

EVALUACIÓN DE PROCESO DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO (ASDECO)

COMPONENTE: CAPACITACIÓN DE PROMOTORES

**Informe preparado por el Instituto de Nutrición
de Centroamérica y Panamá (INCAP/OPS)**

**Municipio de Chichicastenango,
Departamento del Quiché, Guatemala.**

17 de mayo al 7 de junio de 2,000.

EVALUACIÓN DE PROCESO DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO (ASDECO). COMPONENTE: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (CAPACITACIÓN DE PROMOTORES)

**Municipio de Chichicastenango, Departamento del Quiché. Guatemala. 17
de mayo al 7 de junio de 2,000.**

RESUMEN EJECUTIVO

Una de las fortalezas de ASDECO se fundamenta en su política de recursos humanos, la cual se expresa a través de los programas de formación y capacitación de promotores y de desarrollo de sus recursos humanos a nivel institucional.

La formación de recursos humanos, incluyendo la capacitación y la investigación, debe relacionarse con las prioridades y necesidades de todos los programas, potencializándose de tal manera que asegure la sostenibilidad de la Asociación y la incidencia en el quehacer Municipal. Es importante considerar el fortalecimiento técnico y metodológico, así como, en infraestructura: locales, materiales educativos y equipos; de tal manera que pueda responder a la demanda que se proyecta en el corto y mediano plazo. ASDECO presenta un potencial importante para convertirse en un centro de capacitación municipal y de transferencia de tecnología apropiada, oportunidad que debe visualizarse y construirse al mediano y largo plazo.

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO	Página
RESUMEN EJECUTIVO	1
TABLA DE CONTENIDO	2
AGRADECIMIENTO	3
GRUPO EVALUADOR	4
I. INTRODUCCIÓN	5
A. Metodología	5
II. CONCEPTOS BÁSICOS Y ESTRATEGIAS	7
A. CONCEPTO DEL COMPONENTE DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
B. ESTRATEGIAS	
III. EL DESARROLLO Y FORMACION DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE ASDECO. EVOLUCIÓN, RESULTADOS Y CONCLUSIONES	9
A. PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PROMOTORES	
B. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ASDECO	
IV. RECOMENDACIONES CON RESPECTO AL FUTURO DE ASDECO EN EL DESARROLLO DE SU COMPONENTE DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	26
V. BIBLIOGRAFÍA	27
ANEXOS	28

AGRADECIMIENTOS

Se agradece profundamente a los miembros de las comunidades de Chujulimul I, y II, Agua Escondida, Panquiuc y Patzibal, a los promotores de cada uno de los programas, al personal directivo, administrativo, secretarial, técnico y operativo de ASDECO, por su amabilidad, cortesía, hospitalidad y cooperación, así como, por la participación y cooperación con el equipo evaluador, quienes con sus aportes permitió hacer las reflexiones y análisis presentados en este informe

GRUPO EVALUADOR DEL INCAP

NOMBRE	ÁREA DE EVALUACIÓN BAJO SU RESPONSABILIDAD
<i>Lic. Ana Iris Brea</i>	Desarrollo de Recursos Humanos, Salud e Integración de Grupos
<i>Lic. Patricia Palma de Fulladolsa</i>	Seguridad Alimentaria y Nutricional, Salud y Recursos Humanos
<i>Sra. Patricia de Nuyens</i>	Apoyo Logístico y Secretarial
<i>Marcelo Ramírez</i>	Piloto
<i>Sergio Zelada</i>	Piloto

I. INTRODUCCION

A. METODOLOGÍA

Esta evaluación se basa en el principio de respeto mutuo y se caracteriza por ser una evaluación externa de proceso y de carácter formativo-orientador.

Se analiza el componente de formación y capacitación de recursos humanos (capacitación de promotores) de ASDECO, dando respuesta a las siguientes preguntas planteadas en los términos de referencia de esta evaluación.

- Evaluar los criterios de selección, los contenidos educativos y el proceso de formación y capacitación de promotores y promotoras.
- Determinar cuál es el papel que desarrollan actualmente dentro de su comunidad y municipio la primeras promociones de promotores/as, formados durante el período 1998/99.
- Establecer los factores facilitadores y limitantes de los promotores en el desarrollo de su trabajo y el nivel de liderazgo en las comunidades donde actúan.
- Capacitación de dirigentes locales en capacidad de impulsar el proceso de desarrollo en las comunidades atendidas
- Determinar si hay esfuerzos similares de formación-capacitación de promotores en el área de cobertura del proyecto, tanto de entidades gubernamentales como de organizaciones no gubernamentales, nacionales e internacionales, y los niveles de coordinación y complementariedad que se da entre ellos.

- Mejoramiento de la calidad profesional del personal y Junta Directiva en función a las necesidades comunales e institucionales (incentivos, sanciones y promociones).
- Formación y capacitación interna del personal en función a las necesidades comunales e institucionales.
- Formación y capacitación de recurso humano comunal y local tomando como base la diversidad y riqueza cultural de la población maya k'iche'

Tomando en cuenta el enfoque evaluativo, el tiempo disponible y de acuerdo a los diferentes niveles de acción e interacción de ASDECO, se aplicaron las diferentes técnicas cualitativas (Cuadro 1)

Cuadro 1: Técnicas Aplicadas Según Nivel en la Evaluación de Proceso de ASDECO. Componente de Recursos Humanos. Mayo del 2000

Promotores	Personal de ASDECO
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con informantes promotores • Visita a las comunidades • Testimonios • Observación a capacitaciones de promotores 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semi-estructuradas a personal técnico y directivo • Revisión de documentos • Trabajo en grupo con personal técnico y directivo • Observación

