



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ESQUEMATIZACIÓN SISTEMÁTICA PARA METODOLOGÍA  
DE MONITOREO Y EVALUACIÓN ENFOCADA A PROYECTOS  
AGROPECUARIOS**

**SUSTENTADO POR:**

**NORMA ELENA ANDINO LEDEZMA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**TEGUCIGALPA, M.D.C.,**

**HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2016**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**ESQUEMATIZACIÓN SISTEMÁTICA PARA METODOLOGÍA  
DE MONITOREO Y EVALUACIÓN ENFOCADA A PROYECTOS  
AGROPECUARIOS**

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

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**EDITH GABRIELA DÁVILA FONTECHA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**RAFAEL DÍAZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**CARLOS DERMITH SALAZAR**

**REINA FIALLOS AGUILAR**

**JOSÉ TRANCITO MEJÍA**

## FACULTAD DE POSTGRADO

# DESARROLLO SISTEMÁTICO PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS AGROPECUARIOS

NORMA ELENA ANDINO LEDEZMA

### Resumen

Esta tesis pretende orientar sobre los procesos de monitoreo y evaluación que se llevan a cabo en la ejecución de proyectos agroalimentarios, específicamente en los programas y proyectos de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG). En los procesos de monitoreo y evaluación en proyectos orientados hacia el sector agrícola, existen una serie de incertidumbres a los que el equipo del proyecto trata de enfrentarlos, haciendo uso de diversas técnicas para la recolección de información, ninguna homologada en los programas y proyectos. El objetivo de esta tesis es la determinación de una metodología para la implementación de procesos lógicos de monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios, a fin de contribuir al fortalecimiento de futuras implementaciones de proyectos enfocados al sector agroalimentario. La metodología utilizada fue basada en un enfoque cualitativo y consistió en la aplicación de una entrevista estructurada, directa y personal, dirigida a: coordinadores y planificadores de programas y proyectos de la SAG. Los resultados más relevantes giraron en torno a: una adecuada formulación de proyectos se realiza cuando todo el equipo participa en el mismo desde el inicio hasta el fin; la utilización de técnicas y herramientas para la recolección de información, es clave para el desarrollo del proyecto; y, se considera importante contextualizar los procesos de monitoreo y evaluación para que todos los implicados en el proyecto, entiendan hacia donde se dirige el esfuerzo temporal para la mejora de la necesidad y/o problemática.

**Palabras clave:** Proyectos agropecuarios, procesos de monitoreo y evaluación, recolección de información en proyectos agropecuarios.



## **GRADUATE SCHOOL**

# **SYSTEMATIC DEVELOPMENT FOR MONITORING AND EVALUATION OF AGRICULTURAL PROJECTS**

**NORMA ELENA ANDINO LEDEZMA**

### **Abstract**

This thesis aims to focus on the processes of monitoring and evaluation that are conducted in the implementation of agricultural projects, specifically the programs and projects of the Ministry of Agriculture and Livestock (SAG). In the processes of monitoring and evaluation in projects geared toward the agricultural sector, there are a number of uncertainties that the project team is to deal with them, making use of various techniques for the collection of information, no approved programs and projects. The objective of this thesis is the definition of a methodology for the implementation of logical processes of monitoring and evaluation in projects in agricultural, in order to contribute to the strengthening of future implementations of projects. The methodology used was based on a qualitative approach and consisted in the application of a structured, direct and interview personnel, directed a: coordinators and planners of programs and projects of the SAG. The most relevant results revolved around a: a proper formulation of projects is performed when the staff participates in it from the beginning to the end; the use of techniques and tools for the collection of information, is key to the development of the project; and, it is considered important to contextualize the processes of monitoring and evaluation so that all those involved in the project, understand where is going the temporary effort for the improvement of the need or problem.

**Keywords:** Agricultural projects, monitoring and evaluation processes, data collection in agricultural projects.

## **DEDICATORIA**

Esta nueva experiencia académica deseo agradecerse a todos aquellos que han estado conmigo en todo momento y han depositado su confianza y cariño en Mí.

A Dios, Padre de bondad y protección, por estar cada segundo de mi vida junto a Mí, por darme salud, sabiduría, entendimiento y voluntad para hacer las cosas con excelencia. Para ti sea la gloria por siempre.

A mis progenitores; Miguel Andino & Alicia Ledezma, quien desde mi primer suspiro de vida me han cuidado y alentado para hacer siempre el bien, esforzándome por lograr mis metas. Por su apoyo incondicional siempre.

A mis guardianes, mis hermanos; porque siempre me han cuidado y apoyado, dando lo mejor de ellos para que Yo pueda lograr mis objetivos.

A, Ale & Miguel Alejandro; por empaparme de nuevas ideas y alegría, por motivarme y hacer siempre la diferencia. Espero volver a verlos. Llegarán más alto que las montañas.

Al ser Humano que desde que le conocí no se ha separado de mí, y se ha convertido en el hombre con quien deseo estar el resto de mi vida, su apoyo y motivación ha sido incondicional. Te amo Francisco.

Este logro es de todos ustedes, los amo siempre.

## AGRADECIMIENTO

Como consecuencia de haber recibido de parte de Ustedes lo mejor: amor, confianza y apoyo, necesito agradecerles porque me han impulsado hacia esta nueva experiencia:

**Gracias Dios**, por todas las bendiciones que me das día a día, porque tu misericordia no tiene límites, y me has dicho: "Mira que te mando a que te esfuerces y seas valiente, porque Yo soy Yavé, tu Dios y estaré contigo a donde quiera que vayas" (Josué 1,9). **Gracias a Mis Padres** que tanto han luchado, por hacer de mí una hija digna para Honduras, país al que demuestro mi amor y compromiso, con dedicación al trabajo, exigencia y respeto a la dignidad humana.

**Gracias a mis hermanos, Edwin y Miguel**, por su incondicional apoyo, lo que ahora soy también es gracias a Ustedes. **Gracias a mi hermana Ale y sobrino Miguel Alejandro**, definitivamente son seres maravillosos y me siento dichosa de tenerles junto a mí. Este trabajo también es de ustedes. **Gracias Francisco**, por dedicar su tiempo a mí, y hacerme feliz, sos un ser humano grande al cual admiro y me siento dichosa de poder tener tu amor. Te amo.

**A todos ustedes les digo, gracias por existir.**

También agradezco muy cordialmente a Rafael Díaz, mi asesor temático, quien dedicó tiempo valioso para compartirme su experiencia en el campo de monitoreo y evaluación de proyectos agroalimentarios; y ésta institución educativa de nivel superior, UNITEC, porque sin duda alguna, su trabajo también se refleja en los profesionales que transforman su vida para mejorar y contribuir a la gloria de Honduras. Gracias.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	8
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	12
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO.....	15
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	17
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	20
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	22
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....</b>	<b>24</b>
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	24
3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	24
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	32
3.1.3 HIPÓTESIS.....	34
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	34
3.3 MATERIALES.....	35
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.4.1 POBLACIÓN.....	35
3.4.2 MUESTRA.....	35
3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	36
3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	36
3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTO APLICADO.....	36
3.5.1 INSTRUMENTO.....	36
3.5.2 TÉCNICA.....	37
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	37
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS.....	37
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	37
3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	38
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>39</b>
4.1 RESULTADOS.....	39
4.1.1 ENTREVISTA.....	39
4.1.2 DOCUMENTAL.....	40
4.2 ANÁLISIS.....	41
4.2.1 LA ENTREVISTA.....	41
5.1 CONCLUSIONES.....	47
5.2 RECOMENDACIONES.....	48



<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>50</b>
6.1 INTRODUCCIÓN .....	50
6.2 OBJETIVO .....	51
6.3 MÉTODO DE DISEÑO PARA MONITOREO Y EVALUACIÓN DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.....	52
6.4 MAPA PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN .....	53
6.5 PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	53
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO 1 INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>62</b>

## **INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1. Enfoque para evaluar resultados y construir la salida del proyecto.....</b>	<b>4</b>
<b>Figura 2. Definición del problema.....</b>	<b>7</b>
<b>Figura 3. Procedimiento para evaluación de proyectos.....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 4. Fases generales en un proyecto. ....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 5. Fuentes de información del proyecto .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 6. Mapa de monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios. ....</b>	<b>52</b>

## **INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1 Definición de variables.....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 2 Operacionalización extensa de variables.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 3 Fortalezas y debilidades institucionales, con respecto al monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios .....</b>	<b>46</b>

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Explica los elementos que justifican la investigación, siendo trascendentales en el desarrollo de todo el proyecto. Consta de cinco elementos que describen la presentación y/o estructura del trabajo, fundamentación del origen del estudio, definición de la problemática, la finalidad y la explicación del para qué del trabajo de investigación.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

Reunir un conjunto de procedimientos lógicos que visualicen una actividad y los resultados que se muestran durante el proceso, es el objetivo clave del desarrollo de una metodología. Elegir un método para llegar a un fin determinado, requiere de una serie de técnicas, y que éstas a su vez sean adoptadas por la organización.

Hoy en día, la elaboración y ejecución de proyectos es más frecuentes en instituciones inteligentes, es decir, aquellas que implementan actividades coherentes para alcanzar un fin determinado y aprender de los resultados. En el caso del área agrícola, este tema no queda exento, en los últimos años se han ejecutado proyectos que tienen diversos enfoques de influencia, pero coincidiendo en la mejora de mecanismos o prácticas implementadas, teniendo cada uno una población de trabajo que durante el desarrollo del proyecto se vuelven actores directos del mismo.

Es importante reconocer la labor que realizan las organizaciones en cada una de las zonas de trabajo, sin embargo se ha identificado una falencia en la implementación de mecanismos que reúnan un diagnóstico acerca del desarrollo del proyecto. Este aspecto, es sumamente importante debido que corresponden mostrar una radiografía del proceso de ejecución del proyecto, con el propósito de identificar en tiempo y forma todas aquellas acciones que benefician o dificultan el avance de las actividades de los componentes de los proyectos. Es allí, donde marcan importancia los mecanismos de monitoreo y evaluación de cada una de las actividades que componen el esfuerzo temporal que se desarrolla.

El monitoreo y la evaluación son procesos sistemáticos aplicados para recolectar, analizar y disseminar información que se desprende de las acciones o elementos integrados en un plan. Estos aspectos se llevan de la mano, pues el objetivo es aprender y/o conocer lo que está sucediendo antes, durante y después de la implementación de un proyecto, para tener el conocimiento sistémico. Del análisis o resultados, se puede obtener información relevante que desemboque en la igual ejecución del proyecto o en la toma de decisiones acertadas para mejorar y obtener buenos resultados.

Este documento presenta un desarrollo de actividades para el monitoreo y evaluación específicamente para proyectos agropecuarios, con el objetivo de implementarlas y poder determinar cómo se está desarrollando un programa y sus proyectos, para reflexionar qué se hace y los mecanismos de mejora que se pueden implementar para futuras ejecuciones. Utilizando un enfoque de investigación cualitativo, método deductivo, e instrumentos específicos para la recolección de información, mismos que servirán para obtener nueva información que servirá para la construcción de los mecanismos sistemáticos para el monitoreo y evaluación de agro-proyectos.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

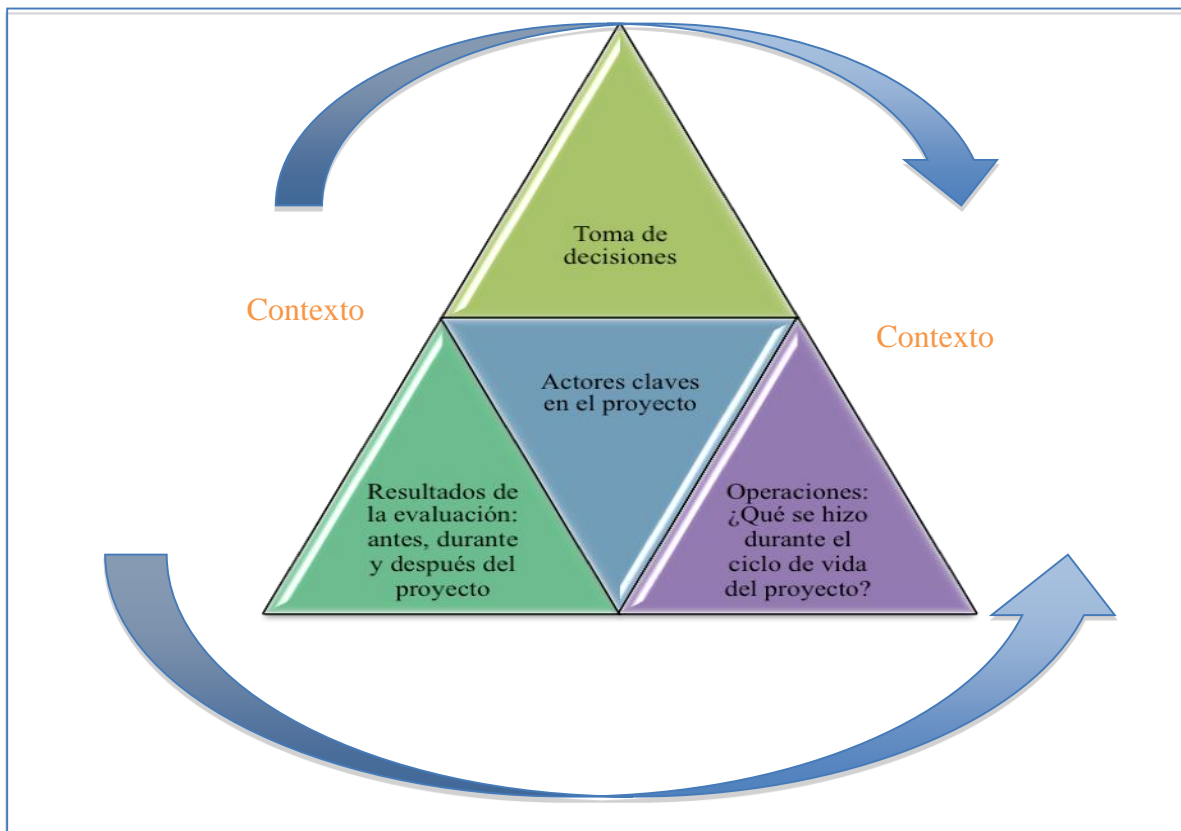
Realizar proyectos que beneficien directa o indirectamente a una población, ha sido el objetivo fundamental de llevarlos a cabo. Project Management Institute (2008), afirma; “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. Se manifiesta entonces, que al diseñar un proyecto, se realiza con el objetivo de hacer innovaciones en una organización o comunidad. Todo ello implica detallar una serie de procedimientos lógicos, para dar cumplimiento al producto estipulado. En el sector agroalimentario se diseñan proyectos con la participación de actores claves, con el afán de contribuir a: buenas prácticas agrícolas y de manufactura, sanidad agropecuaria, acceso a información, capacitación o intervenciones técnicas, mejoramiento de cultivos, seguridad alimentaria, entre otros. Todos ellos tienen por bien, el mejoramiento significativo y contribuir al desarrollo del área.

