



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

FACULTAD DE INGENIERÍA

PRÁCTICA PROFESIONAL

**MEJORA DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y GANADERÍA DE HONDURAS**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

INGENIERO INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

PRESENTADO POR:

11811181 LILY MICHELLE ROMERO ZELAYA

ASESOR: ING. MENDEL NELSON

CAMPUS TEGUCIGALPA;

FEBRERO, 2025

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todos los que contribuyeron al progreso y victoria de esta práctica profesional de una forma u otra. Primero, agradezco a Dios por darme el valor y la sabiduría para poder completar esta parte de mi desarrollo profesional. También quiero expresar mi agradecimiento a mi familia porque siempre me han apoyado incondicionalmente, lo que los ha convertido en la mayor influencia en mi vida.

Estoy muy agradecido al personal, así como a los empleados de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, por sus direcciones y apoyo constante que, de una forma u otra, me permitió adquirir conocimiento y crecer en un entorno tan altamente profesional y educativo.

Asimismo, quiero expresar mi agradecimiento a los asesores académicos y maestros de UNITEC que actuaron como mis mentores y compartieron su conocimiento y experiencia conmigo. Su apoyo fue fundamental para alcanzar los objetivos de esta práctica y mi desarrollo personal y profesional.

A todos ellos, mil gracias por darme la oportunidad de avanzar en mi carrera profesional.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo describe la experiencia que se realizó en la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) de Honduras en el marco de su formación profesional, concentrándose en la revisión y modificación del manual de procedimientos de la institución. En el SAG, se formulan y promulgan leyes y se apoyan actividades agrícolas y ganaderas, lo que hace imperativo que los procesos internos se actualicen para atender los requerimientos del sector de manera eficiente. Sin duda, había que cerrar brechas que estaban afectando, por ejemplo, la eficiencia operativa y la reputación de la organización. Se establecieron objetivos específicos para la mejora del manual con el fin de determinar todas las actividades que debían cumplirse en cada procedimiento y organizar el lugar de trabajo. La metodología utilizada se basó en los registros históricos de la organización, la entrevista a personas clave y la lectura de los documentos disponibles. Los resultados obtenidos muestran una mejora en la definición de los procesos, lo que ahorra las guías de los empleados, ya que no tienen que dar explicaciones adicionales. Este esfuerzo no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también es coherente con los objetivos estratégicos de la SAG al tener una perspectiva orientada al servicio. Para finalizar, la mejora del manual de procedimientos representa un avance esencial hacia la mejora constante y la eficacia institucional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	GENERALIDADES	3
2.1	Descripción de la empresa	3
2.1.1	Misión	4
2.1.2	Visión	4
2.2	Descripción del departamento o unidad	5
2.2.1	Objetivo general	6
3.1.1	Misión y Visión	6
III.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3.1	Precedentes del problema	7
3.2	Definición del problema	8
3.3	Objetivos del proyecto de mejora	9
3.3.1	Objetivo General	9
3.3.2	Objetivo Específicos	10
IV.	MARCO TEÓRICO	11
4.1	Manual de procesos	11
4.2	Sistema de Gestión de Calidad	11
4.3	Mejora Continua	12
4.4	Estandarización de Procesos en Instituciones Públicas	13
4.5	Análisis y Rediseño de Procesos Administrativos	14
4.6	Gestión de Calidad en Instituciones Públicas	15
4.7	Impacto de la Mejora de Proceso en la Eficiencia Gubernamental	16
4.8	Mejora de Recursos en el Sector Público a través de la Documentación de procesos	17
4.9	Tecnologías para la Gestión y Mejora de Procesos	18
4.10	Evaluación de la Eficacia de los Manuales de Procesos	19
4.11	Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)	20
4.12	Capacitación del personal como parte del rediseño de procesos	21
4.13	Identificación de cuellos de botella en procesos de la SAG	22
4.14	Impacto del manual en la experiencia del usuario interno y externo	23

4.15	Alineación del manual de procesos con los objetivos de la Política de Estado del Sector Agroalimentario de Honduras (PESAH)	24
4.16	Gestión del cambio en la implementación de nuevos manuales de procesos	25
4.17	Rol de las herramientas tecnológicas en la mejora de procesos	27
4.18	Análisis de flujos de trabajo en el sector público	28
4.19	Auditoría y seguimiento de la implementación de manuales en la SAG	29
4.20	Integración de sistemas de información en la SAG para mejorar procesos	30
V.	METODOLOGÍA	32
5.1	Variables de Investigación	32
5.1.1	Variables Dependientes	32
5.1.2	Variables Independientes.....	32
5.2	Técnicas e Instrumentos aplicados	33
5.3	Materiales	33
5.4	Metodología	34
5.5	Cronograma de Actividades	35
VI.	DESARROLLO	36
6.1	Resultados y análisis	36
6.2	Cronograma de Actividades	39
VII.	CONCLUSIONES	40
VIII.	RECOMENDACIONES	41
	INTRODUCCIÓN	52
	PROPÓSITO DEL MANUAL	54
	MARCO CONCEPTUAL	55
	ORGANIGRAMA	56
5.6	Misión	57
5.7	Visión	57
	SIMBOLOGÍA PARA FLUJO DE PROCESOS	59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1- Logo de la SAG	4
Ilustración 2- Logo de PRONAGRO.....	5
Ilustración 3- Organigrama de PRONAGRO	7
Ilustración 4 -Cronograma de Actividades	35
Ilustración 5- Cronograma de Actividades 2	39

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1- Capacitación por parte de PRONAGRO a estudiantes de UNAH	45
Anexo 2- Revisión de Manual de Procesos y Procedimientos de PRONAGRO/SAG	45
Anexo 3- Foro por parte de la FAO segundo llamado	46
Anexo 4- Foro por parte de CGIAR taller de con actores claves del sector Frijol y Maíz en Honduras	46
Anexo 5- FERISAG en Ojojona	47
Anexo 6- Taller con actores de sector Frijol y Maíz en Honduras	47
Anexo 7- Taller por parte de la FAO Integración de la nutrición en los modelos de negocio de las Pymes	48
Anexo 8- Foro de la FAO primer llamado Trabajo peligroso en NNA en Honduras.....	48
Anexo 9- Visita Técnica a Productores de Pitaya en Choluteca	49
Anexo 10 -Visita Técnica a Productores de Cebolla en Güinope,El paraíso	49
Anexo 11- Manual de procesos y procedimiento.....	50

LISTA DE SIGLAS Y GLOSARIO

Manual: es un documento o libro que recopila información básica sobre una actividad, un tema o una materia. Los manuales permiten comprender el funcionamiento de algo o acceder a información de manera ordenada.

Agroalimentario: se refiere a las actividades relacionadas con la producción y distribución de alimentos, así como a los productos agrícolas que han sido sometidos a un tratamiento industrial para su consumo.

SAG: Secretaría de Agricultura y Ganadería

CAC: Consejo Agropecuario Centroamericano

CATIE: Centro Agronómico Tropical

PRONAGRO: Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

FAO: Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

FIDA: Fondo Internacional para el Desarrollo de la Agricultura

PESAH: Política de Estado del Sector Agroalimentario de Honduras

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, numerosas entidades tanto gubernamentales como privadas se encuentran con el reto de perfeccionar sus procesos internos para garantizar un servicio eficaz y de alta calidad. Específicamente, la ausencia de claridad en los procesos o la realización incoherente de tareas por los trabajadores pueden impactar en la eficacia y la reputación de la organización. Para minimizar estos inconvenientes, es esencial disponer de manuales de procesos bien organizados, que orienten y normalicen las actividades de operación. La mejora de estos manuales no solo ayuda a establecer responsabilidades con exactitud, sino también a promover un entorno laboral ordenado y centrado en el servicio.

Este reporte expone la labor llevada a cabo durante el periodo de práctica profesional en la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) de Honduras, enfocada en la revisión y mejora del manual de procedimientos de la entidad. La SAG juega un papel vital en la regulación y promoción de actividades agrícolas y ganaderas en la nación, por lo que es fundamental la actualización y mejora de sus procesos internos para atender eficazmente las demandas del sector. La actualización del manual tiene como objetivo esclarecer cada fase del procedimiento y fomentar la eficiencia, con el objetivo de que cada empleado disponga de una orientación precisa que facilite una implementación homogénea y dirigida a la consecución de las metas estratégicas.

Este documento se organiza de la siguiente forma: en el capítulo II se tratan las cuestiones generales de la SAG, proporcionando un panorama general de sus funciones, metas y el área de trabajo concreta donde se llevó a cabo la práctica. El capítulo III expone el problema a solucionar, las metas concretas de la mejora del manual de procesos y su fundamentación. En el capítulo IV, el marco teórico presenta los conceptos fundamentales y las bases metodológicas, mientras que el capítulo V detalla la metodología del proyecto. Finalmente, el capítulo VI

expone el desarrollo de los resultados obtenidos así como el análisis , mientras que el capítulo VII ofrece las conclusiones y en el capítulo VIII las recomendaciones para la puesta en marcha de las mejoras sugeridas en el manual de procedimientos.

II. GENERALIDADES

2.1 Descripción de la empresa

La Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), creada mediante el [Decreto N° 218-96](#), de conformidad al marco sectorial establecido en la Ley de Modernización y Desarrollo del Sector Agrícola y el Plan de Gobierno para el periodo 2002-2006, tiene como objetivo lograr que la producción agrícola nacional sea competitiva, sostenible y con capacidad para insertarse en la economía internacional, respondiendo a las necesidades del mercado interno e integrándose en un esquema de desarrollo humano, social, ambiental, basado en la autogestión, la participación comunitaria, el enfoque de equidad de género y el manejo sostenible de los recursos naturales.

En este contexto, la SAG desempeña en la Administración Pública un triple papel, ya que coordina el proceso de planificación y ejecución de la Política del Sector Público Agrícola, cumple también funciones que se dirigen a las áreas de producción agropecuaria del país y representa a este sector a nivel regional e internacional. A nivel sectorial, la SAG coordina los aspectos relacionados con las políticas sectoriales que son ejecutadas por instituciones que conforman el Sector Público Agrícola, específicamente aquellas relacionadas con la tenencia de tierra, financiamiento rural, comercialización, silvicultura, producción agropecuaria y desarrollo rural y forestal.

A nivel institucional, la SAG interviene a través de sus Direcciones Generales y de los Programas y Proyectos que ejecuta a corto, mediano y largo plazo, los cuales incorporan indicadores cuantificables y medibles para la evaluación de los mismos. A nivel regional y mundial, la SAG es miembro de diferentes organismos entre los que se destacan: el Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC), el Centro Agronómico Tropical (CATIE), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la Organización de la Naciones Unidas para la

Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Fondo Internacional para el Desarrollo de la Agricultura (FIDA).(Secretaría de Agricultura y Ganadería 2023b)



Ilustración 1 Logo de la SAG

Fuente: Secretaría de Agricultura y Ganadería – SAG, Memoria Anual, Tegucigalpa, Honduras, C.A. 2002.

2.1.1 Misión

Somos la institución del Estado que rectora, formula, coordina, ejecuta y evalúa las políticas del sector agroalimentario; para impulsar mediante alianzas público-privadas el fortalecimiento de encadenamientos productivos y la inversión en agro negocios, la exportación de productos agroalimentarios, la innovación, desarrollo y transferencia de tecnología, el mejoramiento y certificación de la infraestructura productiva; generando las condiciones para el desarrollo de los actores del sector con igualdad, y equidad de género, contribuyendo a mejorar la seguridad alimentaria y las oportunidades de generación de ingresos de la población.(Secretaría de Agricultura y Ganadería 2023b)

2.1.2 Visión

Ser la institución líder de las políticas públicas del sector agroalimentario y medio rural, que presta bienes y servicios de calidad de manera competitiva y eficiente, que contribuye a mejorar la disponibilidad de alimentos y la exportación de productos agroalimentarios, la diversificación mediante encadenamientos

productivos bajo un enfoque de desarrollo y ordenamiento territorial, adaptación a los efectos del cambio climático, sustentabilidad ambiental con participación comunitaria y equidad de género, en coordinación con el sector privado, la generación de empleo y el desarrollo productivo del país.(Secretaría de Agricultura y Ganadería 2023b)

2.2 Descripción del departamento o unidad

El Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario (PRONAGRO), es la dependencia de la Secretaría de Agricultura responsable de organizar actores público-privados: productores, procesadores, comercializadores, proveedores de servicio de apoyo y marco regulatorio en cadenas agroalimentarias y de valor.

El enfoque de cadenas de valor supone que al comprender las interacciones comerciales y de provisión de servicios entre los diferentes actores de las cadenas, es posible que tanto las entidades públicas y privadas como las de cooperación al desarrollo, identifiquen puntos de intervención para:

1. Aumentar la eficiencia y de este modo incrementar el valor generado en la cadena.
2. Mejorar la competitividad de ciertos actores.



Ilustración 2 Logo de PRONAGRO

2.2.1 Objetivo general

- 3 El objetivo primordial de PRONAGRO, consiste en fortalecer las condiciones de competitividad de los diferentes actores organizados en cadenas agroalimentarias y de valor, establecer alianzas públicas o privadas, diálogos e iniciativas, que intensifiquen, diversifiquen, y aumenten el valor agregado de la producción agrícola y agroindustrial.

3.1.1 Misión y Visión

3.1.1.1 Misión

Superar la concepción básica de concertar únicamente nuestra atención en la producción primaria, para lo cual debemos desarrollar el sector agroalimentario mediante la integración de cadenas, el incremento de valor agregado y el desarrollo agroindustrial en un mercado global altamente competitivo.

3.1.1.2 Visión

Ser un programa estructurado que promueva la competitividad del sector agroalimentario fuerte, integrado, eficiente y moderno. Haciendo aportes importantes en la reducción de la pobreza, la generación de la riqueza y empleo, y la sostenibilidad de los recursos naturales a largo plazo.

3.1.1.3 ORGANIGRAMA DE PRONAGRO

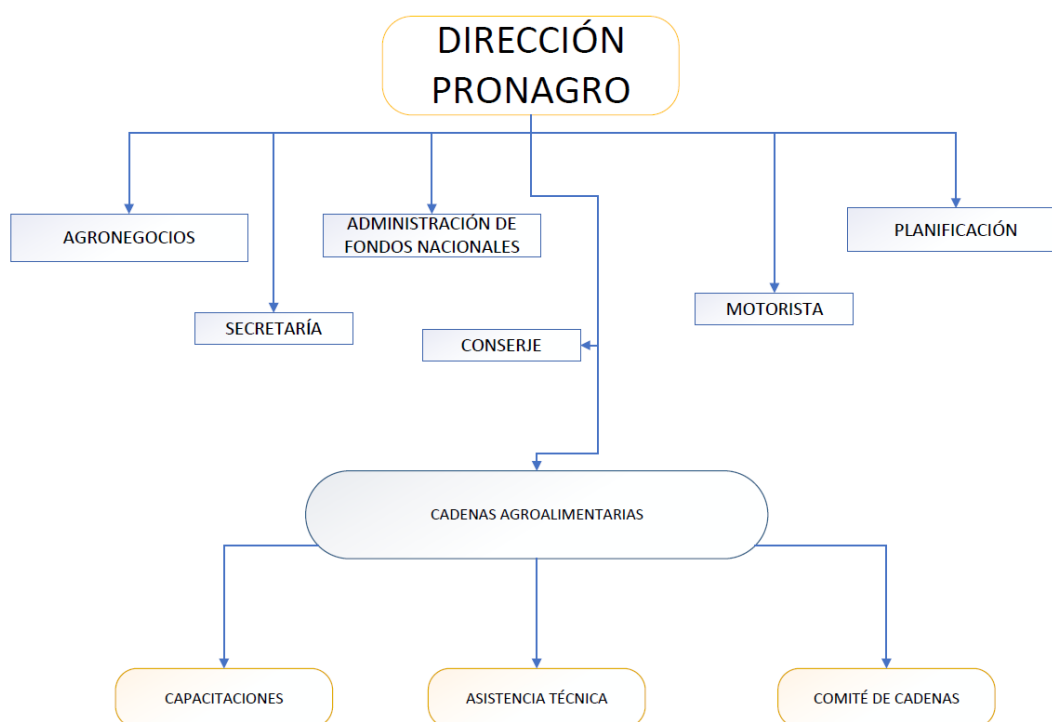


Ilustración 3 Organigrama de PRONAGRO

Fuente:Elaboración Propia

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Precedentes del problema

La Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) desempeña un rol crucial en la promoción y la normativa del sector agropecuario en Honduras. Con el fin de perseguir los objetivos de fomentar el avance en el negocio agrícola y ganadero, es importante que estos procedimientos internos correspondientes estén adecuadamente registrados y cumplan con las normas vigentes en eficiencia y transparencia. Pero más allá de los cambios que permiten definir los procesos y la adopción de tecnologías en la institución, hay un desafío más crítico cuando no se tiene un manual de procedimientos actualizado. Tal informe, que podría

guiar las actividades del día a día, es irrelevante, y esto plantea implicaciones adversas a la asignación de tareas, así como a la coordinación efectiva.