II. CONCEPTOS BÁSICOS Y ESTRATEGIAS. ANÁLISIS Y REFLEXIONES

A. CONCEPTO DEL COMPONENTE DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El componente de Desarrollo y Formación de Recursos Humanos es definida por ASDECO como "la base del proceso organizativo y formativo que se fundamenta en el conocimiento de la cultura y el aporte científico y tecnológico de otras culturas, con la finalidad de responder a la realidad de las comunidades. Se aplica mediante la formación técnica, metodológica y política, con enfoque de género, étnico y ecológico, a través de la formación política, dirigencial y mano de obra, así como el otorgamiento de becas y bolsas de estudio, alfabetización, educación bilingüe, coordinación con otras instancias, dirigidos a grupos de bases, Consejos comunales, Consejos intercomunales, Comité de vigilancia, socios fundadores, Junta Directiva Central, Cuadros dirigenciales y personal operativo"

ASDECO tiene proyectos de desarrollo en sus comunidades miembros y hace esfuerzo para acompañarlos en la búsqueda de su propio desarrollo sostenible. Para que los proyectos tengan éxito, se necesita que la Asociación tenga no sólo los recursos financieros, sino el recurso humano capacitado para acompañar y asesorar a las comunidades en la definición de sus necesidades y el establecimiento de prioridades, la búsqueda de soluciones y recursos.

La formación de recursos humanos, incluyendo la capacitación y la investigación deben estar ligadas a la operación de todos los programas, por lo que se necesita una orientación operacional y una nueva cultura de

apreciación, a través del apoyo a la capacitación e investigación enfocadas a la identificación y soluciones de problemas, crear asociaciones microregionales y redes para relacionar a individuos e instituciones que con frecuencia laboran sin ninguna coordinación. Las comunidades deben ser socios integrales en la capacitación e investigación y finalmente utilizar nuevos enfoques de participación en la capacitación.

B. Estrategias

Las estrategias de trabajo de ASDECO en lo referente a la Formación y Desarrollo de Recursos Humanos dentro del plan quinquenal, aparece como una política institucional que se constituye en la base de el proceso organizativo y en el medio educativo y formativo que se fundamenta en el conocimiento cultural y el aporte científico y tecnológico de otras culturas, con la finalidad de responder a la realidad de la comunidad. Se aplica mediante la formación técnica, metodológica y política con enfoque de género, étnico y ecológico.

También consideran este componente dentro de todo su quehacer en la ejecución del plan de desarrollo general de la Asociación, como uno de los ejes para impulsar un proceso de desarrollo autosostenible, con el protagonismo de hombres y mujeres en la búsqueda de la recuperación del poder a distinto nivel.

La fortaleza de este componente en el quehacer de ASDECO, es una manifestación de la pertinencia de las estrategias propuestas para el desarrollo del mismo. Es un componente que representa y fortalece los mecanismos para el logro de la sostenibilidad del quehacer de la Asociación y del logro de sus objetivos.

III. EL DESARROLLO Y FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE ASDECO. EVOLUCIÓN, RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

Los resultados se presentan en dos secciones: *La primera* se refiere al programa de capacitación de promotores y *la segunda* se refiere al desarrollo de los recursos humanos que conforman el personal de ASDECO.

A. PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PROMOTORES

1. Evolución.

El planteamiento del proyecto del "B'IMB'AL RECH K'AK' K'ASTJEM", considera el componente de capacitación y formación como un eje clave que cruza todo el proceso de la Asociación, pues permite la formación del recurso humano y dirigentes locales, formados en aspectos técnicos y políticos, proceso que ASDECO desarrolla con enfoque de género, étnico y medio ambiente, logrando con ello que los miembros de las comunidades se constituyan en procesos activos del trabajo a nivel comunal y organizativo.

Las bases y antecedentes considerados para el planteamiento original de este proyecto, reconocen que el 95% de dirigentes comunales y grupales, así como, la población en general, no tiene acceso a la formación integral, limitando con ello su visión y capacidad de propuesta y negociación, observándose que los esfuerzos hasta el momento realizados por distintos órganos han sido base para iniciar procesos de organización; sin embargo, han

sido parciales y limitados. Se analiza la falta de interés y visión de los padres de familia, maestros y estudiantes en fortalecer los procesos de educación formal y ocupacional, no acorde a la realidad y visión de la población rural Maya Quiché. Refiere además que el 66% de la población es analfabeta, mayoritariamente la población joven y femenina.

De esta forma y dando respuesta a esta situación, ASDECO aborda la formación y capacitación a lo largo de todo su proceso organizativo y es un elemento prioritario dentro de su estrategia. Es por ello, que este componente está implícito en todos los Programas que desarrolla ASDECO y se convierte en una de las actividades principales y de base para asegurar el éxito de cualquier acción planteada. Los socios de ASDECO que participan en actividades de capacitación reconocen su importancia.

2. Resultados

Los avances con respecto al componente de Desarrollo y Formación de Recursos Humanos, se perciben en todo el proceso de desarrollo que promueve la asociación ASDECO, dando respuesta a la problemática detectada en sus comunidades miembros y como una estrategia en el fortalecimiento de la organización a todos los niveles, ampliando de esta forma la visión y horizonte político, reflejándose en los niveles de propuesta y acciones, logrando un impacto a nivel comunal.

Se ha logrado acceder a dirigentes comunales y grupales a la formación, contribuyendo a fomentar y ampliar su capacidad de propuesta, organización y negociación. Para ello funciona un programa de desarrollo y capacitación donde dirigentes y personal

han desarrollado habilidades y participado en talleres sobre diagnóstico participativo y organizativo, estructura y funcionamiento organizativo, liderazgo y direccionalidad, metodologías de educación popular, capacitaciones en el área de administración, proyectos y organización para definir los lineamientos y directrices para el proceso de planeación, organización y control de esfuerzos y recursos; gestión, evaluación de proyectos y comercialización, entre otros.