La formulación de proyectos agropecuarios, requiere tener el conocimiento conforme a cinco grupos de procesos lógicos: tener un inicio; conocer lo que se tiene internamente a nivel de organización implementadora y determinar las fortalezas con que se pueden contar para realizar el proyecto. Planificación de las actividades para cumplir en un tiempo determinado y considerando las demandas o necesidades de la población objetivo, estableciendo el tiempo que se necesita y la organización de los entregables. Ejecución; que es la puesta en marcha del proyecto, según lo planificado. Monitoreo y evaluación, donde se puede comprobar el grado de incidencia que está teniendo un proyecto, las posibles soluciones y toma de decisiones sobre el proceso del mismo. Y el cierre, donde se da por terminada la implementación del proyecto y se realiza la debida evaluación para considerar el impacto que ha tenido el producto.

En esta etapa también cabe mencionar el diseño de la estrategia de salida del proyecto, siendo considerado como el fin del proyecto, según cronograma establecido, y tomando en cuenta las lecciones aprendidas y recomendadas, no olvidando el cierre logístico y administrativo del mismo. El objetivo de las estrategias de salida se centra en aumentar las posibilidades de sostenibilidad de los resultados del proyecto. Pretendiendo conseguir el mayor grado de integración en las estructuras de intervención del proyecto. Esta estrategia va dirigida desde la coordinación del proyecto hasta los beneficiarios del mismo. Para comenzar la preparación de salida de un proyecto debe comenzar, desde el inicio de la vida del proyecto. Teniendo presente la redacción desde su pretensión a ser ejecutado para el desarrollo de una población determinada y no pensando solamente en una asistencia técnica y/o situación de servicios.

Un proyecto tiene un ciclo de vida: inicio – desarrollo – fin; aunque se considere una extensión en tiempo y financiamiento del mismo es preciso establecer responsabilidades compartidas, analizando la situación desde la perspectiva de: **componentes del proyecto** con sus indicadores de partida y de evaluación. Tomando en cuenta lo que se hizo para determinar la sostenibilidad del proyecto. **Protagonismo de los beneficiarios**, destacando el papel de liderazgo de los miembros de la comunidad beneficiada. **Conocimiento de los actores en el contexto**, creando un sentido de pertenencia hacia el proyecto para lograr la participación activa de todo los involucrados. **Construcción de un plan de salida**, que especifique lo que se hizo y cómo se seguirá

haciendo, tomando en cuenta el enfoque de monitoreo y evaluación de los resultados por componente del proyecto.



**Figura 1. Enfoque para evaluar resultados y construir a la salida del proyecto.**

Fuente: Propia.

En Honduras, la implementación de proyectos para el sector agropecuario cobra vigencia cada vez, debido a la necesidad de mejorar oportunamente las condiciones en que se desarrolla esta actividad en las principales zonas trabajadoras de productos agrícolas en el país. Esto es importante, debido que se garantiza la seguridad alimentaria a nivel nacional y se contribuye al desarrollo social y económico de la nación. Se toma en cuenta el proyecto como un sistema abierto, posicionado en un espacio, pues interactúa con una sociedad, con una instancia y entidades para llevarlo a cabo, por lo tanto; se consideran las siguientes características: el proyecto como una entidad dinámica, es finito (que tiene un inicio y un fin), y, los proyectos son únicos. Partiendo de eso, se considera que los mismos evolucionan y pasan por un ciclo de vida.

En esa etapa de evolución, se manifiesta el proceso de monitoreo y evaluación de las acciones que se llevan a cabo. Y es precisamente la problemática que se manifiestan en los proyectos agropecuarios hondureños: no se cuenta con un mecanismo homologado y coherente entre ejecución, planificación y evaluación de las actividades. Debido a lo anterior, se han manifestado como fracasados varios proyectos que necesitaron de una fuerte inversión para su ejecución, y como consecuencia a lo anterior ha surgido la no credibilidad en los proyectos que se elaboran en entidades relacionadas al agro. Pues los avances no fueron los esperados y los resultados no se dieron como se planificaron. Ante esta carencia de metodología que registre en tiempo y forma lo que está sucediendo en un determinado proyecto, ha tenido como resultado que los principales beneficiarios con proyectos agropecuarios, no crean y se vuelvan indiferentes.

Surge también, por esta falta de monitoreo y evaluación, durante y después de las actividades planificadas, muchas de las organizaciones implementadoras no cumplen con lo establecido en la documentación presentada a la oficina técnica que maneja los proyectos. Con lo anterior, se vuelve cada vez más necesaria la implementación sistemática de acciones debidamente programadas y haciendo uso de instrumento que registren una verdadera valoración de lo que acontece en el desarrollo del conjunto de actividades interrelacionadas y orientadas al logro de los objetivos establecidos. Si los acontecimientos descritos continúan generando este tipo de incidentes, Honduras puede verse excluida de las donaciones monetarias que hacen los programas y/o departamentos de otros países para la implementación de proyectos que contribuyan al progreso de la nación.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

En la actualidad, implementar proyectos enfocados al agro es frecuente en instituciones del sector agroalimentario oficiales del país, para garantizar o mejorar los procesos de intervención técnica en las principales zonas productoras de Honduras. Con lo anterior se garantiza: resolver una necesidad, atender necesidades y aprovechar potencialidades de las partes involucradas. Para

que todo eso tenga desarrollo y cumplimiento, es necesario contar con herramientas contextualizadas que garanticen el desarrollo óptimo de las actividades planificadas en cada proyecto. Se han realizado los esfuerzos para que los proyectos cumplan a cabalidad su marco lógico, sin embargo la falta homologada y sistemática de procesos de monitoreo y evaluación, que vayan orientados a evaluar, examinar los resultados (a corto plazo) y evaluar impacto cuando se refiere a mediano y largo plazo, no han tenido el impacto esperado desde su inicio.

Debido a lo anterior, no se tiene documentado resultados ni a corto, mediano o largo plazo de los efectos obtenidos en proyectos agropecuarios finalizados. Por lo tanto, se desconoce el impacto real y los alcances obtenidos en las intervenciones que han realizados las organizaciones implementadoras.

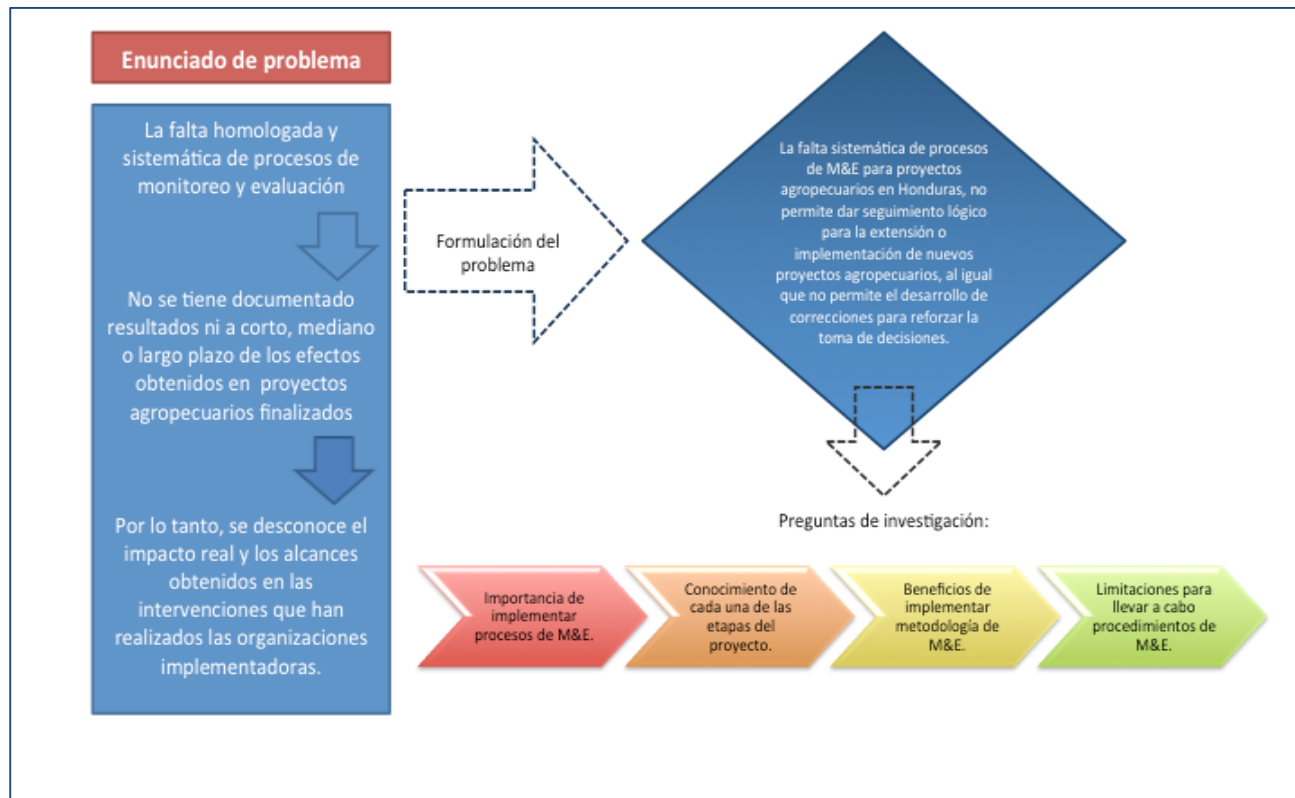
### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La falta sistemática de procesos de monitoreo y evaluación para proyectos agropecuarios en Honduras, no permite dar seguimiento lógico para la extensión o implementación de nuevos proyectos agropecuarios. Al igual que no permite el desarrollo de correcciones para reforzar la toma de decisiones.

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuál es la importancia que tiene implementar procesos lógicos de monitoreo y evaluación para proyectos agropecuarios en Honduras?
- ¿Qué importancia tiene conocer el desarrollo de cada etapa implementada en proyectos agropecuarios?
- ¿Cuáles son los beneficios de implementar una metodología para el monitoreo y evaluación de proyectos enfocados al sector agroalimentario en Honduras?

- ¿Cuáles son las limitaciones que no permiten llevar a cabo procesos lógicos de monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios en Honduras?



**Figura 2. Definición del problema.**

Fuente: Propia.

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer una metodología de monitoreo y evaluación, a través de la esquematización sistemática para la implementación de procesos lógicos en proyectos agropecuarios, a fin de contribuir al fortalecimiento de futuras ejecuciones de proyectos enfocados al sector agroalimentario.



### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Prescribir procedimientos lógicos para el monitoreo y evaluación de proyectos agropecuarios en Honduras.
- Identificar el desarrollo de cada una de las etapas implementadas en proyectos agropecuarios.
- Explicar los beneficios de implementar una metodología para el monitoreo y evaluación de proyectos enfocados al sector agroalimentario en Honduras.
- Evaluar cuáles son los factores que limitan llevar a cabo procesos lógicos de monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios en Honduras.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

La formulación de proyectos agropecuarios se extiende hacia; buenas prácticas agrícolas y de manufactura, sanidad agropecuaria, acceso a información, capacitación o intervenciones técnicas, mejoramiento de cultivos, seguridad alimentaria, entre otros. Todos ellos tienen por bien, el mejoramiento significativo y contribuir al desarrollo del área agrícola. Benefician a una determinada población y se espera que la sostenibilidad del mismo se lleva a cabo, una vez finalizado el proyecto.

Esta investigación es importante porque busca el desarrollo sistemático para el monitoreo y evaluación de proyectos agropecuarios, para documentar de forma precisa y oportuna sobre los niveles de avances y los resultados o circunstancias que se van manifestando conforme se desarrollan cada uno de los componentes. Realizar estas prácticas, y que ambas vayan de la mano, garantiza el cumplimiento y aceptación del trabajo, pues cada proyecto ejecutado lleva consigo una serie de elementos: contexto, tomando en cuenta el factor social, económico, político, ambiental, entre otros. Y las condiciones que favorecen a la inversión: legal, institucional y documental.

El desarrollar una metodología para garantizar el cumplimiento de prácticas de monitoreo y evaluación, certifica que el cronograma, el presupuesto y los recursos están siendo utilizados de manera correcta. Con lo anterior se requiere llevar un control preciso de las acciones y resultados que surgen, para documentar el desarrollo y así poder conocer el impacto de los proyectos y sus posibles extensiones de ser necesario. Además de ser una gran herramienta para la oficina técnica que maneja una cartera de proyectos, y para cada uno un espacio de supervisión continua. Este proyecto se desarrolla para fomentar la supervisión de actividades directamente en las zonas de influencia, para utilizar herramientas para la recolección de información, que luego permitan un análisis de las acciones supervisadas, y finalmente, para tomar decisiones coherentes con el proyecto en ejecución.

