



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**MEJORA CONTINUA DE PROCESOS EN GESTIÓN DE
PROYECTOS**

SUSTENTADO POR:

ALEJANDRA MARÍA NAZAR KAFATY

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**MEJORA CONTINUA DE PROCESOS EN GESTIÓN DE
PROYECTOS**

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

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
JUAN ALBERTO SOLANO MÉNDEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
MANUEL GÓMEZ
ALEXANDER CABRERA
JACOBO SANTOS**

DEDICATORIA

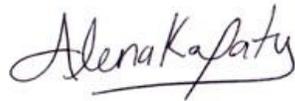
Dedico este trabajo a Dios, el dueño de todo lo que soy y tengo, el que me ha dado la fortaleza para terminar este proyecto. A mi esposo, un hombre de calidad conforme al corazón de Dios, que me animó siempre a seguir adelante. A mis padres y hermanos, por su respaldo.

AGRADECIMIENTO

La presente Tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Agradezco al Dr. Carlos Zelaya Oviedo, asesor metodológico de este documento, al Ing. Juan Alberto Solano, mi asesor temático. Al ingeniero Emmerson Aguilar, abogada Seidda Mendoza, ingeniero Manuel Membreño, por su ánimo y apoyo para conseguir la información en FHIS.

A mi esposo, padres y hermanos que me acompañaron en esta aventura que significó la maestría y que, de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos.



Muchas Gracias a Todos



FACULTAD DE POSTGRADO

MEJORA CONTINUA DE PROCESOS EN GESTIÓN DE PROYECTOS

AUTOR:

Alejandra María Nazar Kafaty

RESUMEN

El presente plan para la mejora continua, a través de la sistematización de experiencias entrega como producto un paquete de herramientas metodológicas, para ejecutar la sistematización de experiencias en cualquier institución que administre proyectos. En el caso de este documento se ha tomado como ejemplo para implementación el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS). El FHIS, es una institución gubernamental que administra fondos para la ejecución de proyectos de inversión social. La mejora continua es uno de los procesos necesarios para mantener y asegurar la calidad en los proyectos y programas. Con el paquete de herramientas se espera fomentar el surgimiento de la cultura de calidad en las instituciones administradoras de proyectos y programas.

Palabras claves: paquete de herramientas metodológicas, sistematización de experiencias, mejoramiento de la calidad, cultura de calidad, Fondo Hondureño de Inversión Social.



Graduate School

CONTINUOUS IMPROVEMENT IN PROJECT MANAGEMENT PROCESSES

AUTHOR:

Alejandra María Nazar Kafaty

ABSTRACT

This document contains a plan for continuous improvement; through the systematization of experiences. The product delivered is a package of methodological tools to systematize experiences, to be used by project management institutions. In the case of this document is taken as an example for implementing the Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS). FHIS is a government institution that manages funds for the implementation of social investment projects. Continuous improvement is one of the processes required to maintain and ensure the quality of projects and programs. With the toolkit is expected to promote the emergence of a culture of quality in project management institutions and programs.

Keywords: methodological toolkit, experiences systematization, quality improvement, quality culture, Fondo Hondureño de Inversión Social.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	2
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	2
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	3
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.6 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	6
1.7 JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES	9
2.1.1 GESTIÓN DE PROYECTOS	9
2.1.2 SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS	9
2.2 FONDO HONDUREÑO DE INVERSIÓN SOCIAL (FHIS).....	10
2.3 CULTURA DE CALIDAD	14
2.4 MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	15
2.5 SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN PROYECTOS	18
2.6 MOTIVACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO	21
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	26
3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS	26
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	26

3.2.1	ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.2.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	28
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	29
3.4	FUENTES DE INFORMACIÓN	31
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		33
4.1	RESULTADOS	33
4.1.1	FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS QUE EXISTEN EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS FHIS	33
4.1.2	ALTERNATIVAS VIABLES PARA HACER EFICIENTE LA GESTIÓN DE PROYECTOS A TRAVÉS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN FHIS	35
4.1.3	ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL FHIS Y RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN PARA LLEVAR A CABO LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS.....	36
4.1.4	ANÁLISIS SOBRE LA EXISTENCIA DE UN REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS SOBRE LOS PROYECTOS.....	36
4.1.5	EXPERIENCIAS Y LECCIONES APRENDIDAS QUE LOS ENTREVISTADOS CONSIDERAN RELEVANTES PARA SISTEMATIZAR.....	37
4.1.6	IMPORTANCIA QUE TIENE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS PARA EL FHIS	38
4.1.7	HERRAMIENTAS CON LAS QUE CUENTA EL FHIS, PARA LLEVAR A CABO LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS	39
4.1.8	ANÁLISIS SOBRE CULTURA DE CALIDAD, MEJORA CONTINUA Y LA CALIDAD EN LOS PROYECTOS FHIS.....	40
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		41
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD		43
6.1	PAQUETE DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN EL FONDO HONDUREÑO DE INVERSIÓN SOCIAL	43
6.2	INTRODUCCIÓN	43
6.3	LA GESTIÓN DE PROYECTOS BASADA EN MEJORA CONTINUA	43

6.4	ALCANCE DEL PAQUETE DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN EL FONDO HONDUREÑO DE INVERSIÓN SOCIAL	44
6.5	GESTIÓN DE TIEMPOS Y COSTOS.....	59
6.6	RECOMENDACIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PAQUETE DE HERRAMIENTAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS	63
	BIBLIOGRAFÍA	64
	ANEXOS	67
	ÍNDICE DE FIGURAS	85
	ÍNDICE DE TABLAS	86

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente documento ha sido desarrollado como apoyo al Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS). Tiene como objetivo proponer alternativas de solución viables, que faciliten la gestión de proyectos, a través de procesos de mejora continua, con la herramienta de sistematización de experiencias.

Se entrega como producto de este documento, un paquete de herramientas metodológicas que servirán para facilitar al FHIS el proceso de sistematización de experiencias en proyectos.

Todas las herramientas metodológicas propuestas, son producto de la recolección y análisis de documentos, entrevistas y experiencias vividas en FHIS, durante los últimos dos años.

Parte de este documento fue presentado en el VII Congreso Centroamericano y del Caribe de Administración de Proyectos realizado en Costa Rica del 26 al 28 de septiembre de 2012. El congreso este año fue organizado por el Capítulo PMI Costa Rica y el Colegio de Ingenieros Civiles de Costa Rica. El tema del congreso fue “El Capital Humano en la Gestión de Proyectos”. Durante el congreso se divulgaron las nuevas tendencias, técnicas y habilidades requeridas para la gestión de proyectos exitosos. El tema de la ponencia presentada fue “Técnicas de Motivación Económicas”, extraída del Plan de Motivación propuesto en éste documento como aplicabilidad de la investigación. La presentación se hizo en representación de UNITEC, y como una experiencia de valor agregado para la investigación.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS) es una institución gubernamental que se dedica a la inversión de fondos para construcción de proyectos de infraestructura social. En FHIS, hay varios convenios para ejecución de programas con distintas entidades de gobierno e instituciones financieras. Cada programa realiza la

planificación y ejecución de acuerdo a las normas establecidas por las fuentes de financiamiento.

El problema actual en la institución es la falta de fondos para ejecutar proyectos. Este problema tiene su raíz en varios aspectos; falta de planificación de procesos, falta de capacidad de gestión, desorganización en la sistematización de información de proyectos ejecutados y resultados de los mismos.

La sistematización de experiencias es un proceso que consiste en recopilar, organizar, clasificar y catalogar, todas las potencialidades, dificultades y lecciones aprendidas de un programa o proyecto para corregir procesos o mejorarlos en caso de realizar proyectos similares en un futuro.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En FHIS, la sistematización de experiencias no es una regla. Los conocimientos adquiridos a través de los años de experiencia de su talento humano se pierden al liberar a un empleado. Los procesos para la gestión de proyectos en FHIS, no han cambiado con los años, aunque las necesidades y circunstancias de la institución sí lo han hecho. En la institución generalmente se toman decisiones y se firman convenios basado en información incompleta.

Cada vez que se libera un empleado se pierden años de experiencias es por eso que con el presente proyecto de grado, se pretende dar una alternativa de solución que contribuya a mejorar la gestión y sistematización de experiencias en proyectos.

1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Deficiencia en los procesos de gestión de proyectos por la falta de sistematización y consolidación de lecciones aprendidas en el FHIS.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué alternativa es viable para hacer eficiente la gestión de proyectos a través de la sistematización de experiencias en FHIS?

¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en el proceso de gestión de proyectos FHIS?

¿Son eficientes los procesos para la gestión de proyectos sin tener una sistematización de experiencias que existen en FHIS?

¿Cuenta la institución con recursos para llevar a cabo la sistematización de experiencias que contribuyan a la gestión de proyectos?

¿Cuáles son los instrumentos metodológicos adecuados para hacer eficiente la gestión de proyectos a través de la sistematización de experiencias en FHIS?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir a hacer eficiente la capacidad de gestión de proyectos, y la sistematización de lecciones aprendidas, mediante un paquete de instrumentos metodológicos (Paquete de Herramientas Metodológicas para Sistematización de Experiencias), para apoyar a las instituciones que administran proyectos, en este caso FHIS, a lograr mayor calidad en sus procesos de gestión de proyectos.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gestión de proyectos en FHIS.

Analizar los procesos de gestión de proyectos en FHIS, para la integración de los procesos de sistematización de experiencias.

Definir los recursos disponibles para llevar a cabo la sistematización de experiencias.

Proponer un paquete de herramientas que sean aplicables a los procesos de gestión de proyectos del FHIS y cualquier otra institución de administración de proyectos.

1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable Dependiente Capacidad de Gestión

Variables Independientes Positivas

- Motivación del equipo de gestión de proyectos.
- Clima político estable.
- Equipo técnico capacitado en la gestión de proyectos.
- Estabilidad económica.
- Tratados Nacionales e Internacionales.
- Cambios positivos en la alta gerencia.

Variables Independientes Negativas

- Falta de capacitación.
- Gestión de proyectos no alineados con prioridades institucionales.
- Liberación de algún miembro del equipo de gestión.

Variable Dependiente Sistematización de Experiencias Institucionales

Variables Independientes Positivas

- Motivación del equipo de sistematización de experiencias.
- Políticas institucionales en pro de la sistematización.
- Equipo técnico capacitado en sistematización de experiencias.
- Estabilidad económica.
- Tratados Nacionales e Internacionales.
- Cambios positivos en la alta gerencia.

Variables Independientes Negativas

- Falta de capacitación.
- Sistematización no alineada con prioridades institucionales.
- Liberación de algún miembro del equipo de sistematización.

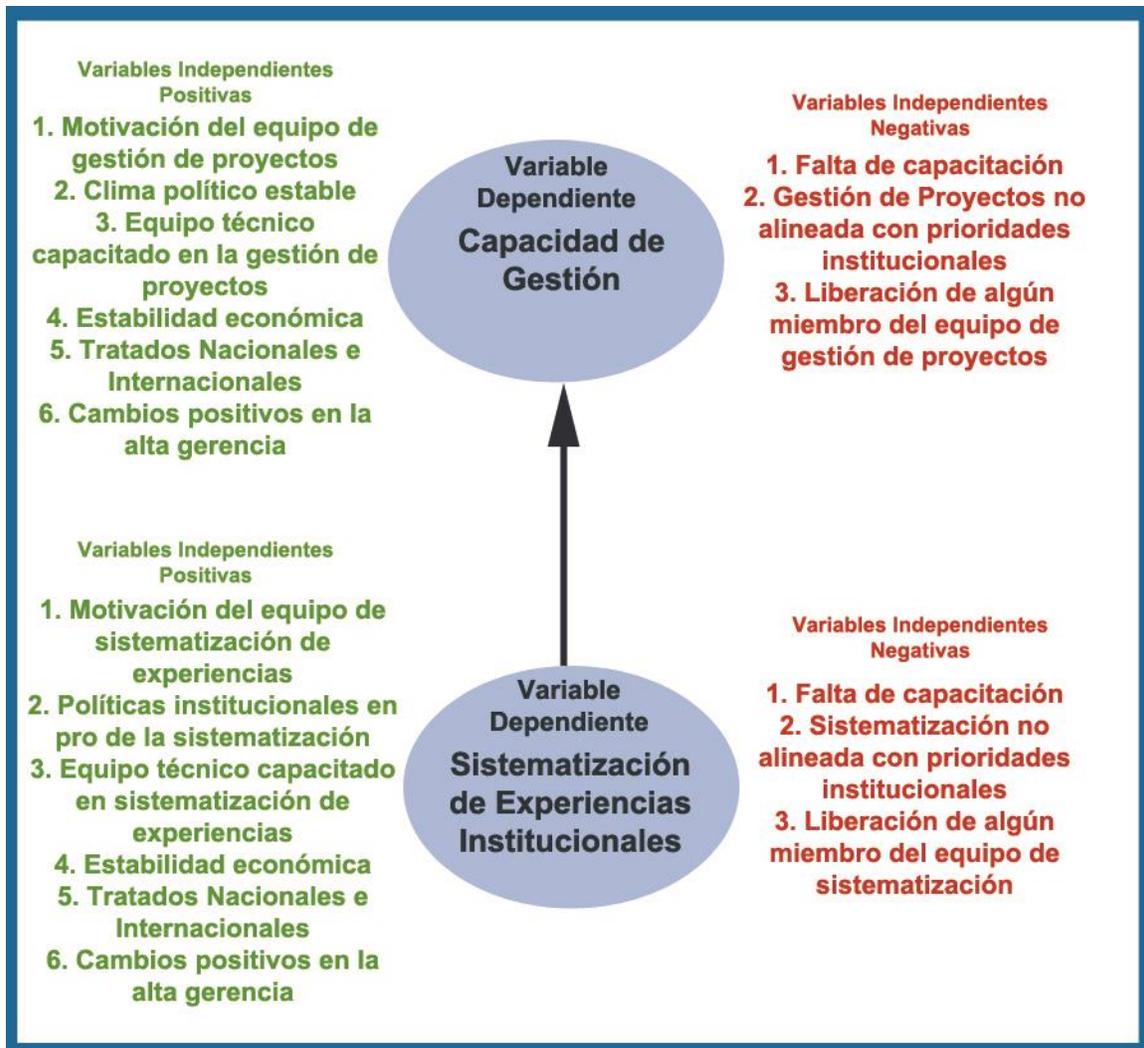


Figura 1 Variables de Investigación

1.6 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1: Matriz de Operacionalización de Variables (Capacidad de Gestión)

Variable	Tipo de Variable	Definición Conceptual (Proceso a través del cual se definen teóricamente las variables)
Capacidad de Gestión	Dependiente	Se define como el nivel de madurez que tiene la institución para gestionar proyectos (Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Fondos o Financiamiento, Recursos Humanos, Comunicaciones, entre otros)
Motivación del equipo de gestión de proyectos.	Independiente Positiva	Se define como el grado de motivación con el que cuenta el equipo que desarrolla la gestión de proyectos dentro de la institución
Clima político estable.	Independiente Positiva	Se define como un espacio en el que la política (actividad del gobierno) afecta positivamente en la gestión de proyectos dentro de la institución.
Equipo técnico capacitado en la gestión de proyectos.	Independiente Positiva	Se define como el nivel de capacitación que tiene el equipo técnico de la institución para desarrollar la capacidad de gestión
Estabilidad económica.	Independiente Positiva	Se define como el nivel óptimo económico, que incentiva la inversión social.
Tratados Nacionales e Internacionales.	Independiente Positiva	Se define como una serie de convenios o tratados suscritos entre la institución que gestiona proyectos y las instituciones de financiamiento nacionales o internacionales
Cambios positivos en la alta gerencia.	Independiente Positiva	Se define como una serie de cambios o situaciones directamente relacionados con toma de decisiones de la alta gerencia de las instituciones que gestionan proyectos y que afecten de manera positiva sobre las decisiones de gestión de proyectos.
Falta de capacitación.	Independiente Negativa	Se define como la ausencia de capacitación técnica del personal involucrado en la gestión de proyectos.
Gestión de proyectos no alineados con prioridades institucionales.	Independiente Negativa	Se define como la ausencia de sinergia entre los proyectos gestionados o a gestionar y las prioridades institucionales.
Liberación de algún miembro del equipo de gestión.	Independiente Negativa	Se define como el despido o liberación de algún miembro que pertenezca al equipo de gestión de proyectos dentro de la institución.