El personal a cargo para llevar a cabo todo este proceso de formación y capacitación se describe a continuación:

- El departamento de Organización y Formación es el encargado de capacitar a miembros de la Asamblea General, Junta Directiva, Comité de Vigilancia y Consejos Comunales.
- Los coordinadores de programas capacitan a promotores, Grupos de Bases y Consejo Intercomunal, y éstos a su vez capacitan a los miembros de la Comunidad.

ASDECO lleva a cabo un proceso de selección de participantes en el proceso de formación, partiendo siempre de las necesidades de las comunidades miembro, donde primeramente envían sus convocatorias y requisitos a los Consejos Comunales, luego se reúnen con el consejo para ampliar información y apoyo en la decisión de selección de sus dirigentes/as participantes. Se realiza una entrevista preliminar a delegados del consejo para verificar si cumplen con los requisitos y compromisos. Finalmente, se firma un formulario de compromiso e inscripción, recepción y aval.

Para seleccionar a los promotores y promotoras que cumplan con los requisitos y perfil de Promotores, en dependencia del área de trabajo, donde se destaca que deben ser miembros de ASDECO, ser hombre o mujer activo/a dentro de la comunidad, que sepa leer y escribir, que tenga disponibilidad y compromiso de iniciar y concluir el proceso de formación, que luego sea un agente multiplicador, que comparta los conocimientos recibidos y que posea cualidades personales positivas. El número total de promotores en los diferentes programas de ASDECO suma un total de 94, la distribución por programa y sexo se observa en el Cuadro 1.

CUADRO 1. DISTRIBUCIÓN DE PROMOTORES POR PROGRAMAS DE ASDECO Y POR SEXO. ASDECO, CHICHICASTENANGO. MAYO, 2000

PROGRAMA	SEXO		
	Masculino	Femenino	Total
Salud	16	19	35
Agroecológico	28	1	29
Infraestructura	13	2	15
Educación	6	9	15
TOTAL	63	31	94

El proceso de selección es participativo y trata de asegurar la representatividad y el compromiso por parte de ellos para mantenerse dentro del programa. Siendo que la inversión económica, de recursos humanos y materiales en capacitación es alta, y a pesar de ser selectivos y mantener un programa integral de capacitación se observa y preocupa que la deserción en algunos programas ha venido dando, especialmente por problemas económicos ya que deben mantener a sus familias y las fuentes de ingresos para ellos son limitadas, se están buscando alternativas para minimizar la deserción y sus efectos. Por ejemplo, a pesar que todavía no ha salido la primera promoción de promotores, ya la Asociación tiene trazada una estrategia para que estos continúen motivados y se garantice su participación y continuidad en el proceso, mencionando que se harán coordinaciones con la Municipalidad y se abrirán espacios de trabajo donde reciban un salario. Se están buscando alternativas tales como la promovida por el programa de salud, donde se busca que a través del SIAS los promotores de salud de ASDECO realicen prácticas en algunas instituciones. Se harán entregas de diplomas legalizados cuando éstos se gradúen, abriendo espacios para continuar superándose a otros niveles. Consideramos que estas iniciativas son positivas, ya que de esta manera se puede lograr que haya menos deserciones en los promotores y que sigan sensibilizados en la labor que realizan, además *se recomienda que dentro de ASDECO se busquen otros mecanismos (por ejemplo: reconocimiento económico o participación en proyectos productivos).*

Se condujo un análisis de los contenidos educativos de las capacitaciones impartidas a través de todos los programas, se considera que están acordes a las necesidades y demandas de sus poblaciones socias y a las necesidades para implementar los

diferentes componentes de los programas. En las observaciones, entrevistas y conversaciones realizadas a nivel de las comunidades se refleja que el nivel de aceptación y apropiación de estos conocimientos es adecuado. *Aún hay muchos temas y áreas que no han sido cubiertas en capacitaciones a promotores, se indica que se debe a que no han habido solicitudes relacionadas, se considera importante combinar estrategias de detección de necesidades de capacitación a nivel de la población, de los promotores y personal técnico de ASDECO, con el apoyo que otras instancias externas a la Asociación podrían dar para fortalecer la transferencia de tecnologías, metodologías y conocimientos que de una forma apropiada aborden la problemática. Se recomienda que ASDECO desarrolle un mecanismo de actualización de contenidos y de intercambio con otras experiencias locales, municipales, nacionales e internacionales que puedan servirles para mantener, fortalecer e innovar en sus proyectos. En algunos de los contenidos desarrollados es necesario hacer revisiones metodológicas desde el punto de vista pedagógico y didáctico, que facilite su comprensión y aplicación posterior.*

Se han realizado capacitaciones a dirigentes locales, propiciando así que aumente su capacidad para impulsar el desarrollo en las comunidades atendidas. Los temas abordados en las mismas son: Diagnóstico organizativo, estructura y funcionamiento organizativo, liderazgo y direccionalidad, derechos y obligaciones laborales en idioma maya, metodología de la educación popular, administración y contabilidad, desarrollo de habilidades gerenciales, calidad en el servicio, tratamiento de desechos sólidos. *Se recomienda mantener y fortalecer estos procesos a través de programas de capacitación continua.*

Los problemas más comunes en la capacitación y expresados por los coordinadores de programas de ASDECO, se describen a continuación:

- Algunos promotores comunitarios no tienen los conocimientos elementales que proporcionan la alfabetización, la escuela primaria o inclusive la secundaria, para comprender los contenidos de un curso específico de capacitación y adiestramiento que satisfaga las necesidades de capacitación para el desempeño de su trabajo. *Por lo que se adaptan contenidos y metodologías para dar continuidad a través de capacitaciones en terreno y apoyo en la implementación y aplicación de sus conocimiento.*
- Muchos no disponen de tiempo para asistir a las capacitaciones ya que priorizan las actividades que le aportan económicamente. *Se recomienda adaptar las agendas de capacitación de acuerdo a las necesidades locales, evitando interferir con actividades productivas propias de los promotores.*
- A los promotores le cuesta trabajo aprender el idioma español. Partiendo de que en el área de trabajo el idioma español no es el principal, *se recomienda adaptar los contenidos y buscar capacitadores que manejen el idioma local, y en caso el idioma español se considere fundamental para el desarrollo de los programas, se propone identificar facilitadores, traductores o introducir un curso que les permita conocer el idioma español, evitando así la deserción, desmotivación y frustración de los promotores.*

Logros

- ◆ La capacitación parte de una cuidadosa y efectiva detección de necesidades en las que están consideradas sus inquietudes y esperanzas.
- ◆ La capacitación se impulsa con enfoque de género, étnico y medio ambiente logrando con ello que los miembros de las comunidades se constituyan en sujetos activos del proceso de trabajo a nivel comunal y organizativo.
- ◆ Los capacitados replican los conocimientos en sus comunidades.
- ◆ El programa ha ido ampliando su cobertura, especialmente a través de la metodología de educación a distancia.
- ◆ Las capacitaciones impartidas han logrado un impacto no sólo en el trabajo que desempeñan, sino en el aspecto personal ya que le han servido en su desempeño a nivel familiar.

La metodología de capacitación a todos los niveles tanto inductiva como de desempeño, en su mayoría es activa-participativa y de tipo individual y grupal (seminarios, taller, trabajo en grupo con facilitador, pasantía de un día). Consideramos que es la más adecuada para la capacitación de adultos y constituye una ventaja para la Asociación que los miembros del personal y de las comunidades estén expuestos a metodologías participativas, donde se logra un espacio de reflexión grupal y donde todos van aportando al desarrollo integral.

B. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ASDECO

1. Planificación y Desarrollo

ASDECO cuenta con una política de desarrollo de sus recursos humanos, la cual incluye aspectos relacionadas a la características y calidad de los recursos que serán contratados para formar parte de su familia institucional. Hay algunos elementos de política que aún no están considerados y que están en proceso de revisión y/o inclusión, tales como la política salarial; la de promoción de personal con base a la evaluación de desempeño y otros mecanismos propios de la cultura organizacional. Esta política valora a los recursos humanos como la base para el desarrollo y sostenibilidad de la Asociación.

En relación a la escala salarial, fue indicado que está en proceso de revisión, ya que se trata de promover la equidad interna en términos salariales. Se sugiera se revise con la equidad externa salarial y la competitividad de ASDECO con el mercado laboral local y nacional, de tal forma que se asegure que la pérdida de recursos humanos valiosos no sea un riesgo para la sostenibilidad de la Asociación.

En relación a **prestaciones laborales** ASDECO cumple con los dictados por el Gobierno de Guatemala, IGSS; Bono 14, Vacaciones de 15 días hábiles, Indemnizaciones, Bono Incentivo sobre decretos dictados a nivel gubernamental (recientemente y de acuerdo a un decreto del Gobierno de la República de Guatemala se ha incrementado el bono a Q152.50). En relación a los **incentivos**, éstos se dan a través de un seguro de vida (con Seguros CASA), capacitaciones, un ambiente de servicio y una cultura organizacional

basada en los principios de respeto, solidaridad, equidad, amistad y compañerismo. Todo esto motiva al personal a continuar y comprometerse con ASDECO y a servir a sus miembros socios de acuerdo a su misión.

El personal de ASDECO se caracteriza por ser en su mayoría joven (21 - 30 años) y del sexo femenino. La mayoría de posiciones directivas y administrativas son llevadas a cabo por mujeres.

Las características del personal de ASDECO, en relación a profesión, estudios, experiencia laboral, cargo actual e idioma que hable se presentan en el Anexo I. La mayoría del recurso humano entrevistado tiene dos años de experiencia dentro de la asociación, lo que respalda en su trabajo. La experiencia en el campo de trabajo constituye un requisito importante para ocupar el cargo.

Con respecto a la formación académica, la mayoría es técnico, y ha sido capacitado para sus funciones, guardando relación con el quehacer de la institución. Consideramos esto constituye una oportunidad para implementar programas de capacitación a todos los niveles dentro de la institución.

Al investigar sobre el último grado académico obtenido en el personal de ASDECO encontramos que están graduados de trabajo social, contadora, PEM especializado; económico contable, maestra para educación en el hogar, enfermera, técnico en desarrollo, ingeniero agrónomo, arquitecto, secretaria bilingüe e ingeniero industrial. Consideramos que el perfil profesional de los coordinadores y técnicos responde a las características y resultados de trabajo que espera ASDECO y que favorece el logro de sus objetivos.

Es importante mencionar que el personal se ve realmente motivado y comprometido, es competente y demostró en el tiempo que se pudo compartir con ellas y ellos, pertenecer a una sola familia institucional, el ambiente laboral es de cordialidad, respeto y apoyo mutuo. Se les observó en sus funciones y su interacción con socios y sujetos que visitaron la oficina o que compartieron con ellos y ellas, en las comunidades fue muy profesional, personalizada y sensible a las necesidades de cada uno. Una de las características que destacan en la cultura organizacional de ASDECO es la solidaridad, la cual se manifiesta en el trabajo, en momentos de alegría y celebración (cumpleaños, graduaciones, nacimientos) y en momentos de tristeza (duelo, problemas personales de diferente naturaleza). La asociación aporta parte de contribuciones para los diferentes eventos, y el personal complementa, en caso no hayan aportes directos de ASDECO, el personal se moviliza para las actividades consideraran son importantes.