De implementar esta metodología, se contribuirá y garantizará el cumplimiento óptimo de lo planificado y será una oportunidad estratégica para que la oficina de proyectos, en este caso de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), puedan gestionar mayores oportunidades para la continuidad de proyectos y/o elaboración de nuevas propuestas para la mejora del sector agropecuario.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

Expone un análisis crítico de las fuentes que orientan en relación al monitoreo y evaluación de proyectos agropecuarios. Comprende un análisis de la situación actual, teorías de sustento y definición de los indicadores de las variables a investigar.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Al hablar de implementación de proyectos, trae consigo una serie de factores que necesitan ser esclarecidos y trabajados de manera procedimental, para garantizar una lógica en el trabajo y lograr a cabalidad los objetivos establecidos. La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (2008) afirma que: “Dentro de los programas o portafolios, los proyectos resultan un medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización, a menudo en el contexto de un plan estratégico” (p. 1). Es preciso contar con un equipo de trabajo que garantice el cumplimiento de cada etapa del proyecto, aclarando, que en todo el ciclo de vida del proyecto surgen desafíos, problemas e incidentes; por lo que es preciso que el líder del proyecto cuente con una garantía humana que sepan identificar las fortalezas y debilidades con que cuentan para enfrentar las vicisitudes que puedan ocurrir.

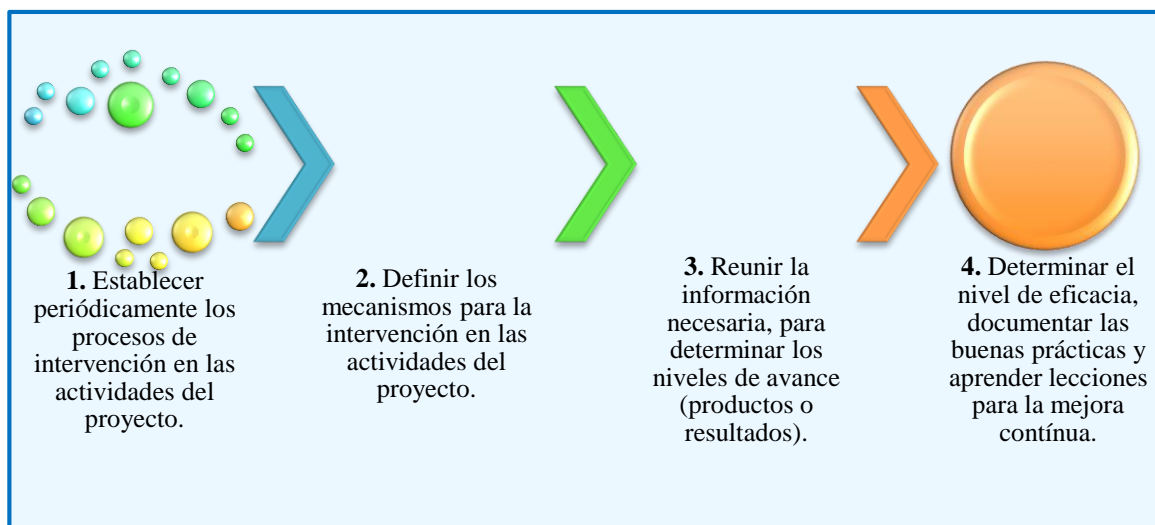
Con lo anterior, se garantiza mantener el control del proyecto hasta el final, contando con herramientas indispensables que ayuden al equipo a garantizar que el proyecto esté encausado, medido y controlado. Bautista, González & Gómez- Senent (2008), mencionan que; “El Director de Proyecto ha de llevar la Dirección del Proyecto dentro de las guías, políticas, reglas y directrices de la organización a la que pertenece. No pueden permanecer al margen de la misma” (p. 16). Por lo que es importante que no exista un divorcio entre la filosofía de institución y el proyecto que está ejecutándose. Pues la organización mantiene un clima que se rige por sus valores, objetivos, misión y visión, elementos que les diferencia de las demás organizaciones.

Realizar verificaciones constantes para comprobar que la implementación del proyecto avanza como se ha planificado, es el objetivo principal del monitoreo, al mismo tiempo que permite

hacer una reflexión sobre las circunstancias dadas y no planificadas, dando oportunidad de tomar decisiones para el bien común. Para monitorear actividades que se desarrollan en un proyecto, es necesario hacer revisiones debidamente planificadas y homologadas sobre los avances del proyecto en los niveles de actividad, de productos y/o resultados. Dando la oportunidad de identificar la acción correctiva de ser necesario y buscar soluciones que encaminen hacia el éxito del proyecto. De igual forma, se garantiza el mantenimiento de las actividades del proyecto según cronograma establecido al inicio del mismo.

“El monitoreo y evaluación permite darnos cuenta si los planes están fallando o si hay cambios significativos en el contexto, y nos dan la oportunidad de analizar y tomar decisiones sobre las modificaciones que debemos hacer al proyecto” (Berumen, 2010, párr. 2). Lo cual indica la importancia, que todos los miembros involucrados en el proyecto tengan el conocimiento necesario para determinar y conocer cuál es el trabajo específico que realizan los mismos. Dando la oportunidad de complementar trabajo, según capacidades y competencias del equipo. Siendo esta una ventaja para determinar un proceso coherente en la aplicación de monitoreo y evaluación en proyectos.

Al realizar el proceso de evaluación en sus tres niveles: antes, durante y después del proyecto, se deben considerar los siguientes elementos:



**Figura 3. Procedimiento para evaluación de proyectos.**

Fuente: Propia.

Es importante que el líder del proyecto pueda adoptar y dar control del proceso de evaluación, para determinar las acciones correctivas o de seguimiento que se puedan establecer en el proyecto. Baca (2010) afirma que; “la evaluación, aunque es la parte fundamental del estudio, dado que es la base para decidir sobre el proyecto, depende en gran medida del criterio adoptado de acuerdo con el objetivo general del proyecto” (p. 3). Por lo que es necesario tener siempre presente el propósito principal por el cual se está realizando un determinado proyecto. Teniendo en cuenta que el contexto y la realidad donde se desarrolla un proyecto, marcará los criterios que se seguirán para realizar la evaluación adecuada, considerándose una parte fundamental de todo el proceso de evaluación. A continuación una análisis de la situación de procesos de monitoreo y evaluación en proyectos específicamente en el área agrícola.

### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO**

Los procesos de monitoreo y evaluación verifican continuamente el comportamiento o desempeño real con el plan de implementación del proyecto. Este procedimiento se ha realizado durante décadas, con el objetivo de contribuir al desarrollo de las buenas prácticas implementadas en proyectos, no importando el fin del mismo. Lo que comprende los procedimientos que aseguren el manejo y adecuado uso de los fondos financieros y recurso humano durante la ejecución del proyecto; requiere de un monitoreo y evaluación continuo y no divorciado uno del otro, asegurando los espacios de reflexión sobre el desenvolvimiento del proyecto.

Córdoba (2013), menciona:

La ejecución de proyectos productivos constituye el motor del desarrollo de una región o país, razón por la cual las instituciones financieras de orden regional, nacional e internacional tienen como objetivos la destinación de recursos para la financiación de inversiones que contribuyen a su crecimiento económico y beneficios sociales. (p. 7)

Con lo anterior se considera la importancia de la elaboración de proyectos y la asignación de recursos que generan beneficios para la comunidad, teniendo en cuenta factores que determinan el éxito o fracaso del proyecto. Se habla de las condiciones en las cuales se generan los proyectos, las operaciones factibles y las adecuadas para la puesta en marcha del conjunto de elementos técnicos,

económicos y organizacionales que permite visualizar las ventajas y desventajas de la zona en intervención. Es de conocimiento que, todo proyecto comienza por una necesidad o problema que se ha originado en una organización o comunidad, para lo cual es preciso buscarle una solución coherente y sustentable para el beneficio de los involucrados, incorporándolos desde la etapa inicial del proyecto.

Puentes (2012) encontró lo siguiente:

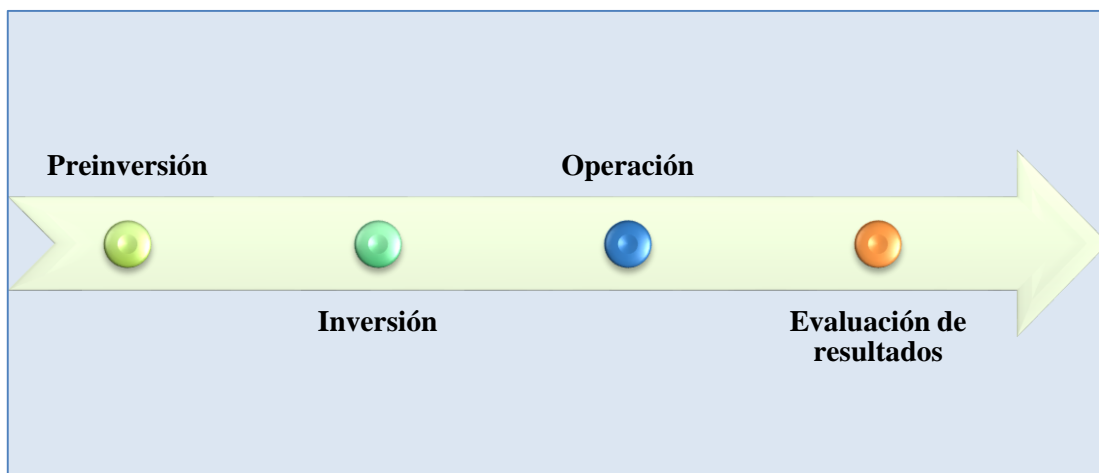
En manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural, definen como proyecto, a todo conjunto metódicamente diseñado de actividades planificadas y relacionadas entre sí, que utilizan recursos para generar productos concretos, con los cuales apuntan a alcanzar objetivos definidos. (Roura y Cepeda, 1999) (p. 6)

Aportando a lo anterior, se considera la metodología a implementar, como un elemento esencial en el desarrollo del proyecto, no importando la finalidad del mismo. Por lo que es necesario contextualizar las necesidades o problemas que se presenten. En el área agrícola se han definido varios mecanismos para la implementación de proyectos que puedan beneficiar a una población determinada. Silva (2013) en su informe de monitoreo y evaluación de medidas y proyectos para la adaptación al cambio climático en el sector agropecuario de la Región Andina, hace hincapié en lo siguiente: “A pesar de su importancia, el conocimiento y la aplicación de sistemas de monitoreo basados en resultados para la adaptación han sido muy limitados debido a la novedad de este tema y los desafíos resultantes” (p.12). Haciendo énfasis en determinar la finalidad del proyecto y constatar que los beneficios que se pretenden dar, son los que necesita la comunidad.

A nivel Latinoamericano se desarrollan proyectos, buscando generalmente la mejora de procedimientos o fortalecimientos de capacidades. Tomando en cuenta factores internos (de la organización implementadora) y externos (agentes no involucrados directamente con el proyecto), Puentes (2012) afirma que un proyecto agropecuario “es un estudio cuidadoso que se hace en el sector rural y parte de la identificación de la problemática de una comunidad o empresa en un contexto y en un tiempo determinado, con componente participativo que identifica el problema central” (p. 8). Presentando características de participación activa de parte de los principales involucrados, planteando alternativas de solución y organizando al equipo de trabajo para que estos puedan desarrollar ideas lógicas y coherentes a las necesidades identificadas.

Específicamente en temas agrícolas, se tienen que considerar características de la actividad en sí: ambiente, variables climáticas, niveles educativos, accesibilidad, localización, entre otras. Se debe relacionar todos los componentes y hacer un análisis de las principales que llegarían a incidir al proyecto. Y es la falta de aplicación de los anteriores lo que hace que los proyectos agropecuarios no cumplan con las necesidades primeramente establecidas; Silva (2013) lo confirma: “La ausencia de medidas estandarizadas para la investigación agropecuaria, representa un gran reto para desarrollar estrategias de monitoreo y evaluación que sean efectivas al momento de ser aplicadas al sector agropecuario en la región” (p. 13).

Generalmente, los proyectos se han desarrollado en cuatro fases:



**Figura 4. Fases generales en un proyecto.**

Fuente: Propia

La etapa de pre inversión, consiste en identificar, valorar y documentar cómo se llevará a cabo la resolución del problema y la atención a la necesidad que le da origen. Corresponde a la factibilidad económica de las diversas opciones de solución previamente identificadas. Esta etapa a su vez, presenta sub etapas: Idea; aquí se identifica el problema o la necesidad que se atenderá, se identifican las alternativas básicas mediante las cuales se resolverá el problema. El perfil; donde se identifica la idea, que se elabora a partir de la recopilación de información y la experiencia de esfuerzos anteriores similares. La pre factibilidad; siendo el análisis que ahonda la investigación, evaluando alternativas y encontrando la viabilidad de las mismas. Factibilidad; reúne toda la

información del anteproyecto, se presentan los lineamientos más adecuados para dar solución al problema.

La fase de inversión – ejecución; concierne al proceso de implementación del proyecto, aquí se selecciona el modelo a seguir y se materializan todas las inversiones. La ejecución; es donde se dota al proyecto de su capacidad productiva, en palabras más simples, es la puesta en marcha del proyecto. Córdoba (2013) manifiesta que; “El control debe aplicarse durante toda la vida del proyecto para medir su desarrollo y rentabilidad en el tiempo” (p. 13). Por lo que se tiene que tomar en cuenta una planificación y programación de las acciones a ejecutar durante los procesos de monitoreo y evaluación, mismos que garantizarán el desarrollo exitoso del proyecto, su rentabilidad y secuencia.

La fase de operación; es la puesta en marcha y la realización de las actividades orientadas a la solución del problema y satisfacción de la necesidad. La evaluación; que es la verificación del cumplimiento de las acciones planificadas, así como los resultados que se obtuvieron mediante el desarrollo de las actividades establecidas en orden lógico, según cronograma de actividades. Este proceso es el trascendental en la vida del proyecto, pues se refleja el trabajo que se realizó durante la ejecución del mismo, también se evalúa la toma de decisiones que surgieron en el desarrollo del mismo. De todo lo anterior depende el éxito o fracaso del esfuerzo que se planificó como respuesta ante una carencia o problema determinado.

### **2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO**

En Centroamérica, el desempeño general del sector agropecuario de Centroamérica, en términos de la producción y las exportaciones (excepto en Honduras y El Salvador), fue positivo durante los noventa. Sin embargo, la importancia relativa de la agricultura en la producción nacional y las exportaciones de las economías centroamericanas ha disminuido significativamente durante las últimas dos décadas, principalmente por el crecimiento de otros sectores de la economía, pero también por un relativo estancamiento del sector agrícola. Durante la década de los años noventa se impulsó en la región una política de apertura comercial y liberalización de los



mercados, fundamentada en una menor participación del Estado en la actividad económica, y la eliminación de distorsiones al comercio internacional.