A lo largo de los años, el SAG ha adoptado nuevas prácticas, nuevas tecnologías y nuevos procesos para satisfacer las necesidades del sector. Sin embargo, el registro de esos cambios no ha estado a la altura y eso ha generado una brecha entre la práctica real y los procedimientos que están disponibles en el manual.

No tener una actualización adecuada permite que los nuevos empleados tengan problemas para entender la manera en que se supone que deben realizar sus tareas y trabajar. Sin contar con una guía actualizada, los procedimientos no se normalizan, lo que provoca atrasos y disminuye la eficacia de las operaciones.

Se pronosticaba un soplo de aire fresco debido a los cambios, sin embargo, aún había dudas sobre cómo los empleados enfrentarían estos. El increíblemente alto número de servicios no atendidos es desconcertante por decir lo menos. Simplificando: los emprendedores necesitan lo que se prometió, pero no lo recibieron. Todo esto habría proporcionado muchas oportunidades para la gente, sin embargo, la capacidad de construcción no ha alcanzado los niveles necesarios.

3.2 Definición del problema

El sistema de gestión superior no presta mucha atención a cubrir las posiciones vacantes. Si estas posiciones fueran ocupadas, sin duda, aumentaría la productividad. La falta de fuerza laboral más barata y de calidad media obliga a los gerentes a recurrir a empleados eficaces. La situación solo puede describirse como alarmante y ha sido comparada con estar enterrado bajo tierra.

El no tener un enfoque claro y actualizado provoca que las labores se realicen de forma diferente entre los grupos de trabajo, donde hay desequilibrio en la eficiencia y afectan a la estandarización de los procesos en la empresa.

La falta de un manual de procedimientos actualizado actúa como una barrera para el ímpetu por la transparencia y la mejora de recursos en el SAG. En ausencia de un documento representativo del estado actual del sector en conjunto con el aspecto particular que la institución desea, los trabajadores podrían confundirse sobre lo que se espera exactamente de ellos, lo que lleva a una reducción de la productividad y calidad en los servicios brindados a los clientes en el sector agrícola y ganadero. En un entorno donde el cumplimiento y la eficiencia en la producción son importantes, la falta de estandarización en los procedimientos detallados puede llevar a errores y a una utilización ineficaz de los recursos.

Teniendo esto en cuenta, es importante revisar el manual de procedimientos operativos para el SAG con el fin de garantizar que los requisitos procesales estén alineados con los objetivos estratégicos y operativos de la institución. Con esta mejora en el documento, se permitirá una estructura organizativa más efectiva de la institución, mejorando el rendimiento de cada sección y la finalización de tareas para que sea más consistente y efectiva.

La calidad del servicio no solo se verá mejorada con la actualización del manual, sino que también se mejorará la imagen y credibilidad del SAG, fortaleciendo así su posición como agencia reguladora y de desarrollo de la agricultura en Honduras.

3.3 Objetivos del proyecto de mejora

3.3.1 Objetivo General

Actualizar el manual de procedimientos de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) con el objetivo de estandarizar las actividades operativas, incrementar la eficacia en la realización de labores y robustecer la calidad del servicio que la entidad proporciona al sector agropecuario de Honduras.

3.3.2 Objetivo Específicos

- Registrar los procedimientos presentes de cada sector implicado en las actividades de la SAG, con el objetivo de valorar su concordancia con los objetivos institucionales e identificar potenciales mejoras.
- Evaluar las incoherencias, repeticiones en los procesos actuales para establecer aspectos críticos y áreas de mejora, garantizando que cada procedimiento se lleve a cabo de manera eficaz y acorde a las prácticas óptimas.
- Incluir modificaciones y actualizaciones en el manual de procedimientos, incorporando procedimientos y tecnologías novedosos que representen la situación actual de las operaciones en la SAG y se adhieran a las regulaciones actuales.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Manual de procesos

El manual de procedimientos es un documento esencial en cualquier organización, ya que establece en detalle las normas y políticas que deben observarse durante el desempeño de los diversos procesos de la empresa. Este documento contiene un diagrama de flujo que ayuda a delinear las tareas que se requiere que los empleados realicen y los objetivos establecidos para ellos. Al tener un manual de procedimientos operativos en su lugar, el personal de la empresa puede trabajar de manera más uniforme y así minimizar las posibilidades de errores y malentendidos. Igualmente, se facilita la enseñanza de los procedimientos a los nuevos empleados, quienes pueden rápidamente aprender el funcionamiento de la empresa y los procedimientos y protocolos que deben seguir.

La implementación de manuales de procedimiento permite a las organizaciones realizar una autoevaluación y supervisión de su desempeño de acuerdo con parámetros establecidos. Este hecho facilita la mejora continua, ya que se pueden identificar indicadores que se deben atender y cambiar los procedimientos para lograr una mayor eficiencia. Las empresas que tengan estas normas pueden ofrecer un nivel de calidad de sus bienes y servicios que supere las expectativas del cliente y, como consecuencia, incrementar su satisfacción. La competencia en los negocios cada vez es más alta, y por eso es que crear un manual de procedimientos puede marcar la diferencia y el éxito perdurable por las diferentes variaciones de la industria.(Rodríguez 2024)

4.2 Sistema de Gestión de Calidad

Un sistema de gestión de calidad debe entenderse, ante todo, como un conjunto de procesos y de responsabilidades definido, el cual procura que una empresa

funcione correctamente. Cada empresa diseña su SGC de acuerdo con sus necesidades, que por lo tanto, contiene un conjunto de normas y procedimientos que tienen como objetivo básico aumentar la satisfacción del cliente. Este sistema ayuda a las empresas a establecer normas y mejora la gestión de la calidad en la construcción, provisión de servicios y otros procesos importantes. Así, se puede asegurar que todos los departamentos de la empresa trabajen en función a sus objetivos de calidad.

Los SGC siempre traen beneficios a la organización, dentro de estos las consideraciones son bastante amplias. Primero, se logra mayor homogeneidad y normalización de los procesos y resultados internos, lo que facilita el funcionamiento de la empresa. Además, el incremento de la eficiencia en las operaciones conlleva la minimización de errores que podrían resultar en una disminución de costos.

Además, se puede hacer mejor el servicio al cliente cuando se garantiza el suministro de productos y servicios de calidad. Por último, un SGC permite la evaluación y modernización permanente de las operaciones, con lo que una organización puede estar lista para los cambios de mercado y seguir siendo competitiva. («Sistemas de gestión de la calidad: Introducción», s. f.)

4.3 Mejora Continua

La mejora continua es una técnica que permite a las entidades evaluar su desempeño y encontrar formas de mejorarlo. Para lograr esto, es necesario hacer pequeñas reformas en los procedimientos, productos y en la capacitación junto con otros factores que mejoren la eficacia de la empresa en general. La atención a la mejora continua permite a las empresas reducir el desperdicio, hacer un mejor uso de los recursos y ofrecer mejores productos. El problema con una empresa que no se dedica a la mejora continua es que deja de ser competitiva porque no satisface las demandas del mercado.

En un contexto ágil, la adaptabilidad se vuelve una necesidad para conseguir el éxito de un proyecto. A diferencia de la metodología clásica de gestión de proyectos en cascada, que está impulsada por una secuencia rígida, la Mejora Continua permite que se realicen alteraciones en tiempo real. Las estrategias pueden alterarse instantáneamente si son ineficaces, mientras que se pueden extraer lecciones de las exitosas e implementarlas en futuros proyectos. Herramientas como las retrospectivas de sprint y los principios de mejora Lean son fundamentales para identificar áreas que necesitan cambio, de modo que no solo la empresa se adapte a los desafíos actuales, sino que continúe con el ciclo perpetuo de mejora y crecimiento.(Rehkopf,s. f.)

4.4 Estandarización de Procesos en Instituciones Públicas

La normalización de procesos resulta en la unificación de procedimientos, metodologías y operaciones en una entidad con el fin de crear un modelo de trabajo replicable con la calidad adecuada y la efectividad necesaria. Esta práctica debe abarcar todas las etapas de un procedimiento desde el inicio hasta el final, con el objetivo de asegurar que se cumplirán los estándares establecidos. Además, la estandarización es crucial para allanar el camino hacia una automatización más fácil de los procesos empresariales, de modo que las actividades se realicen como se pretende y de manera confiable.

El propósito central de la estandarización de procesos es asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y procedimiento establecidos por la organización. Los procesos estandarizados son reproducibles, por lo que permiten un orden lógico en las etapas de desarrollo, producción y entrega, aumentando la eficiencia del trabajo. Esto permite minimizar los riesgos, ya que los protocolos de actuación sistematizan los fallos y variaciones en la manera de actuar.

Adicionalmente, la normalización contribuye a que haya un mejor cumplimiento de normas y tareas, ya que, por lo general, es necesario que los pasos a seguir se encuentren debidamente definidos en los manuales o guías de trabajo. Esto permite que todos los miembros de la entidad realicen adecuadamente su trabajo en el proceso y, por consiguiente, mejora la cadena de producción y facilita la entrada de más personal a la entidad.(Obando 2024b)

4.5 Análisis y Rediseño de Procesos Administrativos

El análisis y el rediseño de procesos administrativos es una técnica que permite evaluar y mejorar los flujos de trabajo en una entidad. Este procedimiento trata de dibujar y estudiar cada una de las fases de los procesos de administración con el ansia de encontrar sobrecargas, actividades redundantes y otros déficits de eficiencia que tienen que ser remediados. En ese sentido, el análisis puede encontrar las ineficiencias y, sobre todo, entender el valor que cada actividad incorpora, que es fundamental para tener una organización de trabajo más eficiente y orientada a resultados.

El objetivo del rediseño de procesos es eliminar o reducir actividades que no añaden valor, lo que facilita el trabajo y aumenta la productividad. Este rediseño incluye cambiar el orden de las tareas, definir claramente los roles de cada miembro del equipo y establecer procedimientos de trabajo que minimicen errores y realcen la eficiencia. Una de las herramientas más populares es el mapa de procesos, que ayuda en la representación esquemática de las fases y también ayuda en la toma de decisiones sobre cómo mejorar el flujo de trabajo en cada área administrativa.

Por otro lado, el proceso de automatización y delegación son parte importante de la reingeniería de los procesos administrativos. Se busca hacer más eficiente el trabajo y evitar el desgaste de recursos al automatizar trabajo manual e incluso a los mismos administrativos, desde el momento en que se solicitan tareas más estratégicas. El uso de listas de verificación y puntos de control también

contribuyen a la disminución de errores y, por ende, a aumentar la homogeneidad y superioridad de los servicios brindados. Esto permite mejorar la productividad y satisfacción de los colaboradores, facilitando un mayor orden en la organización.. (Ruiz (Zadecon) 2009)

4.6 Gestión de Calidad en Instituciones Públicas

La gestión de calidad en entidades públicas se ha vuelto más importante en los procesos de modernización y reforma de la industria debido a la necesidad de ofrecer servicios más eficientes y abiertos. Este cambio está destinado a implementar sistemas que mejoren la eficiencia y aseguren la satisfacción del usuario, mientras se mantienen prácticas y responsabilidades claramente definidas dentro de las organizaciones. Con un enfoque hacia el aseguramiento de la calidad, los gobiernos deben mantener una consonancia con la efectividad y la función, lo que ayuda a establecer relaciones de confianza y desempeño que benefician a la totalidad de los ciudadanos.

En el área de la administración pública, se han establecido Sistemas de Gestión de Calidad como un conjunto de normas y prácticas cuyos objetivos son la eficiencia en la entrega de los servicios públicos construidos alrededor de modelos internacionales como la norma de calidad ISO 9000. Estos sistemas se basan en las premisas de que todos los componentes de un servicio público deben estar bien elaborados para satisfacer y captar las expectativas del cliente. La adopción de estas normas conduce a una mejor organización de los procesos administrativos y una mayor integración de servicios. Crea una cultura de calidad que es beneficiosa tanto para los empleados como para los ciudadanos.

La mejora de la calidad en el sector público requiere un profundo cambio en la cultura organizacional y un cambio en la forma en que se proporciona el servicio público. Una vez que se establecen esos estándares como con la ISO 9000, las instituciones asumen la responsabilidad de mejorar constantemente, pasando de ser eficientes en todas las operaciones a proporcionar un servicio individualizado.

Esto no solo aumenta la confianza en la institución, sino que también mejora la calidad de la administración pública en respuesta a la sociedad y, por lo tanto, genera confianza y satisfacción hacia los usuarios. (Aragón, s. f.)

4.7 Impacto de la Mejora de Proceso en la Eficiencia Gubernamental

Dentro del contexto de la administración pública hondureña, el propósito de la mejora de procesos es aumentar la efectividad del gobierno mediante una mejor gestión de los recursos y la mejora de la calidad de los servicios prestados a la población. La Secretaría de Coordinación del Gobierno fomenta la estandarización de procedimientos y la eliminación de regulaciones que crean burocracias innecesarias con la ayuda del Departamento de Gestión Pública. Estos apoyan la adopción de medidas que aceleran procesos y servicios, logrando ahorros en tiempo y recursos, así como promoviendo una cultura de transparencia.

El Programa de Mejora de Atención Ciudadana, que establece Oficinas de Servicio Ciudadano Integrado en diferentes regiones del país con el objetivo de mejorar la experiencia del ciudadano en los procedimientos administrativos. Estas oficinas combinan varios servicios, permitiendo a los ciudadanos realizar muchos trámites en un solo lugar y reduciendo en gran medida los tiempos de espera. Además, instituciones como la Plataforma del Gobierno Digital y el Ministerio de Transparencia han comenzado la provisión de servicios en línea, lo que facilita el acceso a dichos servicios y fomenta la participación de ciudadanos que viven en áreas rurales o que tienen problemas de movilidad.

El otro impacto de estos esfuerzos se encuentra en la transparencia y la rendición de cuentas, que son vitales en el contexto de Honduras. El gobierno espera fortalecer la gestión financiera en cada entidad pública con la ayuda de indicadores de rendimiento y metas, a través del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAFI). Esto permite un seguimiento constante de los

fondos públicos, aumentando la confianza de los ciudadanos en el sistema Orientación a resultados que fomentará el enfoque que satisfaga las necesidades de la población de manera más efectiva X. Mejorar estos procedimientos, además de aumentar la eficacia, también proporciona un argumento para la claridad en la gestión pública que está más centrada en la prestación de servicios. (Pública 2022)

4.8 Mejora de Recursos en el Sector Público a través de la Documentación de procesos

Mejora de los recursos dentro del sector público a través de la documentación de procesos orientados a la efectividad organizacional y guiando el trabajo de los equipos hacia objetivos definidos. La preparación de los documentos detallados garantiza que todos los miembros del equipo estén al tanto de los procedimientos aplicables y la división de tareas, eliminando así la duplicación innecesaria de esfuerzos y clarificando lo que se necesita hacer.

Esto no solo promueve la efectividad en la gestión de recursos, sino que también minimiza los tiempos de espera y fallos operativos, contribuyendo así a una gestión más efectiva y coherente que satisfaga las demandas de la gente. En el sector público, un proceso de registro de brechas permite registrar qué recursos son necesarios y qué resultados se esperan, lo cual es esencial para el proceso de planificación. La definición de límites precisos de entradas y salidas para cada procedimiento establece el terreno para un control adecuado y una evaluación de tareas. Además, la definición de responsabilidades específicas permite a los equipos públicos apreciar mejor su trabajo, economizando así su tiempo y recursos y asegurando que las acciones tomadas sean sensatas y estén dentro del alcance del propósito del servicio público.

Los diagramas de flujo así como los gráficos ayudan a los funcionarios públicos a seguir la secuencia de actividades y los elementos clave en cada actividad. Esto reduce la confusión y mejora la comunicación interna, especialmente en

proyectos grandes. Al organizar la visualización de los procesos, los equipos pueden satisfacer demandas inmediatas sin comprometer el rendimiento general, optimizando así el uso de recursos y la prestación de servicios en el sector público.(Asana 2024)

4.9 Tecnologías para la Gestión y Mejora de Procesos

La adopción de nuevas tecnologías se ha convertido en una parte muy importante de la gestión de procesos y la mejora de las instituciones gubernamentales. Herramientas como los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) y los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) facilitan la automatización de tareas repetitivas, haciendo más fácil concentrarse en cosas más importantes. Estas tecnologías mejoran la productividad mientras minimizan errores y, por lo tanto, mejoran la eficiencia operativa. Los procedimientos automatizados liberan al personal para que se concentre en objetivos estratégicos, lo que mejora la productividad general de la organización.

Además, las tecnologías de gestión de procesos ofrecen visibilidad total de las operaciones de la empresa, lo que facilita determinar las áreas de mejora de manera más precisa. Por ejemplo, las herramientas de mapeo de procesos mejoran la comprensión de los flujos de trabajo y la identificación de cuellos de botella. Con la clara comprensión de cómo se realizan las actividades, las organizaciones pueden realizar cambios que impacten positivamente en la calidad del producto o servicio. Esta capacidad de análisis no solo ayuda a mejorar la cadena de valor, sino también a reconfigurar rápidamente los procesos de acuerdo con las condiciones cambiantes del mercado.