Tabla 2: Matriz de Operacionalización de Variables (Sistematización)

Variable	Tipo de Variable	Definición Conceptual (Proceso a través del cual se definen teóricamente las variables)
Sistematización de Experiencias Institucionales	Dependiente	Se define como la recopilación, análisis y sistematización de experiencias y lecciones aprendidas durante los procesos de gestión de proyectos dentro de la institución. Esta muy relacionada con el éxito en la capacidad de gestión de una institución.
Motivación del equipo de sistematización de experiencias.	Independiente Positiva	Se define como el grado de motivación con el que cuenta el equipo que desarrolla la sistematización de experiencias dentro de la institución
Políticas institucionales en pro de la sistematización.	Independiente Positiva	Se define como el conjunto de políticas institucionales que incentiven la sistematización de experiencias dentro de las instituciones que gestionan proyectos.
Equipo técnico capacitado en sistematización de experiencias.	Independiente Positiva	Se define como el nivel de capacitación que tiene el equipo técnico de la institución para desarrollar la sistematización de experiencias.
Estabilidad económica.	Independiente Positiva	Se define como el nivel óptimo económico, que incentiva la inversión social.
Tratados Nacionales e Internacionales.	Independiente Positiva	Se define como una serie de convenios o tratados suscritos entre la institución que gestiona proyectos y las instituciones de financiamiento nacionales o internacionales.
Cambios positivos en la alta gerencia	Independiente Positiva	Se define como una serie de cambios o situaciones directamente relacionados con toma de decisiones de la alta gerencia de las instituciones que gestionan proyectos y que afecten de manera positiva sobre las decisiones de sistematización de experiencias como una herramienta para la gestión de proyectos.
Falta de capacitación	Independiente Negativa	Se define como la ausencia de capacitación técnica del personal involucrado en la sistematización de experiencias.
Sistematización no alineada con prioridades institucionales	Independiente Negativa	Se define como la ausencia de sinergia entre la sistematización de experiencias y las prioridades institucionales.
Liberación de algún miembro del equipo de sistematización	Independiente Negativa	Se define como el despido o liberación de algún miembro que pertenezca al equipo de sistematización de experiencias dentro de la institución

1.7 JUSTIFICACIÓN

Obtener Apoyo Financiero: FHIS, tiene la oportunidad de participar en una variedad de foros a nivel mundial donde se exponen casos de éxito. Países como Bolivia, Ecuador, Guatemala y Panamá, (UNICEF, 2009) ya tienen práctica y políticas de sistematización de experiencias. Al tener los resultados de proyectos bien documentados se facilita la gestión de fondos, ya que se muestra con hechos y estadísticas la ejecución real. La sistematización de experiencias ayuda a obtener un panorama completo de las causas que contribuyeron al cumplimiento o no de los objetivos del programa.

Mejora Continua: El proceso de sistematización contribuye a los ajustes oportunos en la planificación inicial de los proyectos en ejecución. Además contribuye a la planificación eficaz de nuevos proyectos.

Cuidado y Continuidad de la Información: Una de las debilidades identificadas del FHIS es la rotación constante de personal. Lo que provoca pérdidas en la memoria institucional de experiencias o “know-how”. Cuando se tiene definido el proceso de sistematización de experiencias, se asegura la memoria institucional, garantizando la toma de decisiones eficaces. Documentar experiencias ayuda a obtener una mejora constante y continua de los procesos para la ejecución de proyectos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES

2.1.1 GESTIÓN DE PROYECTOS

“La administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto.” (Lledó & Rivarola, 2007, pág. 6).

Según el PMBOK; “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos 5 grupos de procesos son: Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre” (Project Management Institute, Inc., 2008).

2.1.2 SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Sistematizar: (Del lat. systēma, -ātis, sistema)

1. tr. Organizar según un sistema. (RAE, 2001)

Experiencia: (Del lat. experientia).

1. f. Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo.

2. f. Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.

3. f. Conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas.

4. f. Circunstancia o acontecimiento vivido por una persona. (RAE, 2001)

“La sistematización es un proceso teórico y metodológico que a partir del ordenamiento, reflexión crítica, evaluación, análisis e interpretación de la experiencia, pretende conceptualizar, construir conocimiento y, a través de su comunicación, orientar otras experiencias para mejorar las prácticas sociales” (Carvajal Burbano, 2004).

2.2 FONDO HONDUREÑO DE INVERSIÓN SOCIAL (FHIS)

El FHIS, es una entidad desconectada de la Presidencia de la República de Honduras, de duración limitada, cuanta con personería jurídica, patrimonio propio, tiene autonomía administrativa, técnica y financiera (Poder Judicial del Honduras, 1999).

La finalidad del FHIS es promover el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades o grupos sociales marginados en el área rural y urbana del país. Los fondos para ejecutar proyectos provienen de préstamos blandos con organismos nacionales e internacionales, donaciones, herencias, legados y cualquier clase de aportes nacionales o extranjeros (Poder Judicial del Honduras, 1999).

TIPOLOGÍA DE PROYECTOS FHIS

El FHIS dentro de su cartera de proyectos tiene la construcción, reparación, ampliación y reposición de:

- Sistemas de Agua Potable y Saneamiento Básico
- Centros Escolares (Pre-básica, Básica e Institutos)
- Centros de Salud (CESAR, CESAMO)
- Electrificación Rural
- Caminos Rurales
- Electrificación con Energía Solar
- Vivienda de Interés Social

Todo proyecto FHIS, cuenta con 6 componentes:

1. **Pre-inversión:** es la fase donde se crea el expediente de un proyecto para su posterior construcción. Las actividades básicas de pre inversión son: Evaluación y Formulación. La fase inicia con la selección y contratación del profesional de la ingeniería civil o arquitectura el cual visita los proyectos con el propósito de evaluarlo en campo conociendo si este es factible o no. En esta visita se recopila toda la información técnica y social que posteriormente, en escritorio, es utilizada para la formulación del proyecto llegándose a conformar un expediente de proyecto.

2. **Inversión:** es la fase donde se realiza la construcción del proyecto. Está ligado directamente a la supervisión de inversión. La fase inicia cuando el expediente del proyecto ha sido aprobado por comité de operaciones.
3. **Supervisión de Inversión:** está ligado directamente con la inversión, es la fase donde se supervisa la ejecución de la obra de infraestructura.
4. **Capacitación:** es la fase donde se realiza la labor de socialización del proyecto en la comunidad. Parte del programa de capacitación incluye temas de gobernabilidad, conformación de juntas, mantenimiento de las obras, autoestima, trabajo en equipo, entre otros. Está ligado al componente de supervisión de capacitación.
5. **Supervisión de Capacitación:** está ligado directamente con la capacitación, es la fase donde se supervisa la capacitación social.
6. **Inspectoría:** es una fase administrada por el FHIS, la figura del inspector debe vigilar la ejecución de las obras de infraestructura y capacitación social. Además se encarga de aprobar estimaciones y ordenes de cambio (Fondo Hondureño de Inversión Social, 2001).

CICLO DE PROYECTOS FHIS

El ciclo de proyectos FHIS es multidireccional, pues los proyectos sufren cambios a lo largo de la vida del proyecto.

1. **Evaluación y Formulación de Proyectos:** Durante la evaluación y formulación de proyectos primero se planifica la visita de campo, luego se realiza la visita de campo y el evaluador hace el análisis de pre-factibilidad y factibilidad de campo. Una vez finalizada la visita de campo y todas las actividades que comprende realizar los análisis de pre y factibilidad de campo, se procede al estudio y diseño en gabinete, el estudio comprende entre otros, alcance del proyecto, categorización para permisos ambientales, memoria de cálculo, planos, costos y presupuesto del proyecto, lo cual lleva a la conformación del expediente del proyecto tipo FHIS.

Para decidir el alcance del proyecto, FHIS tiene definidos los siguientes parámetros:

- a. *Construcción*: Se aplica a los proyectos nuevos que comienzan a operar por primera vez, como resultado de la demanda de servicios y del nombramiento del personal operativo.
 - b. *Ampliación*: Se aplica a los proyectos que ya existen y están operando, pero que requieren ampliaciones por:
 - Aspectos de demanda
 - Nombramiento de nuevo personal operativo.
 - c. *Reposición*: Se aplica a los proyectos que ya están operando, pero que requieren de la construcción del proyecto por:
 - Estar operando en inmuebles prestados o alquilados.
 - Porque las condiciones físicas del inmueble existente presentan un grado de deterioro que pone en riesgo la seguridad de los beneficiarios.
 - Por no reunir físicamente el inmueble las condiciones pedagógicas mínimas requeridas.
 - d. *Reparación*: Se aplica a los proyectos cuando el estado físico del inmueble presenta deterioros o daños que requieren ser rehabilitados para mejorar la calidad y seguridad del inmueble.
 - e. *Readecuación*: Se aplica cuando la obra física requiere ampliaciones por hacinamiento, por reubicación o por incremento de las áreas de servicio existentes (Fondo Hondureño de Inversión Social, 2001).
2. **Aprobación y Autorización**: Los proyectos durante esta etapa pasan por una serie de aprobaciones y comités que certifican la calidad de los proyectos.
 3. **Contrataciones**: Durante esta etapa se hacen todas las gestiones y actividades necesarias para realizar la contratación de ejecutores, supervisores de inversión, capacitadores y supervisores de capacitación. Las modalidades de contratación del FHIS, están basadas en la Ley de Contrataciones del Estado. La Ley de Contrataciones del Estado establece lo siguiente en cuanto a las modalidades de contratación:
 - Licitación Pública
 - Nacional

- Internacional
 - Licitación Privada
 - Concurso Público
 - Concurso Privado
 - Contratación Directa
4. **Control y Seguimiento:** Una vez finalizado el proceso de contratación los proyectos pasan a la Dirección de Control y Seguimiento, quien es la responsable de monitorear la ejecución de los proyectos de manera operativa y el cierre técnico de los proyectos.
5. **Administración y Finanzas:** Brinda el apoyo en todo momento a la dirección de control y seguimiento durante la ejecución de los proyectos y es el encargado del cierre financiero de los proyectos (Fondo Hondureño de Inversión Social, 2001).



Figura 2. Diagrama del Ciclo de Proyectos FHIS.

2.3 CULTURA DE CALIDAD

Según Humberto Cantú (2006), "...cultura es el patrón por medio del cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a las actividades del mismo...es móvil, dinámica, pues cambia en función de los retos que enfrentan los grupos." (Cantú Delgado, 2006).

Al igual que cualquier proceso que involucre personas la cultura es dinámica, por lo que para lograr una buena cultura de calidad se debe estar consiente que el cambio es parte de esta cultura. Cualquier proceso de cambio genera controversia y aversión. Es muy importante el empoderamiento en la implementación de cultura de calidad.

El empoderamiento en sus inicios se relacionó con el poder y con las mujeres. Debido a que en la antigüedad las mujeres no tenían todos los derechos con los que cuentan ahora. Se relacionaba directamente el empoderamiento con esta connotación, de crear cambio para las mujeres. Luego surgen otros conceptos que relacionan al empoderamiento con el poder en conexión con el poder relacional (Surrey, 1987).

En la actualidad se conoce el empoderamiento, como actuar para crear, darle poder a un individuo o grupo social desfavorecido (RAE, 2001). Al ofrecerle a los miembros de una organización o equipo de trabajo empoderamiento sobre el cambio agiliza los procesos de implementación de la cultura de calidad.

La cultura de calidad se relaciona más con las organizaciones, en proyectos se le conoce como Gestión de la Calidad. La gestión de la calidad según la metodología PMI, tiene tres procesos:

1. Planificación de la calidad, que consiste en identificar los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos.
2. Aseguramiento de la calidad, consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las medidas de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad apropiadas y las definiciones operacionales.

3. Control de calidad, consiste en monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios (Project Management Institute, Inc., 2008).

En la metodología PMI, estos procesos interactúan de manera directa con el resto de las áreas de conocimiento¹ que enseña esta metodología. El proceso de gestión de calidad para el PMI, trata con la calidad del proyecto y producto.

2.4 MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

La mejora continua es parte de la gestión de la calidad en los proyectos. Para comprender la mejora continua es necesario tener claros algunos conceptos:

Gestión de la Calidad: Según PMBOK® (2008), “La Gestión de la Calidad incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda.” (Project Management Institute, Inc., 2008).

Calidad en los proyectos es satisfacer las necesidades de los involucrados del proyecto. Para que exista el mejoramiento continuo de la calidad se requiere un proceso continuo de operación de la calidad (Lockyer & Gordon, 2005).

Satisfacción del Cliente: “...es la percepción que tiene el consumidor individual acerca del desempeño del producto o servicio en relación con sus propias expectativas.” (Shiffman & Kanuk, 2010).

Mejora Continua: “El proceso de mejora continua es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes.” (Chang, 1996).

¹ Áreas de Conocimiento PMI: Integración, Alcance, Costos, Tiempo, Calidad, Riesgos, Recursos Humanos, Comunicaciones, Adquisiciones.

La mejora continua en los proyectos según PMBOK® (2008), es un ciclo que consiste en planificar, hacer, revisar y actuar (Project Management Institute, Inc., 2008). Los clientes en un proyecto, son los involucrados, por lo que satisfacción del cliente en proyectos sería cumplir con la percepción que tienen los involucrados. Las percepciones y requisitos de los involucrados se recopilan durante la etapa de planificación del proyecto, y se revisan durante la ejecución y cierre del mismo.

MEJORA CONTINUA EN LATINOAMERICA

En Colombia existe una iniciativa de aseguramiento de la calidad para el Consejo Nacional de Acreditación, quien depende del Ministerio de Educación Nacional. El sistema de aseguramiento de la calidad en Colombia se basa en la premisa que “la educación es un servicio público y una función social a cargo del Estado; y que el desarrollo de la Educación Superior implica el garantizar la autonomía universitaria y velar por la calidad del servicio educativo a través del ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior” (Congreso de Colombia, 1992).

La política de calidad y sistema de mejoramiento continuo contempla la creación y fortalecimiento de los sistemas de garantía de calidad internos en las instituciones de educación superior en Colombia. Para obtener el reconocimiento del plan de calidad total y mejora continua es necesario cumplir con los requisitos universales (Consejo Nacional de Acreditación, 2011).

En México, también hay varias iniciativas de implementar los procesos de mejora continua. Un ejemplo es el Convenio de Concertación para La Mejora Continua de Prácticas Comerciales Competitivas y de Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. El objetivo del convenio es fomentar la calidad total y mejora continua en empresas, alineando los principios de mejora continua a las leyes y asociaciones nacionales (Convenio de concertación para la mejora continua de practicas comerciales, 2006).

Cuando en un país se comienzan a hacer regulaciones sobre calidad total y mejora continua se fomenta la práctica de las mismas por la sociedad civil. Un gobierno que da

el ejemplo en la implementación de estas políticas, aporta al desarrollo y aplicación de estos principios.

Organizaciones como la Secretaría General Iberoamericana en conjunto con el Programa Iberoamericano por la Calidad, crearon un instrumento para incentivar la certificación de calidad en PYMES en Centroamérica.

Existen algunos obstáculos que dificultan el proceso de calidad y mejora continua:

- “Escasos recursos económicos y falta de financiamiento para costear todas las etapas de la certificación.
- Poca claridad sobre los beneficios de certificarse.
- Falta de conocimiento de la norma ISO 9001.
- Falta de compromiso y resistencia al cambio por parte del personal de la empresa.
- Poca conocimiento sobre la oferta de servicios de asesoría en el tema de calidad.
- Poca difusión de programas de apoyo a PYMES que promueven certificaciones.
- Estructura organizativa de las PYMES no adecuada para el cumplimiento de la norma y roles de los empleados no definidos.” (FUNDES, 2012).

En el documento se propone un sistema nacional de calidad para cada país involucrado en el que se incluyen diferentes sectores como ser el estado, consultores y certificadores, instrumentos y sectores de apoyo además del sector privado. Este modelo de implementación contribuye a la aplicación efectiva de este tipo de instrumentos (FUNDES, 2012). Honduras es uno de los países incluidos dentro del “Libro Blanco de la Certificación de Calidad de las PYMES en Centroamérica.”

En Honduras los procesos de mejora continua se relacionan directamente con calidad total en las empresas. Existen algunas empresas nacionales que cuentan con políticas de calidad total como parte de su cultura organizacional.

Programas como la Cuenta del Milenio, incentivan políticas de calidad total entre las PYMES agroindustriales creadas a partir de este programa (Cuenta Desafío del Milenio, 2009).

En FHIS, se revisa la calidad durante la ejecución, el inspector del proyecto es el encargado de asegurar y verificar la calidad de las obras de infraestructura y la capacitación social. En este caso se revisa la calidad del producto, pero no del proyecto. Muchas veces los proyectos no cumplen con los requisitos establecidos al inicio por los interesados o beneficiarios del proyecto. Este detalle genera falta de confianza por parte de los beneficiarios de proyectos FHIS. Existe retroalimentación a través de informes de inspección, estos informes sirven para tomar decisiones, pero no existe una relación directa con el evaluador del proyecto. Lo cual dificulta conocer el panorama completo del proyecto. El inspector no conoce el historial del proyecto, ni los criterios con los cuales el evaluador formuló el proyecto.

Los programas que tienen una Unidad Coordinadora de Proyectos, tiene un proceso aceptable de retroalimentación. Esto facilita la elaboración de informes y toma de decisiones efectivas. Los programas manejados por las direcciones de línea (Dirección de Proyectos, Dirección de Control y Seguimiento, Dirección de Contrataciones, Dirección de Administración y Finanzas), en muchas ocasiones no reciben la atención necesaria, debido a la mala distribución de carga de trabajo, y falta de capacitación al personal técnico encargado de realizar los informes.

2.5 SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN PROYECTOS

La planificación en un proyecto tiene una sola cosa segura, que cambiará. Es por eso que documentar el cambio resulta tan importante en los procesos de mejora continua en proyectos. El ser humano por naturaleza tiene la necesidad de mejorar. El proceso de documentación ayuda considerablemente a el equipo de administración de proyectos y a los involucrados, tener un panorama completo de los que sucede o sucedió en su proyecto; y a tomar medidas correctivas (da Silva Welles, Le Borgne, Dickinson, & de Jong, 2011).

La sistematización de experiencias es uno de los componentes de la documentación en un proyecto. Se considera una de las partes más importantes, de un proyecto, porque incluye lo técnico y la experiencia adquirida por los miembros del equipo e interesados. La sistematización de experiencias es el equivalente a construir una memoria institucional, en la cual cada nuevo funcionario tenga el panorama completo de la institución. Al obtener un mapa completo de la situación institucional, es más fácil la toma de decisiones, la gestión de fondos para proyectos y la mejora continua en la institución.

De acuerdo a Oscar Jara (2004), la sistematización se ha utilizado en diferentes disciplinas, y se refiere en todos los contextos a clasificar, ordenar o catalogar datos e información, se refiere a ponerlos en sistema (Jara Holliday, 2004).