INCAE a través de Tendencias en el Desarrollo de la Agricultura en Centroamérica: Nuevos Retos para el Sector Privado y el Diseño de Políticas Públicas (2003) afirma que:

Una agricultura sin sobreprotección, desregulada y transparente, abierta al exterior y cada vez más integrada, según la “teoría del día” debería impulsar una asignación eficiente de los recursos humanos y productivos, así como cambios importantes en sus usos. Así, se esperaría para la agricultura y el medio rural: a) un incremento eficiente de la producción tanto primaria como agroindustrial; b) precios competitivos en los mercados internos y externos, y mejor calidad de los productos; c) creación de mercados desde las zonas rurales; d) mayor capacidad de ahorro e inversión; e) generación de empleo más productivo y mayores ingresos. (IICA, 2000) (p. 18)

Para poder crecer de manera sostenible, la agricultura en Centroamérica debe enfrentar los siguientes retos:

- Encontrar y aplicar estrategias políticas y comerciales que reviertan el estancamiento del sector.
- Hacer un mayor uso de políticas sectoriales de apoyo a la infraestructura, el desarrollo tecnológico, la canalización de recursos financieros y técnicos, y otras medidas que han sido efectivas en otros países y son permitidas bajo la Organización Mundial del Comercio.
- Reducir el proteccionismo agrícola, un instrumento regresivo que agudiza los problemas del sector.

Finalmente es necesario contar con el apoyo de organismos que interesan para que el rubro agropecuario siga adelante. Y junto a ello contar con personal capacitado para gestionar fondos, con el propósito de mejorar las prácticas agrícolas que se ejecutan en la región. Considerando los factores que interviene de manera directa e indirecta. Para Centroamérica es un reto trabajar en ese sentido, pues cada una de las naciones que la conforman, tienen que encontrar la manera de canalizar su competencia y determinar el tipo de apoyo que se necesita. Sabemos que hoy en día son muchos los factores que afectan al sector agroalimentario, por lo que también es importante considerarlos y aprender a identificarlos, para conocer las mayores necesidades que necesitan ser atendidas.

Contando con la organización de los organismos contralores de los Estados, competentes en el tema agrícola; los Centroamericanos, se podrán definir claramente cuáles son aquellas necesidades

que están afectando gravemente el desarrollo del sector agroalimentario. Partiendo de ello se podrán realizar esfuerzos por controlar los daños y dar mejoramiento continuo a las zonas mayormente productoras.

### **2.1.3 ANÁLISIS INTERNO**

En Honduras, es necesario promover la innovación tecnológica que favorezca al desarrollo de las buenas prácticas agrícolas, tomando en consideración todos aquellos factores que determinan el desarrollo de la agricultura en nuestro país. Sabemos que son muchos los retos que se enfrentan, por lo que es necesario contar con organizaciones que garanticen el buen desempeño del apoyo que necesitan todos aquellos que realizan prácticas agrícolas. Con el objetivo de fortalecer a pequeños y medianos productores, que en Honduras representan alrededor del 67% del total del sector agropecuario. Es imprescindible crear programas que orienten hacia las buenas prácticas productivas agrícola, brindando la asistencia necesaria para el cumplimiento de los objetivos de país.

Con lo anterior se debe considerar promover innovaciones tecnológicas y organizacionales que contribuyan a fomentar la competitividad y la productividad agrícola y el buen funcionamiento de los mercados agropecuarios a nivel nacional, organizar a pequeños y medianos productores, considerando los factores de género y edad. Y como se ha mencionado anteriormente no se debe olvidar los factores externos e internos que pueden afectar o beneficiar en gran medida la implementación de proyectos agropecuarios. Según El Estudio de caracterización del corredor seco en Centroamérica (2012) menciona: “Todos los pequeños productores de granos básicos son vulnerables: un 80% se mantiene por debajo de la línea de la pobreza, y 30% en extrema pobreza; todos dependen, en mayor o menor grado de la venta de mano de obra” (p. 13).

La principal limitante para la ejecución de iniciativas dirigidas a enfrentar las necesidades y/o problemáticas es de financiamiento y asesoría técnica, la mayoría de los proyectos agropecuarios que se ejecutan en Honduras dependen de fondos provenientes de donantes, éstos tienen períodos de tiempo cortos para la ejecución, por lo que resulta que muchos de ellos no

presentan cambios notorios en sus prácticas, por lo que la sostenibilidad de los mismos es casi nula. El Estudio de caracterización del corredor seco en Centroamérica (2012) afirma: Honduras es el país que tiene mayor potencial de áreas naturales terrestres en el corredor seco con 3 millones de hectáreas, casi 1.5 millones de hectáreas de bosques de coníferas, 0.8 millones de bosques latifoliados, 69 mil ha de bosque mixto” (p.33). Lo que demuestra que se cuenta con el potencial puro para ejecutar acciones que favorezcan el mantenimiento de las potencialidades.

### **2.1.3.1 LO INSTITUCIONAL**

En 1992, en el marco del programa de modernización del Estado, fue creada la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) y se le asignó formular, coordinar, ejecutar y evaluar las políticas de producción, conservación y comercialización de alimentos, modernizar la agricultura, generar y transferir tecnología agropecuaria y la distribución y venta de los insumos agrícolas adquiridos por el Estado de Honduras. Se creó también el Gabinete Económico, integrado por los titulares de siete Secretarías de Estado, entre ellas SAG, con el objetivo de brindar asesoramiento al Mandatario de República sobre formulación de la política económica y en los criterios para elaboración de planes y programas del Gobierno, entre otras.

Dentro de esta Secretaría destacan cinco dependencias vinculadas a programas y proyectos: La Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión (UPEG), es la instancia organizacional responsable de brindar asesoría técnica a todos los niveles de la SAG, respecto a los procesos de actualización, planificación, programación, presupuesto, seguimiento y evaluación de todas las acciones sectoriales. Esta asesoría facilita la correcta ejecución de las políticas sectoriales y el abordaje a las políticas multisectoriales para la transformación productiva y la reducción de la pobreza rural.

La oficina implementadora del Programa Alimentos para el Progreso que surge como resultado de la creación del Programa Alimentos para el Progreso por el Gobierno de Los Estados Unidos de América en 1985, con el objetivo de utilizar sus recursos alimentarios en apoyo a los países que se han comprometido a introducir o expandir elementos de libre mercado en su economía

agrícola. La oficina implementadora del Programa Alimentos para el Progreso es la responsable de la ejecución del convenio de donación de productos agrícolas suscritos entre los Gobiernos de Honduras y Estados Unidos de América. Entre las principales actividades que realiza ésta oficina son: gestión de recursos, monetización de la donación, divulgación del convenio, formulación, revisión, análisis y ejecución de proyectos.

La Unidad Administradora de Proyectos (UAP); la cual fue creada mediante acuerdo ministerial de la Secretaría de Agricultura y Ganadería No.362-2014. Surge como una alternativa de mejoramiento de la rectoría de la SAG en las distintas operaciones financiadas con fondos externos para el ámbito de su competencia. Básicamente esta Unidad, supervisa las actividades administrativas y de ejecución de los proyectos de competitividad de la SAG: EMPRENDESUR, COMRURAL y PROMECOM. El objetivo principal de la UAP es implementar un sistema central único de ejecución y seguimiento de los programas y proyectos de cooperación internacional ejecutados por la Secretaría de Agricultura y Ganadería, optimizando los recursos humanos, materiales y financieros, logrando inclusividad de la población y mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de los mismos.

El Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agro empresarial (SEDUCA), es una unidad de la SAG, cuya función es promover y orientar la política de formación de recursos humanos, de acuerdo a las necesidades que tiene el sector agroalimentario, frente a los nuevos desafíos de la globalización económica. Su objetivo es fortalecer los sistemas de educación, capacitación y comunicación agroalimentaria, elaborando nuevos enfoques metodológicos que orienten, formen e informen a los sectores del medio rural. Su misión está basada en brindar un servicio dedicado a potenciar las capacidades del recurso humano agroalimentario de Honduras, buscando el progreso y la prosperidad en el ámbito rural, promoviendo la productividad, rentabilidad y competitividad rural en Honduras. Orienta sus funciones hacia tres componentes: Educación Agroalimentaria, Capacitación Agro empresarial y Comunicación Agrícola para el Desarrollo.

El Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario (PRONAGRO), es la dependencia de la SAG responsable de organizar actores público – privados: productores, procesadores, comercializadores, proveedores de servicio de apoyo y marco regulatorio en cadenas agroalimentarias y de valor. Su objetivo consiste en fortalecer las condiciones de competitividad de los diferentes actores organizados en cadenas agroalimentarias y de valor, estableciendo alianzas público – privadas, diálogos e iniciativas que intensifiquen, diversifiquen y aumenten el valor agregado de la producción agrícola.

## **2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO**

El presente trabajo de investigación está relacionado a proyectos agropecuarios en Honduras, específicamente en procesos de monitoreo y evaluación. Hoy en día con frecuencia se diseñan y ejecutan proyectos con el objetivo de atender una necesidad y/o resolver problemas. En Honduras, la Secretaría de Agricultura y Ganadería, es el ente estatal donde se diseñan y ejecutan esfuerzos para beneficiar especialmente a pequeños y medianos productores. Además de esta entidad, existen organismos no gubernamentales que también tienen como prioridad atender y apoyar zonas hondureñas donde se desarrollan prácticas agrícolas. Organizaciones como: Pyme rural, FUNDER, OXFAM Québec/ PRASA, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (FAO/PESA), World Vision, Pastoral Social CARITAS de Honduras, Cooperación Internacional para el Desarrollo (Swisscontact), CARE, Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA), entre otras.

Todas las anteriores son instituciones que apoyan al sector agroalimentario, mediante la implementación de proyectos con el objetivo de potenciar el sector en Honduras. Trabajan desde un enfoque integral y sostenible para garantizar la productividad del rubro en enfoque. Generalmente las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales unen esfuerzos, evitando duplicar los mismos, de tal manera que se puedan impulsar procesos participativos en: capacitación, asistencia técnica, y financiamiento, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población objetivo y desarrollar estrategias comerciales que contribuyan a fortalecer la participación nacional e internacional del mercado hondureño.

Para todo lo anterior, es necesario conocer los procedimientos que se llevan a cabo para el desarrollo de un determinado proyecto, y los resultados obtenidos al finalizar el mismo. Pinzón (2000) menciona que: “Dado que la identificación, formulación y evaluación de un proyecto se concibe como un proceso, donde cada uno de sus componentes interactúa con los demás, permite plantear el problema de investigación bajo la concepción sistémica de dicho proceso” (p. 20). En ese sentido le corresponde a la institución diseñadora del proyecto, establecer claras líneas de monitoreo y evaluación, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos propuestos; además de contar siempre con efectivos medios de comunicación que garanticen el buen desarrollo del proyecto. La comunicación que se lleve a cabo debe permitir canales claros y precisos, tomando en cuenta los medios en que puede ocurrir la misma, garantizando que la información se reciba de manera clara y precisa.

Lledó (2007) afirma: “las personas involucradas en el proyecto deben estar en condiciones de enviar y recibir información de manera eficiente. Además deben comprender de qué modo su estilo de comunicación afecta al proyecto y el resto de los involucrados” (p. 103). Uno de los logros que garantiza el éxito del proyecto; es la formación de un equipo coherente que responda ante su capacidad de trabajar en equipo y tomar acertadas decisiones. Para lo cual se deben desarrollar en un clima organizacional apto para la fluidez de todas las actividades que componen un esfuerzo temporal.

Guía del PMBOK (2008) afirma;

Las habilidades interpersonales también se les conocen como “habilidades blandas” y resultan particularmente importantes para el desarrollo del equipo. El equipo de dirección del proyecto puede reducir en gran medida los problemas y aumentar la cooperación si procura comprender los sentimientos de los miembros del equipo del proyecto, anticipar sus acciones, reconocer sus inquietudes y hacer un seguimiento de sus asuntos. Contar con habilidades como la empatía, la influencia, la creatividad y la facilitación del grupo son recursos valiosos cuando se dirige el equipo del proyecto. (p. 232)

Debido a lo anterior se hace necesario establecer un plan de recursos humanos, el cual integre la totalidad de las asignaciones a cada equipo de trabajo al interior del proyecto, y al mismo tiempo, establecer mecanismos de control y evaluación del personal con base cronológica. De allí se podrán determinar si los equipos de trabajo están asignados en puestos correctos, o necesitan una

reubicación, de tal manera que trabajen de forma coordinada y dando los resultados esperados al proyecto.

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

**Sector agropecuario:** Se refiere a la sección de agricultura y ganadería. Se utiliza el término para designar de manera conjunta ambos elementos. Califica una actividad económica que se basa en la producción de alimento partiendo de cultivos agricultura, ganadería y productos pecuarios.

**Proyectos agropecuarios:** Esfuerzos temporales que se diseñan, ejecutan y administran para resolver un problema y/o atender una necesidad al sector dedicado a prácticas agrícolas y ganaderas. Con el fin de beneficiar a pequeños y medianos productores, contribuyendo al desarrollo del área y dando sostenibilidad al rubro.

**Procesos:** Se refiere al conjunto de elementos que conforman un grupo de actividades con secuencia lógica y productiva, es decir, al finalizar cada actividad que componen el proyecto, sugiere resultados para la toma de decisiones o sistematización de las mismas. Estas actividades relacionadas deben interactuar de forma conjunta para obtener resultados satisfactorios durante la ejecución de un proyecto determinado.

**Procedimientos:** Es la parte operativa de los procesos que se establecen en la estructura de desglose de trabajo, y deben cumplirse según lo establecido en el marco lógico del proyecto. Además de poderse documentar para realizar las actividades tal como se han planificado o para establecer lineamientos que beneficien a futuros proyectos.