Las evaluaciones se llevan a cabo por programa y se carece de un instrumento de evaluación de desempeño que les permita caracterizar individualmente el aporte de cada miembro del equipo de trabajo. Se sugiere evaluar con base a el cumplimiento de objetivos, a la calidad del quehacer y a su identificación con los principios y misión que rige a la Asociación.

A través de un plan de trabajo en temas, metodologías y modalidades de capacitación en servicio que están íntimamente ligados a las necesidades institucionales y en algunos casos personales, que le permitirán al personal desarrollarse, fortalecerse e identificarse con su quehacer, valorizando su conocimiento y experiencia. El Enfoque de ASDECO de capacitación en servicio y de carácter continuo o permanente es importante, pertinente y

oportuno y confirma la operacionalización de su política con relación a mantener la calidad y valorizar al recurso humano así como en el fortalecimiento de sus propios programas institucionales. A continuación se da un ejemplo de algunos temas abordados en la capacitación durante la inducción y el desempeño, están dirigidos a:

a. En inducción

- ◆ Qué es ASDECO (Misión, visión, estrategias, programas).
- ◆ Financiamiento de la institución.
- ◆ Políticas de la institución.
- ◆ Otras relacionadas al programa o Unidad a la que pertenece

b. En desempeño

En dependencia del cargo que van a desempeñar, por ejemplo:

i) Coordinadora del Programa Salud.

- ◆ Cómo elaborar materiales didácticos.
- ◆ Elaboración de dietas nutricionales.
- ◆ Planificación monitoreo y evaluación.
- ◆ Temas de salud.
- ◆ Seguridad Alimentaria y Nutricional.

ii) Coordinador del Programa Agroecológico.

- ◆ Estudio de base.
- ◆ Consejo de desarrollo.
- ◆ Flujograma de créditos.

- ◆ Desechos sólidos.
- ◆ Otros.

iv) *Departamento de Administración*

- ◆ Créditos.
- ◆ Lineamientos.
- ◆ Como bajar la morosidad.
- ◆ Implementación de la contabilidad.
- ◆ Cierres contables.
- ◆ Manejo de Programas computarizados.

El personal de ASDECO valora mucho las capacitaciones que les permiten mejorar su quehacer y que además les dan seguridad en su trabajo. De los entrevistados muchos fueron los que indicaron que se han apropiado y aplicado el conocimiento recibido no sólo en las comunidades donde laboran sino en su vida personal ya que algunos temas les han impactado y han producido cambios en ellos y ellas como personas. *A pesar que ASDECO cuenta con un personal bastante capacitado y que cada día se traza como meta el enriquecimiento de la calidad profesional de sus miembros el análisis muestra que el personal está limitado para dar respuestas a algunas de las necesidades planteadas, por lo que es necesario seguir reforzando el componente de capacitación y se logre la incorporación y participación activa de otros organismos e instituciones para el apoyo en la solución de los problemas, optimizando así los recursos humanos, materiales y financieros. También se requerirá de*

capacitar al personal, así como contar con metodologías adecuadas a las condiciones locales y capacidad técnica del recurso humano existente. Algunas de las necesidades de capacitación expresadas por los promotores y los coordinadores de programas se listan en el Anexo II.

Las funciones del recurso humano están claramente definidas y se encuentran plasmadas en documentos que son manejados por todos los funcionarios de ASDECO, lo que promueve el orden, el respeto y define los ámbitos de acción de cada uno de ellos y ellas. Las funciones son revisadas anualmente y se actualizan de acuerdo a cambios implementados en la Asociación o a nuevos lineamientos y necesidades dictadas por sus socios miembros y la dirección.

Algunas de las limitaciones identificadas por el personal en su quehacer se relacionan con:

- ◆ Falta de transporte (vehículos propios) para movilizarse a los cantones.
- ◆ Limitaciones financieras para cubrir toda la demanda de la asociación.
- ◆ Al no contar con un sistema de información gerencial que les permita planificar, monitorear y evaluar planes y programas.
- ◆ Limitaciones de espacio.
- ◆ Recargo de trabajo debido al incremento de la demanda y a la falta de recurso humano en algunos componentes.
- ◆ Equipo de computo no suficiente para cubrir las necesidades de todos los funcionarios.

- ◆ Materiales y equipo para desarrollar algunas actividades específicas de los programas.

Se reconocen los siguientes factores como facilitadores de su quehacer:

- ◆ La planificación semanal, mensual, trimestral y anual.
- ◆ El tener espacio para la participación y opinión, la cual enriquece el proceso y permite el aprendizaje mutuo.
- ◆ El intercambio de experiencias.
- ◆ El estar cerca de las comunidades y conocer sus necesidades reales.
- ◆ El ambiente laboral .

Los procesos relacionados a la administración de recursos humanos fueron revisados en detalle, algunas recomendaciones específicas y concretas se adjuntan en el Anexo I.

3. Conclusiones y recomendaciones

a) Conclusiones

- ◆ Las necesidades de capacitación manifestadas a nivel comunitario y a nivel técnico de la Asociación, coinciden con las mismas áreas en las cuales ha estado haciendo énfasis ASDECO y otras ONG.
- ◆ Las necesidades identificadas en las comunidades de ASDECO están enmarcadas en los aspectos relacionadas al desarrollo, haciéndose mucho énfasis en el uso de metodologías participativas y adecuadas a las necesidades locales, por lo que se

hace necesario sensibilizar y promover la participación y asociación con personas e instituciones que compartan la visión de desarrollo y que interioricen la formación y capacitación como una estrategia para lograr un desarrollo integral comunitario.