En proyectos la sistematización implica algo más, además de ordenar y clasificar datos, se involucra el concepto de lecciones aprendidas, experiencia aprendida durante los procesos del proyecto. Involucra la experiencia desde la planificación hasta el cierre del proyecto. Al incluir el concepto de experiencia se reconoce que el proceso estará en constante movimiento, pues los procesos sociales son dinámicos.

Existen una serie de factores objetivos y subjetivos que intervienen en las experiencias y están interrelacionados:

- Condiciones de contexto en el que se desarrollan.
- Situaciones específicas que lo hacen posible.
- Acciones en las que se involucran personas con fines determinados.
- Reacciones que generan estas acciones.
- Resultados esperados e inesperados que surgen por las acciones y reacciones anteriores.
- Percepciones y emociones de las personas que intervienen en la experiencia.
- Relaciones que surgen entre las personas que están involucradas con la experiencia.

Las experiencias son procesos únicos e irrepetibles, esto se debe a que las experiencias están directamente relacionadas con las personas. Siempre que se

involucra en un proceso al talento humano, existen procesos únicos, ya que cada ser humano es único (Jara Holliday, 2004).

Oscar Jara (2004), afirma: “La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora.” (Jara Holliday, 2004).

En Latinoamérica, existen diversos ejemplos de sistematización de experiencias. La sistematización de experiencias nace en los ochenta en el ámbito de proyectos de desarrollo social. Existen dos fuentes principales de las cuales se derivan los actuales conceptos sobre la sistematización:

1. El desarrollo de la educación popular; en la cual se elabora una alternativa de educación clásica, basada en el trabajo social y la alfabetización. Es aquí donde se inicia la utilización del término sistematización de experiencias.
2. Nuevos planteamientos en las ciencias sociales; cuando se revalorizan los límites y alcances de la investigación científica (Dirección General de Políticas de Desarrollo Social, 2010).

Según la Dirección de Investigación y Desarrollo Social (2010), “La sistematización de experiencias es un proceso participativo de reflexión e interpretación crítica de una experiencia o práctica social que produce conocimiento desde la propia experiencia de los actores de los procesos de desarrollo. La sistematización de experiencias permite organizar, ordenar, analizar y reconstruir el proceso de ejecución de un programa o proyecto para obtener aprendizajes a partir del establecimiento de sus logros y limitaciones. Los conocimientos generados en el proceso de sistematización nos permiten mejorar las prácticas y replicarlas en otros momentos y lugares, así como difundir y promover propuestas de políticas sociales” (Dirección General de Políticas de Desarrollo Social, 2010).

Existen algunos ejemplos de recopilación de experiencias y lecciones aprendidas, además de manuales para realizar la sistematización de experiencias en Centroamérica.

Países como Costa Rica, y Guatemala han trabajado en alianza con ciertas instituciones gubernamentales e internacionales para producir manuales para la sistematización de experiencias. Algunos de los puntos importantes encontrados en estos documentos son:

- Puntos de partida para realizar la sistematización de experiencias
- Lineamientos para realizar la recopilación de experiencias vividas
- Lineamientos para el análisis del proceso.
- Lecciones aprendidas positivas y negativas de los procesos y proyectos.
- Descripción a profundidad de los actores involucrados en el proceso de sistematización, y sus experiencias dentro del proceso.
- Análisis de impacto y calidad de los proyectos ejecutados.
- La sistematización se puede realizar sobre una amplia diversidad de proyectos o programas.

Los documentos que sustentan estas experiencias se encuentran en el Anexo 3 de este documento.

2.6 MOTIVACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO

“Según Newstorm (2007), la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.” (Madrigal Torres, 2009).

Según Whetten & Cameron (2005), La motivación representa el deseo y compromiso de un miembro de equipo para desempeñarse y se muestra en un esfuerzo relacionado con el trabajo. La motivación se mide multiplicando el deseo y el compromiso de un individuo. La motivación se ve afectado por una serie de variables:

- Aptitud: habilidades y destrezas innatas que la persona aporta al trabajo.

- Entrenamiento: conjunto de destrezas aprendidas mediante un proceso de capacitación o experiencia.
- Recursos: conjunto de herramientas técnicas, personales o políticas que ayudan al individuo a hacer su trabajo de manera eficiente.
- Habilidad: es la multiplicación de la aptitud, entrenamiento y recursos.
- Desempeño: es el producto de la habilidad y el producto de la motivación (Whetten & Cameron, 2005).

La motivación en el equipo de trabajo, juega un papel fundamental en el camino hacia el éxito de los proyectos, pues todo lo que se hace en la vida está hecho por un hombre y dirigido hacia él.

Según Whetten & Cameron (2005), “La falta de habilidad en una persona puede inhibir un buen desempeño por múltiples razones.” Existen cinco herramientas que apoyan a los gerentes para superar los problemas de desempeño deficiente:

1. Reabastecimiento: se enfoca en las necesidades de apoyo del trabajo, las cuales incluyen personal, presupuesto y autoridad política.
2. Reentrenamiento: es una opción menos amenazante que la anterior, se enfoca en crear programas de entrenamiento para actualizar conocimientos y destrezas en los miembros del equipo.
3. Reajuste: se utiliza cuando la persona tiene un desempeño deficiente en sus actividades, aun con el reabastecimiento y reentrenamiento. Se redirigen los objetivos y metas asignadas al individuo, para que su trabajo sea gratificante y significativo.
4. Reasignación: mover al individuo a un lugar donde sus habilidades y conocimientos estén alineados con los requerimientos del puesto.
5. Liberación: es la última de las opciones, se da cuando ninguna de las herramientas anteriores han dado resultado, y no existen oportunidades para la reasignación en la organización (Whetten & Cameron, 2005).

Según Madrigal Torres (2009), existen ciertas pautas administrativas que se pueden aplicar para motivar a los empleados:

1. Generar estructuras administrativas eficientes, donde exista transparencia en las reglas de conducta establecidas por la institución, con esto se logra tener un ambiente de certidumbre en el comportamiento del individuo ante reconocimientos, promociones y reprimendas.
2. Explicar con claridad las instrucciones, hablar siempre con la verdad.
3. Apelar a la grandeza. Es el deseo de todo ser humano contribuir con algo grandioso, por lo que se debe incluir y empoderar al empleado de su trabajo.
4. Aplicar valores personales y compartirlos con los empleados, obtener poder personal, no solo institucional.
5. Trabajar intensamente para lograr los objetivos.
6. Manejar diferentes escalas de incentivos y retos de acuerdo con las expectativas creadas en cada equipo de trabajo dentro de la institución (Madrigal Torres, 2009).

LA MOTIVACIÓN

La motivación según Porret (2010), puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible, (Porret Gelabert, 2010).

Uno de los principales componentes para la desmotivación es cuando algunas necesidades básicas han sido insatisfechas. Según Maslow (1954), las necesidades motivan las acciones de una persona mientras no hayan sido satisfechas; una vez que una necesidad ha sido cubierta, deja de actuar como factor de motivación (Maslow, 1954). Maslow, ordena estas necesidades según la jerarquía que se indica en el gráfico a continuación:



Figura 3: Jerarquía de las Necesidades según la Teoría de Maslow

Fuente: (Maslow, 1954)

Dentro de las necesidades fisiológicas se encuentran las necesidades básicas humanas, todas las que se refieren al mantenimiento de la vida, como ser alimentos, vestimenta y abrigo. El siguiente factor es la conservación y seguridad, se refiere a estar a salvo de peligros físicos y tener la percepción de estar seguro. El tercer factor es la pertenencia, que se refiere a la necesidad de ser parte de grupos sociales, ya sea consanguíneos o no. El siguiente factor es la estima, que es el deseo y necesidad de ser reconocido entre el grupo como alguien valiosos, que aporta dentro de ese grupo. Al

estar satisfechas todos los factores anteriores, se llega a la realización personal, (Fournies, 1992).

LA MOTIVACIÓN COMO EL ORIGEN DE BUENOS RESULTADOS

La motivación es un proceso que funciona a prueba y error. Ningún directivo tiene un plan universal para motivar a su equipo, pues cada individuo es diferente, por lo que tiene necesidades, actitudes y experiencias diferentes. Además cada persona cuenta con un nivel diferente de necesidades. Para encontrar el plan de motivación adecuado, primero se debe hacer el diagnóstico del equipo o grupo de personas al cual se desea motivar. Una vez realizado el diagnóstico es más fácil elaborar un plan o estrategia que vaya de acuerdo a las necesidades del equipo o grupo en ese momento. La retroalimentación es muy importante en estos procesos porque esto permite que exista la mejora continua en el proceso.

Aunque a cada empleado se le paga un salario para elaborar su trabajo, es importante para lograr mejores resultados que el ambiente laboral tenga ciertas características que faciliten su labor y le ayuden a crecer profesional y personalmente. El crecimiento en experiencia del personal es un recurso invaluable para las empresas. En la actualidad, existen algunas teorías como el endomarketing, que en términos generales se refiere a la satisfacción de las necesidades de los empleados. Estas técnicas van mucho más allá que un simple plan de motivación. La motivación es aplicable como un componente de la oficina de talento humano, en cambio en endomarketing, es más una cultura organizacional.

Para hacer eficiente la aplicación del endomarketing, se debe contar con el apoyo de los directivos de la institución, pues son ellos los encargados de aplicarla dentro de la empresa. Deben estar conscientes de los costos y beneficios que se obtendrán al aplicar el endomarketing. Según Martínez (2012), “Es mejor lograr la lealtad del empleado, en lugar de contratar nueva gente” (Martinez, 2012).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación realizada fue de enfoque cualitativo, pues durante la investigación se recolectó una serie de datos, obtenidos en su mayoría de los interesados en el proceso de gestión de proyectos y sistematización de experiencias. Los datos recolectados no tuvieron componentes de medición numérica, sino más bien conceptos y situaciones que contribuyeron al descubrimiento y resolución de las preguntas de investigación planteadas al inicio de este trabajo. Las preguntas de investigación fueron planteadas de tal manera que el enfoque cualitativo, fue el más adecuado para resolverlas.

El método utilizado fue inductivo, ya que se obtuvieron conclusiones generales a partir de las preguntas de investigación y variables de investigación planteada en el primer capítulo de este documento. Los pasos esenciales que se siguieron para la aplicación del método fue la observación y registro de hechos, la clasificación de los mismos y la derivación inductiva que parte de los hechos observados y recopilados.

Según Hernández Sampieri (2010), el enfoque de investigación cualitativo es el que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación fue no experimental, pues se observaron los procesos de gestión de proyectos en FHIS, en su contexto natural, y posteriormente fueron analizados para obtener resultados y aplicabilidad.

El primer paso realizado fue el planteamiento del problema, se estudiaron diversas áreas donde la institución tenía dificultades, antecedentes del problema y el entorno en el que se desarrollaba, y se definió un solo problema objeto de investigación. Una vez definido el problema se formularon las preguntas de investigación, que posteriormente estuvieron alineadas con el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

Como tercer paso se definieron las variables de la investigación, por lo cual se siguió la línea de diseño transeccional exploratorio. Esta línea de diseño es común en investigaciones que desarrollan temas poco conocidos. En vista que el tema de sistematización de experiencias no común en FHIS, se decidió hacerlo de esta manera.

Todo proyecto debe tener una justificación, un porqué y para qué, es por eso que el siguiente paso desarrollado fue justificar la investigación, y se dividió en tres componentes de mucha importancia para el FHIS; buscar la obtención de apoyo financiero, la política de mejora continua, y el cuidado y continuidad de la información.

Una vez justificada la investigación se desarrolló todo el sustento teórico necesario para conocer y desarrollar la investigación. El sustento teórico de la tesis fue extraído de libros, documentos científicos, leyes, y manuales asociados al tema.

Luego se diseñó la metodología de investigación a utilizar, incluyendo la definición de población, muestra, instrumentos y herramientas a utilizar para llevar a cabo la investigación. Finalmente se presentaron los resultados y el análisis de la información obtenida por medio de la aplicación de los instrumentos y herramientas de investigación.

El último paso fue la aplicabilidad, en la que se presentó un paquete de herramientas metodológicas para la sistematización de lecciones aprendidas o experiencias en FHIS. Las herramientas incluyeron todos los aspectos que facilitarían su implementación dentro de la institución.

3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN



Figura 4. Diseño de la Investigación



Figura 5 Esquema de la Investigación

3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se consideró fue el personal FHIS con relación directa en la gestión de proyectos. Todos los empleados que pertenecen a las direcciones de línea.²

La muestra de participantes voluntarios estuvo compuesta por representantes de cada una de las direcciones de línea del FHIS mas un representante de la Dirección de Métodos y Sistemas y un representante de la Unidad de Planificación, Evaluación y Gestión; en total ocho personas, miembros propuestos para conformar el equipo de sistematización FHIS.

La muestra de expertos estuvo compuesta por Andrés Gil Bucci, consultor especialista en sistematización de experiencias; y Víctor Lionel Mux, Especialista en Planificación,

² Direcciones de Línea: Son las 4 direcciones principales en el ciclo de proyectos FHIS. Dirección de Proyectos, Dirección de Contrataciones, Dirección de Administración y Finanzas y Dirección de Control y Seguimiento.

Monitoreo y Evaluación, Programa Conjunto, Vicepresidencia de la República de Guatemala - M&E en MANCUERNA.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

En su primera etapa se hizo recopilación y análisis de información relacionada al tema de gestión de proyectos, calidad y sistematización de experiencias.

La información fue obtenida en un 10% del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, a través de la biblioteca virtual. El restante 90% de la documentación, fue extraída, de libros sobre gestión de proyectos, calidad y guías de sistematización elaboradas por autores internacionales.

En una segunda etapa se realizaron una serie de entrevistas, y observación de los procesos de gestión de proyectos en el FHIS, la información de observación fue recopilada en una bitácora toda la información obtenida de las entrevistas y bitácora, fue analizada y aplicada en la elaboración del paquete de herramientas propuesto.

Para recopilar la muestra de expertos se utilizó una **entrevista abierta**, se eligió este tipo de entrevista por la flexibilidad que da al experto de expresar y compartir sus conocimientos y experiencia en el tema de sistematización. La manera en la que se aplicó este instrumento fue vía skype con los dos expertos descritos en la sección de fuentes primarias.

Descripción del proceso de aplicación de la entrevista abierta: Durante la aplicación de esta entrevista se sostuvo una conversación con los expertos en temas de sistematización especificados en la muestra de expertos, según la guía de temas a desarrollar planteados en el anexo 1. Para corroborar que la información solicitada estaba siendo comprendida por el entrevistado, se dirigió la entrevista hacia los conceptos e información requerida para hacer el estudio.

El concepto de entrevista abierta según Hernández Sampieri (2010), es la que "...se fundamenta en una guía general de contenido..." (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010), debido a la flexibilidad que se obtiene con este tipo de entrevistas. Ver Anexo 1.

Para obtener la información de la muestra de voluntarios se utilizó una **entrevista semi-estructurada**, pues permite tener una estructura general de la entrevista, sin cerrar la posibilidad a ampliar algún tema que fuere de interés durante la entrevista. Estas entrevistas se realizaron en el FHIS, a los voluntarios enlistados en la sección fuentes primarias. Los entrevistados forman parte del equipo propuesto para la sistematización de experiencias, en vista que son personas con más de un año de laborar en la institución y además están directamente involucrados con el proceso de gestión de proyectos.

Descripción del proceso de aplicación de la entrevista semi-estructurada: Durante la aplicación de esta entrevista se sostuvo una conversación con los voluntarios involucrados en temas de sistematización especificados en la muestra de voluntarios, según el instrumento planteado en el anexo 1. Para corroborar que la información solicitada estaba siendo comprendida por el entrevistado, se dirigió la entrevista hacia los conceptos e información requerida para hacer el estudio. Por ejemplo en el caso específico de preguntas relacionadas con calidad, en vista que los entrevistados eran de diferentes niveles educativos y profesiones se corroboró por medio de la pregunta ¿Qué entiende usted por calidad? Para asegurar que estábamos hablando de calidad en el mismo contexto y de esta manera recibir información que fuera útil para el análisis y resultados.

Según Hernández Sampieri (2010), es la que “...se basa en una guía de asuntos o preguntas...” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010), con este tipo de entrevista se logró introducir preguntas adicionales para obtener mayor información de las experiencias y conceptos expuestos por los entrevistados. Ver Anexo 2

Para documentar la observación de procesos de gestión se utilizó una bitácora por una semana, en la cual se hicieron anotaciones de todos los procesos de la gestión de proyectos en el FHIS, para comprender a profundidad el funcionamiento de la institución. Para analizar y agrupar la información recopilada por medio de la observación se hizo un análisis FODA, que consiste en evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la institución, y que afectan de

manera directa o indirecta con la implementación del paquete de herramientas metodológicas para la sistematización. El análisis FODA, permite tener una radiografía o panorama completo de la institución, evaluar cada uno de los aspectos positivos y negativos, de esta manera se conocen las ventajas y desventajas a enfrentar antes de que se implemente la sistematización en FHIS.

La información recopilada de la observación y entrevista se analizó y aplicó en el paquete de herramientas metodológicas para la gestión de proyectos a través de la sistematización de lecciones aprendidas.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información primarias, fueron las entrevistas aplicadas a las siguientes personas:

- Andrés Gil Bucci (Consultor especialista en sistematización de experiencias). Andrés estuvo en FHIS, durante ocho meses estudiando los procesos de la institución en el sector de agua y saneamiento. Mientras estuvo en FHIS, dio una capacitación sobre gestión de conocimiento y sistematización de experiencias para proyectos de agua y saneamiento.
- Víctor Lionel Mux (Especialista en Planificación, Monitoreo y Evaluación, Programa Conjunto, Vicepresidencia de la República de Guatemala - M&E en MANCUERNA).
- Seidda Mendoza, Directora de la Unidad de Planificación, Evaluación y Gestión FHIS. La abogada Seida, tiene 20 años de trabajar en FHIS, ha estado a cargo de varias direcciones, sub-direcciones y coordinaciones de proyectos en el FHIS, su último cargo fue Coordinadora de la Dirección de Infraestructura Mayor, una dirección de FHIS que trabaja con fondos de USAID. Mientras estuvo desempeñando su función como coordinadora, la DIM, recibió la más alta calificación por la auditoría anual de USAID.
- Oscar Henríquez, Sub-Director de Control y Seguimiento FHIS. El ingeniero Oscar, tiene amplia experiencia en procesos de control y seguimiento.

