, hoteles, mediana y pequeñas empresas.
- Asociaciones de productores.
- Organizaciones comunitarias: patronatos, juntas de agua, etc.
- Gobierno Nacional y Municipal.
- Organizaciones no gubernamentales que trabajan en el tema de desarrollo económico y de servicios.
- Universidades y centros de investigación.

Misión de la Municipalidad:

- Cumplir con las competencias obligatorias de acuerdo a la Ley.
- Promover como facilitador para resolver los fallos de mercado.
- Evitar convertirse en actor económico.
- Para fomentar el desarrollo de la actividad económica, las municipalidades deben de: a) Intervenir como facilitador, no como parte, b) Debe de corregir al mercado y no sustituirlo.

Ejemplos de incidencia en competencias obligatorias (A).

Posibles acciones	Resultados
Planificación municipal. Ordenamiento territorial. Control forestal.	Uso sostenible de los recursos naturales
Recaudación de tributos municipales	Autonomía financiera municipal. Recursos para UMA. Control Forestal. Proyectos Ambientales. Infraestructura económica y social.

Ejemplos de formas de incidencia como facilitador (B).

Posibles acciones	Resultados
Se genera concertación y negociación entre oferentes y usuarios de servicios ambientales, facilitando espacios y respaldo legal	Uso sostenible de RRNN
	Mejor abastecimiento de servicios ambientales
Concertación pública – privada para la identificación y priorización de fallos de mercado (generales, sectoriales, afectando el uso sostenible de recursos naturales).	Identificación de medidas prioritarias, mayor eficiencia en el uso de recursos financieros y humanos (mejor inversión pública), uso sostenible de los RRNN y desarrollo sostenible

Para la aplicabilidad se realizó el plan, guía con herramientas y buenas prácticas en gestión de proyectos, con los líderes de la red comunitaria de valle de ángeles. Esta guía se socializo con todos sus miembros y fue de completa aceptación, esto debido a que se realizó en conjunto, fusionando la experiencia de los años de los líderes con los lineamientos de las tres áreas de conocimiento del PMBOK®, en las cuales nos estábamos enfocando. aumentando la gestión de los diferentes proyectos que desarrollan la red comunitaria a nivel nacional, adoptando el Estándar PMBOK®.

Uno de los componentes claves de esta guía fueron desde el comienzo los conceptos básicos sobre la gestión de proyectos. En el caso de la red comunitaria de valle de ángeles se comenzó a poner en práctica y a conocer los resultados que fueron satisfactorios en su totalidad, al ser incluidos al momento de comenzar la solicitud que la red de valle de ángeles está gestionando. En este momento están realizando la solicitud para un próximo proyecto de agua, por ende, las fichas de estructura organización, la verificación de las solicitudes de documentación legal, presupuesto y el know-how de como implementarlas mediante la guía, han permitido que los líderes se empoderen de dichos procesos y los gestionen a través de sus propios medios.

LITERATURA CONSULTADA

- Brakhan, W., 2008. Desarrollo Económico Local. PRORENA GTZ. Tegucigalpa, Honduras.
- Caballero Reinoso C., 2004. Aspectos metodológicos para la construcción de Línea de Base, Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia. Bogotá, Colombia.
- CEPAL. (s. f.). El Marco Lógico para la Formulación y Evaluación de Proyectos. En Formulación de Proyectos. Departamento de Análisis de Proyectos, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cohen E., Martínez R., 2004. Formulación, evaluación y monitoreo de proyecto sociales. CEPAL. Santiago de Chile, Chile.
- Cortés Pereira, D., 1998. Formulación y Evaluación de Proyectos Productivos y Sociales. UNAN. Managua, Nicaragua.
- Corrales Andino, R. Enrique, & Mondragón, C. N. (2013). Breve Historia del Ordenamiento Territorial en Honduras.
- Gobierno de Honduras, 2010. Visión de País 2010 – 2038 y Plan de Nación 2010 – 2022. Tegucigalpa, Honduras.
- Ortegón, E. (2005). Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas. Chile.
- Project Management Institute®. (2017b). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®) (6.ª ed.). EE.UU. Recuperado de www.PMI.org
- Rosales Posas, R., 1999, Formulación y evaluación de proyectos. ICAP. San José, Costa Rica.
- Sanin Ángel, H., 1989. Manual de Administración de Proyectos de Desarrollo Local. IULA – CELCADEL. Quito, Ecuador.
- Sapag Chain N., 2008, Preparación y Evaluación de Proyectos, Editorial Mcgraw Hill, 4ta.