**Procesos de Monitoreo y Evaluación:** Conjunto de elementos coherentes que se realizan para controlar las actividades planificadas y en ejecución de un determinado proyecto. Se requiere la aplicación de instrumentos homologados para recolectar información, analizarla, tomar acertadas decisiones y documentar los éxitos.

**Homologación de procesos:** Se consideran al momento de utilizar herramientas para el perfil, diseño y planificación de actividades en proyectos agropecuarios. El objetivo es utilizar herramientas en relación de igualdad, para hacer que los procesos sean amigables para la organización implementadora, evitando confusiones en la propuesta y planificación de las actividades del proyecto.

**Etapas de proyectos agropecuarios:** Elementos procedimentales, ordenados y lógicos que se llevan a cabo para el desarrollo exitoso del proyecto. Al inicio de cada una se establecen los objetivos y se trabaja en torno al mismo para su cumplimiento. Durante, se monitorea el desarrollo de las actividades para conocer a tiempo lo que está sucediendo. Es un momento para establecer si se continúa con lo planificado, o para establecer nuevos lineamientos que beneficiando el buen desempeño del proyecto. Al final, surgen los juicios de valor que se estiman para documentar sistémicamente el desarrollo e impacto del proyecto.



## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

A continuación se describe el cómo se llevó a cabo el proceso de investigación sobre los procedimientos sistemáticos que se llevan a cabo para realizar monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios. Este Capítulo comprende una explicación de: congruencia metodológica, definición operacional de variables, enfoque y métodos, materiales, diseño de la investigación, población, muestra, unidad de análisis, unidad de respuesta, técnicas e instrumentos aplicados, instrumentos, técnicas, Fuentes de información – primarias y secundarias y limitantes del estudio.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

**Tabla 1 Definición de variables.**

Variable independiente	Definición		Indicador
	Conceptual	Operacional	
<b>Procesos de monitoreo</b>	Conjunto de elementos coherentes que se realizan para controlar las actividades planificadas y en ejecución de un determinado proyecto.	Actividades que realizan los técnicos para monitorear las actividades planificadas en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de instrumentos que utilizan para recolectar información monitoreada.</li> <li>○ Número de técnicas utilizadas para recolectar información.</li> </ul>
<b>Procesos de evaluación</b>	Conjunto de valoraciones que se realizan para determinar el grado de incidencia de las actividades en relación al proyecto.	Actividades que realizan los técnicos para evaluar las etapas del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de instrumentos que se utilizan para evaluación de actividades.</li> <li>○ Número de técnicas utilizadas para el desarrollo de evaluaciones procedimentales.</li> </ul>
<b>Etapas para el diseño de proyectos agropecuarios</b>	Elementos procedimentales, ordenados y lógicos que se llevan a cabo para el desarrollo exitoso del proyecto.	Identificación de las etapas del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Etapas ejecutadas en proyectos.</li> </ul>
<b>Desarrollo del equipo de trabajo del proyecto</b>	“Proceso que consiste en mejoras las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para	Formación de equipos de trabajo, según competencias solicitadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de personal que conforman los equipos de trabajo del proyecto.</li> <li>○ Plan de manejo del equipo de trabajo.</li> </ul>

Variable independiente	Definición		Indicador
	Conceptual	Operacional	
	lograr un mejor desempeño del proyecto". (PMBOK, 2008, p. 229)		
Variable dependiente	Definición		Indicador
	Conceptual	Operacional	
<b>Uso homologado de procedimientos para el monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios.</b>	Se consideran al momento de utilizar herramientas para el perfil, diseño y planificación de actividades en proyectos agropecuarios. El objetivo es utilizar herramientas en relación de igualdad, para hacer que los procesos sean amigables para la organización implementadora, evitando confusiones en la propuesta y planificación de las actividades del proyecto.	Metodología implementada en procesos de monitoreo y evaluación.	Una metodología diseñada para implementar procesos de monitoreo y evaluación de proyectos agropecuarios.

### 3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2 Operacionalización extensa de variables.

Preguntas	Variable	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Opciones de respuesta	Instrumento
¿Cuál es la importancia que tiene implementar procesos lógicos de monitoreo y evaluación para proyectos agropecuarios en Honduras?	Implementación de procesos lógicos de monitoreo y evaluación para proyectos agropecuarios.	Administración de proyectos.	Metodología	¿Métodos que utilizan para monitorear y evaluar proyectos agropecuarios?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Instrumentos previamente elaborados.</li> <li>○ Técnicas de observación.</li> <li>○ Informes técnicos.</li> </ul>	Entrevista
			Número de instrumentos para monitorear proyectos.	¿Qué instrumentos utilizan para monitorear avances en proyectos agropecuarios?	Abierta	Entrevista
			Número de instrumentos para evaluar actividades en proyectos agropecuarios.	¿Qué instrumentos utilizan para evaluar las actividades en proyectos agropecuarios?	Abierta	Entrevista
¿Qué importancia tiene conocer el desarrollo de cada etapa implementada en proyectos agropecuarios?	Conocer el desarrollo de cada etapa implementada en proyectos agropecuarios.	Etapas de proyectos	Número de etapas establecidas para el diseño del proyecto.	¿Cuáles son las etapas que utilizan para diseñar proyectos agropecuarios?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inicio</li> <li>○ Planificación de actividades</li> <li>○ Ejecución</li> <li>○ Monitoreo y evaluación</li> <li>○ Cierre</li> </ul>	Entrevista
			Estrategia utilizada para capacitar al personal encargado de diseñar el proyecto.	¿Qué estrategias de enseñanza- aprendizaje utilizan para capacitar al personal encargado de diseñar el proyecto?	Abierta	Entrevista

Preguntas	Variable	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Opciones de respuesta	Instrumento
<b>¿Cuáles son los beneficios de implementar una metodología para el monitoreo y evaluación de proyectos enfocados al sector agroalimentario en Honduras?</b>	Metodología para el monitoreo y evaluación de proyectos agropecuarios.	Técnica	Metodología implementada para el monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios.	¿Qué métodos utilizan para el diseño de la metodología para el monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios?	Abierta	Entrevista
<b>¿Cuáles son las limitaciones que no permiten llevar a cabo procesos lógicos de monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios en Honduras?</b>	Limitaciones que impiden llevar a cabo procesos lógicos de monitoreo y evaluación.	Técnica	Número de limitaciones que impiden desarrollar procesos de monitoreo y evaluación.	¿Cuáles son las limitaciones que impiden llevar a cabo procesos de monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios?	Abierta	Entrevista

### **3.1.3 HIPÓTESIS**

Debido que este es un estudio descriptivo, el cual explica de forma analítica cómo se desarrollan los mecanismos de monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios; se omiten las hipótesis.

### **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS**

Este trabajo de investigación se basa en un enfoque cualitativo, pues recolecta datos de tipo descriptivo y de observaciones para descubrir de manera coherente los conceptos en estudio: Monitoreo y Evaluación. Consistirá en la aplicación de una entrevista estructurada, directa y personal, dirigida a: Coordinadora técnica del Programa Alimentos para el Progreso, Planificador del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria (SENASA), Director del Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario (PRONAGRO), y al Director del Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agro empresarial (SEDUCA), todas oficinas técnicas encargadas del manejo de proyectos en la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG).

La entrevista cuenta con un cuestionario de 10 preguntas abiertas con el objetivo de conocer los procedimientos que se llevan a cabo para realizar los procesos de monitoreo y evaluación en proyectos agroalimentarios, ejecutados en la SAG.

El método es inductivo, pues se basa de lo particular a lo general, es decir, que se parte de algo concreto al todo que forman las partes. Esta investigación distingue cuatro pasos esenciales en el método inductivo: 1. Observación directa de los conceptos en estudio, 2. Registro y clasificación de los hechos en estudio, 3. Derivación inductiva de los hechos y 4. La contrastación de los términos en estudio. Se conoce primero la información que describen las etapas por las que pasan los proyectos agropecuarios y los mecanismos que se determinan para las acciones de monitoreo y evaluación. Y luego, la información que se maneja acerca de la implementación de proyectos en la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) y la organización para implementarlos.

### **3.3 MATERIALES**

El material con que se ha contado para el desarrollo de la investigación son: material bibliográfico, de papelería, lápices, manual para la redacción de la tesis y cuadernos para apuntes. También equipo tecnológico: computadora, impresora, escáner, cámara fotográfica y teléfono móvil.

### **3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación muestra un diseño no experimental, pues se han observado y analizado las variables en estudio (monitoreo y evaluación) en su contexto o delimitación (proyectos agropecuarios).

#### **3.4.1 POBLACIÓN**

Debido al enfoque de la investigación y los elementos en estudio; se han definido como población a los Directores de programas y proyectos encargados de manejar los mismos en la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), y Técnicos especialistas en planificación, pues son estas oficinas técnicas las encargadas de brindar la asesoría para el diseño de los proyectos y definir los mecanismos de monitoreo y evaluación para aplicarlos a cada uno de los proyectos en ejecución.

#### **3.4.2 MUESTRA**

La definición de la muestra en esta investigación es no probabilística, pues su elección se ha determinado por el tipo de investigación. Por lo que se ha decidido trabajar con los Directores de las principales dependencias SAG, que han manejado diversos proyectos enfocados al sector, y técnicos especialistas en planificación que han estado involucrados de inicio a fin en los proyectos ejecutados.

Las unidades identificadas fueron: Oficina técnica del Programa Alimentos para el Progreso de la Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión (PAP/UPEG); quienes manejan un total de 35 proyectos a nivel nacional. El Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria (SENASA); donde manejan 6 proyectos enfocados al control de sanidad animal y vegetal. El Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario (PRONAGRO), donde se ejecutan 6 proyectos dirigidos al fortalecimiento de las cadenas agroalimentarias priorizadas por el USDA. Y el Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agroempresarial (SEDUCA); donde se desarrollan 2 proyectos dirigidos a la organización de cajas rurales e inclusión de género.

### **3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

Determinando la capacidad operativa para la recolección y análisis de información y de acuerdo a los recursos, la unidad de análisis en el presente estudio son los directores y técnicos planificadores de los programas y proyectos de la SAG. Tomando en cuenta las prácticas laborales que realizan en las unidades, la subcultura; es decir los medios de comunicación que necesitan para llevar a cabo sus actividades y la observación.

### **3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA**

Número de entrevistas realizadas.

## **3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTO APLICADO**

### **3.5.1 INSTRUMENTO**

El instrumento elaborado para la recolección de información es el cuestionario, el cual consta de 10 preguntas abiertas y dirigido para aplicarse a los Directores y técnicos planificadores de las unidades de programas y proyectos de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG). Mediante la aplicación del mismo se garantiza conocer los procedimientos que se llevan a cabo para realizar

el monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios. El cuestionario ha sido validado, lo que garantiza su aplicabilidad y utilidad.

### **3.5.2 TÉCNICA**

La entrevista, la cual ha sido estructurada para recopilar información cualitativa puntual sobre los procesos de monitoreo y evaluación que utilizan las cuatro unidades de la SAG, encargadas de Proyectos agrícolas. Se utiliza esta técnica, con el objetivo de obtener e intercambiar información: entrevistado- entrevistador), logrando establecer un ambiente de interrelación puntual de conocimientos y experiencias desde su perspectiva, actividades diarias laborales y experiencia en el campo de gestión de proyectos. Para la elección de ésta técnica también se tomó en cuenta: el ambiente de trabajo, horarios, comunicación verbal, comunicación no verbal y el respeto a los puntos de vista que se podrían exponer.

## **3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información utilizadas durante el desarrollo de la investigación fueron primarias (internas y externas) y también secundarias (internas y externas). A continuación se describen cuáles fueron.

### **3.6.1 FUENTES PRIMARIAS**

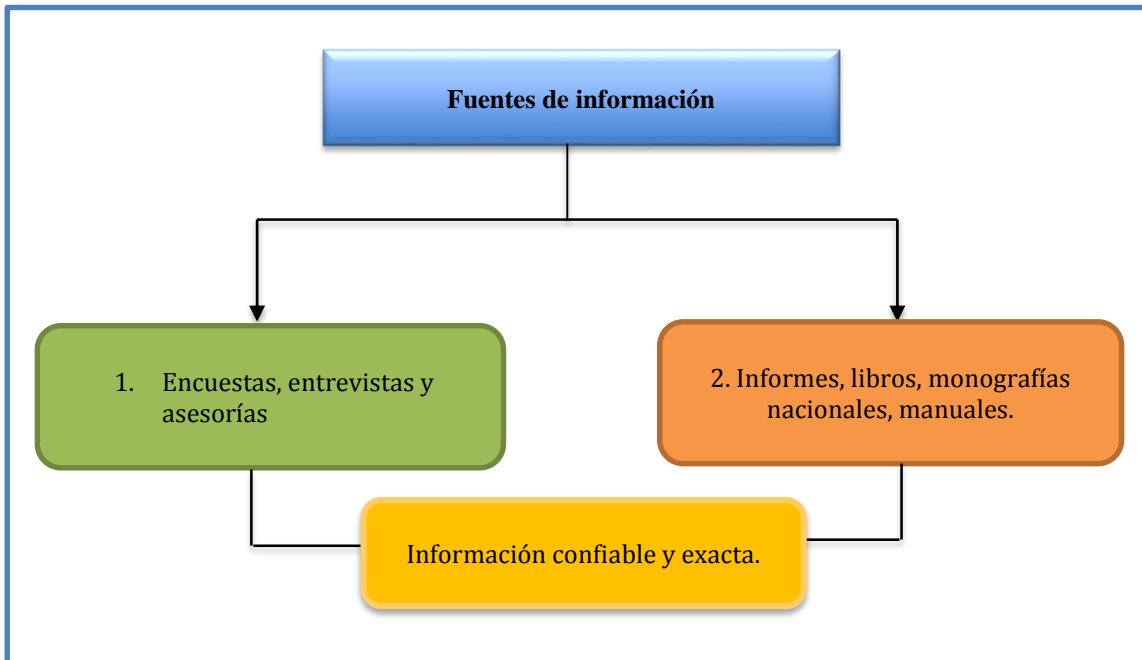
Ha sido necesario contar con información de personal experto en experiencias con proyectos relacionados al sector agroalimentario.