- Héctor Sevilla, Inspector de Infraestructura de la Dirección de Control y Seguimiento FHIS. El ingeniero Héctor, tiene experiencia en calidad de la infraestructura en proyectos de inversión social.
- Emmerson Aguilar, Jefe de Pre-Inversión de la Dirección de Proyectos FHIS. El ingeniero Emmerson, tiene 5 años de trabajar en FHIS, tiene mucha experiencia en temas de negociación con organismos internacionales y manejo de programas, es un aliado de la sistematización de experiencias.
- Edwin Duarte, Oficial de la Dirección de Contrataciones FHIS. El ingeniero infieri Edwin, es el encargado de digitar toda la información de la dirección de contrataciones en el sistema de información FHIS.
- Sandra Fúnez, Oficial de Finanzas en la Dirección de Administración y Finanzas. La licenciada Sandra, es la oficial de finanzas que se encargada de fuentes COSUDE, KFW, Andalucía.
- Mario Zerón, Director de Administración y Finanzas. El licenciado Mario tiene 2 años de trabajar en FHIS, con amplia experiencia en procesos, fue gerente general de DERIMASA, uno de los más grandes aportes que ha realizado en FHIS, es la sistematización de procesos de la Dirección de Administración y Finanzas.
- Manuel Membreño, Coordinador de Programas FHIS. El ingeniero Manuel, tiene amplia experiencia en supervisión de proyectos de inversión FHIS, negociación con organismos internacionales y manejo de equipos eficientes de trabajo.

Las fuentes de información secundarias fueron libros sobre calidad, metodología de proyectos, artículos científicos, entre otros, especificados en la bibliografía de este documento.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 RESULTADOS

4.1.1 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS QUE EXISTEN EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS FHIS

Para llegar al análisis FODA se realizó observación de los procesos de gestión de FHIS, durante este proceso se encontraron una serie de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la implementación de la sistematización, las cuales fueron resumidas en un análisis FODA, presentado a continuación:

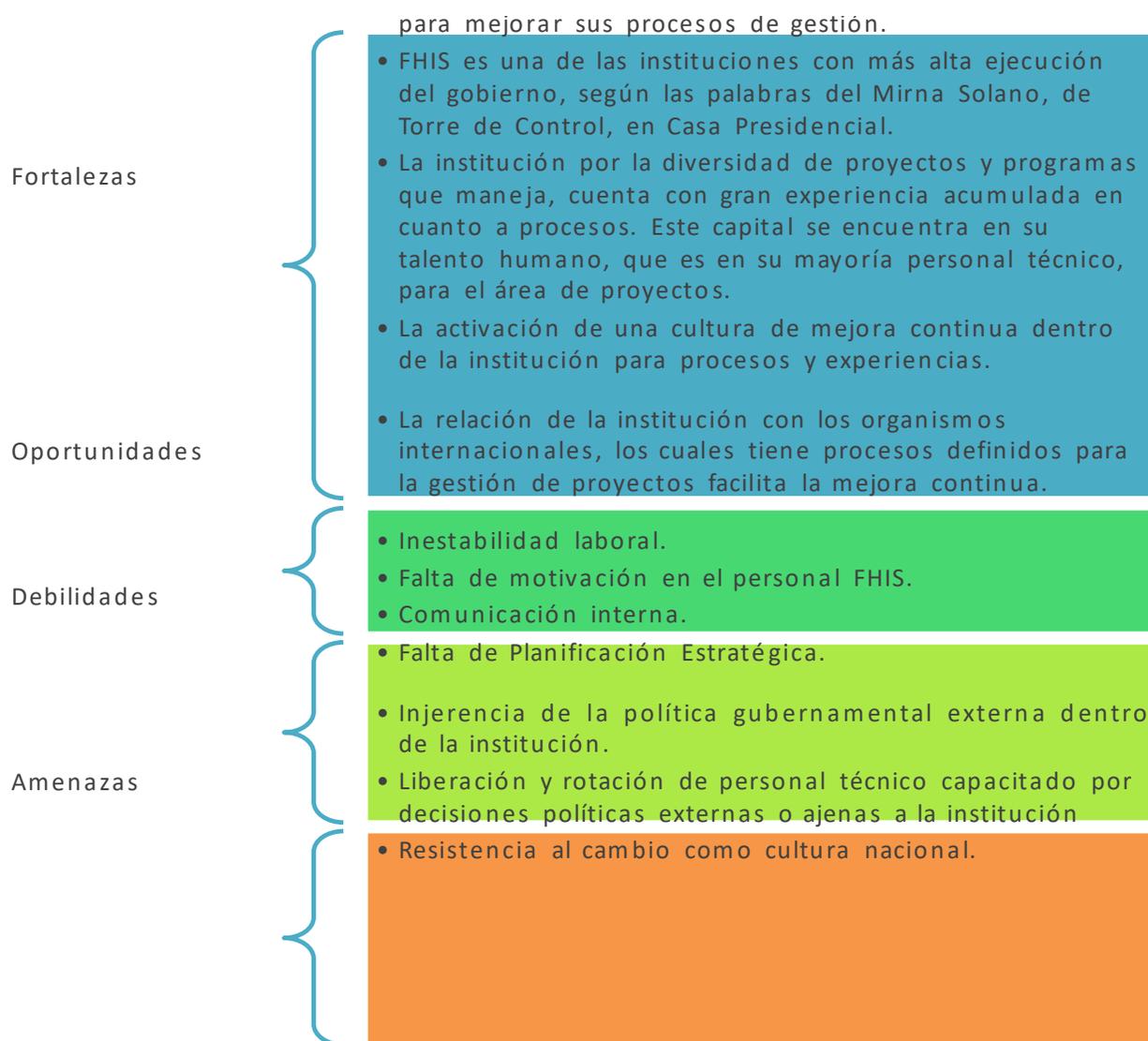


Figura 6: Análisis FODA

Análisis de Fortalezas

En la institución está muy clara la estructura del ciclo de proyectos. Cada una de las direcciones está correctamente instituida y tiene sus funciones definidas claramente por medio del manual operativo de trabajo de la institución. Existe en el FHIS, la plataforma para la gestión de proyectos y además la sistematización de la información. La dirección de Métodos y Sistemas cuenta con licencias y software para desarrollar programas integrados de recopilación y análisis de datos. Los ejecutivos que están a cargo de la toma de decisiones en FHIS, están conscientes de la importancia de la sistematización de experiencias en FHIS, y apoyan el proyecto en su totalidad. El FHIS, es una escuela en gestión de proyectos, la experiencia adquirida por su personal es una excelente oportunidad y ventaja con la que cuenta la institución. La activación de una cultura de mejora continua dentro de la institución para procesos y experiencias es una de las grandes oportunidades que tiene el FHIS. Ya que el personal dentro de la institución es eminentemente técnico.

Análisis de Oportunidades

Las relaciones que FHIS tiene con instituciones financieras nacionales e internacionales es una de las grandes oportunidades, pues estos organismos exigen dentro de sus convenios la mejora continua como parte de su política de calidad.

Análisis de Debilidades

Una de las debilidades es la falta de motivación en el personal, la dirección de Recursos Humanos en FHIS, no está haciendo esa labor de motivación de debería hacer. El clima laboral es inestable, debido a que se firman contratos por mes, y los beneficios laborales no son los mejores. Una de las más grandes debilidades que enfrenta la institución es la deficiente planificación estratégica. Si el capitán del barco no lo dirige correctamente, es muy difícil que llegue a su destino final con éxito. No hay una metodología definida para la gestión de proyectos dentro de la institución, esto permite que cada gerente o director aplique la metodología que mejor le parezca. Aunque existe un manual de operaciones, mucho de los procesos no están institucionalizados.

Análisis de Amenazas

La liberación de personal técnico es una de las amenazas más grandes que enfrenta la institución, pues al liberar el personal se pierde todo el conocimiento y experiencia que han adquirido a través de los años en la misma. Se pierde la memoria institucional. Otra amenaza es la inestabilidad de las autoridades o ejecutivos de la institución, producto de políticas gubernamentales ajenas a la institución, esto evita la continuidad en las políticas, pues cada director, trae sus ideas, y su equipo de trabajo que es diferente al que tiene la experiencia. La resistencia al cambio como una cultura nacional es otra de las grandes amenazas.

4.1.2 ALTERNATIVAS VIABLES PARA HACER EFICIENTE LA GESTIÓN DE PROYECTOS A TRAVÉS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN FHIS.

Las entrevistas aplicadas contribuyeron al enriquecimiento de conocimientos en relación a la sistematización de experiencias. De las entrevistas abiertas se extrajeron los siguientes hallazgos:

La sistematización contribuye a la gestión de conocimiento en las organizaciones, las experiencias positivas vividas por los expertos reafirman que los procesos se mejoran cuando se lleva a cabo la sistematización de experiencias. Dentro de las experiencias negativas expresadas por los expertos se encuentra la resistencia al cambio, y la falta de conocimiento en el tema, que contribuye a poca motivación para realizar la sistematización de experiencias.

En las instituciones gubernamentales los expertos recomiendan la asignación de recursos específicamente para la sistematización. La comunicación y socialización juegan un papel fundamental para que la sistematización sea exitosa. Recomendamos evitar la acumulación de informes aislados. Este es el caso en FHIS, la institución cuenta con una serie de informes y consultorías aisladas, y en muchas ocasiones se repite el esfuerzo, por falta de conocimiento de la existencia de esta información.

Los expertos entrevistados concuerdan en que los principales retos enfrentados para la sistematización de experiencias son; la sensibilización sobre la importancia del tema, la inclusión de esta herramienta dentro de los planes operativos de procesos y además la

creación de una cultura organizacional en pro de la sistematización. Es muy importante contar con el apoyo de los tomadores de decisiones dentro de la institución, pues de esa manera se institucionaliza la sistematización de experiencias y se convierte en una cultura dentro de la institución.

Para conformar el equipo de sistematización de experiencias recomiendan que existan profesionales multidisciplinarios, pues esto enriquece el criterio y el enfoque de la experiencia. Deben ser personas con alta capacidad de redacción y enfoque sistémico, además de ser analíticas y reflexivas. Algunas habilidades básicas del miembro del equipo de sistematización son; debe ser sociable, capaz de promover diálogos y dirigir discusiones grupales, que disfrute el proceso de sistematización de experiencias. Es muy importante que el miembro del equipo se empodere de su trabajo y lo disfrute.

4.1.3 ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL FHIS Y RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN PARA LLEVAR A CABO LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS.

El análisis se realizó basado en las respuestas de la entrevista semi-estructurada. Se estudió cada pregunta de la entrevista y posteriormente se localizaron los hallazgos descritos a continuación.

4.1.4 ANÁLISIS SOBRE LA EXISTENCIA DE UN REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS SOBRE LOS PROYECTOS.

Como lo muestra el gráfico 1, el 75% de los entrevistados no conoce la existencia de registros sobre lecciones aprendidas en la institución y un 25% admite que sí tiene conocimiento sobre este tipo de registros. Esta diferencia evidencia un problema de comunicación institucional. El tema de lecciones aprendidas en FHIS, no ha sido socializado, y solamente las personas directamente involucradas tienen conocimiento de los proyectos y sus lecciones aprendidas.

Algunos de los entrevistados manifestaron que el registro de lecciones aprendidas, no era una práctica común en FHIS. Otros nombraron ciertos convenios que tenían como requisito el registro de lecciones aprendidas. Lo que se concluye de estos comentarios es que el personal de FHIS, tiene el conocimiento técnico para hacer la recopilación de

lecciones aprendidas, pero no se pone en práctica hasta que es requisito de algún convenio o contrato con la fuente de financiamiento.

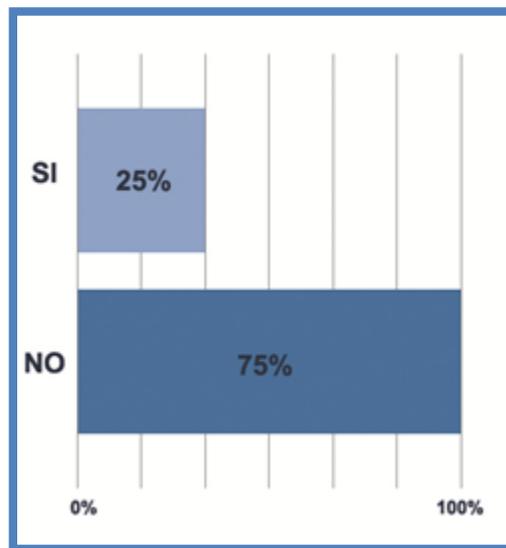


Figura 7: Conocimiento de los empleados FHIS sobre la existencia un registro de lecciones aprendidas sobre los proyectos

El hecho que los convenios incluyan el componente de sistematización de lecciones aprendidas es un apoyo y aseguramiento para que se realice dicha práctica. Por lo que se recomienda a la institución, como medida de aseguramiento de la calidad y sistematización de lecciones aprendidas, incluir este componente como un requisito para el cierre de programas y convenios con la institución.

4.1.5 EXPERIENCIAS Y LECCIONES APRENDIDAS QUE LOS ENTREVISTADOS CONSIDERAN RELEVANTES PARA SISTEMATIZAR.

Cinco de los entrevistados consideran que la institución debería preocuparse por sistematizar procesos. Aunque en la institución existe un manual operativo con explicación de funciones y procesos, ellos manifiestan que existen muchas deficiencias en relación a procesos operativos en FHIS. Según las experiencias y registros obtenidos en la observación al FHIS, se considera que esta percepción tiene su raíz en la falta de comunicación interna efectiva, esta conclusión se refuerza con el análisis de la pregunta anterior, donde se estableció que la comunicación es una de las deficiencias dentro de la institución. Algunas personas conocen los procesos, pero otros no. Los empleados con más experiencia en ocasiones no comparten su conocimiento

por temor a ser liberados. Esto produce pérdidas de memoria institucional y experiencias. Los entrevistados también comentaron la necesidad de sistematizar las lecciones aprendidas en proyectos de éxito dentro de FHIS. Expusieron además que en la actualidad la institución no conoce a ciencia cierta los alcances de sus proyectos y programas. Esto dificulta la medición de desempeño y costo-beneficio de los proyectos realizados por la institución.

4.1.6 IMPORTANCIA QUE TIENE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS PARA EL FHIS

En la figura 6 se observa que el 100% de los entrevistados están de acuerdo en que la sistematización es importante para la institución. Esto demuestra que existe conciencia sobre la importancia de la sistematización en una institución como FHIS.

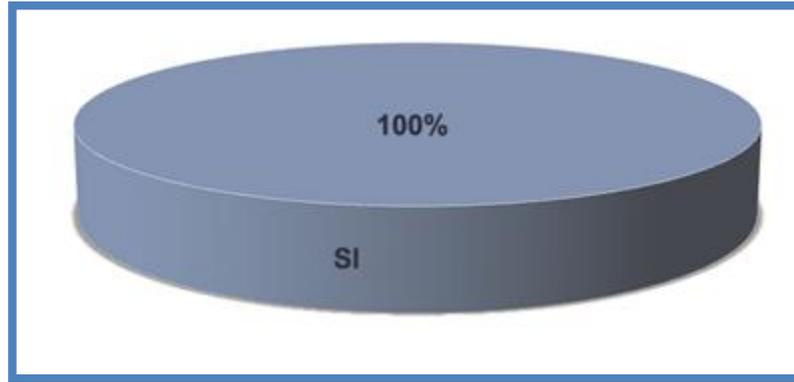


Figura 8: Porcentaje de entrevistados que consideran relevante la sistematización de experiencias en FHIS.

Los entrevistados manifestaron las siguientes razones en adición de su respuesta afirmativa. FHIS es una institución que cuenta con una diversidad de programas y fuentes de financiamiento. Es una institución que administra proyectos por lo cual es dinámica. El cambio es parte de la cultura de FHIS, por lo que la sistematización es muy importante para evitar la pérdida de experiencias y conocimiento. FHIS ha sido testigo de una variedad de proyectos piloto, los conocimientos adquiridos en estos proyectos se pierde. Esto crea una desventaja para que la institución muestre todos sus logros. En conclusión se establece que el personal que labora en FHIS, reconoce la importancia de la sistematización; este es un gran avance para el desarrollo del proceso de sistematización de experiencias dentro de la institución.

4.1.7 HERRAMIENTAS CON LAS QUE CUENTA EL FHIS, PARA LLEVAR A CABO LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Más de un 60% de las personas entrevistadas, reconocen que en FHIS, existen las herramientas para sistematizar experiencias. El 25% considera que las herramientas existentes se deben mejorar e incorporar nuevas herramientas para apoyar a las existentes. Y solo un 12% considera que la institución no cuenta con las herramientas para llevar a cabo este proceso. Del 25% de los entrevistados que consideran que se deben incorporar y mejorar herramientas a las existentes, el 100% de ellos reconoce que la institución tiene muy bien definidos y sistematizados los procesos internos, pero que no se hace la labor de recopilación y análisis de las experiencias y lecciones aprendidas de cada uno de los programas y proyectos FHIS.