Edición. Ciudad de México, México.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). El Proceso de la Investigación Científica (4.^a ed.). Recuperado de www.noriega.com.mx

4.2.3 FICHA TÉCNICA OBTENCIÓN DE RECURSO ECONÓMICO

Al gestionar proyecto uno de los componentes esenciales que se deriva de un área de conocimiento es la gestión de los costos del proyecto. La red comunitaria deberá determinar el presupuesto y planificar los costos que estarán presentando ante la cooperación o el financiador del proyecto. Uno de los requisitos clave que el donante solicita es un presupuesto del proyecto. La presentación de la ficha técnica en base al presupuesto se dividirá en rubros, donde cada uno se subdivide y donde se incluyen los costos aproximados de cada gasto a realizarse para dicho proyecto.

Uno de los principios que el cooperante presenta en su convenio al financiar proyectos, es que la red u organización comunitaria presente cual será la contrapartida o la inversión que ellos tendrán dentro del proyecto. En algunos casos se dividen los porcentajes como ser 20% lo da la contraparte (en este caso la red comunitaria) y el 80% lo estará financiando el donante. Esto permite un compromiso de ambas partes, así como también un involucramiento más a fondo de la red comunitaria, como parte de su compromiso al proyecto y el correcto manejo de los fondos

Descripción del proyecto

1. Breve descripción y justificación del proyecto (situación actual):
2. Grupo meta: ¿Qué grupo de personas será apoyado con el proyecto?
3. Zona meta: ¿En qué zona(s) del país se enfocará el proyecto?
4. Actores clave / alianzas: ¿Habrán alianzas o coordinación con otros actores clave? ¿Con qué actores clave se coordinarán las actividades del proyecto?

5. Visión estratégica (cambio deseado): ¿Cuál es la visión estratégica del proyecto?
6. Impactos esperados: ¿Cuáles son los cambios que pretende efectuar el proyecto y en qué niveles (individual, organizacional, cooperaciones/redes, macrosocial)?
7. Ubicación del proyecto.
8. Medidas y actividades: ¿Cuáles son las medidas y actividades que deberán realizarse para lograr los impactos esperados?

Table 4. Formato de ficha técnica para creación de presupuesto

PRESUPUESTO GENERAL

Proyecto:

Nombre de la organización: Red Comunitaria - Consejo de Cuenca Valle de Ángeles

Duración del proyecto:

N°	Descripción	Unid.	Costo unitario	Cantidad (unidad)	Costo por DONANTE	Cantidad (unidad)	Costo por Organización/Acciones Complementarias	Costo Total del Proyecto
			Lempiras		Lempiras		Lempiras	Lempiras
1	Sueldos y Salarios							
1.1	Ejemplo Gerente de Proyecto	Meses			0.00			0.00
1.2		Meses			0.00			0.00
Sub-total					0.00		0.00	0.00
2	Viáticos							
2.1	Ejemplo Hospedaje	Días			0.00		0.00	0
2.2		Días			0.00		0.00	0
Sub-total					0.00		0.00	0.00
3	Materiales y Equipo							
3.1	Ejemplo Cámara	Unid.			0.00		0.00	0.00
3.2					0.00		0.00	0.00
Sub-total					0.00		0.00	0.00
4	Comunicaciones							
4.1	Ejemplo Telefonía móvil	Meses			0.00			0.00
4.2					0.00		0.00	0.00
Sub-total					0.00		0.00	0.00
5	Otros Costos Directos							
5.1	Ejemplo Combustible	Viaje			0.00			0.00
5.2					0.00			0.00
Sub-total					0.00			0.00
6	Otros Gastos para Desarrollo de Productos							
Sub-total								
Sub-total de los Resultados								
TOTAL (L.)					0.00		0.00	-
OFERTA ECONÓMICA (US\$)					0.00		0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, era necesario desarrollar un plan de capacitación, el cual permitiera dar a conocer y evaluar, los aspectos de relevancia de la gestión de proyectos. Los líderes de la red comunitaria tienen la gran tarea de poder dar seguimiento a los aspectos evaluados de los miembros de la red. Se debe otorgar reconocimiento del trabajo que se desarrolla en la organización donde se determine que, a partir de cierta antigüedad y desempeño, deben hacer uso de esta guía como base integral para comprender y poner en práctica para futuras propuestas a presentar ante donantes, y capacitaciones que puedan recibir fuera de la organización, fomentando el aprendizaje continuo de sus miembros.