### **3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Como aporte a la investigación, también ha sido necesario contar con información que se desprende de: informes de libros, monografías nacionales, manuales agroalimentarios, y proyectos



nacionales; mismos que son relevantes para el proceso de documentación de información relacionada al manejo de proyectos agropecuarios, y artículos de internet.



**Figura 5. Fuentes de información del proyecto.**

Fuente: Propia

### 3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO

- **Adquisición de bibliografía:** Referente a procesos de monitoreo y evaluación establecidos en proyectos enfocados al área agrícola.
- **Proceso de recolección de información:** por parte de los encargados de las unidades de programas y proyectos de la Secretaría, debido a las múltiples actividades que realizan.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Este capítulo describe un análisis interpretativo de la información recolectada mediante la entrevista aplicada a cuatro representantes de las unidades que manejan proyectos en la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG). Describe las distintas experiencias que han tenido en torno al diseño, planificación y ejecución de proyectos orientados al sector agroalimentario de Honduras. Se conocerá en este capítulo, la estructura del instrumento utilizado, la información recopilada (documental), el análisis de la información y las observaciones consecuentes al tema.

### **4.1 RESULTADOS**

El instrumento diseñado para la recolección de información fue el cuestionario estructurado con diez preguntas abiertas, con el objetivo de establecer un conversatorio con los Directores y técnicos planificadores de las unidades de la SAG: Programa Alimentos para el Progreso (PAP), PRONAGRO, SENASA, SEDUCA. La técnica elegida fue la entrevista no estructurada, dirigida e individual.

#### **4.1.1 ENTREVISTA**

A continuación se presentan una serie de preguntas, las cuales han sido estructuradas con el objetivo de conocer los procedimientos que se llevan a cabo para realizar el proceso de monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios, ejecutados en la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG). La información recopilada, contribuirá al avance de la investigación: Desarrollo sistemático para el monitoreo y evaluación de proyectos agropecuarios. Siendo un requisito para la obtención de título de postgrado en la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC).

1. Tomando en cuenta que los proyectos son esenciales porque son el mejor medio que existe para lograr la utilización eficiente y económica del capital; ¿qué garantiza una adecuada formulación de proyectos?

2. Sabemos que los proyectos se trabajan en un ambiente cambiante, donde la incertidumbre y el riesgo lo rodean; ¿Qué estrategias utilizan para que los factores mencionados no alteren la puesta en marcha del Proyecto?
3. ¿Qué pasa si los factores de incertidumbre y/o riesgo influyen severamente en el proyecto, de tal modo que pueden limitar el alcance de los objetivos y metas propuestas en el plan?
4. Describa el análisis para calificar o comparar resultados de un proyecto, bajo criterios de valores.
5. ¿Qué evalúa, para qué y con qué frecuencia?
6. Técnicamente, cuando realiza el proceso de monitoreo y evaluación de un proyecto; ¿qué información reúne de la institución, de los fondos (financiamiento) y del contexto donde se desarrolla el proyecto?
7. ¿En qué momento realiza monitoreo del proyecto y para qué?
8. ¿Qué elementos se toman en cuenta para considerar el éxito o fracaso de un proyecto?
9. ¿Existen en la institución instrumentos homologados para el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos?
10. ¿Qué fortalezas y cuáles debilidades existen en la institución en el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos agropecuarios?

#### **4.1.2 DOCUMENTAL**

Para la recolección de información relacionada a procesos de monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios, se aplicaron cuatro entrevistas, distribuidas de la siguiente manera: 1 a la coordinadora técnica del Programa Alimentos para el Progreso (PAP), 1 al planificador del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria (SENASA), al Director del Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario (PRONAGRO) y 1 al Director del Servicio de Educación Agrícola, Capacitación y Desarrollo Agroempresarial (SEDUCA).

El desarrollo de la entrevista consistió en un conversatorio abierto, con el fin de interactuar con el entrevistado, y escuchar su experiencia conforme los proyectos que se han ejecutado en cada

una de sus unidades de acción. Las opiniones expresadas reunieron diversidad de términos los cuales sustentan esta investigación, entre los cuales podemos resaltar:

- Que los proyectos son realizados con el afán de contribuir a la mejora de buenas prácticas agrícolas.
- Lo primero que se debe considerar, son las necesidades que presentan los futuros beneficiarios de proyectos, por lo que es importante tenerles siempre presente para la planificación y desarrollo del proyecto.
- Es necesario contar con un equipo multidisciplinario, que contribuya hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por lo que es necesario contar con responsabilidades compartidas y encontrar los mecanismos de comunicación.
- Es necesario establecer los medios correctos para verificar los resultados que se van obteniendo en el transcurso del proyecto, para eficientar la transparencia.
- Y, uno de los componentes que garantiza el desarrollo óptimo del proyecto, es el proceso de evaluación, para lo cual, también es preciso contar con el apoyo de los beneficiarios e informarle los mecanismos que se utilizarán para el desarrollo del proceso en mención.

## **4.2 ANÁLISIS**

### **4.2.1 LA ENTREVISTA**

#### **¿Qué garantiza una adecuada formulación de proyectos?**

Para que exista una adecuada formulación de proyectos es necesario que exista una participación directa y activa de los beneficiarios del proyecto; porque un proyecto lo que quiere es dar soluciones a una problemática o identificar una oportunidad. Esto permitirá que el proyecto

se posicione en la comunidad y sea sostenible. Se debe considerar también que la participación de los beneficiarios directos sea desde el inicio de la planificación del proyecto, durante la implementación del mismo y la etapa final. Lo que garantizará la vinculación directa de todos los actores, considerando un sentido de pertenencia hacia el esfuerzo temporal. Es importante también, que para una adecuada formulación del proyecto, se cuente con la logística necesaria, de tal modo que permita facilitar los procedimientos a implementar en cada una de las etapas del proyecto.

**Estrategias que se utilizan para que factores externos e internos (amenazas) no alteren la puesta en marcha del proyecto:**

Será necesario tener un equipo multidisciplinario que tengan la capacidad de dar respuesta al problema o necesidad que presenta la comunidad. Cuando se habla de multidisciplinariedad, se está considerando, un personal capacitado en las áreas de acción del proyecto. De tal modo que juntos puedan formar un equipo de proyecto que responda con soluciones y alternativas las necesidades suscitadas. Utilizar evaluación procesual tanto del desarrollo del proyecto, como del equipo que implementa el mismo, será necesario para identificar todo aquel factor que no esté contribuyendo hacia el logro de los objetivos establecidos. Mantener una adecuada comunicación entre el equipo técnico del proyecto, los beneficiarios y personal externo, permitirá identificar con mayor facilidad lo ocurrido; todo lo anterior, con el fin de tomar decisiones que favorezcan hacia la culminación sana del proyecto.

**¿Qué pasa si los factores de incertidumbre y/o riesgo influyen severamente en el proyecto, de tal modo que pueden limitar el alcance de los objetivos y metas propuestas en el plan?**

Debe de existir una planificación implementando mecanismos de monitoreo y seguimiento de los proyectos, pudiendo identificar hacia dónde va el desarrollo del mismo, tomando en cuenta la planificación, cronograma de actividades y presupuesto empleado. Se sabe que en proyectos se maneja el alcance, el tiempo y la calidad por lo tanto se deben de considerar en el monitoreo y seguimiento de las actividades del proyecto. Para reducir la incertidumbre que se pueda generar en

el desarrollo del proyecto, se tiene que considerar la contextualización de los procesos metodológicos para que éstos puedan responder a las necesidades de la comunidad beneficiada.

**Descripción del análisis para calificar o comparar resultados de un proyecto, bajo criterios de valores.**

Determinar que el trabajo de la unidad beneficiada ha cumplido con los objetivos propuestos en el proyecto, que la interacción entre técnico- beneficiarios ha dado resultados positivos para el éxito del esfuerzo temporal, de modo tal que se garantice la sostenibilidad del mismo, logrando construir capacidades en todos los involucrados del proyecto. También se considera las capacidades que se puedan construir en el transcurso del tiempo que dure el proyecto, sabiendo que un proyecto agroalimentario en nuestro país ve sus frutos a mediano o largo plazo. Por lo que es importante darle seguimiento por medio del monitoreo (trabajo en campo), pues el acompañamiento es muy importante porque los beneficiarios se sienten interesados en seguir mejorando sus buenas prácticas.

Otra calificación que se considera es la adopción de buenas prácticas que los involucrados en el proyecto implementan para el cumplimiento de lo planificado. Dependiendo el enfoque de intervención y el nivel en que se encuentre la organización implementadora. Sin embargo el mejor indicador de valor es la actitud que manifiestan los involucrados ante las diferentes actividades que conlleva un proyecto.

**Evaluación y frecuencia de implementación:**

Para realizar el proceso de evaluación en cualquiera de las etapas del proyecto, se consideran dos tiempos de evaluación: 1- Desde la experiencia de SAG, se reflexiona con base a los informes que elaboran las organizaciones implementadoras, dando a conocer los avances obtenidos durante el tiempo estipulado. Esta frecuencia se puede dar de la siguiente manera: De los técnicos hacia el director del proyecto, cada mes; y, de la organización implementadora hacia la oficina técnica de proyectos con frecuencia trimestral. Estos informes deben comunicar acerca del avance que trimestralmente están obteniendo los proyectos, de tal modo que se puedan verificar en campo los

resultados que se exponen en los informes técnicos. 2. Con base a la evidencias que se han encontrado, se elabora un informe de monitoreo y seguimiento del proyecto supervisado.

Estos informes son utilizados para que la organización cooperante y el comité técnico del proyecto se informen sobre los avances que se están presentando en sus diversos enfoques. Este mecanismo de comunicación contribuirá a mantener una línea de información clara y oportuna involucrando a todos los actores de los proyectos implementados.

**Información que se reúne de la institución, de los fondos (financiamiento) y del contexto donde se desarrolla el proyecto:**

Las necesidades y/o problemática que se quiere atender y el cumplimiento del diseño del proyecto. Institucionalmente, se requiere de organizaciones comprometidas hacia la solución de necesidades de una población determinada. Que esto contribuya desde la identificación de necesidades y/o problemática, hasta el cierre del proyecto hacia una coherente formulación y atención de necesidades. Para lo anterior es necesario conocer la agenda institucional de la organización, saber qué hacen, como lo hacen y qué proponen, beneficiará al desarrollo del proyecto y a las decisiones que el Organismo Donante tome en relación a la donación respectiva.

**Momento en que se realiza monitoreo del proyecto e importancia:**

Se considera un tiempo trimestral, tomando en cuenta el control de cronograma establecido para el cumplimiento de las actividades planificadas. Con el objetivo de informar a la organización que ha donado los fondos sobre cómo se están implementando y el impacto que va teniendo el proyecto en la comunidad.

**Elementos se toman se toman en cuenta para considerar el éxito o fracaso de un proyecto:**

Es necesario considerar en todo momento a la comunidad que se está beneficiando, informarles acerca de los avances del proyecto y la toma de decisiones en cualquiera de sus

componentes. Deben estar enterados en todo momento de las decisiones que técnicamente se puedan dar. Esto es un garante del éxito del proyecto, aplicando una adecuada metodología de trabajo. También se considera la responsabilidad que presentan las organizaciones implementadoras durante todo el proceso de vida del proyecto, la responsabilidad es un elemento muy importante que determina el compromiso que la organización adopta ante la solución del problema o necesidad. Finalmente se considera exitoso un proyecto, cuando el equipo de trabajo ha cumplido con todo lo planificado y se da a conocer el impacto que ha generado el cambio en la comunidad u organización.

### **Homologación de instrumentos para el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos:**

Para el diseño, planificación y presentación de resultados trimestralmente en SAG, cuentan con instrumentos homologados que presentan información clave acerca del avance de los proyectos. Sin embargo, para el desarrollo del monitoreo y evaluación de los proyectos hace falta la uniformidad de los documentos que reúnan información clave sobre la implementación de los proyectos. Por lo que se debe considerar este factor como primordial para estar en consonancia entre, los programas de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), y, la organización donante.

La mayoría de las unidades realizan intervención en el trabajo de campo, pues esta práctica manifiesta que tan avanzado está el proyecto y la incidencia que está presentando en la comunidad. Las conversaciones son una herramienta trascendental que indica los logros del proyecto. Y, si bien es cierto, todas las unidades realizan esta práctica, no documentan según instrumentos establecidos en el programa.

### **Las Fortalezas y debilidades que existen en la institución en el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos agropecuarios:**

Mediante las prácticas que se realizan en los proyectos agroalimentarios en la SAG, y según la experiencia de los encuestados, han identificado varias fortalezas que han sido un apoyo en la continuidad de buenas prácticas, sin embargo también han existido debilidades, las cuales no favorecen al desarrollo óptimo del proyecto; a continuación se sistematizan las más importantes:



**Tabla 3 Fortalezas y debilidades institucionales, con respecto al monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios**

Fortalezas	Debilidades
a. Los proyectos establecidos en SAG, realizan una evaluación procesual de las acciones que se han realizado durante el proyecto.	No existen documentos homologados para la documentación de los procesos de monitoreo y evaluación.
b. Establecen mecanismos de comunicación para dar a conocer los resultados que se van obteniendo.	Existen localidades donde no hay funcionalidad tecnológica en comunicación, por lo que, transmitir los resultados en tiempo y forma se vuelve un atraso en el avance del proyecto.
c. Realizan asesorías técnicas, aún después de la etapa de finalización del proyecto.	Las asesorías técnicas, no tienen una frecuencia definida, cuando de intervención en campo de trata, debido a la falta de logística para traslado a las zonas de interés.
d. Consideran en gran medida la parte humana, sabiendo el contexto donde se ejecuta el proyecto.	Falta de interés por parte de los involucrados del proyecto.
e. El personal técnico quien es el enlace entre productor- equipo directivo del proyecto, se capacita con el fin de brindar mejor apoyo a los beneficiarios directos del proyecto.	Alta rotación de personal desde la oficina técnica del proyecto, hasta el personal técnico que ejecuta el proyecto.
f. Las unidades SAG, beneficiadas con proyectos agroalimentarios, realizan alianzas internas y externas, con el objetivo de lograr mejores productos para la documentación de resultados del proyecto.	Falta de control unificado de los procesos de monitoreo y evaluación realizados.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este apartado contiene la resolución de las intervenciones realizadas en la investigación acerca de los procesos de monitoreo y evaluación que se llevan a cabo en los programas y proyecto de la Secretaría de Agricultura y Ganadería SAG. Incluye: conclusiones y recomendaciones.