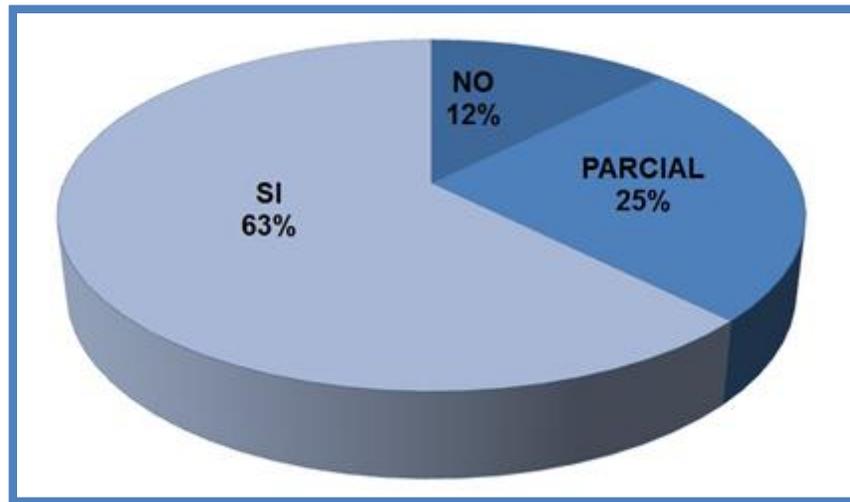


Figura 9: Análisis sobre la existencia de herramientas para la sistematización en el FHIS.

Se reconoce además que el sistema de información de la institución es muy completo y que cuenta con los insumos básicos para lograr la generación de reportes y análisis de lecciones aprendidas sistematizadas. Mencionan también que el sistema de información no está estructurado de acuerdo a las necesidades de cada departamento o dirección, por lo que la recopilación de información requeriría ciertos ajustes dentro del sistema de información actual de la institución.

4.1.8 ANÁLISIS SOBRE CULTURA DE CALIDAD, MEJORA CONTINUA Y LA CALIDAD EN LOS PROYECTOS FHIS

Los entrevistados reconocen que en el FHIS, hay ciertas normas de calidad que se aplican a los proyectos de inversión. En la institución se exige como parte de los proyectos de inversión una garantía de calidad de obra. La cual sirve para certificar que la obra de infraestructura cuenta con calidad en sus materiales y mano de obra. El concepto de calidad reconocido por los administradores de proyectos, lo cual se refiere más a satisfacer las necesidades de los interesados, no tiene injerencia en FHIS.

El 100% de los entrevistados reconocen que el FHIS no existe el proceso de mejora continua, pues se hacen los informes finales, se recopilan las lecciones aprendidas, pero no se implementan en los procesos y proyectos para incentivar una cultura de calidad institucional. La cultura de calidad en FHIS, existe en cuanto a proyectos de inversión, no a planificación, ni procesos de gestión dentro de la institución

Es requisito para el cierre de programas y proyectos por parte de las fuentes de financiamiento generar informes finales donde se incluya el componente de lecciones aprendidas. Estos informes no se sistematizan, por ende no se cuenta con información actualizada sobre resultados, ejecución y experiencias positivas y o negativas de los programas y proyectos. Al momento de negociar nuevos convenios estas experiencias aprendidas en programas y proyectos anteriores resultan material importante para la toma de decisiones y negociación efectiva.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

1. En base a la investigación realizada la alternativa que resulta viable para hacer eficiente la gestión de proyecto a través de la sistematización de experiencias en FHIS, consiste en un Paquete de Herramientas Metodológicas para la sistematización de experiencias.
2. Luego de analizar las fuentes de información primaria y secundaria se encontraron las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el FHIS:
 - Fortalezas:
 - a. La institución cuenta con toda la infraestructura interna para mejorar sus procesos de gestión.
 - b. FHIS es una de las instituciones con más alta ejecución del gobierno, según las palabras del Mirna Solano, de Torre de Control, en Casa Presidencial.
 - c. La institución por la diversidad de proyectos y programas que maneja, cuenta con gran experiencia acumulada en cuanto a procesos. Este capital se encuentra en su talento humano, que es en su mayoría personal técnico, para el área de proyectos.
 - d. La activación de una cultura de mejora continua dentro de la institución para procesos y experiencias
 - Oportunidades:
 - a. La relación de la institución con los organismos internacionales, los cuales tiene procesos definidos para la gestión de proyectos facilita la mejora continua.
 - Debilidades:
 - a. Inestabilidad laboral.
 - b. Falta de motivación en el personal FHIS.
 - c. Comunicación interna.
 - d. Falta de Planificación Estratégica.

- Amenazas:
 - a. Injerencia de la política gubernamental externa dentro de la institución.
 - b. Liberación y rotación de personal técnico capacitado por decisiones políticas externas o ajenas a la institución
 - c. Resistencia al cambio como cultura nacional.
- 3. Se comprueba en los resultados de la investigación que los procesos de FHIS, presentan algunos problemas, lo cual se debe en parte por la falta de sistematización de experiencias.
- 4. La institución, si cuenta con los recursos para llevar a cabo con la sistematización, solo se deberían reforzar las capacidades y conocimientos del talento humano que estará trabajando en la sistematización de experiencias.

RECOMENDACIONES:

1. Se recomienda al FHIS motivar y valorar a su talento humano, pues este es el gran potencial y fortaleza de la institución.
2. Tomar en consideración los criterios expuestos en este documento, pues es parte del aporte que como empleada de la institución he querido dejar, en base a la investigación y las experiencias vividas en los últimos dos años de trabajo en esta institución.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PAQUETE DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN EL FONDO HONDUREÑO DE INVERSIÓN SOCIAL

6.2 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo de aplicabilidad consiste en la entrega de un paquete de herramientas para la sistematización de experiencias el cual se desarrolló por medio de cuatro planes para llevar a cabo la sistematización de experiencias de manera efectiva.

Se propone la implementación de dicho paquete en instituciones que gestionan proyectos. El plan se ha realizado con los conceptos aprendidos durante la maestría, bajo la metodología PMI (Project Management Institute). La institución que sirvió para hacer el análisis de resultados y necesidades para el paquete de herramientas fue el Fondo Hondureño de Inversión Social.

6.3 LA GESTIÓN DE PROYECTOS BASADA EN MEJORA CONTINUA

Las últimas tendencias en gestión de proyectos van dirigidas hacia la gestión del talento humano. Uno de los más grandes beneficios que obtienen los proyectos son las experiencias vividas y lecciones aprendidas de cada uno de los miembros del equipo de gestión de proyectos. Cuando estas experiencias y lecciones aprendidas aportan al proceso de mejora continua, se está logrando uno de los principales propósitos de la sistematización de experiencias. En instituciones donde los fondos externos son la principal fuente de financiamiento, es importante conocer estas tendencias para continuar recibiendo el apoyo de estos aliados estratégicos.

Las fuentes de financiamiento consideran que el capital o talento humano juega un papel fundamental en la gestión de proyectos y es por eso que durante años han invertido en un renglón de presupuesto que se llama Fortalecimiento Institucional. Dentro de este ítem cabe cualquier inversión en tecnología o capacitación para fortalecer las instituciones que reciben un préstamo o donación. En muchas ocasiones se invierte más en compra de equipo y tecnología que en capacitación, porque la rotación de personal en las instituciones que reciben apoyo de las fuentes de

financiamiento es cada cuatro años que finaliza un periodo de gobierno. Lo que deja una deficiencia en el fortalecimiento de la institución, pues al liberar algún empleado, todos los conocimientos y experiencias que adquirió en la institución se van con él. Es por eso que la sistematización de experiencias que lleven a la mejora continua de procesos para la gestión de proyectos es prioritario para este tipo de compañías.

Cuando en una organización de gestión de proyectos no hay un registro de mejores prácticas, claves de éxito y lecciones aprendidas, es muy difícil promover los procesos de mejora continua, pues cada vez que viene un nuevo equipo de trabajo, debe comenzar de cero, no hay una línea base o punto de partida para promover este tipo de procesos.

Existen estándares que enseñan las mejores prácticas sobre procesos de gestión de proyectos, a continuación se entrega un plan que pretende ejemplificar la sistematización de experiencias, en uno de los programas del FHIS, como herramienta para la mejora continua.

6.4 ALCANCE DEL PAQUETE DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN EL FONDO HONDUREÑO DE INVERSIÓN SOCIAL

Alcance del Proyecto: Entrega de un Paquete de Herramientas para la sistematización de experiencias, a manera de contribuir con el proceso de mejora continua de las instituciones que planifican y ejecutan proyectos, en este caso FHIS.

Alcance del Producto: el paquete de herramientas para la sistematización de experiencias en FHIS incluye; un plan de socialización del proceso de sistematización, que fue aplicado al equipo del Programa Apoyo a la Red Solidaria Fase I y II, financiado por la Junta de Andalucía, plan para la selección del equipo de sistematización, plan para la sistematización de experiencias y plan de motivación al equipo de sistematización.

La estructura de desglose del trabajo, es una herramienta utilizada en la planificación de proyectos. Consiste en agrupar las actividades y generar paquetes de trabajo que contribuyen al éxito en la entrega del proyecto y producto. A continuación se presenta la

EDT (Estructura de Desglose del Trabajo) para la entrega del paquete de herramientas para la sistematización de experiencias en FHIS.

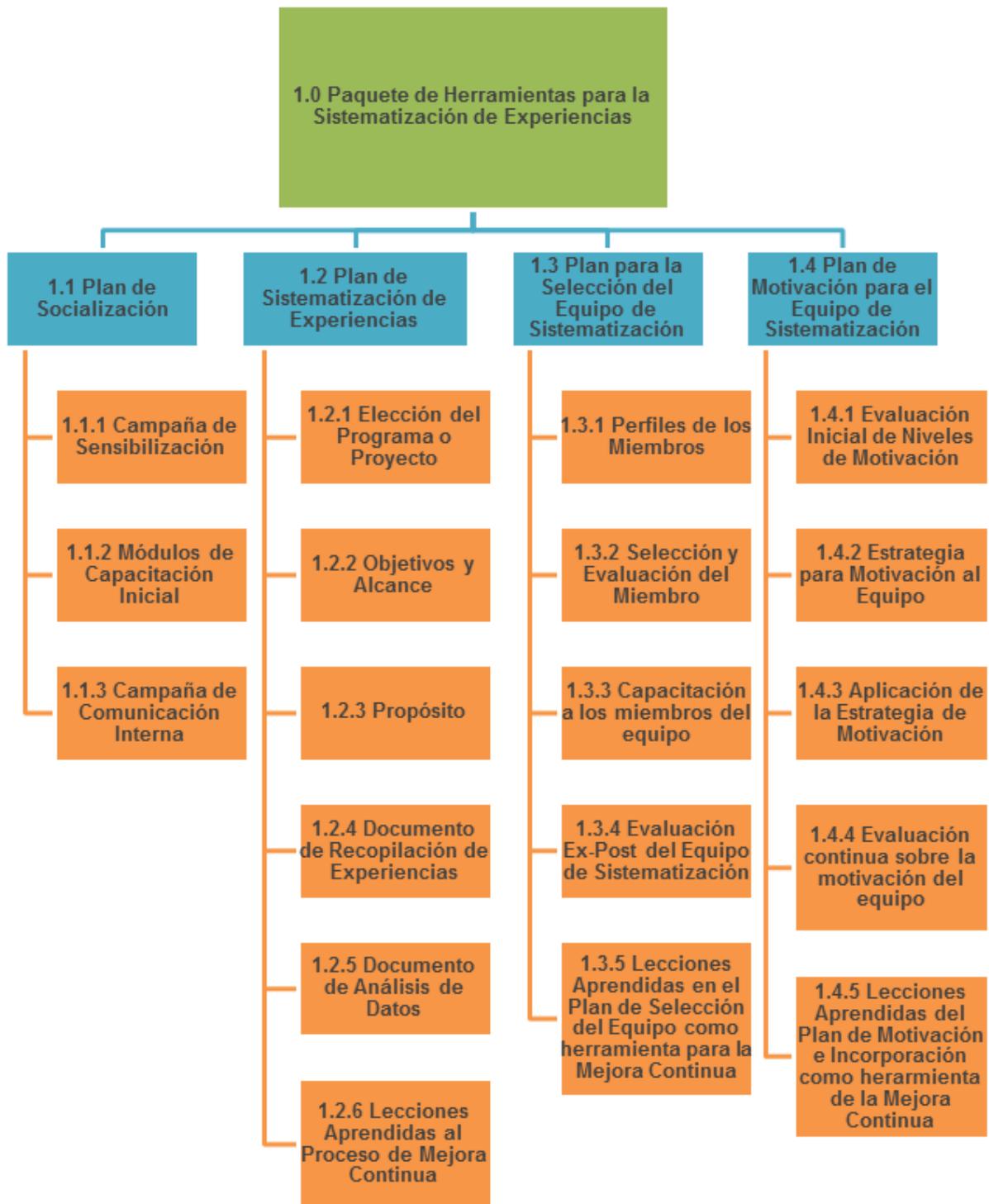


Figura 10: Estructura de Desglose del Trabajo

El Diccionario de la Estructura de Desglose del Trabajo, es una descripción de lo que incluye cada uno de los paquetes de trabajo o entregables. Cada paquete tiene un código que está ligado a la EDT, cronograma y presupuesto del proyecto.

1.0 Paquete de Herramientas para la Sistematización de Experiencias: consiste en la elaboración de cuatro planes para llevar a cabo con éxito la sistematización de experiencias y lecciones aprendidas.

1.1 Plan de Socialización: la actividad consiste en crear una campaña de sensibilización, módulos de capacitación inicial y campaña de comunicación interna. El objetivo de plan de socialización es hacer que los empleados de la institución se empoderen del proceso, y colaboren con el equipo de sistematización.

CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN EN FHIS

1.1.1 Campaña de Sensibilización: la actividad consiste en crear una campaña para socializar dentro de la institución el proceso de sistematización. La socialización es muy importante para los procesos de sistematización, pues se requiere el apoyo de varias áreas dentro de la institución.

a. **Charlas para Directores y Coordinadores de Programas FHIS:** en estas charlas el propósito es explicarles a los directivos de FHIS, la importancia de los procesos de sistematización y solicitar su colaboración para llevar a cabo el proceso. Durante la charla se presentan diversos casos de éxito del FHIS, como ser FIDAS, BID-1552-HO y otros programas realizados por la institución, de los que no se tienen datos al alcance de todas las personas. Se espera como producto de estas charlas obtener el apoyo de los directivos y la delegación de uno de sus miembros de equipo para conformar el equipo de sistematización de experiencias en FHIS.

b. **Invitación a enlaces a un taller para sistematización de experiencias:** con esta invitación se pretende que el enlace designado por el directivo FHIS, forme parte del taller inicial para la sistematización de experiencias.

MÓDULOS DE CAPACITACIÓN INICIAL EN FHIS

1.1.2 **Módulos de Capacitación Inicial:** la actividad consiste en diseñar dos módulos de capacitación inicial, que consistirán en temas como: ¿Por qué sistematizar?, ¿Para qué sirve la sistematización? Para el primer módulo y ¿Qué importancia tiene la sistematización en los procesos de mejora continua? Para el segundo módulo.

- a. **Desarrollo del Taller para la Sistematización de Experiencias:** durante este taller se pretende instruir a los enlaces designados por los directivos FHIS, sobre ¿Por qué sistematizar?, ¿Para qué sirve la sistematización? ¿Qué importancia tiene la sistematización en los procesos de mejora continua? Para impartir el taller se invita a Andrés Gil, un consultor experto en sistematización de experiencias.



CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN FHIS

1.1.3 **Campaña de Comunicación Interna:** la actividad consiste en crear una campaña de comunicación interna, por medios de información digitales.

- a. Publicación de Artículo: Una vez realizado el taller inicial, se publica en la red FHIS la experiencia vivida en el taller, para que el resto de la institución esté al tanto de este proceso y comience a colaborar con los enlaces de sistematización.



1.2 Plan para la Sistematización de Experiencias: Incluye las pautas para definir objetivos de sistematización, experiencias a sistematizar, recopilación de información, organización y clasificación de la información, e informes para mejora continua.

1.2.1 Elección de Proyecto o Programa: la actividad consiste en evaluar los proyectos y programas existentes dentro de la institución y elegir cual es más adecuado para realizar la sistematización de experiencias.

Para la sistematización de experiencias se elige el Programa Apoyo a la Red Solidaria Fase I y II. La elección se lleva a cabo por medio de una lluvia de ideas y debate con el equipo de enlaces y directivos de FHIS, quienes consideran que el programa tiene componentes interesantes para realizar el piloto de sistematización.

1.2.2 Objetivo y Alcance: la actividad consiste en definir los objetivos y alcance de la sistematización.

El objetivo de la sistematización de experiencias del Programa Apoyo a la Red Solidaria Fase I y II, es aportar criterios y experiencias para los procesos de mejora continua en el FHIS, y además dejar las experiencias al alcance de cualquier persona que quiera obtener información sobre el programa. Esta información es muy valiosa pues muestra un caso de éxito en la institución, lo cual facilita la gestión de fondos para futuros programas.

1.2.3 Propósito: la actividad consiste en definir el propósito para la sistematización de experiencias.

El propósito de la sistematización de experiencias es apoyar a la Unidad de Planificación, Evaluación y Gestión, con herramientas para realizar la gestión de fondos. Algunos aspectos en los que apoya esta sistematización son:

- Negociación de Nuevos Convenios (Obteniendo las lecciones aprendidas de este programa, se obtiene un antecedente para realizar negociaciones eficientes)
- Mejora de Procesos (por medio de la sistematización de experiencias se encuentran las ventajas y desventajas de los procesos FHIS, ayuda a estar en constante mejora como institución)

1.2.4 Documento de Recopilación de Experiencias: la actividad consiste en recopilar todas las experiencias y lecciones aprendidas, organizarlas por evento, fecha y tema en el que se aplicaría la lección aprendida o experiencia vivida.