La compañía da un cambio en su imaginario con el uso de las nuevas tecnologías, manteniendo el perfeccionismo continuo junto con el avance en administración de procesos. El contar con información en tiempo real y cuentas indicadores les permite a los líderes tomar decisiones correctas y modificar estrategias. Todo esto no solo logra aumentar el nivel de satisfacción del cliente, sino que aumenta el

bienestar psicológico en el lugar de trabajo ya que se promueve el empoderamiento organizacional. El uso de las tecnologías es un avance que si se logra una gerencia efectiva se consigue el éxito en la operativa.(Obando 2024a)

4.10 Evaluación de la Eficacia de los Manuales de Procesos

Verificar la efectividad de los manuales de procedimientos con la finalidad de que las organizaciones atiendan de la mejor manera posible. Dado que no existen normas estandarizadas estas particularidades se convierten en la forma de la definición de un determinado marco sobre la forma en la que deben desarrollarse las actividades. Este enfoque aumenta el cumplimiento de la normativa y disminuye los errores. La implementación de un manual adecuado puede ayudar a los empleados a saber qué se espera de ellos, lo que lleva a un mejor desempeño organizacional.

Además, la evaluación de manuales de procedimientos en cuanto a su relevancia y oportunidad frente a las cambiantes condiciones regulatorias y operativas de la organización debe realizarse a intervalos regulares. Esto permite llenar vacíos, convirtiéndolo en un enfoque proactivo para mantener los procesos y garantizar un ciclo de mejora consistente. Tanto el análisis de políticas como la planificación dan espacio para un enfoque de análisis de brechas que es crucial para proteger los activos de la organización y la integridad de su información financiera.

Tener en cuenta los manuales de procesos dentro del sistema de control interno hace que estos documentos sean más efectivos. Las actividades de monitoreo y la garantía de la adherencia a las políticas de la organización son mucho más fáciles con el desarrollo de directrices claras y controles específicos. Esto no solo ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, sino que también promueve una cultura de transparencia y responsabilidad. Como resultado, medir el impacto de los manuales de procedimientos es una parte integral del funcionamiento de una empresa y sus aspiraciones.(Vergara y Eugenia 2017)

4.11 Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)

La Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) es una entidad del gobierno encargada de la formulación, coordinación y puesta en opera de políticas, programas y proyectos que buscan el desarrollo del subsector agroalimentario en Honduras. La SAG fue creada con el objetivo de incrementar la producción agrícola y pecuaria y, por lo tanto, tiene una gran importancia en la formulación de estrategias para garantizar la seguridad alimentaria, la competitividad y la sostenibilidad de los recursos naturales. La Política de Estado del Sector Agroalimentario de Honduras, pese a tener algunas de sus debilidades junto a su implementación, se ve incorporada en su sistema político a través de su conjunto de planes y estrategias complementarias que a su vez se encuentran articuladas con las actividades de esta.

El manual de procesos es uno de los documentos más importantes en cualquier organización, como en el caso de la SAG, porque facilita la estandarización de tareas y mejora el flujo de trabajo y la eficiencia operacional. A través del estudio y la actualización de procedimientos, la SAG busca tramitar los servicios con mayor transparencia y prontitud a los productores del sector agrícola y pecuario que son beneficiarios de los servicios y programas que ofrece la entidad. La mejora del manual de procedimientos permite no solo ahorrarse la mejor parte del cumplimiento de normas y procedimientos internos, sino que también hace más eficiente la administración, lo cual es un tema importante para el desarrollo de políticas agroalimentarias.

Actualmente, la tecnología como el uso de Microsoft Excel y Microsoft Visio son de gran importancia en la investigación y el mejoramiento de tareas dentro de los procesos institucionales. Excel hace más rápida la recopilación, organización y la evaluación de la información, y Visio permite dibujar y mostrar los pasos a seguir dentro del trabajo, mostrando las fallas y las mejoras que se pueden hacer. Para la SAG, los procedimientos administrativos que se pueden actualizar

con la ayuda de estas herramientas, para mejorar la calidad y la eficiencia en los servicios a los productores.

Esto empodera a la secretaría para responder de manera efectiva a los desafíos de la industria agroalimentaria y a los objetivos de desarrollo sostenible del país.(Secretaría de Agricultura y Ganadería 2023b)

4.12 Capacitación del personal como parte del rediseño de procesos

La capacitación del personal es un factor clave a considerar en la reingeniería organizacional, ya que permite que los empleados adquieran nuevas habilidades y conocimientos que son necesarios en el entorno cambiado. El propósito de la reingeniería de procesos es hacer que una organización sea más productiva, así como consciente de la calidad, lo que trae la aceptación de nuevos procesos por parte de los trabajadores. Si la capacitación se realiza bien, la organización puede llevar a cabo todas las actividades, reduciendo así errores y mejorando el tiempo de respuesta. Además, ayuda a aumentar el compromiso y la lealtad entre los miembros del equipo, ya que pueden ver que la organización está interesada en mejorar su desarrollo profesional.

El rediseño de procesos de negocio es una actividad que combina el pensamiento sistémico con la reingeniería, lo que observa las relaciones entre altos niveles de productividad y calidad en los procesos y actividades organizacionales. Esta práctica incluye no solo el rediseño de procesos que no agregan valor, sino también la implementación de nuevas tecnologías y la reorganización de las actividades y funciones dentro del equipo de trabajo. Junto con la capacitación del personal a reestructurar, el cambio a nuevos modos de operación puede hacerse más fácil, siempre y cuando el personal esté adecuadamente equipado y dispuesto a cumplir los objetivos organizacionales.

Para asegurar que la capacitación sea relevante en la etapa de rediseño, es importante definir las estrategias considerando las necesidades del personal así como las de la institución. Estas tácticas son: seminarios de tipo taller, simulaciones, capacitaciones en el manejo de nuevas tecnologías, así como sesiones de actualización continua. Así mismo, es importante realizar un análisis de competencia disponible para poder establecer las brechas de conocimiento y diseñar planes de capacitación pertinentes. La capacitación no solamente permite la adecuada puesta en marcha de los nuevos procedimientos, sino también el establecimiento de una cultura organizacional de mejora continua y aprendizaje. (Matus Álvarez 2013)

4.13 Identificación de cuellos de botella en procesos de la SAG

Las restricciones son puntos críticos de un proceso cuya capacidad o flujo de trabajo se ven limitados, causando retrasos, acumulación de trabajo y disminución de la eficiencia general. Estos se dan porque alguna actividad o etapa del procedimiento se ejecuta de manera tardía en relación con el resto, percutiendo sobre la producción o sobre la prestación del servicio.

Es un paso fundamental identificar y eliminar las barreras presentes en la reestructuración de procesos, ya que mejora la utilización de recursos, reduce los tiempos de espera y aumenta la efectividad organizacional. Para instituciones públicas como la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), estas barreras pueden tener efectos negativos en los servicios prestados a los clientes y en la ejecución efectiva de programas agroalimentarios.

Hay una serie de métodos y herramientas disponibles para identificar los cuellos de botella en los procesos, como diagramas de flujo de procesos, mapeo de flujo de valor, estudios de tiempo y movimiento, y software de simulación. Estas herramientas ayudan a conceptualizar cada paso del proceso, cuantificar el tiempo necesario para cada paso, determinar qué pasos son los que consumen tiempo y qué valor se añade. En el caso de SAG, la aplicación de estas técnicas facilita el estudio de caso y la evaluación de los procesos administrativos y

operativos en detalle y ayuda a señalar aquellos relacionados con el aumento de la productividad y haciendo que sea más ventajoso para los productores y la sociedad en general.

La existencia de cuellos de botella en los procedimientos del ministerio de agricultura puede resultar en ineficiencias que impactan negativamente la adecuada provisión de servicios y recursos a los sectores agrícola y ganadero de la nación. Estos problemas pueden, por ejemplo, existir durante períodos prolongados para la aprobación de procedimientos, retrasos en la ejecución de programas, o una distribución desequilibrada del trabajo entre las diferentes divisiones. Al identificar y aliviar tales restricciones, el SAG puede lograr avances significativos en la gestión de sus procesos y recursos, mejorar la satisfacción de los beneficiarios, y ayudar en la efectiva implementación de políticas agrícolas.(Asana, s. f.)

4.14 Impacto del manual en la experiencia del usuario interno y externo

Un manual de procedimientos es una herramienta fundamental para capturar y estandarizar las acciones de cualquier entidad. Este documento tiene como objetivo eliminar la ambigüedad respecto a los procesos, funciones y responsabilidades, de tal manera que todas las tareas se realicen de manera consistente y efectiva. Con respecto a la organización, en este caso la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), un manual, por ejemplo, asigna tareas precisas a los usuarios internos o trabajadores y reduce ambigüedades y errores. A medida que los procedimientos se estandarizan en la entidad, se pueden economizar recursos, aumentar los tiempos de respuesta y mejorar la efectividad.

La experiencia de los clientes o beneficiarios externos y los trabajadores internos es directamente proporcional a la eficiencia y transparencia de los procesos. Un manual revisado regularmente y estructurado adecuadamente permite a los

empleados, internos a la organización, ejecutar sus responsabilidades con facilidad, disminuyendo así su carga de trabajo mientras se aumenta la productividad. Para los usuarios externos, como agricultores y ganaderos que buscan los servicios que proporciona la SAG, la mejora en los servicios significa atención precisa y más rápida, ganando así confianza en la entidad. En este caso, un manual efectivo se convierte en una herramienta importante para asegurar una experiencia agradable a ambos niveles.

En este sentido, el enfoque no solo mejora los procesos rutinarios, sino que además incentiva el desarrollo de la organización. A partir de cada acción y proceso que se realiza, la entidad puede identificar ineficiencias y problemas, aspectos que requieren cambios en su operatividad. Esto cambia para el usuario externo al servicio, que recibe mayor y mejor atención. Para el usuario interno, el uso de un manual facilita la capacitación de los nuevos integrantes, acorta el tiempo requerido para poder desempeñarse y logra una mejor adaptación a la cultura organizacional. En resumen, un manual de procedimientos bien elaborado permite a una institución estar más ordenada y definida y servir más efectivamente.(J. Rodriguez 2024)

4.15 Alineación del manual de procesos con los objetivos de la Política de Estado del Sector Agroalimentario de Honduras (PESAH)

El objetivo de la Política de Estado Postura del Sector Agroalimentario de Honduras (PESAH) es impulsar el desarrollo sustentable de la agroindustria del país. Esta estrategia se basa en aumentar la producción de alimentos, la disponibilidad de medios de vida y reducir la pobreza en el contexto rural, y responder a los efectos negativos que produce el calentamiento global.

La PESAH está vinculada con el fortalecimiento de las cadenas de valor agroalimentarias, mejorar el acceso a tecnologías y recursos, y la capacidad activa de participar eficientemente en mercados locales y globales. Para conseguir dichos objetivos, resulta necesario que los organismos del Estado,

como la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) modernicen sus procesos administrativos y operativos.

Para lograr estos objetivos es clave contar con un manual de procedimientos sistematizado que ayude en la implementación y ejecución de programas y proyectos del código sectorial agropecuario y sus correspondientes metas de la PESA. El manual facilita la integración, al registrar y sistematizar los procesos y tareas de la institución y permite una mejor administración de los recursos y una mejor atención y claridad en los servicios ofrecidos. El manual, en medidas de su congruencia con la PESA, permite que los procedimientos internos se concentren en la modernización del sector, la capacitación de los productores, y el fortalecimiento institucional, que en conjunto beneficien el desarrollo agrícola en Honduras.

La consecución de los objetivos de la PESA mediante el conjunto de instrucciones administrativas aumenta no solo la eficiencia interna de la SAG, sino también el nivel de satisfacción de sus clientes, que son principalmente agricultores y pastores. La gestión efectiva basada en procesos claros incrementa la rapidez con la que se logran los procesos, reduce los tiempos de respuesta y facilita la implementación eficiente de programas que benefician la industria agroalimentaria. De esta manera, el manual se convierte en un documento estratégico que vincula las operaciones diarias de la institución con los objetivos de política de desarrollo sostenible y competitividad en el sector que ha establecido la PESA. (Secretaría de Agricultura y Ganadería 2023a)

4.16 Gestión del cambio en la implementación de nuevos manuales de procesos

La gestión del cambio es un enfoque sistemático que trata la transición de personas, grupos y organizaciones de un estado a otro. La gestión del cambio es un enfoque sistemático que considera la transición de individuos, grupos y organizaciones de un punto a otro. Con respecto a los nuevos manuales de flujo

de procesos, la gestión del cambio es importante en términos de permitir que los empleados aprecien y adopten los cambios en sus rutinas. La gestión implica una comunicación efectiva de los beneficios del cambio, la capacitación adecuada y la implementación de condiciones que reduzcan la oposición. De esta manera, hay una transición bien estructurada y gestionada hacia la mejora organizacional.

La capacitación para la gestión del cambio apunta a la innovación y a la reinversión, pero uno de los problemas más comunes al poner en práctica nuevos manuales de procesos y de operación, así como nuevos SOPs, es el cambio en sí mismo. Se puede presentar una oposición por razones como la falta de información, sobre la que hay incertidumbre al igual que la posible pérdida de estabilidad laboral. Para eliminar esta resistencia es necesario hacer uso de algunos métodos que faciliten la integración del personal al proyecto desde sus primeros pasos, tales como el enfoque democrático en los procesos de comunicación, la realización de talleres de capacitación y mucha retroalimentación. Esto hace que los diseños e implementaciones de los procesos diseñados sean más fácilmente aceptados y por tanto se cumplan las nuevas políticas establecidas en el manual.

El cambio en la gestión de los manuales de procedimientos en la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) es uno que de no hacerse correctamente, incluso puede traer problemas a la institución, pero de hacerse adecuadamente puede generar beneficios sustanciales. Estas incluyen la estandarización de actividades, la reducción de errores y la maximización del tiempo y recursos disponibles. Además, facilita la capacidad de la empresa para afrontar desafíos novedosos y atender de manera más eficiente a los clientes internos y externos, al nutrir una cultura organizacional orientada al cambio. Una gestión efectiva del cambio significa que los procesos no solo están documentados, sino que también se practican e institucionalizan a largo plazo. (Clavijo, s. f.)

4.17 Rol de las herramientas tecnológicas en la mejora de procesos

Las herramientas tecnológicas son de suma importancia en la mejora de procesos, ya que permiten una fácil automatización, control y mejora continua de las actividades de una organización en particular. Estas herramientas fomentan el ahorro de tiempo, dinero y errores operativos al ofrecer soluciones eficientes para la gestión de datos y tareas repetitivas. En agencias públicas como la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), la implementación de tecnología permite la reestructuración de los procesos administrativos y operativos para asegurar una mejora y una mayor calidad de servicio a los clientes internos y externos.

Estas incluyen varias tecnologías de la información que apoyan la mejora de procesos, como Microsoft Excel para el análisis de datos, Microsoft Visio para la organización y representación de procesos, y programas ERP para la administración empresarial. Estas herramientas ayudan a identificar impedimentos, evaluar el rendimiento de cada etapa en el proceso y proponer mejores formas de hacer las cosas. La integración de estas tecnologías en la SAG elimina las barreras asociadas con el diagnóstico de ineficiencias organizacionales, la automatización de tareas y la documentación de procesos para las instrucciones de tareas en los objetivos estratégicos de la organización. La incorporación de herramientas tecnológicas en la mejora de procesos trae consigo las siguientes ventajas como mejor toma de decisiones, reducción de tiempos de implementación y mayor productividad. Además, permite una gestión y almacenamiento de información más eficiente, facilitando su acceso y evaluación en tiempo real. En el SAG, estos avances tienen un impacto positivo en la atención de los productores agrícolas y ganaderos, acelerando los procesos y garantizando una gestión transparente y efectiva. Por lo tanto, el uso de la tecnología no solo mejora los procesos internos, sino que contribuye al

logro de los objetivos institucionales y al desarrollo del sector agroalimentario.(docusing 2020)

4.18 Análisis de flujos de trabajo en el sector público

El estudio de los flujos de trabajo es un instrumento esencial para comprender, evaluar y mejorar los procesos internos de una institución, particularmente en el sector público. Se trata de un reconocimiento y mapeo de los procesos donde las tareas y secuencias de actividades deben llevarse a cabo para realizar un proceso y facilitar la búsqueda de problemas, redundancias y oportunidades. En organismos gubernamentales como el Departamento de Agricultura y Ganadería (SAG), este método es muy importante para aumentar la producción y proporcionar mejores servicios a los ciudadanos y otros interesados. La asignación de los procesos aumenta la efectividad de los objetivos estratégicos de la institución y satisfacen más eficientemente las demandas del sector agroalimentario.