La fusión de la experiencia en campo de los miembros de la red y la integración de los lineamientos del PMBOK®, enfocando las áreas de conocimiento de gestión de la integración, gestión de los costos del proyecto, y gestión del recurso humano, implicó alinear estratégicamente la planificación que la red realiza en la gestión de proyectos, y en donde sus objetivos deberán ser parte de los objetivos del proyecto a gestionar, con un bien y fin en común. Al momento de hacer uso de estas herramientas, la red comunitaria se presentará ante el cooperante como una organización consolidada, concediendo un aprendizaje individual, resultando de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o para reunir un grupo de asistentes a un proyecto de capacitación.

El involucramiento de los miembros de la red comunitaria de valle de ángeles, mediante el aporte de sus años de experiencia y sus conocimientos en campo permitieron que al fusionarlos con los lineamientos del estándar del PMBOK® se desarrollaran fichas para el uso funcional que reflejen la estructura organizacional, como la de obtención de recurso económico y el plan de capacitación que se aprecia en el anexo de la presente investigación página 58, que serán ahora base integral de la organización para solicitar, gestionar y ejecutar proyectos con cooperantes

4.3 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Table 5. Cronograma de Ejecución, Plan de Capacitación

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN, PLAN DE CAPACITACIÓN										
CAPITULOS PLAN-GUIA HERRAMIENTA	CODIGO MODULO - CAPITULO	NOMBRE SUB- TEMA CAPITULO	DONANTE	ZONA DE INTERVENCION- BENEFICIARIO (Red comunitaria Valle de Angeles)		CONOCIMIENTO ADQUIRIDO	Duración 2 semestres (meses)	Fecha inicio	Fecha fin	Días Invertidos
			ASESORES TECNICOS FACILITADORES	ALDEAS (1 Municipio)	PARTICIPANTES POR MODULO (máx)	Cambio esperado al final Modulo/ Acción				
Capítulo I Bases para la formulación de Proyectos y Capítulo II Planificación para el desarrollo social y económica en Honduras	Modulo 1-CI	CONCEPTOS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	2	7	20	Técnicos de la red comunitaria (líderes comunitarios por municipio) se apropian de nuevos conocimientos sobre planificación y son capaces de dar seguimiento de sus actividades, mejoran en campo	1	jul-19	ago-19	5 días
	Modulo 1-CI	RELACION ENTRE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS	2	7	20	Técnicos de la red comunitaria (líderes comunitarios por municipio) fortalecen sus conocimientos en proyectos y lo migran de acuerdo a experiencia en campo.		jul-19		5 días
	Modulo 1-CI	CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO	2	7	20	Técnicos de la red comunitaria (líderes comunitarios por municipio) se apropian de nuevos conocimientos y la importancia de los proyectos.	1	ago-19	ago-19	5 días
	Modulo 1-CI	ESTRUCTURA BASICA DE UN PERFIL DE UN PROYECTO	2	7	20	Técnicos de los diferentes niveles asumen la responsabilidad de acompañar y monitorear la aplicación del conocimientos para formar una estructura y perfil de proyectos.				
	Modulo 1-CI	IMPORTANCIA DE LA FORMULACION DE UN PROYECTO PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO	2	7	20	Técnicos de la red comunitaria (líderes comunitarios por municipio) han asumido la responsabilidad de coordinar, organizar, monitorear y acompañar la aplicación del modelo de proyectos comunitarios.	3	sep-19	nov-19	15 días
	Modulo 1-C2	VISION DE PAIS 2010 -2038	2	7	20	Fortalecer conocimientos sobre el Plan Vision de país y la importancia del desarrollo de proyectos en la comunidad para el desarrollo macro. Adquieren conocimientos legales y requisitos legales para solicitudes de proyectos a donantes.	1	dic-19	dic-19	5 días
	Modulo 1-C2	MARCO LEGAL DE PROCESOS DE PLANIFICACION EN HONDURAS	2	7	20					5 días
Capítulo III Elementos básicos para la formulación de un Proyecto y Capítulo IV Desarrollo Económico Local	Modulo 2-C3	DIAGNOSTICO	2	7	20	Líderes de la Red conocen situación y el contexto para la construcción del proyecto.	1	ene-20	ene-20	5 días
	Modulo 2-C3	DEFINICION DE OBJETIVOS, ALTERNATIVAS DE SOLUCION, METAS Y SUPUESTOS.	2	7	20	Definir que son los objetivos y cual es el impacto que se quiere lograr, alternativas y los supuestos que obstaculizan el proyecto				5 días
	Modulo 2-C3	PROGRAMACIÓN	2	7	20	Líderes de la Red establecen actividades, tareas, responsables (Quiénes, cuales, donde y el costos) adquieren conocimiento de un cronograma en tiempo y los responsables.				
	Modulo 2-C3	ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO	2	7	20	Incluyen la educación financiera y la importancia de la utilización de técnicas matemático-financieras al valorizar el proyecto y cual es la incidencia de los proyectos para fomentar el crecimiento económico.	4	feb-20	may-20	20 días
	Modulo 2-C3	VALORACION ECONOMICO- SOCIAL DEL PROYECTO	2	7	20					
	Modulo 2-C3	MONITOREO Y EVALUACION	2	7	20	Identificar los desafíos, y desvíos existentes de los proyectos , de acuerdo a lo programado.				
	Modulo 2-C4	DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	2	7	20	Fortalecer conocimientos sobre la importancia del desarrollo local de proyectos en la comunidad para el desarrollo macro y como mejorarian sus comodidades, en vivienda e ingreso.	1	jun-20	jun-20	5 días
Modulo 2-C4	ROL DE LAS REDES COMUNITARIAS EN EL FOMENTO DEL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	2	7	20					5 días	