- ◆ Los dirigentes locales están siendo capacitados para impulsar el proceso de desarrollo dentro de sus comunidades.
- ◆ A partir de su cosmovisión maya ASDECO fomenta las capacidades técnicas y sociales retomando principios y valores de la cultura maya en los proyectos de capacitación de todos sus programas e inculca valores y principios a todos sus miembros.
- ◆ Existe una adecuada formación y capacitación interna del personal en función de las necesidades comunales.
- ◆ El personal de ASDECO se caracteriza por su calidad humana, su sentido de responsabilidad, compromiso, solidaridad. Es un personal que conduce su trabajo con profesionalismo.
- ◆ Algunas de las dificultades que afectan directamente el quehacer de los funcionarios de ASDECO se refieren a limitaciones de vehículos, espacio y equipo de computación, así como de un sistema de información gerencial.

- ◆ La administración de personal de ASDECO es adecuada y pertinente, se basa en reglamentaciones y normas las cuales deberán ser revisadas de acuerdo a ciertos criterios sugeridos.

b) Recomendaciones

- ◆ Fortalecer la participación y acceso directo de la mujer en los espacios de educación formal y no formal, así como en los espacios de decisión a nivel grupal, comunal e intercomunal.
- ◆ Sean consideradas en los temas y contenidos de capacitación relacionada a la atención de la salud física, psicológica e integral de la mujer.
- ◆ Que el tema de Motivación, Autoestima y Voluntad, sea contemplado en todos los programas de capacitación de las diferentes áreas del proyecto.
- ◆ Revisar y completar la política de desarrollo de recursos humanos de ASDECO.
- ◆ Revisar algunos mecanismo para sistematizar y asegurar la eficiencia en el reclutamiento y selección del personal, la definición de funciones, la evaluación de desempeño, la política salarial y el reglamento de personal.
- ◆ Buscar mecanismos operativos y financieros que permitan a ASDECO, proporcionar a su personal, las condiciones óptimas para el desarrollo del trabajo diario.

IV. RECOMENDACIONES CON RESPECTO AL FUTURO DE ASDECO EN EL DESARROLLO DE SU COMPONENTE DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Una de las fortalezas de ASDECO es su programa de recursos humanos, el cual puede potencializarse para asegurar la sostenibilidad de la Asociación y la incidencia en el quehacer Municipal. Deberá fortalecerse técnica y metodológicamente, así como en infraestructura: locales, materiales educativos y equipos; de tal manera que pueda responder a la demanda que se proyecta en el corto y mediano plazo (por ejemplo: ha sido contratado para dar capacitación a todos los alcaldes auxiliares de los 76 cantones de Chichicastenango), ASDECO podría convertirse en un centro de capacitación municipal y de transferencia de tecnología apropiada, oportunidad que debe visualizarse y construirse al corto y largo plazo. Se concluye que ASDECO tiene un potencial de desarrollo importante en el campo de los recursos humanos.

Con relación a la administración del recurso humano de ASDECO, es importante que se definan mecanismos y sistematice más los procesos gerenciales-administrativos de los recursos humanos, tales como los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal, la política salarial, las evaluaciones de desempeño entre otras. Que se mantengan e implementen mecanismos para verificar la calidad del recurso humano y el impacto de su quehacer a favor del logro de los objetivos de ASDECO. Señalándose que el enfoque humano y solidario de la Asociación con sus empleados puede ser compartido con otras instituciones similares.

V. BIBLIOGRAFÍA

1. ASDECO. Plan Estratégico.
2. ASDECO. Plan Quinquenal.
3. ASDECO. Programas y Contenidos de capacitación de los programas.
4. ASDECO. Informes de Trabajo Trimestrales y Anuales de Programas de Salud Agroecológico, Infraestructura, Organización y Administración.
5. ASDECO. Planes Programa Salud.
6. ASDECO. Proyecto B'IMB'AL RECH K'AK' K'ATJEM. Chichicastenango, El Quiché Guatemala. 1998-2000.
7. ASDECO: Planes de Programas de Agroecológico, Infraestructura, Organización y Administración.
8. ASDECO: Descripción de Funciones del Personal, Normas de Trabajo, Listados de Personal, Expedientes de personal

ANEXO I

CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL DE ASDECO. CHICHICASTENANGO, MAYO DEL 2000

NOMBRE	PROFESIÓN	CARRERA ACTUAL	EXPERIENCIA	CARGO ACTUAL	IDIOMAS
1. Josefa Xiloj Tol	Técnico. Trabajo Social	II Semestre de Licenciatura en Trabajo Social	<ul style="list-style-type: none"> Administradora Infom. Región Quiché FUNDADESE: Coordinadora Sector I, Programa de Salud, Depto. De Proyectos, Interinato Dirección, Realizando estudio "Valores Culturales con IBIS 	Directora Ejecutiva	K'iche' y Español
2. Raquel Cuteres	Secretaria Bilingüe		<ul style="list-style-type: none"> Secretaria recepcionista y encargada de bodega Hotel Vía Grande Coordinadora de promociones y ventas en Adventure Centel, Viareal S:A Secretaria Ejecutiva Bilingue en JADES. S:A 	Secretaria	K'iche', Español e Inglés
3. Zoila Evelina Calel	Perito Contador	IV Semestre Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de Contabilidad FUNDADESE 	Coord.. Depto Administrativo -Financiero	K'iche' y Español
4. Tomása Ventura	Perito Contador		<ul style="list-style-type: none"> Asistente de cuentas corrientes, Sepru 	Auxiliar, Depto Administrativo -Financiero	K'iche' y Español