El análisis de los procesos de trabajo se construye sobre técnicas y herramientas específicas, como diagramas de flujo, mapeo de procesos y mapeo de flujo de valor (VSM), que permiten el entendimiento y registro de cada detalle de una actividad. Estas herramientas ayudan a identificar retrasos innecesarios, tareas repetitivas y recursos que se están desperdiciando. El desarrollo de herramientas informáticas como Microsoft Visio y software de Gestión de Procesos de Negocio (BPM) permite modelar y simular muchos escenarios con el fin de proporcionar enfoques para la resolución de problemas. En el gobierno, estas técnicas son muy útiles para mejorar los procesos administrativos y los servicios brindados a los clientes internos y externos. Los organismos públicos sacan provecho de la administración de los recursos al analizar en detalle cómo funcionan los procesos de respuesta, asignación y recuperación de recursos. Ellos pueden eficientar el servicio que ofrecen a las poblaciones si logran encontrar y eliminar procedimientos que no son

productivos. Por ejemplo, en el SAG, la mayor eficiencia de los procesos de trabajo ayuda a acelerar posteriormente otros procesos administrativos, como la emisión de permisos y asistencia técnica, en beneficio de los productores agrícolas y ganaderos. Así, el estudio de cómo fluyen los procesos de trabajo ayuda a mejorar no solo la gestión interna de la institución, sino que también aumenta el nivel de confianza de los ciudadanos hacia las instituciones públicas.(Weller 2022)

4.19 Auditoría y seguimiento de la implementación de manuales en la SAG

La auditoría es uno de los órganos primordiales en el control que realiza un organismo para medir el grado de efectividad y cumplimiento de políticas, procedimientos y técnicas en la ejecución de cualquier actividad en la organización. Al interno permite establecer el control para que el trabajo dentro de la entidad se lleve a cabo de acuerdo con los procedimientos ordenados en ella para mantener la eficiencia, la transparencia y la calidad en estos. En el caso de instituciones del Gobierno como la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), la auditoría contribuye a determinar inconsistencias, deficiencias y necesidad de la modificación del manual de funcionario. Este proceso permite garantizar que los objetivos estratégicos de la entidad estén alineados con la operativa institucional en el día a día, propiciando una mejor y más gestión basada en resultados.

Para el control de la implementación de este tipo de manual, existen técnicas e instrumentos que ayudan a determinar el grado en que se están siguiendo los documentos y procesos y cuán efectivos son. Las auditorías internas y las encuestas al personal, los KPI, la observación directa del trabajo son algunos de los métodos más comúnmente empleados. Instrumentos tecnológicos como Microsoft Excel para el análisis de datos o programas ERP para la planificación de recursos hacen que la recolección y procesamiento de datos sean más

accesibles y fáciles en tiempo real. En el caso de SAG, el uso de estas herramientas permite un mejor monitoreo continuo y cumplimiento de la implementación de los manuales así como de los resultados esperados. Incorporar y hacer un seguimiento de las auditorías permite que los manuales de procesos no solo se utilicen, sino que también se modifiquen regularmente. Esto permite la detección temprana de fallas, la utilización eficiente de recursos, así como una buena comprensión y ejecución de los procedimientos por parte del personal. También ayuda a mejorar la gestión pública, los tiempos de respuesta y el control del rendimiento de las actividades en SAG. Por lo tanto, tanto la auditoría como el monitoreo tienen un propósito claramente definido: lograr efectividad y fomentar la sostenibilidad de los manuales de proceso dentro de la organización.(Secretaría de Agricultura y Ganadería 2023b)

4.20 Integración de sistemas de información en la SAG para mejorar procesos

La implementación estratégica de sistemas de información es necesaria para mejorar el rendimiento de las entidades del sector público. El objetivo físico es fusionar y unificar los sistemas de TIC existentes para que la información pueda ser enviada y recibida instantáneamente, eliminando así la duplicación y facilitando la toma de decisiones.

En el establecimiento de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), los sistemas integrados mejoran la eficiencia de consolidación de la información relacionada con los procesos administrativos, la asistencia técnica y los servicios proporcionados a la industria agroalimentaria. Con estos sistemas, también hay una gestión y administración más efectiva de los recursos.

Las instituciones líderes despliegan sistemas ERP, bases de datos centralizadas y aplicaciones basadas en la nube. Estas tecnologías permiten la integración y el procesamiento de datos en tiempo real. También mejoran la gestión de la información al garantizar su precisión y disponibilidad para los consumidores

internos. En el SAG, la implementación de estos sistemas facilita la interconectividad de áreas clave que incluyen servicio al productor, gestión de proyectos, monitoreo de programas y gestión de procesos de negocio, lo que mejora la comunicación interdepartamental y los tiempos de respuesta a los beneficiarios.

La introducción de Sistemas de Información tiene ciertas ventajas como la reducción de mano de obra manual, la eliminación de la entrada de datos redundante y la mejora de la calidad del servicio. En el caso del SAG, el monitoreo y supervisión de proyectos agroindustriales y la atención a los agricultores y productores ganaderos son algunos de los procesos que se benefician con esta integración. A su vez, hace posible que se realice un seguimiento más confiable de los indicadores del rendimiento institucional, lo que aumenta la transparencia y sustenta la toma de decisiones. De esta forma, el sistema integrado no solo mejora la eficiencia operacional, sino que también apoya el cumplimiento de los propósitos estratégicos de la institución.(SYDLE 2024)

V. METODOLOGÍA

5.1 Variables de Investigación

5.1.1 Variables Dependientes

- Eficiencia de los Procedimientos: Evaluación del rendimiento y eficiencia en la implementación de los procedimientos presentes.
- Concordancia con Objetivos Institucionales: Nivel en el que los procedimientos se encuentran en sintonía con las metas de la SAG.
- Grado de Incoherencias: Cantidad de inconsistencias y repeticiones detectadas en los métodos actuales.
- Satisfacción del Personal: Valoración de los empleados respecto a la claridad y adecuación de los procesos.
- Nivel de Implementación de Nuevos Procedimientos: Cantidad de procedimientos novedosos implementados en relación con los procedimientos previos.

5.1.2 Variables Independientes

- Tipo de Proceso: Diferenciación entre procesos técnicos, administrativos, de evaluación, entre otros.
- Sector Encargado: Diversos campos que se involucran en las tareas de la SAG (financiero, administrativo, operativo, entre otros).
- Aplicada Tecnología: Se examinan las innovaciones tecnológicas y las herramientas para su inclusión.
- Capacitación del Personal: Nivel de entrenamiento y formación del personal en los procesos actuales.
- Normativas Actuales: Alteraciones y mejoras en la legislación que inciden en los procedimientos.

5.2 Técnicas e Instrumentos aplicados

1. Microsoft Excel : Facilita la organización de datos y la realización de análisis exhaustivos. Es útil para registrar cada etapa de un proceso, determinar los tiempos de realización y los recursos requeridos, y realizar evaluaciones de eficiencia o costos. Además, simplifica la elaboración de tablas y diagramas que proporcionan una visión precisa de los aspectos a mejorar.
2. Microsoft Visio : Es una herramienta de aplicación que se utiliza específicamente para crear diagramas de flujo y mapas de procesos. Cada paso en el proceso y cómo se relacionan entre sí puede ser representado gráficamente para este propósito, es posible representar el flujo de trabajo para una mejor comprensión y áreas objetivo para la mejora.

5.3 Materiales

Computadora portátil: Para crear diagramas de flujo y hacer otras modificaciones al manual de instrucciones del proceso, esto es necesario.

PESAH: Es una estrategia nacional que tiene como objetivo mejorar el crecimiento de la industria agroalimentaria en la nación. Su enfoque es mejorar la seguridad alimentaria, aumentar la productividad y competitividad del sector agrícola y sostener los recursos naturales. PESAH también abarca cuestiones de innovación, acceso al mercado, desarrollo rural y fortalecimiento de capacidades dentro del sector agroalimentario.

5.4 Metodología

Para la mejora del manual de procedimientos de la SAG, la primera etapa de la metodología consistió en la recolección de datos a través de entrevistas y análisis de documentos. Se llevó a cabo un conjunto de entrevistas con el personal clave del área que proporcionó información sobre las prácticas existentes y lo que podría mejorarse potencialmente. Además, se revisaron documentos actuales y las versiones anteriores del manual para encontrar inconsistencias y evaluar qué procedimientos requieren cambios. Esta investigación preliminar sirvió para arrojar luz sobre los procesos actualmente en marcha y averiguar qué requiere cambios y qué necesita ser institucionalizado.

La segunda etapa se centró en el análisis y desarrollo de mejoras en el manual. Se realizaron evaluaciones sobre los procesos existentes y se detectaron áreas como redundancia y retrasos y otras ineficiencias. Se realizó un mapeo máximo y/o mínimo de la redundancia de cada uno de los procesos utilizando herramientas de mapeo de redundancia como diagramas de flujo y software de gestión de procesos (MS Visio) con la intención de minimizar la carga de trabajo y la repetición de trabajo para mejorar el proceso de trabajo. Estos cambios fueron validados en sesiones de retroalimentación de los empleados donde los empleados proporcionaron ideas que hicieron factibles los cambios propuestos. Finalmente, durante la fase de implementación y evaluación, se hizo la primera aproximación del manual actualizado y se sondeó con el equipo de trabajo para que lo pudiera usar en sus labores diarias. En esta fase, se llevó el control de los resultados posteriores a la implementación de los cambios, valorando los resultados de los cambios o de las mejoras utilizando como indicadores el rendimiento y el resultado de los cuestionarios de satisfacción internos. Además, se estableció un sistema de monitoreo regular del manual para mantener su relevancia y adaptabilidad a futuros cambios en la SAG. Esta estrategia hizo posible elaborar un manual de procesos que es más efectivo y responsivo a las necesidades actuales de la institución.

VI. DESARROLLO

6.1 Resultados y análisis

Se realizó una evaluación del Manual de Procesos y Procedimientos del Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario (PRONAGRO) de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) con el fin de definir su aplicabilidad y utilidad con el sistema de mantenimiento documental destinado.

Durante este proceso, se notó repetidamente que el manual de procesos carecía de fichas para cada uno de los procedimientos y así se trabajó para establecer esto, a fin de garantizar una mejor documentación y organización de los datos. Actualmente el Manual de Procesos y Procedimientos de PRONAGRO/SAG cuenta con seis procesos formalmente establecidos, aunque la SAG cuenta con un propio manual, la actualización y mejora se enfocó específicamente en el área de PRONAGRO, con el propósito de fortalecer la gestión y operatividad de los procedimientos internos de esta área.

Como parte del proceso de mejora del Manual de Procesos y Procedimientos de PRONAGRO/SAG, se llevó a cabo el levantamiento de datos con el encargado de esta dirección. Dado que es el responsable directo del área y posee el conocimiento integral de todos los procesos que se ejecutan, su participación fue fundamental para la mejora del manual, asegurando que la documentación reflejara con precisión los procesos que se realizan en esa área.

En el caso de que no se disponía de fichas documentadas en el manual, se propuso trabajar con un formato previamente utilizado, garantizando así una estructura estandarizada y funcional. Sin embargo, debido a la política institucional de la SAG, cualquier información de los documentos oficiales debe ser sancionada por relaciones públicas de la SAG. Debido a que PRONAGRO tenía un manual establecido, fue, aunque, imposible hacer cambios adicionales (en este caso, una tabla de contenidos) porque no hubo sanciones del departamento de relaciones públicas, lo que restringió el alcance de las mejoras.

La creación de mejores versiones del manual de procedimientos se vio facilitada por el empleo de sistemas al representarse los procesos, como diagramas de flujo; y la utilización de Lastly, Power Point Visio. Este procedimiento normalizó las actividades de operación controlando la forma en que cada labor se realiza, logrando un mejor aprovechamiento de los tiempos y recursos.

FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS						
Nombre del Proceso			Fecha de Levantamiento			Versión
						1
Descripción del Proceso				Analista		Entrevistado
No	Responsable	Entrada	Actividad	T.P	Salida	Pasa a:
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

Ilustración 5- Ficha en Blanco

Para asegurar la perdurabilidad de las mejoras puestas en marcha, se implementó un programa de revisión regular del manual. Este proceso evita el estancamiento del manual, asegurando que siempre esté al día con el avance y cambio que existe en la organización o las exigencias del agro. De esta manera el manual de procesos se convierte no solo en un documento de referencia sino que se encarga de la mejora continua en los procesos de la SAG fortaleciendo su estructura organizativa, el ambiente laboral, el orden, y la claridad sobre las tareas asignadas.

VII. CONCLUSIONES

- La invitación a participar en la implementación del proceso y la entrega de un manual de organización de procesos y procedimientos han permitido una mejor delimitación y atención a los objetivos y funciones del personal. La operatividad de los procesos de trabajo en las actividades operativas y administrativas evidencian menor grado de variabilidad. Por tal razón, se ha tratado de evitar los errores humanos y de mejorar la eficiencia en la realización de dichas labores, aspecto fundamental frente a la garantía de calidad y permanencia en los servicios prestados a los usuarios internos y externos.
- La sensación de que todos están a bordo es particularmente importante con respecto a la implementación de las mejoras cuando cada uno de los empleados tiene la oportunidad de opinar sobre cómo validar los cambios que son relevantes para la enmienda del manual. Esta táctica particular ha ayudado a lograr un ambiente más amigable en el lugar de trabajo, porque los empleados se sienten más involucrados en los cambios que se están realizando. En última instancia, el apoyo y el compromiso del personal son los requisitos básicos más importantes para el éxito de cualquier proceso de mejora, y en este caso, han contribuido significativamente a cómo se mantienen los cambios en los procesos.
- Un programa de revisiones periódicas para el manual de procedimientos es vital para su reforma y cambios que cumplan con los requisitos actuales de la SAG y del sector agropecuario. Es un enfoque proactivo para asegurar que el manual siga siendo relevante, útil y sujeto a nuevos cambios legislativos, regulatorios, tecnológicos u operacionales. Es fundamental la habilidad de adaptación constante para garantizar que las mejoras alcanzadas no solo se conserven, sino que se mejoren a lo largo del tiempo.

VIII. RECOMENDACIONES

- Es preferible establecer un programa formativo constante dirigido al personal con el fin de garantizar que todos los empleados conozcan las nuevas disposiciones y procedimientos propuestos en el manual. La capacitación regular asegurará que los empleados puedan implementar las reglas y procedimientos de forma eficaz, optimizando su rendimiento y favoreciendo la consecución de las metas de la organización.
- Es absolutamente crítico implementar un robusto sistema de monitoreo de indicadores de rendimiento (KPI) de los procesos realizados para que los procesos mejorados tengan eficiencia. Este sistema debe facilitar la recopilación de información en tiempo real, con la finalidad de detectar zonas que todavía puedan necesitar modificaciones. La valoración constante de los resultados aportará datos útiles para la toma de decisiones, facilitando la realización de modificaciones adecuadas y asegurando que los procedimientos se mantengan en concordancia con las metas estratégicas de la SAG.
- Establecer un canal oficial a través del cual el equipo pueda hacer sugerencias y comentarios sobre los cambios realizados en el manual es deseable. Este sistema combinará todos los comentarios y sugerencias que se pueden utilizar para hacer cambios y mejoras en los procedimientos de manera continua. Apoyar y promover una cultura de colaboración y participación en el lugar de trabajo es una de las maneras no solo de mejorar los procedimientos, sino también de fortalecer el compromiso y la motivación de los empleados.
- Se aconseja definir un calendario de revisión regular del manual de procedimientos, garantizando que se realicen actualizaciones periódicas en base a las modificaciones en las políticas, regulaciones y requerimientos del sector agropecuario. Esta revisión

sistemática asegurará que el manual continúe siendo un recurso pertinente, eficaz y en concordancia con las metas estratégicas de la SAG, simplificando la adaptación a las nuevas circunstancias del ambiente y mejorando de manera constante la calidad del servicio brindado.

BIBLIOGRAFIA

- Aragón, Oscar. s. f. «(3) La gestión de calidad en el sector público | LinkedIn». Accedido 1 de noviembre de 2024. <https://www.linkedin.com/pulse/la-gesti%C3%B3n-de-calidad-en-el-sector-p%C3%ABlico-oscar-guzm%C3%A1n-arag%C3%B3n/>.
- Asana. 2024. «¿Qué es la documentación de procesos? Guía práctica con ejemplos [2024] • Asana». Asana. 2024. <https://asana.com/es/resources/process-documentation>.
- . s. f. «¿Qué son los cuellos de botella en la gestión de proyectos? 3 formas de identificarlos [2024] • Asana». Asana. Accedido 16 de diciembre de 2024. <https://asana.com/es/resources/what-is-a-bottleneck>.
- Clavijo, Camilo. s. f. «¿Qué es la gestión del cambio? Proceso y ejemplos». Accedido 16 de diciembre de 2024. <https://blog.hubspot.es/sales/gestion-cambio>.
- docusing. 2020. «¿Cómo lograr la mejora de procesos a través de la tecnología?» 2020. <https://www.docusign.com/es-mx/blog/optimizacion-de-procesos>.
- Matus Álvarez, Carla Andrea. 2013. «Rediseño del proceso de capacitación de los trabajadores de una institución de desarrollo social». <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/114811>.
- Obando, Rafael. 2024a. «Mejora de procesos: qué es, metodologías, herramientas y ejemplos». 2024. <https://blog.hubspot.es/sales/mejora-procesos>.
- . 2024b. «Qué es la estandarización de procesos, cómo aplicarla y ejemplos». 2024. <https://blog.hubspot.es/sales/estandarizacion-de-procesos>.
- Pública, Secretaría de la Función. 2022. «Mejora de la Gestión Pública - Mejoras prácticas Internacionales». gob.mx. 2022. <http://www.gob.mx/sfp/documentos/mejora-de-la-gestion-publica-mejoras-practicas-internacionales>.
- Rehkopf, Max. s. f. «En qué consiste la mejora continua: herramientas y metodologías». Atlassian. Accedido 1 de noviembre de 2024. <https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/continuous-improvement>.
- Rodriguez, Johanna. 2024. «¿En qué se diferencian los clientes internos y externos?» 2024. <https://blog.hubspot.es/sales/diferencia-cliente-interno-externo>.
- Rodriguez, Nancy. 2024. «Manual de procedimientos: qué es y cómo hacer uno (con ejemplos)». 2024. <https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa>.