Fuente: Elaboración propia

Table 6. Presupuesto, plan de capacitación

PRESUPUESTO, PLAN DE CAPACITACIÓN											
CAPITULOS PLAN-GUIA HERRAMIENTA	CODIGO MODULO - CAPITULO	NOMBRE SUB- TEMA CAPITULO	Duración 2 semestres (meses)	Fecha inicio	Fecha fin	Dias Invertidos	PRESUPUESTO HNL				
							Aporte DONANTE	APORTE CONTRAPARTE	Porcentaje ejecución	Semáforo Ejecución presupuestal	
Capítulo I Bases para la formulación de Proyectos y Capítulo II Planificación para el desarrollo social y económica en Honduras	Modulo 1-CI	CONCEPTOS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	1	jul-19	ago-19	5 días	HNL 36,000.00	Salon - Energia	%	TERMINADO	
	Modulo 1-CI	RELACION ENTRE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS		jul-19						5 días	EN PROCESO
	Modulo 1-CI	CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO	1	ago-19	ago-19	5 días	HNL 18,000.00	Salon - Energia	%	AUN NO EMPEZADO	
	Modulo 1-CI	ESTRUCTURA BASICA DE UN PERFIL DE UN PROYECTO	3	sep-19	nov-19	15 días	HNL 54,000.00	Salon - Energia	%		
	Modulo 1-CI	IMPORTANCIA DE LA FORMULACION DE UN PROYECTO PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO						Salon - Energia			
	Modulo 1-C2	VISION DE PAIS 2010 -2038	1	dic-19	dic-19	5 días	HNL 18,000.00	Salon - Energia	%		
	Modulo 1-C2	MARCO LEGAL DE PROCESOS DE PLANIFICACION EN HONDURAS					HNL 18,000.00	Salon - Energia			
Capítulo III Elementos básicos para la formulacion de un Proyecto y Capítulo IV Desarrollo Económico Local	Modulo 2-C3	DIAGNOSTICO	1	ene-20	ene-20	5 días	HNL 18,000.00	Laboratorio de computo - energia y salon	%		
	Modulo 2-C3	DEFINICION DE OBJETIVOS, ALTERNATIVAS DE SOLUCION, METAS Y SUPUESTOS.					HNL 18,000.00	Laboratorio de computo - energia y salon			
	Modulo 2-C3	PROGRAMACIÓN	4	feb-20	may-20	20 días	HNL 144,000.00	Laboratorio de computo - energia y salon	%		
	Modulo 2-C3	ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO						Laboratorio de computo - energia y salon			
	Modulo 2-C3	VALORACION ECONOMICO- SOCIAL DEL PROYECTO						Laboratorio de computo - energia y salon			
	Modulo 2-C3	MONITOREO Y EVALUACION						Laboratorio de computo - energia y salon			
	Modulo 2-C4	DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	1	jun-20	jun-20	5 días	HNL 18,000.00	Salon - Energia	%		
Modulo 2-C4	ROL DE LAS REDES COMUNITARIAS EN EL FOMENTO DEL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	HNL 18,000.00					Salon - Energia				