La recopilación de experiencias se realiza por medio de informes, encuestas y entrevistas con los interesados o involucrados en el proyecto. En el caso del Programa Apoyo a la Red Solidaria, se hacen informes de cierre de actividad, y un taller de cierre, donde se invita a todo el equipo que trabajo para el programa. Durante el taller se llena una encuesta sobre las experiencias, percepciones, ventajas y retos que enfrentaron durante la ejecución del programa.

Tabla 3 Herramienta para la recopilación de experiencias a sistematizar en proyectos de Infraestructura o Inversión Social.

Recopilación de Experiencias	
Fecha del Suceso	Debe poner la fecha en que ocurrió el evento
Nombre del Programa	Debe escribir el nombre completo y oficial del programa o proyecto, del cual se está realizando la sistematización de experiencias
Institución de Financiamiento	Debe escribir el nombre completo y oficial de la fuente de financiamiento, que apoya el programa o proyecto
Sector	Debe escribir el sector al que pertenece el proyecto; educación, salud, agua y saneamiento, prevención, etc.
Nombre del Proyecto	Debe escribir el código y nombre del proyecto, tal y como aparece en el expediente de formulación y evaluación
Interesados	Incluir el nombre de los actores involucrados en la experiencia a sistematizar
Descripción del Suceso	Redactar una breve explicación sobre la experiencia vivida durante el proceso de motivación, incluir un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas durante el proyecto
Lecciones Aprendidas	Redactar las actividades que cambiaría o mejoraría para hacer mas eficiente la planificación, ejecución o cierre del proyecto.
Sistematizador	Nombre completo del sistematizador de la experiencia
Comentarios Adicionales	Redacte cualquier comentario adicional que haga referencia al proyecto, que usted considere relevante.

1.2.5 **Análisis de Datos:** la actividad consiste en hacer el análisis de todos los datos recopilados en la actividad anterior.

El análisis de los informes de cierre y encuestas se hace con el equipo de enlaces de sistematización. Se clasifica la información y se llega a las siguientes conclusiones:

- Durante la negociación de convenios, se debe explicar a la fuente de financiamiento el proceso de la institución, pues la ejecución de proyectos en FHIS es diferente a la de otras instituciones. Para que se inicien los desembolsos debe pasar por un proceso que puede durar entre 6 meses a un año antes de comenzar a desembolsar.
- Se recomienda tener a un equipo dedicado para la fuente, que se encargue de darle seguimiento a los procesos dentro de la institución, no se recomienda la rotación de personal, durante la vida del convenio.
- Los contratos para el supervisor de capacitación se deben evaluar, pues los términos del contrato son muy generales, esto dificulta el trabajo del inspector de capacitación para controlar la calidad de la capacitación del proyecto.

1.2.6 **Incorporación de Lecciones Aprendidas al Proceso de Mejora Continua:** la actividad consiste en incorporar las lecciones aprendidas y experiencias vividas durante la ejecución de plan de sistematización de experiencias.

Tabla 4: Herramienta para la Recopilación de Lecciones Aprendidas durante el Proceso de Sistematización de Experiencias

Lecciones Aprendidas: Proceso de Sistematización de Experiencias	
Fecha del Suceso	Debe poner la fecha en que ocurrió el evento
Interesados	Incluir el nombre de los actores involucrados en la experiencia de sistematización
Descripción del Suceso	Redactar una breve explicación sobre la experiencia vivida durante el proceso de motivación, incluir un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas durante el proceso de sistematización de la experiencia
Lecciones Aprendidas	Redactar las actividades que cambiaría o mejoraría para hacer mas eficiente el proceso sistematización de experiencias.
Comentarios Adicionales	Redacte cualquier comentario adicional que haga referencia al proceso de sistematización de experiencias.

Como incorporación al proceso de mejora continua, se realiza el nombramiento de un coordinador para los programas administrados por la línea de proyectos FHIS. Además las nuevas propuestas negociadas por la Unidad de Planificación, Evaluación y Gestión, llevan un capítulo donde se explica el ciclo de proyectos FHIS a las fuentes de financiamiento.

1.3 Plan de Selección del Equipo de Sistematización: Incluye los parámetros básicos para la elección de los miembros de equipo de sistematización, en base al área y objetivos de sistematización.

1.3.1 Perfiles de los Miembros: la actividad consiste en delimitar el perfil psicológico y profesional que debe tener cada miembro del equipo de sistematización.

Perfil de Puesto para un Sistematizador/a de Experiencias

Las carreras mencionadas son preferentes pero no excluyentes: trabajador social, psicólogo, pedagogo, ingeniero, arquitecto, todos orientados al área social.

Habilidades Necesarias para el puesto: Profesional con capacidad para redacción, Debe tener un pensamiento estructurado, sistémico, Actitud positiva, Motivado, Sociable, Habilidad para hablar en público, Habilidad para manejo de conflictos e Inteligencia Emocional.

1.3.2 Selección y Evaluación del Miembro: la actividad consiste en evaluar al talento humano existente en la institución, en relación a los criterios especificados en la actividad

La primera selección se hace en base al cumplimiento de los términos de referencia señalados en el perfil de un Sistematizador/a de experiencias. Cuando ha aprobado la primera etapa se hacen varias pruebas, sobre manejo de conflictos, inteligencia emocional, pruebas de redacción, luego de aplicadas las pruebas, se realizan entrevistas a los miembros que cumplen con el perfil solicitado a modo de verificar que son las personas adecuadas para formar parte del equipo.

1.3.3 Capacitación a los Miembros del Equipo: la actividad consiste en la creación de tres módulos de capacitación, los temas deberán ser alineados con el Plan de Sistematización. Posteriormente se deberán ejecutar los tres módulos de capacitación.

La capacitación en este caso ya es más profunda, y dirigida a las áreas donde los miembros del equipo presentan deficiencias. Cada módulo es adecuado, dependiendo de las necesidades particulares del equipo. Para realizar el diseño de los módulos se utiliza el talento de un capacitador con experiencia en sistematización de experiencias. Pues es la persona adecuada para definir los temas y estructura de la capacitación dirigida a los miembros del equipo de sistematización.

Los temas a desarrollar para esta capacitación están enfocados al manejo de las herramientas y mejores prácticas para realizar la sistematización de experiencias.

1.3.4 Evaluación Ex-Post del Equipo de Sistematización: la actividad consiste en evaluar al equipo de sistematización, luego de la capacitación y primera práctica de sistematización de experiencias.

Una vez realizadas las primeras fases de la sistematización de experiencias, se evalúa al equipo para verificar que cada miembro este asignado a las actividades que son más adecuadas para él. Esta evaluación se hace con el propósito de corregir cualquier práctica que no esté alineada con los objetivos y propósito de la sistematización de experiencias. Todas las lecciones aprendidas en esta fase se incorporan en el siguiente paquete de trabajo, la Incorporación de lecciones aprendidas en el plan de selección del equipo, como herramienta de la mejora continua.

1.3.5 Incorporación de Lecciones Aprendidas en el Plan de Selección del Equipo como herramienta de la Mejora Continua: la actividad consiste en incorporar las lecciones aprendidas y experiencias vividas durante la ejecución de plan de selección de equipo de sistematización. Para documentar las lecciones aprendidas se presenta la siguiente herramienta:

Tabla 5 Herramienta para la Recopilación de Lecciones Aprendidas durante el Proceso de Selección del Equipo para la Sistematización de Experiencias

Lecciones Aprendidas: Proceso de Selección del Equipo para la Sistematización de Experiencias	
Fecha del Suceso	Debe poner la fecha en que ocurrió el evento
Interesados	Incluir el nombre de los actores involucrados en la experiencia de reclutamiento
Descripción del Suceso	Redactar una breve explicación sobre la experiencia vivida durante el proceso de selección, incluir un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas durante el proceso de selección de los miembros para el equipo de sistematización
Lecciones Aprendidas	Redactar las actividades que cambiaría o mejoraría para hacer mas eficiente el proceso de selección de miembro para el equipo de sistematización de experiencias.
Comentarios Adicionales	Redacte cualquier comentario adicional que haga referencia al proceso de selección de miembro para el equipo de sistematización de experiencias.

La incorporación de lecciones aprendidas es muy importante, pues permite que el proceso de mejora continua se lleve a cabo con éxito.

1.4 Plan de Motivación al Equipo de Sistematización: Incluye algunas técnicas de motivación de bajo costo, para mantener al equipo de trabajo siempre motivado.

1.4.1 Evaluación Inicial de Niveles de Motivación: la actividad consiste en realizar una evaluación sobre los niveles de motivación del personal de la institución, para determinar la mejor estrategia para motivarlo y mantenerlo motivado.

Para evaluar los niveles de motivación inicial en el equipo de sistematización, se realiza una encuesta con el propósito de conocer un poco más al equipo de sistematización, y crear un ambiente en el que se sientan seguros para expresar lo que en realidad sienten con respecto a su trabajo, sus metas, expectativas y necesidades.

1.4.2 Creación de la Estrategia para Motivación al Equipo: la actividad consiste en crear una estrategia de motivación para el equipo de sistematización, basado en los resultados obtenidos de la actividad

La estrategia de motivación en este caso es la siguiente:

La presente estrategia busca comunicar algunas técnicas para motivación de empleados y miembros de equipos de trabajo, que han sido experimentados durante mi experiencia como empleada y voluntaria, además de métodos adicionales que se consideran, podrían ser implementados en esta y otras instituciones. El deseo de compartir y recopilar este plan, nace como una manera de contribuir con la institución e impulsar la implementación del mismo en todos los periodos de gobierno. El personal que existe en la institución es muy capacitado en relación a las demás instituciones de gobierno, el 90% del personal FHIS es técnico, esto se refiere a que su nivel académico es técnico, o universitario en su mayoría. Por lo que la estabilidad laboral podría ser una técnica adecuada para motivar, en vista que la experiencia que se adquiere en la institución es muy valiosa, y no está documentada ni sistematizada, como contribución en procesos de mejora continua.

II. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN ECONÓMICAS APLICADAS EN FHIS

1. EL PODER DE UN SALUDO

El efecto que tiene un “buenos días” o “buenas tardes” en una persona es muy positivo. Cuando un jefe saluda a sus empleados de manera cordial, mejora mucho su relación con ellos. Se debe promover el saludo a todas las personas de la misma manera. Es importante mantener las preferencias personales al margen de la oficina. Que el favoritismo no sea parte del ambiente laboral, pues esto genera envidia y una mala actitud en los demás empleados. En cualquier ambiente es muy importante mantener el respeto y las relaciones cordiales.

2. OBJETIVOS Y PLAN DE RECOMPENSAS CLAROS

Definir claramente la estrategia y reglas de la oficina. Cuando se tienen claros los objetivos, es más fácil medir resultados y hacer el trabajo de manera eficaz y eficiente.

Con objetivos claros, el empleado tiene metas claras hacia donde debe apuntar su esfuerzo. Un plan definido de recompensas contribuye a la transparencia dentro de la oficina, evitar las malas actitudes y la falta de motivación.

3. DELEGACIÓN Y EMPODERAMIENTO

Confiar en la capacidad de los profesionales que están a su cargo. Cuando se descentraliza el poder con una estrategia definida, se tienen mejores resultados en equipo. La delegación debe hacerse de manera responsable y con un plan previo, donde se establezcan los niveles de decisión y poder que se le asignaran a cada empleado. Algunas ventajas del empoderamiento son; la estimulación de los empleados para tomar decisiones y resolver conflictos de manera efectiva, estímulo al desarrollo profesional, de talentos y actitudes del empleado y promueve la iniciativa y la aceptación al cambio. Por ejemplo; en un capítulo que soy voluntaria, me he sentido más motivada a trabajar, porque siento que el cargo que me han delegado es mi responsabilidad, y me he empoderado de él. El presidente del capítulo es una persona que sabe cómo administrar talentos, y ha designado a cada miembro voluntario en el cargo adecuado, dependiendo de los gustos y habilidades de cada quien.

4. GANARSE EL PODER PERSONAL ANTES QUE EL PODER ORGANIZACIONAL

Esta es la diferencia entre ser un líder y un jefe. Un líder es alguien que inspira, que inculca valores. Un líder se gana el poder personal de su equipo, en cambio un jefe tiene solamente un poder organizacional. El poder personal se gana con tiempo, y preocupándose por las personas, darles en la misma medida que se les exige. En cambio el poder organizacional es aquel que se obtiene con un nombramiento. Este poder personal lo tiene mi jefe actual, el respeto que le tengo es porque no busca imponerse, sino más bien ser parte del equipo, sin dejar de lado su mando. Es un líder que me deja valores valiosos para mi carrera profesional y personal.

5. POTENCIALIZAR LAS FORTALEZAS

Un buen administrador de talentos, es quien logra visualizar las fortalezas de su equipo y exportarlas al máximo; en lugar de enaltecer lo malo. Siempre reconocer que el resultado final y el esfuerzo han sido en equipo, no llevarse el crédito, compartir el éxito, como se comparten las derrotas. Reconocer la buena labor del cada empleado es muy importante para mantenerlo motivado. Un simple correo electrónico puede tener un efecto muy positivo en la autoestima y motivación de una persona.

6. BOLETÍN CREATIVO

Espacio que permite expresar pensamientos o sentimientos. Establecer claramente las reglas del boletín creativo para que el derecho de libre expresión de un individuo no afecte a otro individuo. Este boletín se implementó en mi oficina. La implementación se hizo en una oficina donde había dos equipos contrarios bien definidos, esta rivalidad generaba un ambiente hostil dentro de la oficina. Se comenzó a implementar el boletín, y se invitó a los dos líderes de equipo a participar. A medida fueron participando los líderes de equipo, las demás personas de la oficina se involucraron con la actividad. Se hacía una decoración especial dependiendo de las fechas de año, por ejemplo para el día de la madre, se pusieron en el boletín las fotos de todas las madres con sus hijos, cada madre al finalizar el mes podía llevarse su fotografía decorada, se hizo la mismo dinámica para el día de padre, día de la amistad y navidad.

7. AMBIENTE LABORAL ESTABLE

Crear estabilidad laboral es una de las necesidades básicas de cualquier empleado. Cuando las necesidades básicas de un empleado, no están satisfechas, el rendimiento en su trabajo baja considerablemente. La creatividad y motivación desaparecen. La estabilidad laboral, aparte de contribuir con el empleado, trae beneficios a la institución, pues la experiencia y lealtad, son componentes importantes dentro de cualquier empresa.

8. DESARROLLAR LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL

Como parte del plan de desarrollo de capacidades del talento humano existe como primer punto, el aprovechar los talentos que hay en el equipo. Crear un programa de capacitación, donde los mismos miembros del equipo o institución, compartan sus experiencias y aporten al conocimiento de los demás empleados.

Designar una hora a la semana para compartir experiencias, lecciones aprendidas y conocimientos con los miembros del equipo. Este tiempo aparte de mejorar el trabajo en equipo, permite que todos miren el lado humano de sus compañeros y que la información que se maneja en la unidad o dirección esté al alcance de todos. Promueve el compartir y las relaciones humanas saludables. Esta experiencia se practicó en una de las direcciones de mi oficina, se designó el día viernes de 4:00pm a 5:00pm para hacer una pequeña capacitación. Cada miembro de la dirección debía participar en algún momento para compartir sus conocimientos sobre algún tema específico. Por ejemplo, el uso de cierto equipo especializado o programa de software.

1.4.3 Aplicación de la Estrategia de Motivación: la actividad consiste en poner en ejecución la estrategia de motivación al equipo de sistematización.

La aplicación de las técnicas mencionadas anteriormente promueve la motivación en los empleados, hace que ellos comiencen a ver la institución como parte suya, y el trabajo es mucho mejor cuando hay motivación.

1.4.4 Evaluación Continua sobre la Motivación del Equipo: la actividad consiste en continuamente evaluar los niveles de motivación en el equipo. La evaluación debería ser al menos una vez al mes, mientras dure el proceso de sistematización de experiencias.

Como lo establece la teoría de Maslow, la jerarquía de motivación cambia a medida se van satisfaciendo las necesidades principales de los individuos, por lo que la evaluación continua es muy importante para la creación de estrategias adecuadas a cada momento del equipo, y continuar con un equipo siempre motivado a dar su 200% por la institución.

1.4.5 **Lecciones Aprendidas del Plan de Motivación del Equipo e incorporación como herramienta de la Mejora Continua:** la actividad consiste en incorporar las lecciones aprendidas y experiencias vividas durante la ejecución de plan de motivación al equipo de sistematización.

Tabla 6: Herramienta para la Recopilación de Lecciones Aprendidas durante el Proceso de Motivación al Equipo para la Sistematización de Experiencias

Lecciones Aprendidas: Proceso de Motivación del Equipo para la Sistematización de Experiencias	
Fecha del Suceso	Debe poner la fecha en que ocurrió el evento
Interesados	Incluir el nombre de los actores involucrados en la experiencia de motivación
Descripción del Suceso	Redactar una breve explicación sobre la experiencia vivida durante el proceso de motivación, incluir un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas durante el proceso de motivación de los miembros para el equipo de sistematización
Lecciones Aprendidas	Redactar las actividades que cambiaría o mejoraría para hacer mas eficiente el proceso de motivación del miembro para el equipo de sistematización de experiencias.
Comentarios Adicionales	Redacte cualquier comentario adicional que haga referencia al proceso de motivación del miembro para el equipo de sistematización de experiencias.