Ruiz (Zadecon), © José Agustín Cruelles. 2009. «Análisis y mejora de procesos administrativos». *Blog Zadecon* (blog). 7 de marzo de 2009. <https://blog.zadecon.es/mejora-de-procesos/analisis-y-mejora-de-procesos-administrativos/>.

Secretaría de Agricultura y Ganadería. 2023a. «Política de Estado del Sector Agroalimentario de Honduras (PESAH) 2023-2043 – Secretaría de Agricultura y Ganadería | Sitio web oficial». 2023. <https://sag.gob.hn/publicaciones/centro-de-documentos-sag/2024/politica-de-estado-del-sector-agroalimentario-de-honduras-pesah-2023-2043/>.

———. 2023b. «Secretaría de Agricultura y Ganadería | Sitio web oficial – SAG | HONDURAS | By QuanticoHn.com». 2023. <https://sag.gob.hn/>.

«Sistemas de gestión de la calidad: Introducción». s. f. ISO. Accedido 1 de noviembre de 2024. <https://www.iso.org/es/gestion-calidad/que-es-sgc>.

SYDLE. 2024. «Integración de sistemas: conoce su importancia, sus tipos y sus retos». Blog SYDLE. 2024. <https://www.sydle.com/es/blog/integracion-de-sistemas-6140d39a84679b13bf127a93>.

Vergara, Vivanco, y María Eugenia. 2017. «LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN». *Revista Universidad y Sociedad* 9 (3): 247-52.

Weller, Joe. 2022. «Todo sobre el análisis del flujo de trabajo | Smartsheet». 2022. <https://es.smartsheet.com/content/workflow-analysis>.

ANEXOS



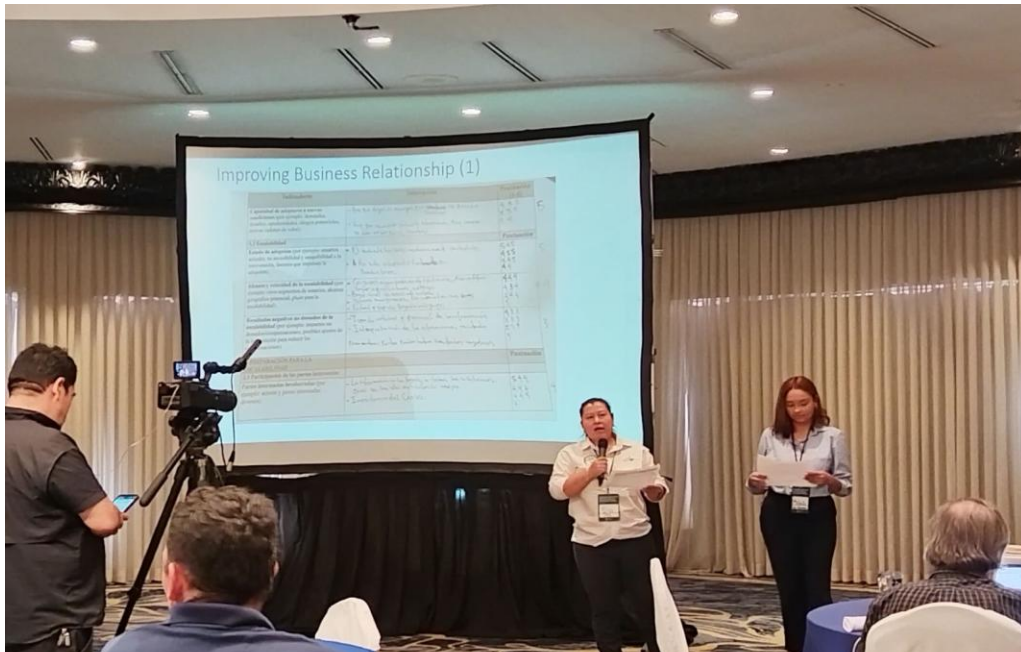
Anexo 1- Capacitación por parte de PRONAGRO a estudiantes de UNAH



Anexo 2- Revisión de Manual de Procesos y Procedimientos de PRONAGRO/SAG



Anexo 3- Foro por parte de la FAO segundo llamado



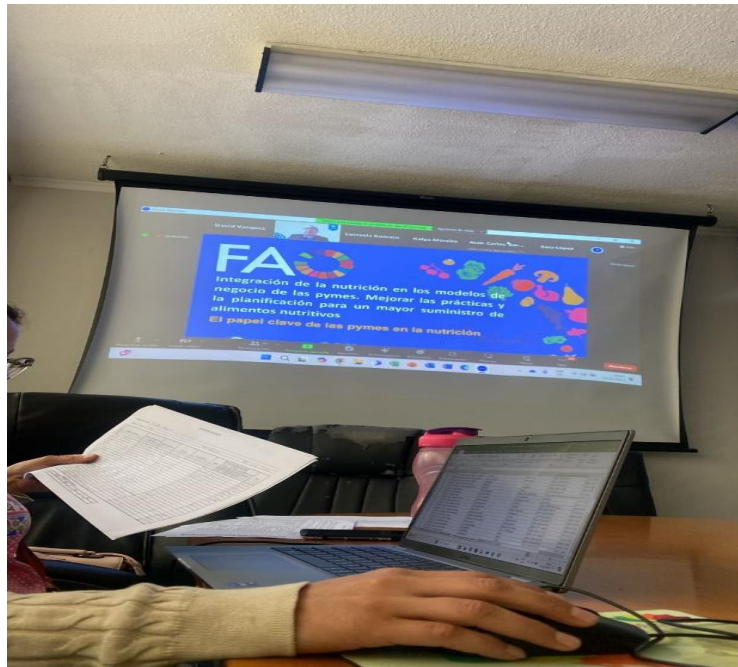
Anexo 4- Foro por parte de CGIAR taller de con actores claves del sector Frijol y Maíz en Honduras



Anexo 5- FERISAG en Ojojona



Anexo 6- Taller con actores de sector Frijol y Maíz en Honduras



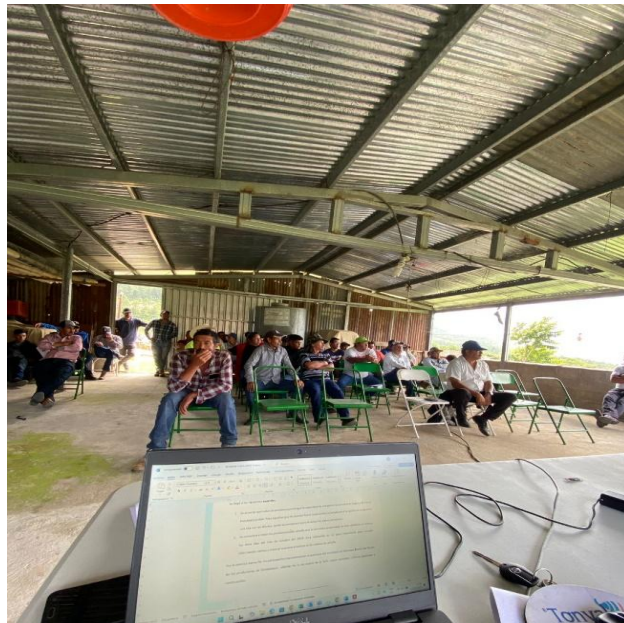
Anexo 7- Taller por parte de la FAO Integración de la nutrición en los modelos de negocio de las Pymes



Anexo 8 -Foro de la FAO primer llamado Trabajo peligroso en NNA en Honduras



Anexo 9 -Visita Técnica a Productores de Pitaya en Choluteca



Anexo 10- Visita Técnica a Productores de Cebolla en Güinope,El paraíso

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS SAG- PRONAGRO/AGRONEGOCIOS

Tegucigalpa M.D.C.

Honduras C.A.

Noviembre 2024



Bulevar Centroamérica, Ave. La FAO.
Apto. Postal 309, Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, C.A.
Teléfonos: Secretaria de Estado (504) 2239-8394, (504) 2239-7603, (504) 2231-1921
Sub-Secretario de Agricultura: (504) 2239-9736, 50
Sub-Secretario de Ganadería: (504) 2239-93-38,

@saghonduras    

SIGLAS

PRONAGRO: Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario

SAG: Secretaría de Agricultura y Ganadería

UPEG: Unidad de Planeación y Evaluación de la Gestión

POA: Plan Operativo Anual

PGM: Programa de Gasto Mensual

PACC: Plan Anual de Compras y Contrataciones

SIAFI: Sistema de Administración Financiera Integrada

CENNIS: Centro Nacional de Información del Sector Social



INTRODUCCIÓN

El presente manual de procedimiento ha sido elaborado en el marco de la mejora en los procesos y procedimientos del **PRONAGRO**, tomando en cuenta que;

La Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), es la institución del Estado responsable del desarrollo agropecuario del país, promoviendo procesos conducentes para incrementar la productividad y los niveles de competitividad en el sector agroalimentario nacional, implementando acciones y mecanismos que permitan alcanzar estos objetivos, para mejorar la calidad de vida socioeconómica de los hondureños. Para tal fin la SAG cuenta con 10 oficinas, la primera denominada “Administración Central” Tegucigalpa y 9 denominadas Regionales y localizadas en: 1. San Pedro Sula, 2. La Ceiba, 3. Santa Rosa de Copán, 4. Comayagua, 5. Choluteca, 6. Olancho, 7. Danlí, 8. Santa Bárbara y 9. Olanchito. El número total de empleados a nivel nacional ha sido estimado en cerca de los 500, una buena parte de estos empleados, si son de servicios generales gozan de contratos periódicos y los de servicios profesionales son contratados como prestadores de servicios de consultoría.

Por su parte el Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario (PRONAGRO) es una Dirección de la SAG, la cual fue constituida, mediante la creación de la Política de Estado para el Sector Agroalimentario 2004-2021, para articular y coordinar entre el sector público y privado y la cooperación internacional, el desarrollo de la competitividad de los distintos eslabones y actores de las Cadenas Agroalimentarias priorizadas a nivel nacional, surge a partir de las Mesas Sectoriales Agropecuarias en 2002 e iniciando su gestión en 2004, con el propósito de impulsar los procesos de modernización productiva y el desarrollo de la competitividad sectorial, en ese entonces se habían identificado 9 cadenas agroalimentarias priorizadas a nivel nacional, (Cadena de Raíces y Tubérculos, Papa, Apícola, Aguacate, Cacao, Frijol, Acuícola, Cebolla, Rambután).



En el año 2024 el presupuesto fue incrementado, esto con el fin de mejorar las atenciones que se brindan a las cadenas agroalimentarias. A través de esta Dirección de la SAG se ofrecen servicios de capacitación, asistencia técnica, facilitación de los Comités de Cadenas Agroalimentarios y concertación en la que participan actores del sector privado y público para promulgar Políticas/Leyes en favor del sector agropecuario.

Asimismo, en esta Dirección se apoya al Despacho Ministerial, en la elaboración de dictámenes técnicos de las cadenas y emisión de constancia de exoneración de impuesto sobre la venta a productores agropecuarios.





PROPÓSITO DEL MANUAL

Establecer los lineamientos para asegurar la eficiente y oportuna gestión de los procesos y procedimientos que se realizan en el PRONAGRO y denotar todas las acciones que el PRONAGRO lleva a cabo, en beneficio a los productores, comercializadores y exportadores a nivel nacional de las distintas cadenas y así garantizar la seguridad agroalimentaria, la rentabilidad y la competitividad de la producción agrícola nacional.



MARCO CONCEPTUAL

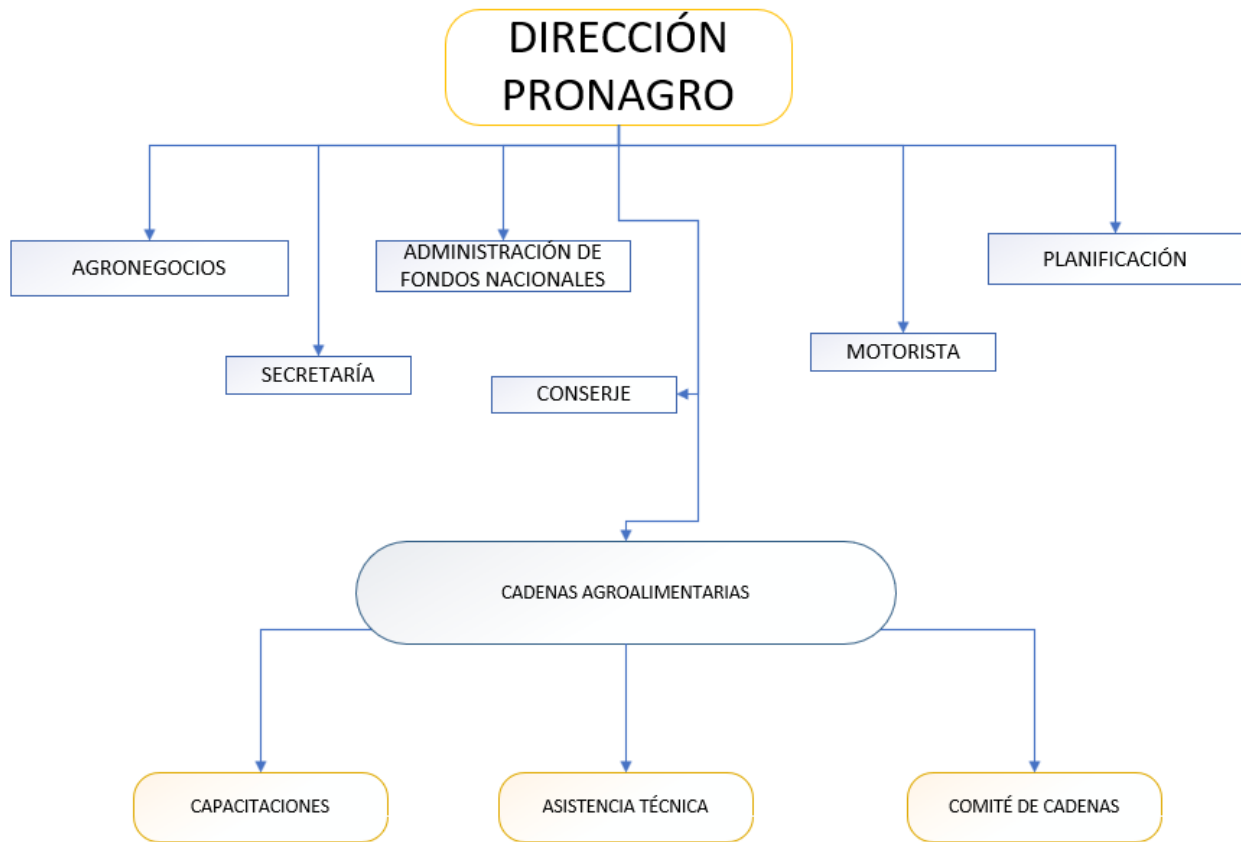
El Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario (PRONAGRO), es la dependencia de la Secretaría de Agricultura responsable de organizar actores público – privados: productores, procesadores, comercializadores, proveedores de servicio de apoyo y marco regulatorio en cadenas de valor agroalimentarias.

El enfoque de cadenas de valor supone que al comprender las interacciones comerciales y de provisión de servicios entre los diferentes actores de las cadenas, es posible que tanto las entidades públicas y privadas como las de cooperación al desarrollo, identifiquen puntos de intervención para:

1. Aumentar la eficiencia y eficacia teniendo como efecto el incremento el valor generado en la cadena.
2. Mejorar la competitividad de todos los actores involucrados en la cadena de valor.

La principal finalidad de PRONAGRO es establecer plataformas sólidas que fortalezcan la competitividad de los distintos grupos de interés vinculados directa o indirectamente en las cadenas de valor agroalimentarias. Para lograrlo, se implementan estrategias como la asistencia técnica, el seguimiento continuo, capacitaciones y la creación de comités de cadenas. Promoviendo alianzas público-privadas, diálogos e iniciativas que intensifiquen, diversifiquen y agreguen valor a la producción nacional.