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según los resultados de los hallazgos identificados en la investigación, es este capítulo se enuncian las conclusiones y recomendaciones de los mismos. Cada una de las recomendaciones está conectada a los objetivos específicos siendo el primero de la estructura organizacional el segundo sobre la guía con herramientas y técnicas y el tercero la ficha técnica para la gestión de proyectos.

5.1 CONCLUSIONES

1. Las redes comunitarias no cuentan con las capacidades necesarias para el desempeño de sus funciones, se observó que el 57% de los líderes de la red comunitaria no cuentan con acceso a una computadora limitándolos a esta herramienta útil para buscar información útil que les sirva para el desempeño de sus funciones.
2. Existe una estructura organizativa que no cumple con las expectativas de las y los miembros de la estructura comunitaria, ya que el 14% de los miembros de la estructura se muestran insatisfechos con el desempeño de esta, a pesar que el 86% conocen de la estructura, la mayoría que se refiere al 43% solo cuentan con un bachillerato y no cuentan con la capacidad académica necesaria para el desempeño de sus funciones.
3. Las redes comunitarias han venido generando proyectos según demanda de los donantes, sin embargo, no cuentan con una ficha técnica que les facilite el acceso al recurso económico.
4. La red comunitaria no tenía conocimientos teóricos y básicos de gestión de proyectos, por ende, no había un equilibrio entre experiencia y conocimiento.
5. La red comunitaria de valle de ángeles carecía de herramientas metodológicas y orden de

su estructura organizacional que no les permitía un mayor acceso a fondos de donantes.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Debido a la escasa estructura organizacional con la que cuenta la red comunitaria es necesario el fortalecimiento para la adecuada gestión de proyectos, dicha estructura contará con el papel de aprobación y vigilancia en cuanto a la planificación y gestión de cada una de las áreas para las que gestionan proyectos, dicha estructura puede ser conformada por un grupo de asesores que cuenten con cargos dentro de la estructura organizacional ya formada.
2. Implementar la metodología descrita en esta investigación ya que contiene una guía con herramientas y técnicas para la gestión de proyectos para la red comunitaria de Valle de Ángeles y cuenta con buenas prácticas para potenciar las competencias de los colaboradores de este municipio. La metodología también incluye herramientas que permiten generar una mejora significativa en la administración presupuestaria, y puede ser implementada a nivel directivo de la red de la misma manera que a nivel de las subredes del municipio.
3. Formulación de una ficha técnica que consolide características financieras que cumplan con las especificaciones del cooperante esto le permitirá a la red comunitaria el acceso al recurso económico.

BIBLIOGRAFÍA

- Ajenjo, A. D. (2005). *Dirección y Gestión de Proyectos*. Alfaomega Ra-Ma.
- Bataller, A. (2016). *La gestión de proyectos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cerezuela, C. O. (2017). *Gestión de Proyectos Paso a Paso*. España : UOC.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y Planeamiento*. Editorial Universidad Estatal a Distancia San José.
- Fontaine, E. R. (2008). *Evaluación social de proyectos*. México: Pearson.
- García Córdoba, F. (2004). *El Cuestionario, recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México: LIMUSA, S.A DE C.V. Recuperado de <https://books.google.hn/books?id=JPW5SWuWOUC&printsec=frontcover&dq=el+cuestionario&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewj49PDNscPgAhWFmlkKHQ2MB4wQ6AEIJjAA#v=onepage&q=el%20cuestionario&f=false>
- Hernández Renner, A. (s. f.). *Un Nuevo Modelo de Desarrollo Local* (1.ª ed.). España: Zafra.
- Jack, G. (2012). *Administración Exitosa de Proyectos*. Cengage Learning Editores.
- Lledó, Pablo, & Rivarola, G. (2007). *Gestión de Proyectos* (Primera Edición). Argentina.
- Lledó, Plablo. (2011). *Administración de Proyectos* (1.ª ed.). Canadá. Recuperado de www.pablolledo.com
- Montero, M. (2006). *Teoría y Práctica de la Psicología Comunitaria* (3.ª ed.). Argentina: Paidós SAICF. Recuperado de https://www.academia.edu/8143991/Montero_Maritza_-_Teoria_Y_Practica_De_La_Psicologia_Comunitaria_PDF
- Morán, L. M. (2009). *Guía de herramientas municipales para la promoción del desarrollo económico local*.
- Núñez, R. A. (2008). *Redes comunitarias: afluencias teórico-metodológicas y crónicas de*