6.5 GESTIÓN DE TIEMPOS Y COSTOS

Para hacer el análisis de tiempos y costos se tomaron en consideración los siguientes aspectos:

- a. Talento Humano necesario para realizar cada actividad dentro de los planes, se contabilizaron las horas de trabajo de cada persona.

Tabla 7: Listado de Talento Humano necesario para Desarrollar el Paquete de Herramientas para la Sistematización de Experiencias y Costo por Hora de Trabajo

Nombre del Talento	Tasa estándar
Capacitador Inicial	L. 50.00/hora
Publicista	L. 70.00/hora
Psicologo	L. 150.00/hora
Tecnico de Sistematización	L. 20.00/hora
Capacitador Sistematización	L. 150.00/hora
Miembro del Equipo 1	L. 50.00/hora
Miembro del Equipo 2	L. 60.00/hora
Miembro del Equipo 3	L. 70.00/hora
Miembro del Equipo 4	L. 35.00/hora
Miembro del Equipo 5	L. 80.00/hora

- b. El tiempo asignado para cada plan se elaboró en base a la experiencia de algunos entrevistados y la experiencia obtenida por mi persona.

Tabla 8: Talento Humano Asignado por Actividad y Tiempo Estimado de Duración

Nombre del Talento Humano	Trabajo
Capacitador Inicial	5 días
Actividad: Crear Módulos de Capacitación Inicial	5 días
Publicista	10 días
Actividad: Crear Campaña de Socialización	5 días
Actividad: Crear Campaña de Comunicación Interna	5 días
Psicologo	30 días
Actividad: Perfiles de los Miembros	2.5 días
Actividad: Selección y Evaluación del Miembro	5 días
Actividad: Evaluación ExPost del Equipo de Sistematización	2.5 días
Actividad: Evaluación Inicial de Niveles de Motivación	5 días
Actividad: Creación de la Estrategia para Motivación al Equipo	5 días
Actividad: Aplicación de la Estrategia de Motivación	5 días
Actividad: Evaluación Continua sobre la Motivación del Equipo	5 días

Nombre del Talento Humano	Trabajo
Tecnico de Sistematización	37 días
Actividad: Elección del Proyecto o Programa	5 días
Actividad: Definición de Objetivo y Alcance	1 día
Actividad: Definición de Propósito	1 día
Actividad: Recopilación de Experiencias	10 días
Actividad: Análisis de Datos	5 días
Actividad: Incorporación de Lecciones Aprendidas al Proceso de Mejora Continua	5 días
Actividad: Incorporación de Lecciones Aprendidas en el Plan de Selección del Equipo como herramienta de la Mejora Continua	5 días
Actividad: Lecciones Aprendidas del Plan de Motivación del Equipo e incorporación como herramienta de la Mejora Continua	5 días
Capacitador Sistematización	22.5 días
Actividad: Perfiles de los Miembros	2.5 días
Actividad: Selección y Evaluación del Miembro	5 días
Actividad: Capacitación de los Miembros del Equipo	15 días
Miembro del Equipo 1, 2, 3, 4 y 5	27 días
Actividad: Elección del Proyecto o Programa	5 días
Actividad: Definición de Objetivo y Alcance	1 día
Actividad: Definición de Propósito	1 día
Actividad: Recopilación de Experiencias	10 días
Actividad: Análisis de Datos	5 días
Actividad: Incorporación de Lecciones Aprendidas al Proceso de Mejora Continua	5 días

La tabla 4 desglosa cada miembro del proyecto con sus actividades asignadas, conforme a los paquetes de trabajo explicados en la Estructura de Desglose del Trabajo. En la tabla se presentan también, los tiempos asignados por cada actividad y el tiempo total en días que se utilizaría el servicio de cada miembro del proyecto.

Tabla 9: Desglose de Tiempo y Costos por Actividad y Paquete de Trabajo.

Código	Nombre de tarea	Duración Días	Predecesoras	Costo
1.0	Paquete de Herramientas para la Sistematización de Experiencias	100		L. 140,240.00
1.1	Plan de Socialización	15		L. 7,600.00
1.1.1	Crear Campaña de Sencibilización	5		L. 2,800.00
1.1.2	Crear Módulos de Capacitación Inicial	5	1.1.1	L. 2,000.00
1.1.3	Crear Campaña de Comunicación Interna	5	1.1.2	L. 2,800.00
1.2	Plan para la Sistematización de Experiencias	29		L. 68,040.00
1.2.1	Elección del Proyecto o Programa	5	1.3.4,1.4.5	L. 12,600.00
1.2.2	Definición de Objetivo y Alcance	2	1.2.1	L. 2,520.00
1.2.3	Definición de Propósito	2	1.2.2	L. 2,520.00
1.2.4	Recopilación de Experiencias	10	1.2.3	L. 25,200.00
1.2.5	Análisis de Datos	5	1.2.4	L. 12,600.00
1.2.6	Incorporación de Lecciones Aprendidas al Proceso de Mejora Continua	5	1.2.5	L. 12,600.00
1.3	Plan de Selección del Equipo de Sistematización	31		L. 39,800.00
1.3.1	Perfiles de los Miembros	3	1.1.3	L. 6,000.00
1.3.2	Selección y Evaluación del Miembro	5	1.3.1	L. 12,000.00
1.3.3	Capacitación de los Miembros del Equipo	15	1.3.2	L. 18,000.00
1.3.4	Evaluación ExPost del Equipo de Sistematización	3	1.3.3	L. 3,000.00
1.3.5	Incorporación de Lecciones Aprendidas en el Plan de Selección del Equipo como herramienta de la Mejora Continua	5	1.3.4	L. 800.00
1.4	Plan de Motivación al Equipo de Sistematización	25		L. 24,800.00
1.4.1	Evaluación Inicial de Niveles de Motivación	5	1.3.2	L. 6,000.00
1.4.2	Creación de la Estrategia para Motivación al Equipo	5	1.4.1	L. 6,000.00
1.4.3	Aplicación de la Estrategia de Motivación	5	1.4.2	L. 6,000.00
1.4.4	Evaluación Continua sobre la Motivación del Equipo	5	1.4.3	L. 6,000.00
1.4.5	Lecciones Aprendidas del Plan de Motivación del Equipo e incorporación como herramienta de la Mejora Continua	5	1.4.4	L. 800.00

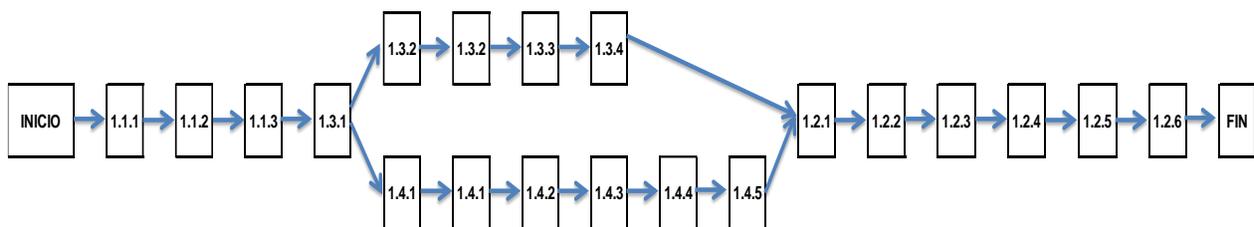


Figura 11: Secuencia de Actividades

6.6 RECOMENDACIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PAQUETE DE HERRAMIENTAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Para llevar a cabo con éxito la implementación del paquete de herramientas se recomienda lo siguiente:

- Adecuar las herramientas a la realidad de cada institución, tiempo y necesidades.
- Gestionar los permisos correspondientes para realizar la implementación, e intentar en la medida de lo posible, algún compromiso de apoyo por parte de la alta gerencia. Este apoyo contribuye enormemente al éxito de un proyecto como este.
- Se debe explicar claramente a los interesados que los beneficios de ésta implementación son a largo mediano y largo plazo, el proyecto está orientado a fortalecer la mejora continua de procesos y proyectos de las instituciones que lo implementen.
- Es muy importante la socialización y motivación para desarrollar este proyecto, pues el trabajo es extenso y requiere de mucho apoyo, tanto del equipo que está sistematizando, como del resto de los miembros de la institución que estén involucrados directa o indirectamente con el proyecto.
- Una vez aprendido y revisado el proceso de sistematización de experiencias, la institución puede entrar al siguiente nivel que es la gestión del conocimiento, la cual aporta más valor a la memoria institucional y mejora continua dentro de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. Convenio de concertación para la mejora continua de practicas comerciales. (30 de Mayo de 2006). México D.F., México.
2. Cantú Delgado, H. (2006). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México D.F.: The Mc Graw Hill.
3. Carvajal Burbano, A. (2004). *Teoría y Práctica de la Sistematización de Experiencias*. Univ. Del Valle (Primera edición).
4. Chang, R. Y. (1996). *Mejora Continua de Procesos*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
5. Congreso de Colombia. (28 de Diciembre de 1992). Ley 30 de 1992. *Fundamentos de la Educación Superior*. Bogotá, Colombia.
6. Consejo Nacional de Acreditación. (Enero de 2011). *Consejo Nacional de Acreditación-República de Colombia*. Obtenido de http://www.cna.gov.co/1741/articles-190009_SMC_2010.pdf
7. Cuenta Desafío del Milenio. (2009). *Cuenta del Milenio-Honduras*. Obtenido de <http://www.mcahonduras.hn/index.php>
8. da Silva Welles, C., Le Borgne, E., Dickinson, N., & de Jong, D. (2011). *Documenting Change: An Introduction to Process Documentation*. Netherlands: IRC International Water and Sanitation Centre.
9. Dirección General de Políticas de Desarrollo Social. (2010). *Marco Conceptual de la Sistematización de Experiencias*. Lima.
10. Fondo Hondureño de Inversión Social. (2001). *Manual Guía de Operaciones FHIS*. Tegucigalpa.
11. Fournies, F. (1992). *Técnicas de Dirección de Personas; Cómo instruir para aumentar el rendimiento*. Madrid: McGraw Hill.

12. FUNDES. (Marzo de 2012). *Secretaría General Iberoamericana*. Obtenido de http://segib.org/publicaciones/files/2010/07/Libro-Blanco-de-la-Certificacion-de-calidad-de-las-PYMES_4-Recuperado.pdf
13. Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: The Mc Graw Hill.
14. Jara Holliday, O. (2004). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. San José: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
15. Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). Gestión de Proyectos. En P. Lledó, & G. Rivarola, *Gestión de Proyectos* (pág. 6). Buenos Aires: Prentice Hall-Pearson Education.
16. Lockyer, K., & Gordon, J. (2005). *Project Management and Project Network Techniques*. Essex: Pearson Education Limited.
17. Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades Directivas*. Guadalajara: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
18. Martinez, G. (06 de Septiembre de 2012). *Endomarketing, Primero el Empleado*. Auditorio Leticia Ma-Tay, Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras.
19. Maslow, A. M. (1954). *Motivation and Personality*. New York.
20. Poder Judicial del Honduras. (12 de Noviembre de 1999). Ley del Fondo Hondureño de Inversión Social. *Ley del Fondo Hondureño de Inversión Social*. Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras.
21. Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de Personas; Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Alfaomega.
22. Project Management Institute, Inc. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Cuarta Edición*. Pennsylvania: PMI Publications.

23. RAE. (2001). *Diccionario de la Lengua Española - Vigésima segunda edición*.
Obtenido de Diccionario de la Lengua Española - Vigésima segunda edición:
<http://lema.rae.es/drae/>
24. Shiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico:
Pearsons Education Inc.
25. Surrey, J. L. (1987). *Relationship and Empowerment*. Massachusetts.
26. UNICEF. (2009). *Sistematización de las experiencias sobre derecho a la
identidad y registro de nacimiento de niños y niñas indígenas en Bolivia,
Ecuador, Guatemala y Panamá*. Panamá: Impresora Pacífico S.A.
27. Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*.
México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista Abierta



Instrumento: Entrevista Abierta Aplicada a Muestra de Expertos

Buen día, mi nombre es Alejandra Nazar, soy pasante de la maestría en Administración de Proyectos en UNITEC. Como herramienta para la realización de mi proyecto de graduación, solicito su colocación para aplicar la siguiente entrevista. Toda la información recolectada es para uso académico. Muchas Gracias de antemano.

Experiencias positivas y negativas vividas durante el proceso de sistematización de experiencias.

Lecciones aprendidas en trabajo de sistematización con entes gubernamentales.

Principales retos enfrentados con el equipo de sistematización de experiencias.

Perfil profesional y personal del miembro para conformar el equipo de sistematización

Aplicación de Instrumento:

Entrevista Abierta 1: Víctor Mux

Mencione algunas experiencias positivas y negativas vividas durante el proceso de sistematización

EXPERIENCIAS POSITIVAS

- Se reafirman procesos y se mejoran
- Se documenta el conocimiento y es objeto de capital para atender a otros grupos que buscan mejoras

EXPERIENCIAS NEGATIVAS

- No todas las personas entienden la importancia del proceso
- Algunas personas subestiman los alcances de las sistematizaciones

Mencione algunas lecciones aprendidas en procesos de sistematización con entes gubernamentales

- Se deben asignar recursos a tales procesos: tiempo, económico y profesional.
- Es necesario completar el ciclo de la sistematización incluyendo la comunicación de los aprendizajes, no archivar los hallazgos o hacer una socialización de hallazgos demasiado pobre.

Mencione sus principales retos con el equipo de sistematización de experiencias

- Sensibilizarlos para darle la importancia debida al tema y dominar la técnica
- Que se contemple en los Planes Operativos la realización de procesos de sistematización
- Crear en la cultura organizacional la práctica de sistematización.

¿Cuál considera usted que es el perfil profesional y personal de un miembro del equipo de sistematización de experiencias?

- Perfil Profesional: Profesional en diversas áreas con alta capacidad de redacción y enfoque sistémico, analítico, reflexivo.
- Perfil Personal: Sociable, capacidad de promover diálogos y dirigir discusiones grupales

Entrevista Abierta 2: Andrés Gil

Mencione algunas experiencias positivas y negativas vividas durante el proceso de sistematización

EXPERIENCIAS POSITIVAS

- Se logra el empoderamiento del equipo cuando esta motivado
- Aporta directamente a la gestión del conocimiento de las instituciones.

EXPERIENCIAS NEGATIVAS

- Es difícil que hacer que las personas comprendan el proceso en un inicio, no todos están abierto a aprender.
- En muchas ocasiones los profesionales no reconocen la importancia de la sistematización de experiencias.

Mencione algunas lecciones aprendidas en procesos de sistematización con entes gubernamentales

- Es muy importante tomar en consideración el costo de la sistematización e incluirlo dentro del presupuesto de la institución.
- El proceso de socialización y comunicación dentro de las instituciones de gobierno es básico. Se debe contar con el apoyo de la alta gerencia para que el proceso camine.

Mencione sus principales retos con el equipo de sistematización de experiencias

- Que la alta gerencia comprenda la importancia de la sistematización, y sea incluida como política de la institución.

- La creación de una cultura organizacional sobre la práctica de sistematización de experiencias es muy duro.

¿Cuál considera usted que es el perfil profesional y personal de un miembro del equipo de sistematización de experiencias?

- Perfil Profesional: Profesional Técnico o Universitario, capacidad de redacción, analítico, reflexivo.
- Perfil Personal: Sociable, capacidad de promover diálogos y dirigir discusiones grupales, manejo de conflictos, e inteligencia emocional desarrollada.

Anexo 2: Entrevista Semi-Estructurada



Instrumento: Entrevista Semi-Estructurada Aplicada a Muestra de Voluntarios

Buen día, mi nombre es Alejandra Nazar, soy pasante de la maestría en Administración de Proyectos en UNITEC. Como herramienta para la realización de mi proyecto de graduación, solicito su colaboración para aplicar la siguiente entrevista. Toda la información recolectada es para uso académico. Muchas Gracias de antemano.

1. ¿Sabe usted si en FHIS existe un registro de lecciones aprendidas sobre los proyectos?
2. ¿Qué experiencias o lecciones aprendidas le gustaría sistematizar?
3. ¿Considera que el trabajo de sistematización es importante para la institución?
4. ¿Considera usted que la institución cuenta con todas las herramientas para realizar la sistematización?
5. ¿Cuál es su opinión sobre la calidad en los proyectos?
6. ¿Considera que en FHIS, hay una cultura de calidad y mejora continua?
7. ¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encuentra usted en la institución para llevar a cabo la sistematización de experiencias?

Aplicación de Instrumentos: La identidad de los entrevistados esta codificada para mantener secreta la identidad y promover la honestidad en las respuestas.

Entrevista Semi-Estructurada 1: FHIS01

¿Sabe usted si en FHIS existe un registro de lecciones aprendidas sobre los proyectos?

No tengo conocimiento que en FHIS exista un registro de lecciones aprendidas. Es más, no creo que sea una costumbre obtener las lecciones aprendidas. No es una mística de trabajo de la institución ya que depende más de un requerimiento de la fuente de financiamiento.

¿Qué experiencias o lecciones aprendidas le gustaría sistematizar?

El impacto que obtenemos con las obras en las comunidades. Esto es sumamente importante porque creo que hacemos mucha inversión en obras que no creo que causen un gran impacto. A esta fecha, la institución debería saber bien qué tipo de obra impacta más y si es posible regionalizado a nivel nacional.

¿Considera que el trabajo de sistematización es importante para la institución?

Sumamente importante. En FHIS se hacen muchos proyectos y es lamentable no tener documentado los diferentes aspectos de los mismos. Debería considerársele como una fase requisito para cerrar un programa o proyecto.

¿Considera usted que la institución cuenta con todas las herramientas para realizar la sistematización?

Creo que sí. La institución cuenta con todas las herramientas pues los procedimientos internos están documentados y definidos. Lo que falta es recopilar toda la información y analizarla contra los resultados obtenidos.