ORGANIGRAMA



5.6 Misión

Superar la concepción básica de concertar únicamente nuestra atención en la producción primaria, para lo cual debemos desarrollar el sector agroalimentario mediante la integración de cadenas, el incremento de valor agregado y el desarrollo agroindustrial en un mercado global altamente competitivo.

5.7 Visión

Ser un programa estructurado que promueva la competitividad del sector agroalimentario fuerte, integrado, eficiente y moderno. Haciendo aportes importantes en la reducción de la pobreza, la generación de la riqueza y empleo, y la sostenibilidad de los recursos naturales a largo plazo.





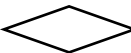



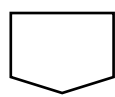


METODOLOGÍA PARA ELABORACIÓN DEL MANUAL

Para la elaboración del Manual se aplicaron dos técnicas:

1. Identificación de los procesos y procedimientos que se realizan en PRONAGRO, sus etapas secuenciales, las actividades comprendidas por etapa y los responsables en cada etapa.
2. Desarrollar el diagrama de flujo de los procedimientos identificados para lo cual se utilizará la siguiente simbología:



SIMBOLOGÍA PARA FLUJO DE PROCESOS

Símbolo	Descripción
	Indica el comienzo de un flujo en el diagrama de procesos.
	Indica un determinado proceso y sus funciones y actividades.
	Esto demuestra que se debe tomar una decisión y que el flujo del proceso va a seguir cierta dirección según esta decisión.
	Es un tipo de dato o información que las personas pueden leer, como un informe impreso, por ejemplo.
	Indica que son varios documentos.
	Un símbolo de conexión utilizado para indicar una interconexión entre otros dos símbolos, y la dirección del flujo.
	Conexión de páginas.
	Indica el Final de un flujo en el diagrama de procesos.
	Es una actividad que implica traslado o movimiento.

DESARROLLO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El análisis de los procesos y procedimientos del PRONAGRO, se basan en los tipos de servicios que

se ofrecen tanto a nivel institucional para facilitar la gestión y la administración a lo interno como a

lo externo, por medio de la facilitación a los actores de las cadenas agroalimentarias para mejorar la productividad y la competitividad de las mismas. En tal sentido estos se distribuyen en dos áreas de gestión:

1. El área de gestión institucional que comprende la planificación y administración del Programa.
2. El área técnico-productiva que comprende la facilitación de las cadenas agroalimentarias priorizadas, la planificación, asistencia técnica, capacitación de los actores, la gestión de recursos económicos/financieros para dinamizar la competitividad de estas.

A continuación, la descripción de los procedimientos por área:



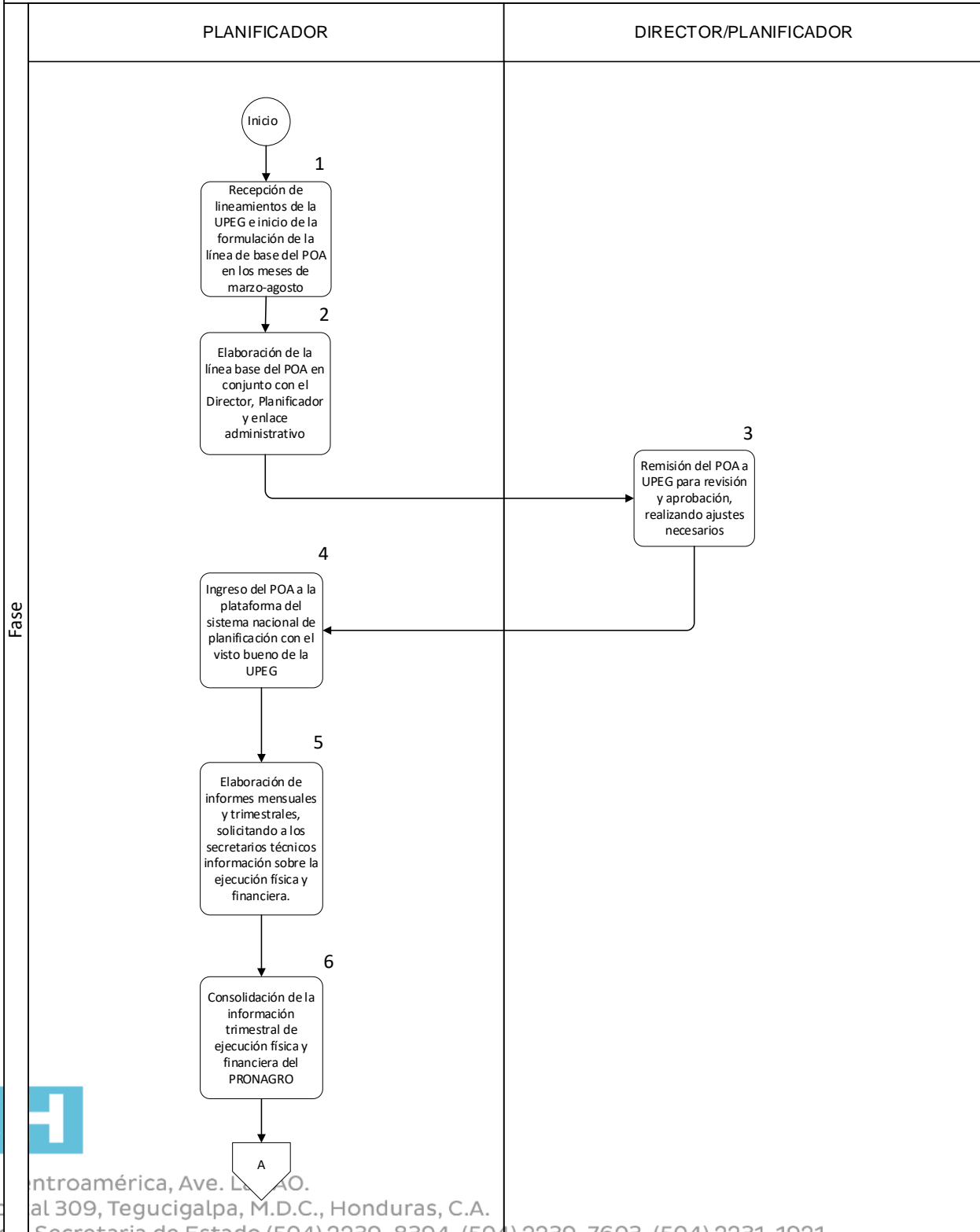


FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS						
Nombre del Proceso			Fecha de Levantamiento		Versión	
Área de gestión institucional			Octubre, 2024		1	
Descripción del Proceso				Analista		Entrevistado
Formulación y ejecución del Plan Operativo Anual (POA)				Michelle Romero		Ing. Javier Quan
No	Responsable	Entrada	Actividad	T.P	Salida	Pasa a:
1	Planificador	Lineamientos de la UPEG	Recepción de lineamientos de la UPEG e inicio de la formulación de la línea de base del POA en los meses de marzo-agosto.		Documento preliminar de la línea base	Planificador
2	Planificador	Documento preliminar de la línea base	Elaboración de la línea base del POA en conjunto con el Director, Planificador y enlace administrativo		Línea base del POA formulada	Director, Planificador
3	Director, Planificador	Línea base del POA formulada	Remisión del POA a UPEG para revisión y aprobación, realizando ajustes necesarios.		POA aprobada por UPEG	Planificador
4	Planificador	POA aprobada por UPEG	Ingreso del POA a la plataforma del sistema nacional de planificación con el visto bueno de la UPEG		POA ingresada a la plataforma	Planificador
5	Planificador	POA ingresada a la plataforma	Elaboración de informes mensuales y trimestrales, solicitando a los secretarios		Informe de ejecución física y financiera	Planificador

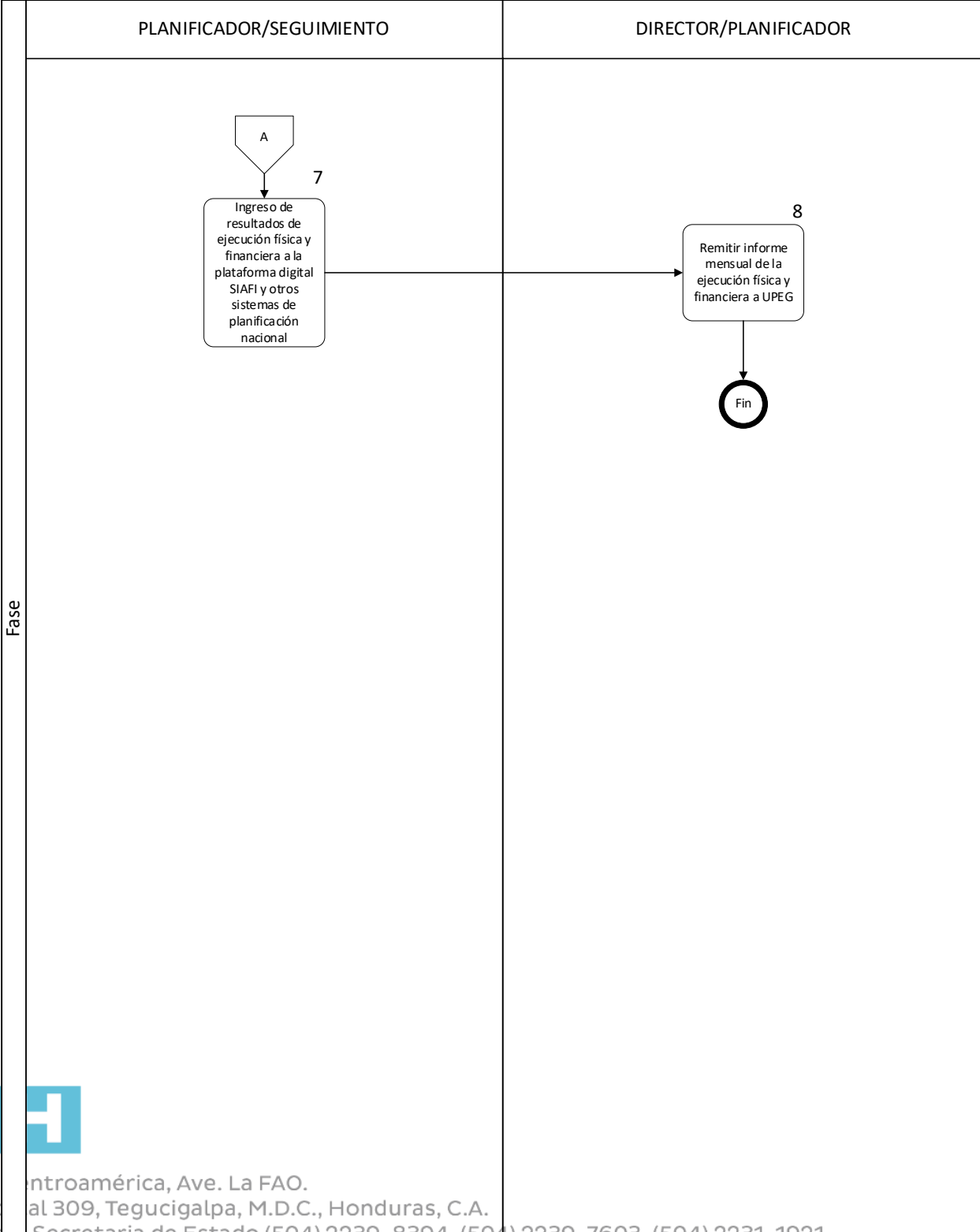


			técnicos información sobre la ejecución física y financiera.			
6	Planificador	Informe de ejecución física y financiera	Consolidación de la información trimestral de ejecución física y financiera del PRONAGRO		Informe consolidado de la Dirección del PRONAGRO	Planificador y Seguimiento
7	Planificador y Seguimiento	Informe consolidado de la Dirección del PRONAGRO	Ingreso de resultados de ejecución física y financiera a la plataforma digital SIAFI y otros sistemas de planificación nacional		Datos de ejecución física y financiera en plataformas digitales	Director y Planificador
8	Director y Planificador	Datos de ejecución física y financiera en plataformas digitales	Remitir informe mensual de la ejecución física y financiera a UPEG		FIN DEL PROCESO	

**ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**



**ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**



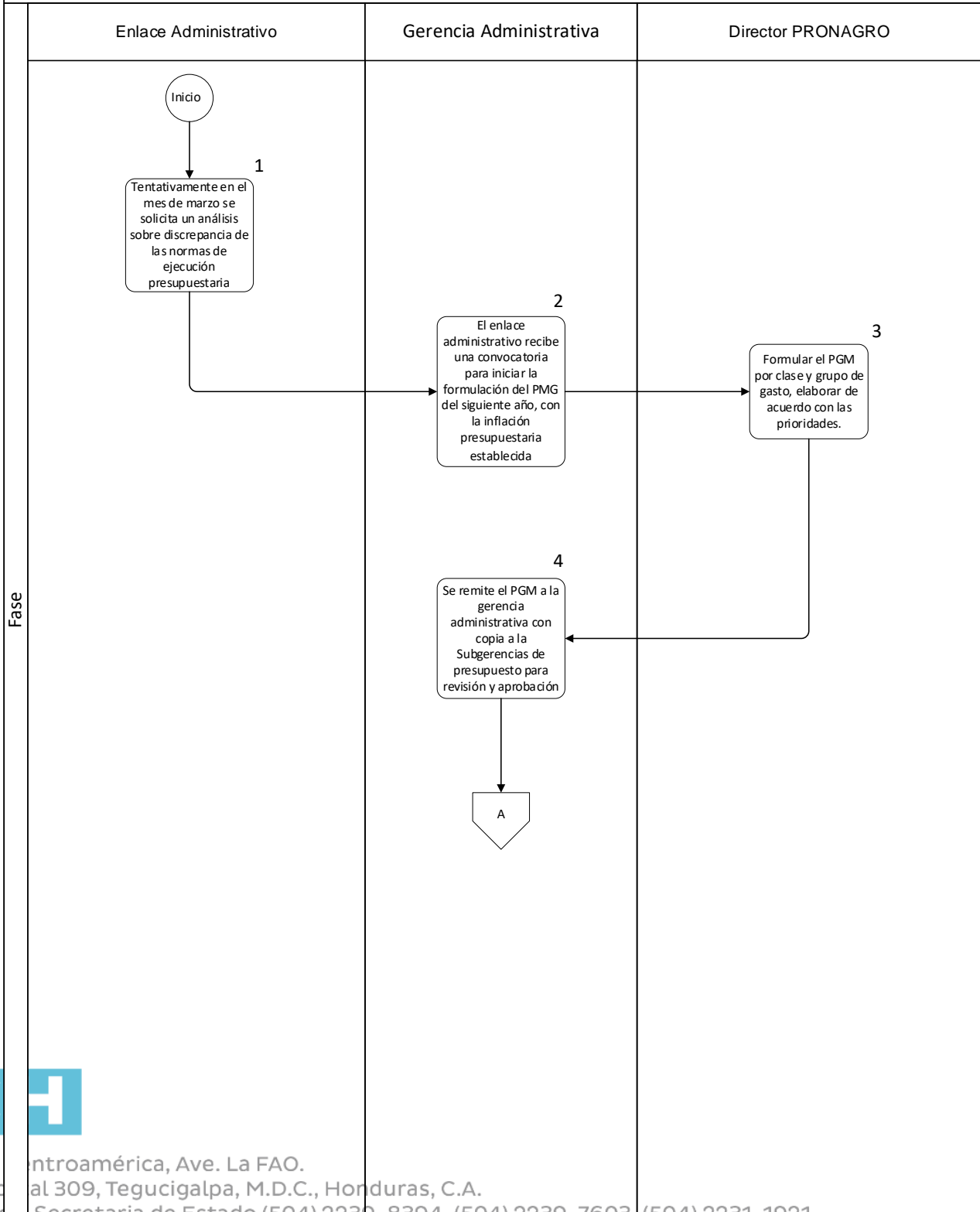
FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS						
Nombre del Proceso			Fecha de Levantamiento		Versión	
Área de gestión institucional			Octubre,2024		1	
Descripción del Proceso				Analista		Entrevistado
Elaboración del Programa del gasto Mensual (PGM)				Michelle Romero		Ing. Javier Quan
No	Responsable	Entrada	Actividad	T.P	Salida	Pasa a:
1	Enlace administrativo	Solicitud para el análisis de normas de ejecución presupuestaria	Tentativamente en el mes de marzo se solicita un análisis sobre discrepancia de las normas de ejecución presupuestaria		Informe de análisis de secuencia presupuestaria	Gerencia Administrativa
2	Gerencia Administrativa	Convocatoria de Gerencia Administrativa	El enlace administrativo recibe una convocatoria para iniciar la formulación del PMG del siguiente año, con la inflación presupuestaria establecida		Documento de inicio de formulación de PGM	Director de PRONAGRO
3	Director de PRONAGRO	Documento de inicio de formulación de PGM y prioridades de la dirección	Formular el PGM por clase y grupo de gasto, elaborar de acuerdo con las prioridades.		Plan de gastos Prioritarios (PGM) de PRONAGRO	Gerencia Administrativa