NOMBRE	PROFESIÓN	CARRERA ACTUAL	EXPERIENCIA	CARGO ACTUAL	IDIOMAS
5. Imelda Petronila Morales	Perito Contador	Pensum Cerrado Económico Contable	<ul style="list-style-type: none"> Contadora General, Aaynla 	Area de Créditos. Depto Administrativo -Financiero	K'iche' y Español
6. Griselda Barrios	Depto Administrativo -Financiero		<ul style="list-style-type: none"> REDH Integral: Educadora para el Hogar, Directora FUNDADESE, Técnico y Coordinadora del Programa de Salud Preventiva 	Coordinadora del Depto de Organización	Español, entiende K'iche'
7. Manuel Canil Jerónimo	Perito Contador	IV Semestre Admón. de Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Contador Regional de REDH Integral Secretario y Auxiliar de Contabilidad de la Cooperativa de Vivienda 	Técnico. Depto. de Organización	K'iche' y Español
8. Manuela Morales	Técnico de Desarrollo Comunitario	IV Semestre Lic. Trabajo Social	<ul style="list-style-type: none"> Práctica supervisada en ASDECO 	Coordinadora Prog. Educación	K'iche' y Español
9. Nicolas Velásquez Chumil	Técnico en desarrollo comunitario	PEM	<ul style="list-style-type: none"> Práctica supervisada 	Técnico. Programa Educación	K'iche' y Español

NOMBRE	PROFESIÓN	CARRERA ACTUAL	EXPERIENCIA	CARGO ACTUAL	IDIOMAS
15. Juana Salvador Morales	Secretaria y Oficinista	Computación	<ul style="list-style-type: none"> • REDH Integral • Conalfa • Oficina Contable Filadelfia • FUNDADESE • Maestra Escuela Semejá II 	Técnico del Programa de Educación	K'iche' y Español
10. Berta Zapeta	Maestra de Educación para el Hogar	Profesorado en Física y Matemática	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica de especialidad Counsa • Práctica docente rural FUNDADESE • Práctica Docente Urbana Ineeb 	Coordinadora Prog. Salud	K'iche' y Español
11. Rosa G. Bixcul	Bachiller en Ciencias y Letras y Enfermera		<ul style="list-style-type: none"> • Hospital el Buen Samaritano • Clínica Siloe • Fundación REDH Integral en salud Comunitaria • Fundación Metodista de Desarrollo Integral en salud comunitaria • Iglesia evangélica nacional metodista en el programa de la mujer a nivel comunal 	Técnico del Prog. Salud	K'iche' y Español

NOMBRE	PROFESIÓN	CARRERA ACTUAL	EXPERIENCIA	CARGO ACTUAL	IDIOMAS
12. Natalia Mejía Tiriquiz	Perito Contador	Pensum cerrado Profesorado en Enseñanza Media	<ul style="list-style-type: none"> • APROFAM: Unidad de Evaluación y Estadística, interinato profesor de educación formación en área de servicios comunitarios • Traductora Consejo de población • Coordinadora de Educación y cultura FUNDADESE • Asistente técnico de la región altiplano occidental y oriente del proyecto puente de la población desarraigada • Técnico de investigación de educación, alfabetización de GIZ, Paz & asociados internacional • Investigación realizada de la USAC, University Brown sobre Educación, Salud, Género e migración. 	Coordinadora Depto. Proyectos	K'iche' y Español

NOMBRE	PROFESIÓN	CARRERA ACTUAL	EXPERIENCIA	CARGO ACTUAL	IDIOMAS
13. Julian Chumil Chumil	Técnico en Desarrollo Comunitario	Economía	<ul style="list-style-type: none"> Técnico del programa agropecuario Corci Aseosr de proyectos, Condeico 	Técnico del Prog. Salud	K'iche' y Español
14. Eduardo Say Chavez	Ingeniero Agrónomo		<ul style="list-style-type: none"> Representante de Apdena Ejecutor de Proyectos agropecuarios CUNOC Encargado del departamento de capacitación Técnica Apdena 	Coord. Prog. Agroecológico	K'iche' y Español
16. Juan Guarcas Calel	Técnico en desarrollo comunitario		<ul style="list-style-type: none"> Práctica Supervisada 	Técnico Prog. Agroecológico	K'iche' y Español
17. Francisco Pixcar	Arquitecto		<ul style="list-style-type: none"> Gama Servicios (Supervisor de Proyectos) Construindico (Supervisor de viviendas) Constructora El Campo (dibujante de construcción) Constructora El Sol S.A (Diseño y Planificación) 	Coord. Prog. Infraestructura	K'iche' y Español
18. Marcelo Ixtuc Paqcajoj	6to primaria			Conserje	K'iche' y Español

NOMBRE	PROFESIÓN	CARRERA ACTUAL	EXPERIENCIA	CARGO ACTUAL	IDIOMAS
19. Manuel Xiloj	Ingeniero Industrial		<ul style="list-style-type: none"> • Co Director del Proyecto Chilam-Balam Cooperación Belga • Consultor comercialización, Bello Califa • Sub-Jefe de redacción, servicio latinoamericano • Asistente de producción Gala Film, Inc. • Consultoria, Ventura Export de colores 	Administrador del proyecto derivados del cemento	K'iche' y Español

ANEXO II

RECOMENDACIONES. AREA ADMINISTRATIVA RECURSOS HUMANOS

Reclutamiento y Selección:

Las necesidades de reclutamiento y selección se dan a todo nivel, la rotación de personal es mayor en el área Agroecológica.

Se revisó el proceso de reclutamiento, mismo que inicia con la divulgación de la vacante entre las personas de la Comunidad y las empresas donantes, quienes apoyan a ubicar curricula. La recepción de curricula se lleva a cabo en la Oficina de Administración, se comparan con el perfil del puesto vacante y se pre-seleccionan tres o cuatro expedientes para ser revisados por la persona que será su jefe inmediato y luego por la Junta Directiva que es la que toma la decisión de contratación.

También fueron revisados expedientes del personal que trabaja en ASDECO se tomaron tres muestras al azar.