- intervención profesional*. Buenos Aires, ARGENTINA: Espacio Editorial.
- Ortegón, E. (2005). *Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas*. Chile.
- Project Management Institute®. (2017b). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®)* (6.ª ed.). EE.UU. Recuperado de www.PMI.org
- Rosales Ortega, R. (2007). *Desarrollo local: teoría y prácticas socioterritoriales*. México, D.F., MEXICO: Editorial Miguel Ángel Porrúa. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3228069>
- Ruiz, V. (2004). *Organizaciones comunitarias y Gestión Asociada Una estrategia para el desarrollo de la ciudadanía emancipada* (1.ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Paidós SAICF.
- Silva, E. (2013). *Inclusión de Habitantes en la Ciudadanía Plena*. Panamericana Formas e Impresos.
- Villagra, J. (2016). *Indicadores de Gestión, un enfoque práctico*. México: Cengage Learning Editores.
- Villaseca, M. (2008). *Gestión efectiva del desarrollo económico local: fortaleciendo capacidades en la gestión de proyectos*. Perú: DESCO.

ANEXOS



CUESTIONARIO

FACULTAD DE POSTGRADO

Con la finalidad de realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la Gestión de Proyectos en la Red Comunitaria de Valle de Ángeles, a continuación, se le presentan una serie de preguntas de carácter investigativo de la maestría de Administración de Proyectos, de esta manera se podrá obtener los resultados óptimos para esta investigación.

Instrucciones: Seleccionar una respuesta marcando con una (X) la casilla en blanco.

1. Sexo

Femenino

Masculino

2. Estado Civil

Casado/a

Soltero/a

3. ¿Pertenece usted al Municipio de Valle de Ángeles?

Sí

No

Otro: _____

4. ¿Cuenta usted con acceso a una computadora?

Sí

No

5. ¿Conoce usted los cargos o puestos que se desempeñan en su red comunitaria?

Sí

No

6. ¿Cuál es su grado académico?

a. Bachiller

b. Licenciado

c. Magíster

d. Doctorado

Otro: _____

7. ¿Su red comunitaria cuenta con una estructura organizacional?

Sí No

8. ¿Tienen cargos y actividades asignadas para cada integrante de la red comunitaria?

Sí No

En caso que su respuesta sea “Sí”, favor especifique:

9. ¿Esta satisfecho con el cargo y actividades que desempeña en su red comunitaria?

Sí No

10. ¿Con cuantos años de experiencia cuenta en gestión de proyectos locales?

a. Menos de 5

b. 5 - 10

c. 10 – 15

d. Mayor a 15

11. ¿Conoce usted el estandar PMBOK® - PMI?

Sí No

12. ¿Conoce buenas practicas en gestion de proyectos?

Sí No

13. ¿Maneja su red un plan de capacitación en proyectos con enfoque PMI?

Sí No

En caso que su respuesta sea “No”, favor especifique:

14. ¿Esta de acuerdo en aplicar el estandar PMI a su Red Comunitaria?

Sí No

15. ¿Cuántas horas a la semana estaría dispuesto a emplear en capacitaciones para gestion de proyectos con estandar PMI?

a. 2

b. 5

e. 10

f. Mas de 10

16. ¿Utilizan en su red comunitaria formatos para gestión financiero?

Sí No

En caso que su respuesta sea “Sí”, favor especifique:

17. ¿Considera que los formatos para gestion de proyectos son los adecuados?

Sí No

18. ¿Conoce programas como excel para llenar presupuestos?

Sí No

19. ¿Ha llenado alguna vez fichas de subsidios financieros?

Sí No

20. ¿Tiene conocimientos en contaduria y/o administracion?

Sí No

¡Muchas gracias por su colaboración!