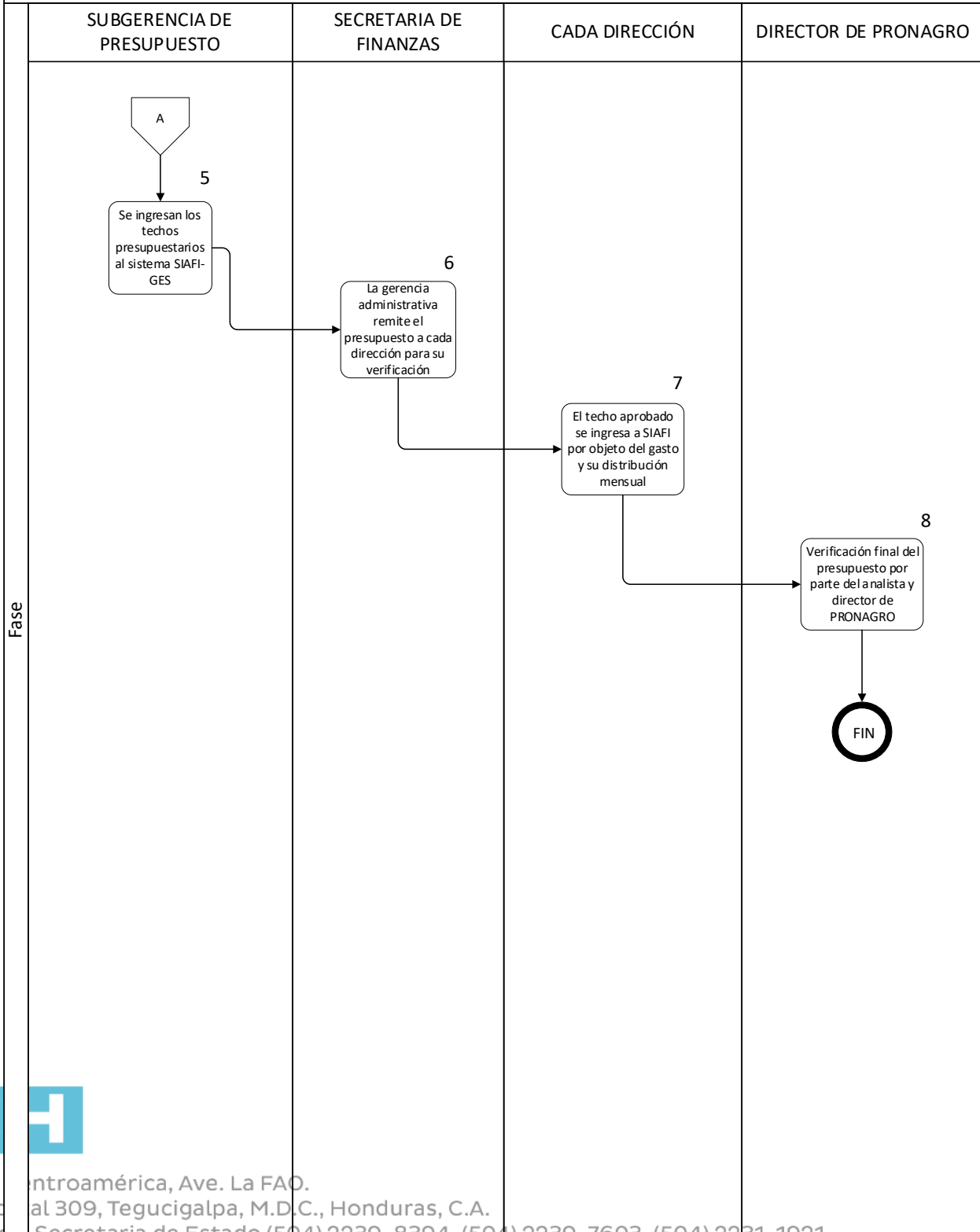
4	Gerencia Administrativa	Plan de Necesidades de PRONAGRO	Se remite el PGM a la gerencia administrativa con copia a la Subgerencias de presupuesto para revisión y aprobación		Documento remitido del PGM	Subgerencia de Presupuesto
5	Subgerencia de Finanzas	PGM aprobado	Se ingresan los techos presupuestarios al sistema SIAFI-GES		Registro en SIAFI-GES de los techos presupuestarios	Secretaría de Finanzas
6	Secretaría de Finanzas	Presupuesto aprobado por el CN y remitido por la secretaría de finanzas	La gerencia administrativa remite el presupuesto a cada dirección para su verificación		Verificación de presupuesto	Cada dirección para verificación y control
7	Enlace Administrativa	Techo presupuestario aprobado	El techo aprobado se ingresa a SIAFI por objeto del gasto y su distribución mensual		Registro en SIAFI con distribución de presupuesto	Analista y Director de PRONAGRO
8	Analista y Director de PRONAGRO	Registro SIAFI	Verificación final del presupuesto por parte del analista y director de PRONAGRO		Presupuesto verificado y listo para ejecución	Aprobación final para ejecución del presupuesto PRONAGRO (FIN DEL PROCESO)

ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DEL GASTO MENSUAL (PGM)



ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DEL GASTO MENSUAL (PGM)





FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS						
Nombre del Proceso			Fecha de Levantamiento			Versión
Área de gestión institucional			Octubre, 2024			1
Descripción del Proceso				Analista	Entrevistado	
Elaboración del plan anual de compras y contrataciones (PACC)				Michelle Romero	Ing. Javier Quan	
No	Responsable	Entrada	Actividad	T.P	Salida	Pasa a:
1	Enlace administrativo	Presupuesto aprobado por el Congreso Nacional y remitido por la Secretaría de Finanzas.	El enlace Administrativa remite el presupuesto a cada dirección para su verificación		Notificación de presupuesto a cada dirección	Direcciones de cada área para su verificación
2	Director, planificador y enlace administrativo de PRONAGRO.	Techos presupuestarios aprobados	Recopilación de necesidades de mantenimiento, adquisiciones y viáticos de la dirección		Lista de necesidades priorizadas de PRONAGRO	Enlace administrativo para identificación de gastos y

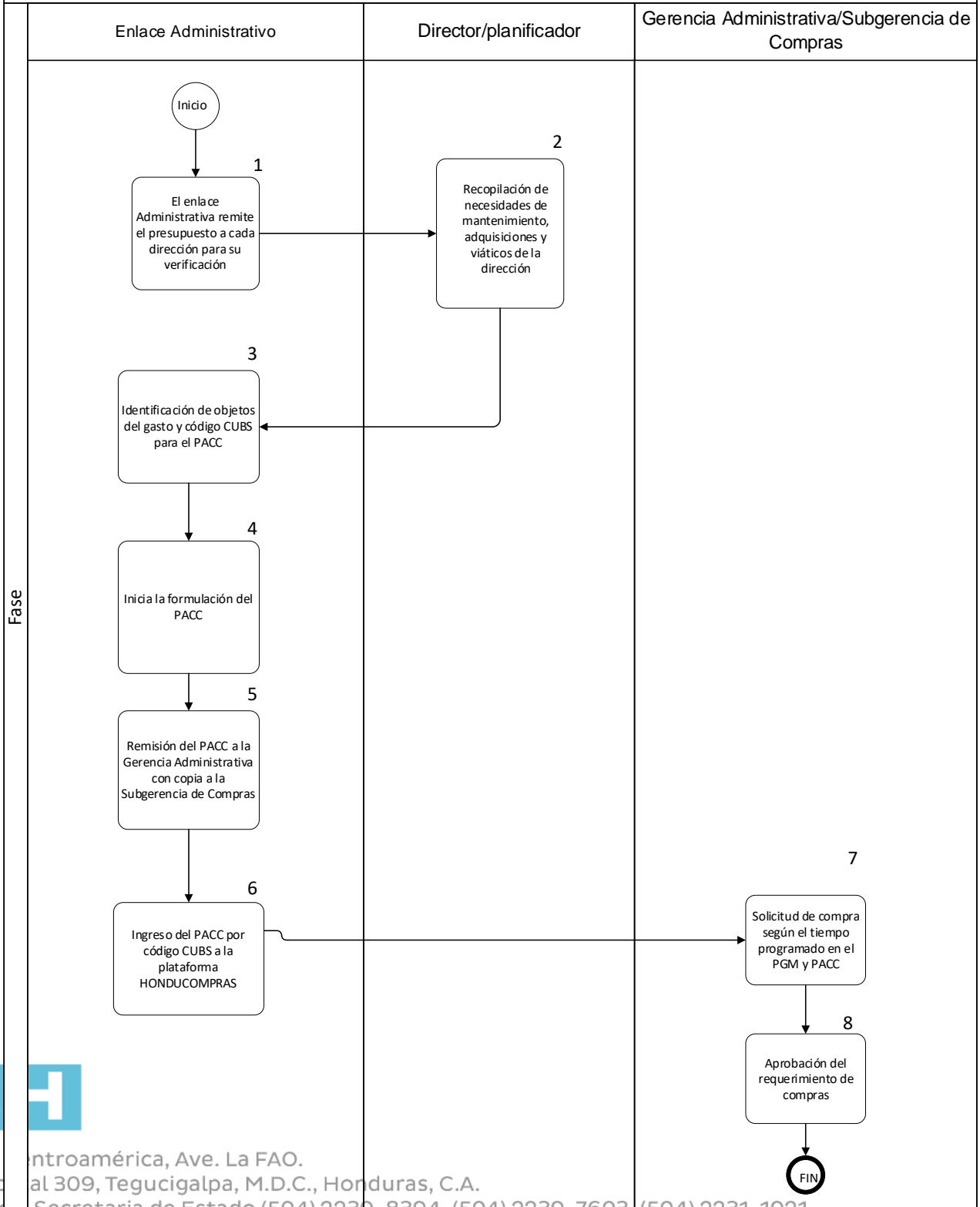


						formulación del PACC.
3	Enlace administrativo.	Lista de necesidades priorizadas de PRONAGRO.	Identificación de objetos del gasto y código CUBS para el PACC		Identificación de códigos CUBS y objetos de gasto	Enlace administrativo
4	Enlace administrativo	Códigos CUBS y objetos de gasto identificados	Inicia la formulación del PACC		PACC formulado	Gerencia Administrativa y Subgerencia de Compras
5	Enlace administrativo	PACC formulado	Remisión del PACC a la Gerencia Administrativa con copia a la Subgerencia de Compras		PACC enviado para revisión	Subgerencia de Compras
6	Enlace administrativo	PACC aprobado	Ingreso del PACC por código CUBS a la plataforma HONDU COMPRAS		Registro del PACC en HONDU COMPRAS	Subgerencia de Compras para verificación
7	Gerencia Administrativa	Presupuesto y PACC aprobados	Solicitud de compra según el tiempo programado en el PGM y PACC		Requerimientos de compra ejecutados	Subgerente de Compras



						para aprobación
8	Gerencia Administrativa y Subgerente de Compras	Requerimiento de compras generado en la ejecución del PACC	Aprobación del requerimiento de compras		Compras aprobadas para ejecución final	Proceso de compras para ejecución y adquisición de bienes y servicios.(FI N DEL PROCESO)

ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACIONES (PACC)





FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS						
Nombre del Proceso			Fecha de Levantamiento			Versión
Área técnico-productiva			Octubre,2024			1
Descripción del Proceso				Analista		Entrevistado
Procesos para asistencia técnica, inspección de campo cadenas agroalimentarias				Michelle Romero		Ing. Javier Quan
No	Responsable	Entrada	Actividad	T.P	Salida	Pasa a:
1	Solicitante	Solicitud por escrito, correo electrónico, llamada, o mensaje de WhatsApp, adjuntando identificación y ubicación.	Enviar solicitud de asistencia técnica, adjuntando documentos requeridos y detalles de ubicación del proyecto.		Solicitud de asistencia técnica en proceso	PRONAGRO
2	PRONAGRO	Confirmación de recursos	Verificar recursos necesarios (viáticos, vehículos, materiales y equipo).		Recursos verificados	Director de PRONAGRO
3	Director de PRONAGRO	Inspección de campo	Aprobar solicitud e inspección de campo		Solicitud aprobada	Técnico asignado



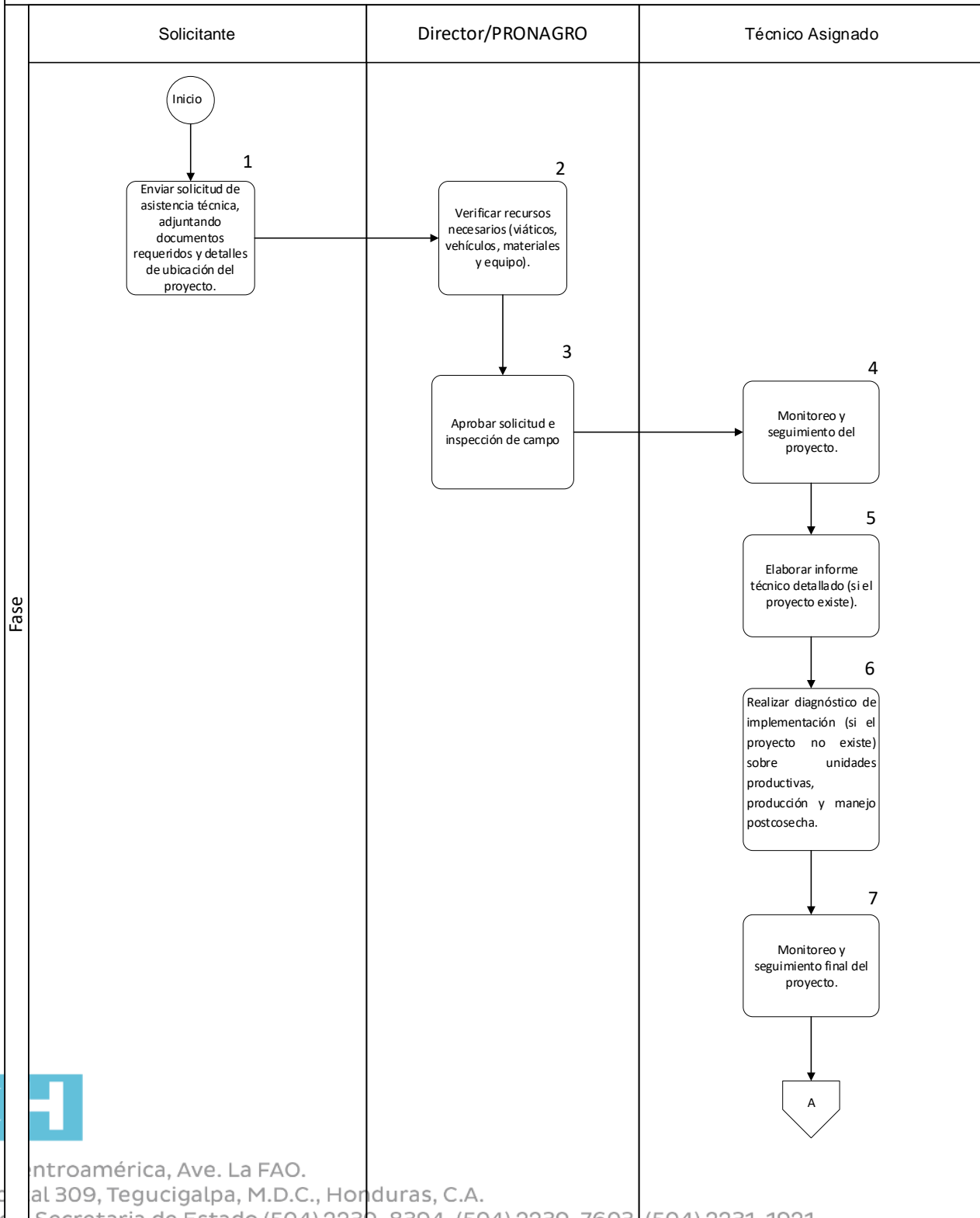
4	Técnico asignado		Monitoreo y seguimiento del proyecto.		Informe de seguimiento	Jefe inmediato y autoridades
5	Técnico asignado	Proyecto existente	Elaborar informe técnico detallado (si el proyecto existe).		Informe técnico detallado	Jefe inmediato y autoridades
6	Técnico asignado	Diagnóstico del proyecto (si no existe)	Realizar diagnóstico de implementación (si el proyecto no existe) sobre unidades productivas, producción y manejo postcosecha.		Diagnóstico del Proyecto	Jefe inmediato y autoridades
7	Técnico asignado		Monitoreo y seguimiento final del proyecto.		Informe final de seguimiento	PRONAGRO
8	Técnico asignado	Solicitud aprobada	Realizar actividad solicitada para el interesado.		Actividad realizada	Beneficiarios y participantes
9	Técnico asignado	Participación de beneficiarios	Tomar asistencia y registro de participantes con fotos del proyecto.		Lista de asistencia y fotos	PRONAGRO
10	Técnico asignado	Proyecto existente	Generar informe técnico detallado con fotos y listados si el proyecto existe.		Informe técnico detallado	Jefe inmediato y autoridades