OBSERVACIONES:

1. No existe solicitud de empleo, es de gran importancia para que todos los datos sean uniformes, y para obtener mayor información. Ejemplo: Soltero, casado, hijos, a quien avisar en caso de emergencia, tipo de sangre, foto. El tipo de sangre es un dato clave, especialmente para aquellas personas que trabajan en el campo, debido a que tienen mayor riesgo de accidentes.
2. No se encontraron constancias de trabajo en dos de los tres expedientes revisados
3. No se verifican referencias

4. Los contratos de trabajo no están en los expedientes activos
5. Los contratos de trabajo son llenados como "indefinidos" y son renovables anualmente.

RECOMENDACIONES:

1. La solicitud de empleo puede ser diseñada en Word, para que el costo no sea alto.
2. Definir que papelería debe contener cada expediente. Las constancias de trabajo son indispensables, es un instrumento que respalda cualquier curricula.
3. Se puede diseñar un formulario de verificación de referencias, que contenga datos como: Nombre de la persona quien confirmó las referencias, cargo que ocupa, teléfonos, etc.
4. Los contratos de trabajo deben quedar archivados en cada uno de los expedientes, para saber inmediatamente, bajo que condiciones está contratada la persona.
5. Los contratos no deben ser llenados como indefinidos, sino como de duración determinada. Pienso que deberían hacer la consulta con un abogado, para evitar problemas legales en el futuro.

Descripciones de Puesto:

Existen descripciones para cada uno de los puestos existentes, sería conveniente definir en cada una de ellas los años de experiencia que requiere para cada una, definir el grado de escolaridad que se requiere para cada puesto, las descripciones dicen formación universitaria en la carrera relacionada al puesto

RECOMENDACION:

- Se recomienda definir número de años para cada puesto, el salario para cada puesto, el número de años de escolaridad, pensum cerrado, licenciatura, en carrera afín al puesto etc.
- En lo que se refiere al rubro experiencia, considero conveniente agregar experiencia de trabajo en equipo, por el tipo de Asociación.
- Se sugiere estandarizar los formatos de acuerdo al tipo de puesto y relacionadas.

Evaluación del Desempeño:

Se lleva a cabo una evaluación al final de cada año, para evaluar el desempeño de cada uno de los departamentos que conforman ASDECO.

OBSERVACIONES:

Se evalúa al departamento en cuanto a resultados obtenidos para ASDECO, no al individuo como tal.

RECOMENDACIONES:

Diseñar un formulario para evaluar el desempeño, con base al logro de objetivos, de cada una de las personas que trabaja en ASDECO, mismo que permitirá conocerse mejor, conocer las necesidades de estímulo, capacitación, motivación así como mejorar los errores que se puedan estar dando. Este es un instrumento que permite tener retroalimentación también a las jefes de como están llegando los mensajes a personal.

Capacitación

Se da de acuerdo a las necesidades que se identifiquen, luego presentan un informe, mismo que se realiza con una guía "Informe de participación a capacitación". Esta guía contiene la información siguiente: Tema o actividad, fecha, lugar, institución responsable, facilitador(es) objetivo, tema, observaciones, conclusiones, acciones propuesta para ASDECO, documentos recibidos, participantes por ASDECO.

Política Salarial:

Actualmente están dando inicio a la elaboración de la escala salarial. A la fecha cuando se han otorgado incrementos, la Dirección de ASDECO, es la responsable de notificar verbalmente a la persona

Controles de personal:

Tienen un buen control manual del personal que ingresa, como el que se retira de la Asociación, han elaborado un cuadro con datos generales de cada una de las personas que actualmente trabajan en ASDECO, además del libro en donde registran a las personas que se han retirado, fecha y el motivo del retiro.

RECOMENDACION:

Crear una base de datos para ingresar toda la información relacionada con el personal.

REGLAMENTO DE PERSONAL:

Actualmente están trabajando en la elaboración del Reglamento de Personal, cuentan con la guía que el Ministerio de Trabajo exige se siga para su elaboración.

RECOMENDACIONES:

Incluir en el Reglamento el tema de las evaluaciones del desempeño, la periodicidad de las mismas y beneficios mínimos que esté en las posibilidades de ASDECO otorgar en caso de ser una evaluación satisfactoria, (podría ser una nota de felicitación, un diploma) así como que medidas se tomarán si esta no fuera satisfactoria.

Dejar establecido la periodicidad en la que se revisará la escala salarial, así como los factores que influirán para hacer esta revisión, siempre y cuando esté dentro de las posibilidades financieras de ASDECO.

En caso de ausencias del personal que medidas se tomarán, aunque hasta la fecha no han tenido ningún problema.

ANEXO III

NECESIDADES DE CAPACITACION POR RECURSO HUMANO QUE
LABORA EN ASDECO

PROGRAMAS.	TEMAS ESPECIFICOS
PROGRAMA DE SALUD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas Participativas. 2. Educación Sexual. 3. Planificación Familiar. 4. .Autoestima. 5. Violencia Intrafamiliar 6. Sistematización de información. 7. Salud Mental
PROGRAMA DE EDUCACION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reformas Educativas. 2. Código de la niñez y la juventud. 3. Ejecución de Proyectos.
PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspectos Organizativos. 2. Diagnóstico de problemas comunitarios.. 3. Metodologías de trabajo.
PROGRAMA DE AGROECOLOGIA.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de monitoreo y evaluación. 2. Producción a nivel de invernadero. 3. Manejo forestal. 4. Elaboración de concentrados naturales
AREA ADMINISTRATIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de planificación. 2. Programas computacionales sobre base de datos. 3. Programa de monitoreo y evaluación. 4. Aspectos fiscales contables. 5. Metodología para disminuir morosidad.. 6. Manejo de créditos.