¿Cuál es su opinión sobre la calidad en los proyectos?

No puedo contestar con un alto grado de certeza que los proyectos son buenos o malos. En los últimos meses que me ha tocado conocer más de este tema con los proyectos de la fuente Andalucía y COSUDE, me he dado cuenta que los del sector

agua y saneamiento son los que más han salido con calificación baja tanto en la parte técnica como social.

¿Considera que en FHIS, hay una cultura de calidad y mejora continua?

No creo que en FHIS exista una cultura de calidad y mejora continua pues en esto afectan varios factores como son: alta rotación de personal que impide un empoderamiento del empleado con sus funciones, no existe una retroalimentación de las experiencias vividas en campo, no se documentan las lecciones aprendidas, el empleado es contratado y evaluado no por su capacidad sino que por otras “cualidades”, la institución no continua en contacto con el proyecto después de finalizar las obras.

¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encuentra usted en la institución para llevar a cabo la sistematización de experiencias?

Entrevista Semi-Estructurada 2: FHIS02

¿Sabe usted si en FHIS existe un registro de lecciones aprendidas sobre los proyectos?

No tengo conocimiento que en FHIS exista un registro de lecciones aprendidas.

¿Qué experiencias o lecciones aprendidas le gustaría sistematizar?

Lecciones aprendidas en campo y lecciones aprendidas en procesos y metodologías.

¿Considera que el trabajo de sistematización es importante para la institución?

Es importantísima para la institución la sistematización, en vista que el FHIS, maneja relación varios organismos financieros, por lo que es necesario contar con herramientas que faciliten el acceso a la información de todos los organismos, contratistas que tienen relación con la institución.

¿Considera usted que la institución cuenta con todas las herramientas para realizar la sistematización?

Nos falta implementar los sistemas existentes, de acuerdo a las necesidades de cada área, con que cuenta la institución.

¿Cuál es su opinión sobre la calidad en los proyectos?

Esta opinión está orientada más a la parte técnica, como ser los supervisores e inspectores así como los capacitadores.

¿Considera que en FHIS, hay una cultura de calidad y mejora continua?

No creo que en FHIS exista una cultura de calidad y mejora continua pues en esto afectan varios factores como son: alta rotación de personal que impide un empoderamiento del empleado con sus funciones, no existe una retroalimentación de las experiencias vividas en campo, no se documentan las lecciones aprendidas, el empleado es contratado y evaluado no por su capacidad sino que por otras “cualidades”, la institución no continua en contacto con el proyecto después de finalizar las obras.

¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encuentra usted en la institución para llevar a cabo la sistematización de experiencias?

Fortalezas: El FHIS cuenta con toda la infraestructura interna para mejorar.

Debilidades: Falta estar monitoreando, los sistemas para implementar de forma constante las limitaciones que se presentan.

Oportunidades: Se puede maximizar la eficiencia de los sistemas y por ende tener una mejor calidad de la información.

Amenazas: El giro de la institución está orientado a lo social, se puede ver afectada de no lograr las metas propuestas y no brindar a la población la satisfacción de los beneficiarios.

Entrevista Semi-Estructurada 3: FHIS03

¿Sabe usted si en FHIS existe un registro de lecciones aprendidas sobre los proyectos?

No tengo conocimiento que en FHIS exista un registro de lecciones aprendidas.

¿Qué experiencias o lecciones aprendidas le gustaría sistematizar?

Me gustaría que se sistematizara los procesos/metodologías que de los diferentes programas se han ejecutado en la institución en vista que ha habido una diversidad de programas que han cerrado y no se cuenta con información.

¿Considera que el trabajo de sistematización es importante para la institución?

Es muy importante ya que el FHIS ha sido una institución en la que se han implementado muchos proyectos pilotos y que también algunos de ellos se han hecho hasta segundas o varias fases pero no se tiene ninguna información. Adicionalmente los proyectos con componentes sociales el ciclo de proyectos no puede medir o manejar.

¿Considera usted que la institución cuenta con todas las herramientas para realizar la sistematización?

En parte si se cuenta con las herramientas básicas, se cuenta con personal técnico calificado, pero que se requeriría de nuevo personal para dedicarle a dicha actividad al 100% y de igual manera nuevo equipo "hardware".

¿Cuál es su opinión sobre la calidad en los proyectos?

Los proyectos tienen calidad aceptable, la cual podría ser mejorada si cada convenio o proyecto nuevo contara con lecciones aprendidas, buenas practicas, traslado de conocimiento lo que se lograría con la sistematización.

¿Considera que en FHIS, hay una cultura de calidad y mejora continua?

Considero que la institución dentro de su organigrama se establece esa calidad, pero por diversas circunstancias la cultura de calidad y mejora continua no se da en vista de la inestabilidad laboral y cambio de personal.

¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encuentra usted en la institución para llevar a cabo la sistematización de experiencias?

Fortalezas: Existe toda una experiencia acumulada en cuanto a cómo se han realizado los procesos.

Debilidades: La inestabilidad laboral, el personal no está motivado para colaborar con la mejora de procesos.

Oportunidades: Al tener la sistematización permite que se le pueda “vender” a los organismos cooperantes toda una experiencia y capacidad instalada para realizar sus proyectos en forma más eficiente, eficaz y en los tiempos requeridos, con ellos se puede abrir la oportunidad de gestión de fondos.

Amenazas: Esta coincide grandemente con la inestabilidad laboral ya que están muchos programas en cierre en este momento y el “know-how”, como requisito indispensable no podría tenerse al momento de la realización de dicha sistematización.

Entrevista Semi-Estructurada 4: FHIS04

¿Sabe usted si en FHIS existe un registro de lecciones aprendidas sobre los proyectos?

Sí, existe en el caso de proyectos BID y Banco Mundial, pero no sistematizadas.

¿Qué experiencias o lecciones aprendidas le gustaría sistematizar?

Procesos de los programas, para organizar y que queden internos en los procesos de FHIS, además de socializados.

¿Considera que el trabajo de sistematización es importante para la institución?

Sí, porque todos enterados, socializado el proceso cada quien sabe sus funciones.

¿Considera usted que la institución cuenta con todas las herramientas para realizar la sistematización?

Sí, falta capacitación y socialización, de manera continua.

¿Cuál es su opinión sobre la calidad en los proyectos?

Muy buena la calidad en los proyectos de FHIS.

¿Considera que en FHIS, hay una cultura de calidad y mejora continua?

No esta institucionalizado, hay calidad y conocimiento aislado. El conocimiento de calidad en FHIS no está sistematizado, debería ser sistémico y una política institucional, debería ser una cultura.

¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encuentra usted en la institución para llevar a cabo la sistematización de experiencias?

Fortalezas: Buena estructura de procedimientos, esto facilita el proceso, las relaciones con las ONG e IFIs, existe un manual operativo que obliga a la institución a seguir procesos.

Debilidades: La comunicación interna no funciona, existe capacitación discontinua y no hay socialización de procesos.

Oportunidades: Todos miran a FHIS como un ejemplo, además tiene muy buena relación con los organismos internacionales, quienes tienen ya una estructura de calidad y están en constante evaluación, para obtener mejora continua.

Amenazas: La política, el cambio y rotación de personal, afecta directamente el crecimiento. Se pasa a segundo plano la gestión de fondos, pues al existir un nuevo director, viene con sus ideas y su personal, esto definitivamente atrasa los procesos y es la más importante causa de conflicto en la institución.

Entrevista Semi-Estructurada 5: FHIS05

¿Sabe usted si en FHIS existe un registro de lecciones aprendidas sobre los proyectos?

No, sin embargo en la dirección de control y seguimiento, si se consideran lecciones aprendidas cada vez que nos pide revisar y hacer observaciones a borradores de contratos, acuerdos o convenios.

¿Qué experiencias o lecciones aprendidas le gustaría sistematizar?

Procesos de pago por eventos compensables y reclamos de ejecutores. Aportes municipales y comunitarios, que se puedan calificar a los ejecutores y supervisores.

¿Considera que el trabajo de sistematización es importante para la institución?

Sí, es una herramienta para mejorar.

¿Considera usted que la institución cuenta con todas las herramientas para realizar la sistematización?

Sí, pero se puede mejorar.

¿Cuál es su opinión sobre la calidad en los proyectos?

La calidad de obra es muy importante para que los proyectos sean funcionales y durables, pero también es importante que haya calidad en la evaluación y formulación de los mismos y sobre todo, que después de construida la obra, los beneficiarios le den mantenimiento.

¿Considera que en FHIS, hay una cultura de calidad y mejora continua?

Sí, en algunas direcciones como control y seguimiento, en otras no, es necesario que haya coordinación a nivel de institución para mejorar procesos y procedimientos.

¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encuentra usted en la institución para llevar a cabo la sistematización de experiencias?

Fortalezas: El sistema de información con que cuenta FHIS.

Debilidades: No hay una unidad responsable de sistematización y mejora de procesos a nivel institucional.

Oportunidades: Mejora continua.

Amenazas: No existe ninguna.

Entrevista Semi-Estructurada 6: FHIS06

¿Sabe usted si en FHIS existe un registro de lecciones aprendidas sobre los proyectos?

No existe ningún registro de lecciones aprendidas.

¿Qué experiencias o lecciones aprendidas le gustaría sistematizar?

Experiencias positivas y negativas.

¿Considera que el trabajo de sistematización es importante para la institución?

En su mayoría si, tomando en consideración que algunas veces se tienen que firmar documentos.

¿Considera usted que la institución cuenta con todas las herramientas para realizar la sistematización?

Si se cuenta con herramientas necesarias en la sistematización de lecciones aprendidas.

¿Cuál es su opinión sobre la calidad en los proyectos?

Se tendría que mejorar, pues la calidad es la mejor presentación de los proyectos.

¿Considera que en FHIS, hay una cultura de calidad y mejora continua?

En algunos casos, pero en su gran parte como institución nos falta mucho mejorar.

¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encuentra usted en la institución para llevar a cabo la sistematización de experiencias?

Fortalezas: No hay.

Debilidades: La resistencia al cambio.

Oportunidades: Cuando se dé el cambio van a mejorar muchas cosas.

Amenazas: El miedo al cambio.

Entrevista Semi-Estructurada 7: FHIS07

¿Sabe usted si en FHIS existe un registro de lecciones aprendidas sobre los proyectos?

No, a pesar que se han hecho después de cada cierre de fuente este proceso, BM5, KFW5, KFW6 y 7, Nuestras Raíces. En un tiempo estuvo a cargo de la calidad total la

abogada Xiomara Panchamé, a la cual se le proporciono literatura de los procesos, para que estuvieran a disposición del personal.

¿Qué experiencias o lecciones aprendidas le gustaría sistematizar?

Se deben de sistematizar los tipos de controles de los componentes FHIS (inversión, pre-inversión, supervisión de inversión, social, capacitación, consultorías), manual de inhabilitaciones, penalizaciones, infracciones, multas, procesos de pago.

¿Considera que el trabajo de sistematización es importante para la institución?

Sí.

¿Considera usted que la institución cuenta con todas las herramientas para realizar la sistematización?

Sí.

¿Cuál es su opinión sobre la calidad en los proyectos?

La calidad en los proyectos abarca una gama de aspectos, desde el análisis del tipo de soluciones propuestas en cada obra, material, equipo, herramientas, personal, procesos de contratación, ejecución y cierre; con todos sus componentes debidamente sustentados todos los procesos.

¿Considera que en FHIS, hay una cultura de calidad y mejora continua?

A todo nivel de la institución hay procesos que se están mejorando debido a exigencias de la ONADICI, procesos que ya existían.

¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encuentra usted en la institución para llevar a cabo la sistematización de experiencias?

Fortalezas: Personal de experiencia, los procesos y metodologías que se usan .

Debilidades: Incertidumbre del personal por el aspecto laboral y recursos financieros.

Oportunidades: Institución con sistemas tecnológicos y métodos definidos que no poseen otros ministerios. Fuentes de financiamiento con un alto concepto de involucramiento del personal a todos los niveles. Cobertura a nivel nacional.

Amenazas: Recursos externos, ONG.

Entrevista Semi-Estructurada 8: FHIS08

¿Sabe usted si en FHIS existe un registro de lecciones aprendidas sobre los proyectos?

En los programas de BID y Banco Mundial se exige por ellos en el Informe Final de Evaluación, en los demás programas no.

¿Qué experiencias o lecciones aprendidas le gustaría sistematizar?

Las experiencias de campo y las administrativas para tener mejores resultados en programas futuros.

¿Considera que el trabajo de sistematización es importante para la institución?

Sí, lo cual permitiría una mejor negociación de proyectos con los entes cooperantes.

¿Considera usted que la institución cuenta con todas las herramientas para realizar la sistematización?

Si, cuenta con un sistema de cómputo, con manuales de procedimientos.

¿Cuál es su opinión sobre la calidad en los proyectos?

Regular, con raras excepciones algunos muy buenos.

¿Considera que en FHIS, hay una cultura de calidad y mejora continua?

No, los cambios de personal impiden que se mantenga un programa de monitoreo de calidad. La mejora continua se pierde cada 4 años y ahora 2 años.

¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encuentra usted en la institución para llevar a cabo la sistematización de experiencias?

Fortalezas: No hay.

Debilidades: La política.

Oportunidades: No hay.

Amenazas: La política.

Anexo 3: Documentos para Sistematización de Experiencias en Centroamérica

Se puede acceder a estos documentos por medio de las direcciones electrónicas descritas en el inferior de cada imagen.

¿Cómo sistematizar una experiencia?

Una sistematización puede llevarse a cabo de múltiples formas, y además puede ser llevada a cabo por cualquier persona sin necesidad de ser especialista en la materia. Se propone el siguiente esquema:

1.- Punto de partida.

El primer paso consiste en partir de la propia práctica, es decir de lo que hemos hecho, lo que sentimos y lo que pensamos al respecto. Para ello es necesario:

- a. Haber participado, lo que significa que solamente podrán sistematizar la experiencia quienes hayan formado parte de ella. Esto no implica que en su realización no se pueda contar con el apoyo de alguna persona externa a la experiencia.
- b. Tener registros de las experiencias desarrolladas que nos sirvan, además de apoyo documental, como un testimonio de los hechos. El poder contar con información clara y precisa de lo sucedido es indispensable. Cuando hablamos de "registros" nos referimos a diarios de campo, apuntes personales, borradores de trabajos, papelógrafos producto de los trabajos desarrollados en los grupos, actas de las reuniones, etc.

También son de mucha utilidad las fotografías, grabaciones, filmaciones de vídeo, dibujos, etc. Todo ello servirá para reconstruir el momento tal y como fue.

Aún contando con todos los registros mencionados, se dan casos en los cuales las fuentes no son las más adecuadas y fiables. Tampoco está mal que se diseñen instrumentos unificadores que sistematicen la información con la que se desea trabajar. Esto es de mucha utilidad cuando se pretende sistematizar de forma simultánea experiencias comunes desarrolladas en distintos ámbitos o espacios. Un ejemplo es el caso de todos los grupos de una comarca o provincia que trabajan en la introducción tanto de la Perspectiva de Género como de la Juventud en los Programas de Desarrollo Rural.

<http://www.costarricense.cr/pagina/mcarvajal41/Como%20sistematizar%20una%20experiencia.pdf>



**Programa Conjunto (PC) Ventana de Construcción de la Paz
“Consolidando la Paz en Guatemala mediante la Prevención de la
Violencia y Gestión del Conflicto”**

**SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA:
“Mesa de Diálogo para la Conservación y Desarrollo de La
Antigua Guatemala”**

Guatemala, noviembre del 2010

<http://www.dialogo.gob.gt/sites/default/files/MESA%20ANTIGUA.pdf>



Experiencia en
GUATEMALA
II


Sistematización
de las experiencias
en gestión integral
del recurso hídrico
en comunidades
indígenas de
Guatemala

<http://www.fundacion-ipade.org/guia-sistematizacion-agua-guatemala>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Variables de Investigación	5
Figura 2. Diagrama del Ciclo de Proyectos FHIS.....	13
Figura 3: Jerarquía de las Necesidades según la Teoría de Maslow	24
Figura 4. Diseño de la Investigación	27
Figura 5 Esquema de la Investigación	28
Figura 6: Análisis FODA	33
Figura 7: Conocimiento de los empleados FHIS sobre la existencia un registro de lecciones aprendidas sobre los proyectos	37
Figura 8: Porcentaje de entrevistados que consideran relevante la sistematización de experiencias en FHIS.....	38
Figura 9: Análisis sobre la existencia de herramientas para la sistematización en el FHIS.	39
Figura 10: Estructura de Desglose del Trabajo	45
Figura 11: Secuencia de Actividades	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Operacionalización de Variables (Capacidad de Gestión)	6
Tabla 2: Matriz de Operacionalización de Variables (Sistematización).....	7
Tabla 3 Herramienta para la recopilación de experiencias a sistematizar en proyectos de Infraestructura o Inversión Social.	50
Tabla 4: Herramienta para la Recopilación de Lecciones Aprendidas durante el Proceso de Sistematización de Experiencias	51
Tabla 5 Herramienta para la Recopilación de Lecciones Aprendidas durante el Proceso de Selección del Equipo para la Sistematización de Experiencias	54
Tabla 6: Herramienta para la Recopilación de Lecciones Aprendidas durante el Proceso de Motivación al Equipo para la Sistematización de Experiencias	59
Tabla 7: Listado de Talento Humano necesario para Desarrollar el Paquete de Herramientas para la Sistematización de Experiencias y Costo por Hora de Trabajo ...	60
Tabla 8: Talento Humano Asignado por Actividad y Tiempo Estimado de Duración	60
Tabla 9: Desglose de Tiempo y Costos por Actividad y Paquete de Trabajo.	62