11	Técnico asignado	Diagnóstico técnico (si no existe proyecto)	Realizar diagnóstico para implementación o desarrollo (si el proyecto no existe).		Diagnóstico técnico	Jefe inmediato y autoridades
12	Técnico asignado		Monitoreo y seguimiento final del proyecto.		Informe de monitoreo y seguimiento	PRONAGRO (FIN DEL PROCESO)

ÁREA TÉCNICO-PRODUCTIVA

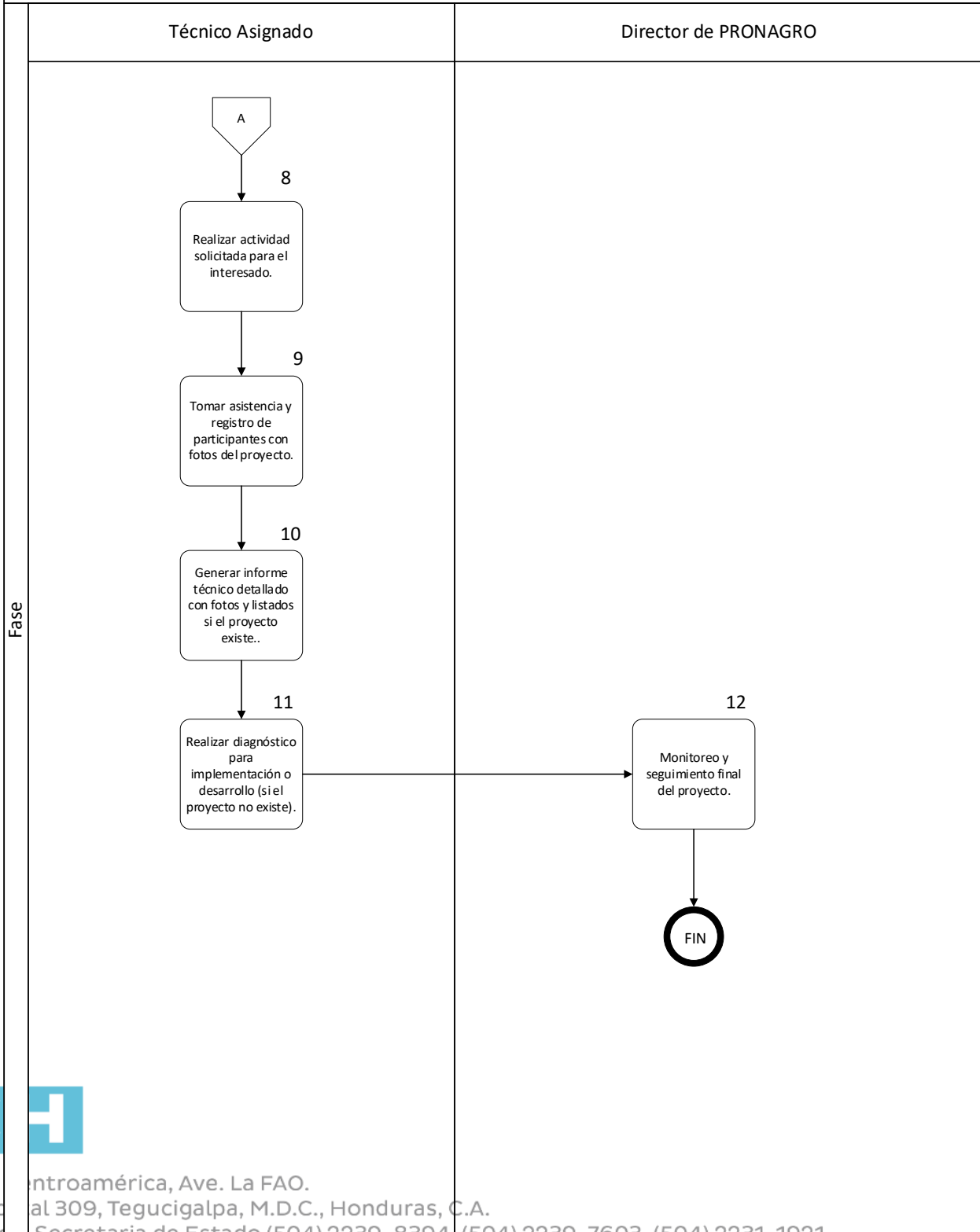
PROCESOS PARA ASISTENCIA TÉCNICA, INSPECCIÓN DE CAMPO CADENAS AGROALIMENTARIAS



Fase

ÁREA TÉCNICO-PRODUCTIVA

PROCESOS PARA ASISTENCIA TÉCNICA, INSPECCIÓN DE CAMPO CADENAS AGROALIMENTARIAS





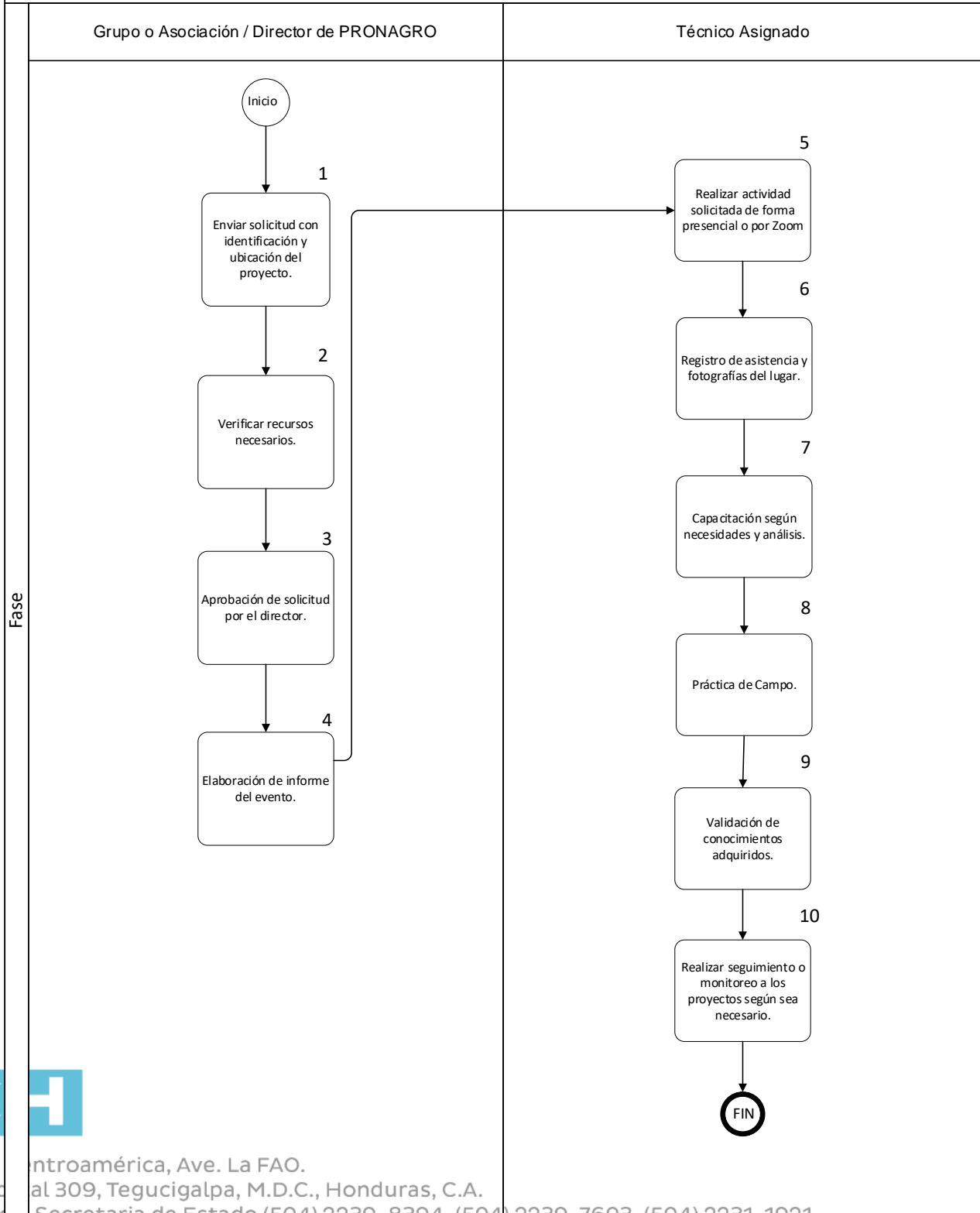
FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS						
Nombre del Proceso			Fecha de Levantamiento			Versión
Área técnico-productiva			Octubre,2024			1
Descripción del Proceso				Analista	Entrevistado	
Procesos para capacitación cadenas agroalimentarias				Michelle Romero	Ing. Javier Quan	
No	Responsable	Entrada	Actividad	T.P	Salida	Pasa a:
1	Grupo o Asociación / Director de PRONAGRO	Solicitud de capacitación (vía correo electrónico, llamada telefónica, WhatsApp) con ubicación y documentos adjuntos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar solicitud con identificación y ubicación del proyecto. 2.Verificar recursos necesarios. 3.Aprobación de solicitud por el director. 4. Elaboración de informe del evento. 		Solicitud de capacitación aprobada, con informe del evento detallado.	Desarrollo de la actividad
2	Técnico encargado	Solicitud aprobada	<ol style="list-style-type: none"> 5. Realizar actividad solicitada de forma presencial o por Zoom. 6. Registro de asistencia y fotografías del lugar. 7. Capacitación según necesidades y 		Capacitación realizada, beneficiarios capacitados y conocimientos validados.	Seguimiento y monitoreo



			<p>análisis FODA.</p> <p>8.Práctica de campo.</p> <p>9. Validación de conocimientos adquiridos.</p>		
3	Técnico encargado	Requerimiento de seguimiento o monitoreo	10. Realizar seguimiento o monitoreo a los proyectos según sea necesario.	Proyectos monitoreados y seguimiento documentado.	FIN DEL PROCESO

ÁREA TÉCNICO-PRODUCTIVA

PROCESOS PARA CAPACITACIÓN CADENAS AGROALIMENTARIAS





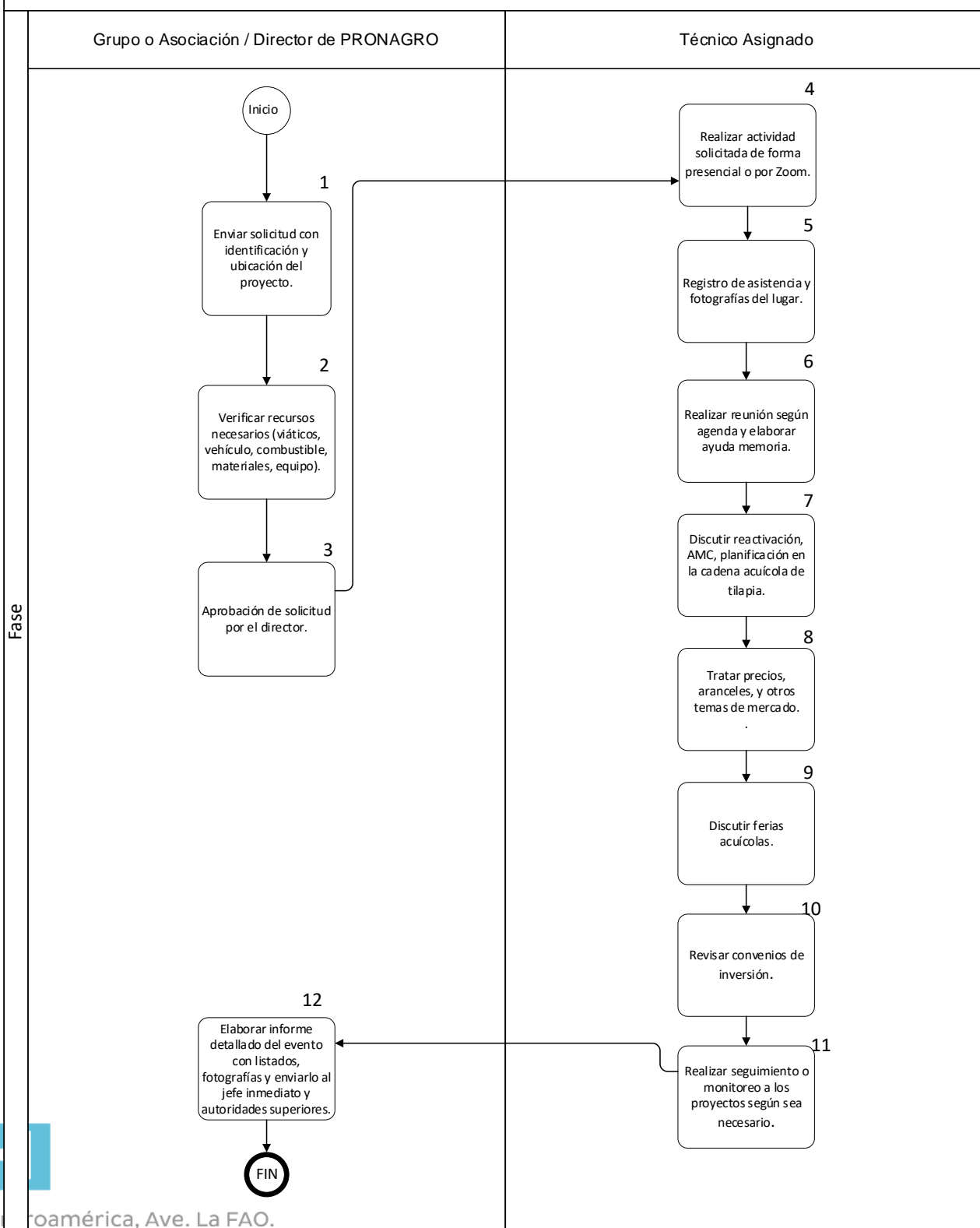
FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS						
Nombre del Proceso			Fecha de Levantamiento			Versión
Área técnico-productiva			Octubre, 2024			1
Descripción del Proceso				Analista	Entrevistado	
Procesos para comités de las cadenas agroalimentarias				Michelle Romero	Ing. Javier Quan	
No	Responsable	Entrada	Actividad	T.P	Salida	Pasa a:
1	Grupo o Asociación / Director de PRONAGRO	Solicitud de reunión o capacitación (vía correo electrónico, llamada telefónica, WhatsApp) con ubicación y documentos adjuntos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar solicitud con identificación y ubicación del proyecto. 2. Verificar recursos necesarios (viáticos, vehículo, combustible, materiales, equipo). 3. Aprobación de la solicitud por el director. 		Solicitud de reunión o capacitación aprobada	Desarrollo de la actividad
2	Técnico encargado	Solicitud aprobada	<ol style="list-style-type: none"> 4. Realizar actividad solicitada de forma presencial o por Zoom. 5. Registrar asistencia y fotografías del evento. 		Reunión o actividad realizada y documentación de la misma.	Posibles temas a tratar



			6. Realizar reunión según agenda y elaborar ayuda memoria.			
3	Técnico encargado	Solicitud de discusión de temas	7. Discutir reactivación, AMC, planificación en la cadena acuícola de tilapia. 8. Tratar precios, aranceles, y otros temas de mercado. 9. Discutir ferias acuícolas. 10. Revisar convenios de inversión.		Temas de interés discutidos y definidos.	Seguimiento y monitoreo
4	Técnico encargado	Requerimiento de seguimiento o monitoreo	11. Realizar seguimiento o monitoreo a los proyectos según sea necesario.		Proyecto monitoreados y seguimiento documentado	Informe de la actividad
5	Técnico encargado	Información y evidencias del evento o capacitación	12. Elaborar informe detallado del evento con listados, fotografías y enviarlo al jefe inmediato y autoridades superiores.		Informe de la actividad elaborado y enviado.	FIN DEL PROCESO



ÁREA TÉCNICO-PRODUCTIVA
PROCESOS PARA COMITÉS DE LAS CADENAS AGROALIMENTARIAS



Bulevar Centroamérica, Ave. La FAO.

Apto. Postal 309, Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, C.A.

Teléfonos: Secretaria de Estado (504) 2239-8394, (504) 2239-7603, (504) 2231-1921

Sub-Secretario de Agricultura: (504) 2239-9736,

Sub-Secretario de Ganadería: (504) 2239-93-38,

@sagonduras

El Manual de Procesos y Procedimientos SAG-PRONAGRO/AGRONEGOCIOS proporciona un esquema clave para la administración eficaz de las tareas del Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario (PRONAGRO). El propósito de este documento es perfeccionar los procedimientos vinculados a la asistencia técnica, formación y coordinación en las cadenas agroalimentarias, evidenciando el compromiso de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) en asegurar la seguridad agroalimentaria, además de la rentabilidad y competitividad del sector agrícola del país.

Mediante la aplicación de directrices precisas y metodológicas, el manual promueve la cooperación entre los diferentes participantes en el sector, garantizando que las medidas tomadas produzcan ventajas palpables para los productores, vendedores y exportadores en Honduras. Finalmente, la implementación eficaz de estos procedimientos favorecerá el crecimiento sostenible del agro y el robustecimiento de la economía del país, fomentando un ambiente más competitivo y resistente para el sector agroalimentario.