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Los procesos desarrollados sistémicamente para elaborar procedimientos lógicos de monitoreo y evaluación en proyectos que favorecen al agro hondureño, consideran en gran medida que el cumplimiento de las actividades planificadas según tiempo deben cumplir con los objetivos establecidos en la planificación del proyecto. Debido a lo anterior es importante llevar a cabo procesos de monitoreo de acciones ejecutadas con una frecuencia de tiempo considerable, para que permita al equipo de trabajo del proyecto tener una valoración objetiva del desarrollo de las acciones y si existe la oportunidad, reflexionar acerca del desarrollo del proyecto y tomar decisiones acertadas para el beneficio de los favorecidos directos del proyecto.

2. Para el equipo que integra el proyecto, es necesario que desde inicio a fin, estos establezcan mecanismos efectivos de comunicación, con el objetivo de conocer el desenvolvimiento de las acciones que se han definido en la estructura de desglose de trabajo. Esto permite que exista una sintonía entre: aporte de los beneficiarios, trabajo de los técnicos interventores y el equipo de oficina técnica del proyecto.

3. Al implementar mecanismos de monitoreo y evaluación en proyectos enfocados y ejecutados al sector agroalimentario, permiten directamente mantener una vinculación entre el trabajo de campo y oficina técnica del proyecto. Resultando tener una mirada absoluta sobre el cumplimiento y desarrollo de las actividades que se desarrollan con el afán de contribuir a la mejora del sector. Monitorear y evaluar a tiempo garantiza un impacto de proyecto deseable, beneficiando las buenas prácticas y sustentando las mismas.

4. Referente a las limitaciones que impiden llevar a cabo procesos lógicos y homologados de monitoreo y evaluación en proyectos relacionados al agro, se deben de idear estrategias inteligentes y participativas, de modo tal que se reduzcan los riesgos de fracaso del proyecto. En SAG, existen variedad de alianzas internas y externas para llevar a cabo actividades de beneficio al proyecto, por lo que se debe considerar implementar instrumentos homologados para la recolección de información que ayude a proporcionar datos relevantes sobre el avance, los resultados y la toma acertada de decisiones.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Ante la alta demanda de proyectos relacionados al sector agroalimentario que se implementan en la secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), se recomienda establecer procesos homologados referente al monitoreo y evaluación de los mismos, permitiendo garantizar el desarrollo y cumplimiento del esfuerzo. Deben de crear desde la oficina técnica de proyectos, mecanismos de registro de comprobación de actividades en campo, garantizando un trabajo en equipo y permitiendo tener mayores ideas que contribuyan hacia el desarrollo óptimo del proyecto.

2. Implementar procedimientos unificados de monitoreo y evaluación de proyectos agropecuarios, esto permitirá al equipo del proyecto estar en constante comunicación entre todos los involucrados, el desarrollo del mismo. Saber cuándo y cómo valorar las acciones y tomar decisiones sobre el rumbo que está teniendo el proyecto.

3. Realizar un registro técnico mensualmente sobre los resultados que se van obteniendo, según metodología e intervenciones en las actividades establecidas en marco lógico del proyecto. Con esto, se pretende mantener una información clara y precisa documentada; y que ésta a su vez sirva de referencia para proyectos similares y/o futuros. Mejorando el proceso de toma de decisiones y avance en proyectos sustentables.

4. Para disminuir los factores internos y externos que pueden afectar el desarrollo del proyecto, es preciso que todos los actores directos del mismo participen desde el diseño hasta su

ejecución y finalización en el proyecto. Crear espacios de reflexión, utilizando técnicas de evaluación contextualizadas que permitan reunir información clave del desenvolvimiento del proyecto. Y crear responsabilidades compartidas en todo el equipo del proyecto; contribuyendo hacia el sentido de pertenencia y sostenibilidad del esfuerzo temporal.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

Este capítulo presenta alternativas de solución ante la problemática identificada, incluye la introducción, objetivos y el nombre de la propuesta para llevar a cabo un proceso de monitoreo y evaluación adaptado a las necesidades que presentan los pequeños y medianos productores en Honduras.

### **6.1 INTRODUCCIÓN**

El monitoreo y evaluación son procesos importantes en la vida del desarrollo del proyecto, considerando su uso adecuado en tiempo y forma. Se monitorea con el objetivo que conocer el desarrollo que van teniendo las actividades planificadas en un determinado proyecto. Este proceso debe desarrollarse con una frecuencia lógica, de tal modo que permita recolectar información clara y precisa acerca del impacto del proyecto en la zona beneficiada. Todo lo anterior, también conlleva realizar un proceso acertado de evaluación, el cual busca hacer una reflexión acerca de los procedimientos y resultados obtenidos al final de cada etapa del proyecto. Por eso, es preciso diseñar una metodología contextualizada que permita conocer los resultados que se generan en los proyectos agroalimentarios.

Al monitorear y evaluar procedimientos establecidos en proyectos agropecuarios, no es necesario enfocar esfuerzos por medir el impacto del mismo, siendo éste entendido como conocer el cambio en la vida de las personas sobre las cuales intervino un determinado programa o proyecto, se recomienda mejor, enfocarse y dedicar el tiempo necesario por cumplir de la mejor manera cada una de las acciones que componen el proyecto, de esta forma se garantiza un impacto positivo y de cambio oportuno en la vida de los involucrados del proyecto. Para que los procedimientos se lleven acorde a las necesidades de los beneficiarios y cumpla con sus expectativas, es preciso contar con un equipo que tenga las capacidades para diseñar y llevar a cabo un sistema de monitoreo y evaluación contando indicadores que reflejen el cumplimiento de las actividades que requiere cada componente del proyecto.

Ante lo anterior, se requiere buscar el consenso, considerando en todo momento que las organizaciones tienen que aprender de cada una de sus intervenciones para la toma acertada de decisiones. Para que todo lo anterior suceda con éxito, es necesario que los miembros involucrados en el proyecto se encuentren informados y dispuestos a utilizar el sistema de monitoreo y evaluación establecido, contando con la participación de todos los involucrados, en todas sus etapas, cabe la oportunidad de definir la ejecución del proyecto, como exitosa. Se debe tomar en cuenta que los proyectos pueden ser parecidos y distintos; no iguales, por lo que se debe considerar las particularidades que hacen que replicar experiencias se vuelva algo complejo, no se debe de tomar como que no hay que tener referencias de proyectos similares, pero es necesario tener siempre presente que un nuevo proyecto, es una experiencia totalmente nueva, por lo que se sugiere elaborar nuevos mecanismos para el monitoreo y evaluación.

## **6.2 OBJETIVO**

Diseñar un mapa de monitoreo y evaluación, de modo tal que los programas y proyectos de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), puedan encontrar un sistema homologado de monitoreo y evaluación, formulado para el cumplimiento de sus objetivos en el proyecto.

### 6.3 MÉTODO DE DISEÑO PARA MONITOREO Y EVALUACIÓN DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.

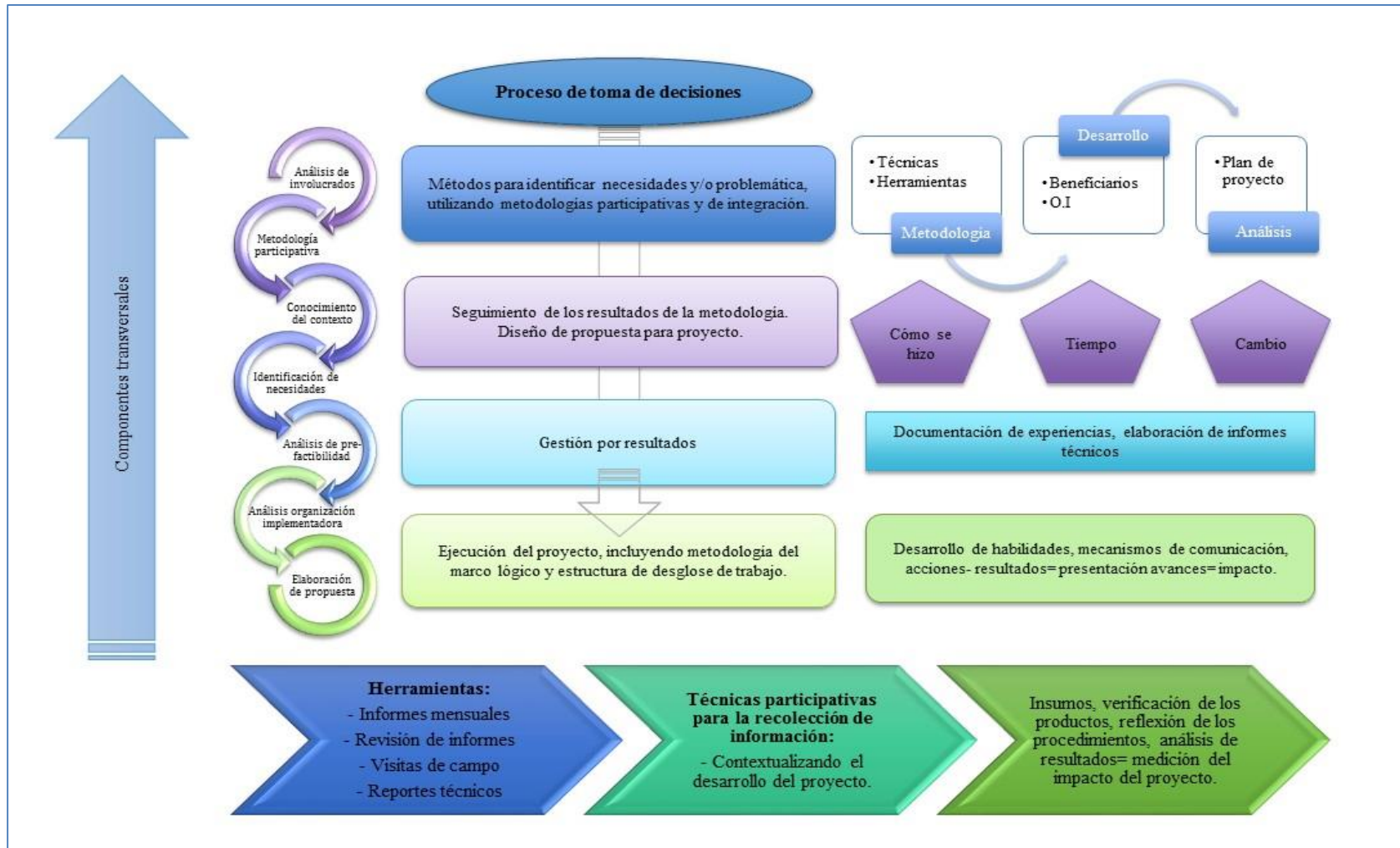


Figura 6.1.1. Mapa de monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios.

## **6.4 MAPA PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN**

El mapa muestra un contenido organizado de los principales elementos que se deben tomar en cuenta al momento de desarrollar un proyecto agroalimentario, concentrándose en las etapas de monitoreo y evaluación para la medición de sus esfuerzos y evaluación del impacto. Se puede observar en mismo que se ha realizado una gestión de la integración del proyecto; tomando en cuenta elementos centrales como: Informes de desempeño, factores organizacionales y procesos de organización; Así mismo, cuenta con la valoración de expertos y los cambios que se pueden generar en un proyecto. Con el uso del mapa se pueden realizar diversos mecanismos metodológicos de monitoreo y evaluación, concentrándose en las valoraciones del cumplimiento de cada una de las etapas del esfuerzo temporal, analizando los resultados e ir considerando el impacto del proyecto y los medios de sostenibilidad que se podrían asegurar hacia un futuro.

Para el desarrollo de la metodología que mejor se ajuste a las necesidades de los beneficiarios del proyecto, es importante considerar algunas características ideales que debería de tener el equipo desarrollador de la metodología: deben de considerar en primer lugar, la importancia de conocer el tema de área de trabajo del proyecto, también, una formación en evaluación, para que le permita tener un buen entendimiento y conocimiento de los métodos utilizados en la evaluación. Y, mantener una capacidad sistémica de pensamiento y control del proyecto, potenciando la capacidad conceptual a modo de tener la habilidad de poder pensar metodológicamente.

## **6.5 PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Adicionalmente también se propone el desarrollo de un plan de gestión de la calidad, con la perspectiva de valorar la buena gestión que incluya criterios coherentes con principios y valores de la institución y/o instituciones implementadoras de proyectos agroalimentarios en el sector gubernamental en el país.



<b>CONTROL DE VERSIONES</b>					
<b>Versión</b>	<b>Realizada por</b>	<b>Revisada por</b>	<b>Aprobada por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>
1.0	NA	OTPAP	OTPAP- COMITÉ	Enero, 2016	Desarrollo de metodología

<b>PORYECTO: Esquematización sistemática para metodología de monitoreo y evaluación enfocada a proyectos agropecuarios</b>	
<b>SIGLAS:</b>	<b>M&amp;EPA</b>

<b>POLÍTICA DE CALIDAD DEL PROYECTO:</b>				
Este plan de gestión de la calidad, permitirá establecer claros lineamientos que deben ser considerados en la ejecución de proyectos enfocados al sector agroalimentario en Honduras, con el objetivo de fortalecer los mecanismos de monitoreo y evaluación de los mismos.				
<b>LÍNEA BASE DE CALIDAD DEL PROYECTO</b>				
<b>FACTOR DE CALIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MÉTRICA</b>	<b>FRECUENCIA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA DE REPORTE</b>
Inclusión del plan de monitoreo y evaluación al proyecto.	Elaborar un plan de procesos de monitoreo y evaluación para la medición del impacto del proyecto.	Formato para la elaboración de proyectos	Mensual Trimestral	Mensual Trimestral
Mecanismos/herramientas a utilizar	Utilizar herramientas contextualizadas para realizar procesos de monitoreo y evaluación.	Número de técnicas utilizadas	Mensual	Mensual
Visitas de campo	Realizar visitas de campo para recolectar información de actividades ejecutadas en proyectos agropecuarios.	Avance de la actividad planificada. (Utilizar métrica de medición).	Mensual	Mensual
<b>PLAN DE MEJORA DE PROCESOS:</b>				
Para la mejora de los procesos deben considerarse las siguientes acciones:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Revisar el plan de propuesta y ejecución del proyecto.</li> <li>b. Revisar la estructura de desglose de trabajo del proyecto.</li> <li>c. Documentar las principales acciones positivas y negativas que están haciendo impacto en el proyecto.</li> <li>d. Identificar las acciones que limitan la ejecución óptima del proyecto.</li> <li>e. Reunir al equipo multidisciplinario del proyecto.</li> <li>f. Analizar información recolectada.</li> <li>g. Definir acciones correctivas para la mejora de los procesos.</li> <li>h. Aplicar las acciones correctivas.</li> </ul>				

- i. Verificar el cumplimiento de las acciones correctivas.
- j. Estandarizar el impacto de las acciones correctivas.

**MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD:**

PAQUETE DE TRABAJO	ESTÁNDAR DE CALIDAD	ACTIVIDAD DE PREVENCIÓN	ACTIVIDAD DE CONTROL
1. Elaboración de carta del proyecto	Formatos establecidos por la OT del proyecto.	Capacitaciones- uso de formatos establecidos	Aprobación del equipo técnico del proyecto- unidad donante.
2. Declaración del alcance del proyecto	Formatos establecidos por la OT del proyecto.	Capacitaciones- uso de formatos establecidos	Aprobación del equipo técnico del proyecto- unidad donante.
3. Plan de proyecto	Formatos establecidos por la OT del proyecto. Presentación por parte de la organización implementadora.	Capacitaciones- uso de formatos establecidos	Aprobación del equipo técnico del proyecto- unidad donante.
4. Informe de ejecución	Uso de la EDT.	Plan de contingencia del proyecto.	Control de medios de verificación establecidos en marco lógico del proyecto.
5. Reuniones de trabajo quincenal	Equipo multidisciplinario del proyecto reunido.	Representaciones de los coordinadores de las etapas del proyecto.	Registros de asistencia. Registros de acuerdos establecidos.
6. Documentación de experiencias exitosas	Inclusión de involucrados directos del proyecto.	Registros técnicos de monitoreo y evaluación de las actividades del proyecto.	Reuniones de trabajo. Selección de las experiencias a documentar en el proyecto. Recolección de información (diversas fuentes de información, relacionadas al proyecto).

**ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

<b>Rol 01:</b> <b>Organización Implementadora del proyecto</b> (experiencia: más de 10 años)	<b>Objetivo:</b> Responsable de la ejecución óptima del proyecto.
	<b>Principales funciones:</b> Dirección en la elaboración de la propuesta del proyecto, aprobación de acciones planificadas en el proyecto, toma de decisiones para la mejora y/o continuidad de los procesos.
	<b>Niveles de autoridad:</b> Dirección institucional y mandos medios.
	<b>Reporta a:</b> Dirección del equipo del proyecto. Unidad técnica del programa.
	<b>Supervisa a:</b> Equipo multidisciplinario del proyecto.
	<b>Requisitos de conocimiento:</b> Administración de proyectos agroalimentarios, gestión del equipo del proyecto.

	<p><b>Habilidades:</b> Liderazgo, comunicación, solución de conflictos.</p>
<p><b>Rol 02:</b> <b>Director del proyecto</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Operativizar el proyecto.</p>
	<p><b>Principales funciones:</b> Establecer mecanismos de control de las actividades que integran el proyecto. Revisar los entregables, establecer procesos, toma de decisiones, aplicar acciones correctivas.</p>
	<p><b>Niveles de autoridad:</b> Mandos medios y operativos.</p>
	<p><b>Reporta a:</b> Director de la Organización implementadora del proyecto.</p>
	<p><b>Supervisa a:</b> Equipo multidisciplinario del proyecto.</p>
	<p><b>Requisitos de conocimiento:</b> Administración de proyectos agroalimentarios.</p>
	<p><b>Habilidades:</b> Liderazgo, comunicación, solución de conflictos.</p>
<p><b>Rol 03:</b> <b>Miembros del equipo del proyecto</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Elaborar entregables del proyecto. Operativizar los medios de monitoreo y evaluación de las actividades del proyecto. Realizar registros de monitoreo y evaluación.</p>
	<p><b>Principales funciones:</b> Elaborar los entregables, según plan de ejecución del proyecto. Recolectar información sobre el desarrollo de las actividades, elaboración de reportes técnicos.</p>
	<p><b>Niveles de autoridad:</b> Operativos.</p>
	<p><b>Reporta a:</b> Director de proyecto.</p>
	<p><b>Supervisa a:</b> Beneficiarios directos del proyecto. Técnicos enlace.</p>
	<p><b>Requisitos de conocimiento:</b> Administración de proyectos agroalimentarios y área de conocimiento específica – según área de trabajo.</p>
	<p><b>Habilidades:</b> Según lo requieren los entregables.</p>
<p><b>Rol 04:</b> <b>Beneficiarios directos del proyecto</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Contribuir al desarrollo del proyecto.</p>
	<p><b>Principales funciones:</b> Participación activa en la ejecución del proyecto.</p>
	<p><b>Niveles de autoridad:</b> Operativos en la organización.</p>
	<p><b>Reporta a:</b> Técnicos del proyecto</p>
	<p><b>Requisitos de conocimiento:</b></p>

Específicas del área.

**Habilidades:** Comunicación.

### ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD DEL PROYECTO



### DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA LA CALIDAD:

<b>Procesos</b>	1. Para la mejora de los procedimientos de cada etapa del proyecto.
	2. Para elaboración de informes técnicos
	3. Toma de decisiones.
	4. Presentación de avances
<b>Formatos planificación de proyecto</b>	1. Estándares de calidad- línea base
	2. Métricas
	3. Compresión de la información
<b>Presentaciones/ capacitaciones</b>	1. Información general de avance del proyecto
	2. Mejora de los procedimientos
	3. Reflexión y toma de decisiones.
<b>Formatos para registros de monitoreo</b>	1. Control de los procesos
	2. Uniformidad de la presentación de la información
	3. Medio para la mejora continua
<b>Formatos para registros de evaluación</b>	1. Control de procesos
	2. Reflexión de los resultados con los objetivos propuestos.
	3. Toma de decisiones
<b>Formatos informes técnicos</b>	1. Informe de resultados
	2. Experiencias exitosas
	3. Control de avances.

<b>PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:</b> indicando, el qué, quién, cuándo, dónde, con qué y por qué.	
<b>Enfoque de aseguramiento de calidad</b>	Estableciendo mecanismos homologados de monitoreo continuo en cada etapa de desarrollo del proyecto.
	Permitirá conocer en tiempo y forma cualquier situación que limite el desarrollo óptimo del proceso.
	Los resultados se presentarán como solicitudes de cambio o acciones preventivas y/o correctivas.
<b>Enfoque de control de la calidad</b>	Revisando los entregables para calificar que han sido ejecutados, según lo planificado.
	Los resultados del monitoreo y evaluación se consolidarán en un informe técnico, para conocer el avance del proyecto y las medidas de corrección que se han implementado.
	En caso de implementar medidas de corrección, se identificarán las raíces del problema para formalizar las opciones de cambio.
<b>Enfoque de mejora de procesos</b>	<p>Para la mejora de los procesos se seguirán los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delimitar el proceso</li> <li>2. Determinar la oportunidad de mejora.</li> <li>3. Recolectar información del proceso.</li> <li>4. Análisis de la información.</li> <li>5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso.</li> <li>6. Aplicar las acciones correctivas.</li> <li>7. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas.</li> <li>8. Estandarizar las mejoras logradas en los procedimientos de las actividades del proyecto.</li> </ol>

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, I., y Gómez, I. (2009). PISA, un proyecto internacional de evaluación auténtica: luces y sombras. En C. Monereo (coord.), Pisa como excusa: repensar la evaluación para cambiar la enseñanza (pp. 91-110). Barcelona: Graó.

Baca Urbina, Gabriel. (2010). Evaluación de proyectos. México: Mc Graw Hill/Interamericana editores.

Bueno Yáñez, Olga, Jimena Rodríguez Arrieta, Miren I. Bagüés Bafaluy, y Juan José Calvo Aguirre. 2015. «Proyecto de investigación: Evaluación e impacto del uso de las tecnologías de la información y comunicación para la gestión clínica y seguimiento compartido y consensado de las úlceras por presión». Evaluation and impact on the use of information and communication technology in the clinical management and agreed shared monitoring of pressure ulcers (English) 50:179-184.

Córdoba Padilla, M. (2011). Formulación y evaluación de proyectos. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado a      de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10536346>

Dapena, J. P., & Alonso, J. C. (2015). Aspectos Financieros en la Gestión de la Empresa y en la Evaluación de Proyectos de Inversión. (Spanish). Documentos de Trabajo, (568), 1-23.

Gido & Clements. (2012). Administración exitosa de proyectos (5.a ed.). México: Cengage Editores. S.A. de C.V. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=8477#>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2010). Informe anual, la contribución del IICA al desarrollo de la agricultura y las comunidades rurales Honduras. Tegucigalpa, Honduras: Gráficos Tegucigalpa.

Lledo Pablo, & Rivarola Gustavo. (2010). *Administración Lean de Proyectos* (1.a ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=2235#>

Lledó, P. (2007). *Gestión de Proyectos* (1.a ed.). Buenos Aires; Argentina: Contexto producción Editorial.

López, M (2008). Un nuevo modelo de gestión. *Psicología y Métodos*, 4,100-116. Recuperado el 19 de noviembre de 2015 de la base de datos PsyNET Bases de datos.

Mendoza González, Brenda, y Francisco Javier Pedroza Cabrera. 2015. «Evaluación de un Programa de Intervención para Disminuir el Acoso Escolar y la Conducta Disruptiva 11Se agradece al financiamiento del Proyecto PRODEP(752905) DSA/103.5/14/ 7529». *Evaluation of the Effectiveness of an Intervention Program in Reducing Bullying and Disruptive Behavior (English)* 5:1947-1959.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). *Estudio de Caracterización del Corredor Seco Centroamericano*. Italia: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). *Estudio de caso las cajas rurales, mecanismos sociales de contingencia y apoyo económico*. Roma, Italia: Caracol Impresiones.

Pinzón, M. (2000). *Modelo integral y dinámico para la formulación y evaluación de proyectos nuevos de origen agrícola* (1.a ed.). Colombia: Gente Nueva.

Poveda Bautista, R. (2006). *Propuesta de una metodología de ayuda a la decisión para los procesos de dirección y gestión de proyectos* (Dr.). Ann Arbor, United States. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/304911327/abstract/70CB83F893A949ABPQ/9>

Project Management Institute. (2008). Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK). USA: Project Management Institute.

Puentes Montañez, G. A. (2011). Formulación y evaluación de proyectos agropecuarios. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10536093>

Rodríguez, Marcela. 2009. Metodología integral de evaluación de proyectos sociales : indicadores de resultados e impactos. Córdoba: Editorial Brujas.

Sánchez-Valle, I. (1997). Metodología de la investigación educativa de la profesión docente: (referencia a la Educación Secundaria). Revista Complutense de Educación, 7(2), 107-136.

Recuperado de: DIALNET,  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=150203&orden=1&info=link>

Sapag, Nassir, y Sapag, Reinado. (1987). Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Stake, R. E. (1975b). Program Evaluation: particularly responsive evaluation. Occasional Papers, n. 5. Kalamazoo: University of Western Michigan.

Úcar, Xavier, Pilar Heras, y Pere Soler. 2014. «La Evaluación Participativa De Acciones Comunitarias Como Metodología De Aprendizaje Para El Empoderamiento Personal Y Comunitario: Estudio De Casos Y Procesos De Empoderamiento/Participatory Evaluation of Community Actions as a Learning Methodology for Personal and Community Empowerment: Case Studies and Empowerment Processes/a Avaliação Participativa De Ações Comunitárias Como Metodologia De Aprendizagem Para O Empoderamento Pessoal E Comunitário: Estudos De Caso E Processos De Empoderamento». Pedagogia Social (24):21-47.



# **ANEXO 1 INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

## **Descriptiva, explicativa y evaluativa**

A continuación se presentan una serie de preguntas, las cuales han sido estructuradas con el objetivo de conocer los procedimientos que se llevan a cabo para realizar el proceso de monitoreo y evaluación en proyectos agropecuarios, ejecutados en la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG). La información recopilada, contribuirá al avance de la investigación: Desarrollo sistemático para el monitoreo y evaluación de proyectos agropecuarios. Siendo un requisito para la obtención de título de postgrado en la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC).

1. Tomando en cuenta que los proyectos son esenciales porque son el mejor medio que existe para lograr la utilización eficiente y económica del capital; ¿qué garantiza una adecuada formulación de proyectos?
2. Sabemos que los proyectos se trabajan en un ambiente cambiante, donde la incertidumbre y el riesgo lo rodean; ¿Qué estrategias utilizan para que los factores mencionados no alteren la puesta en marcha del Proyecto?
3. ¿Qué pasa si los factores de incertidumbre y/o riesgo influyen severamente en el proyecto, de tal modo que pueden limitar el alcance de los objetivos y metas propuestas en el plan?
4. Describa el análisis para calificar o comparar resultados de un proyecto, bajo criterios de valores.
5. ¿Qué evalúa, para qué y con qué frecuencia?

6. Técnicamente, cuando realiza el proceso de monitoreo y evaluación de un proyecto; ¿qué información reúne de la institución, de los fondos (financiamiento) y del contexto donde se desarrolla el proyecto?
7. ¿En qué momento realiza monitoreo del proyecto y para qué?
8. ¿Qué elementos se toman se toman en cuenta para considerar el éxito o fracaso de un proyecto?
9. ¿Existen en la institución instrumentos homologados para el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos?
10. ¿Qué fortalezas y cuáles debilidades existen en la institución en el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos agropecuarios?