

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
SISTEMAS DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA TIERRA Y EL MAR  
ESCUELA DE CIENCIAS AGRARIAS  
PROGRAMA REGIONAL DE MAESTRÍA EN DESARROLLO RURAL**

**EVALUACIÓN EXPOST DEL PROYECTO UNIR-ZAMORANO EN LA  
MICROREGIÓN DEL YEGUARE, HONDURAS, 1996-1999**

**Por: Pedro Antonio Quiel Araúz**

**Tesis presentada como requisito parcial para optar al Posgrado de  
Magister Scientiae en Desarrollo Rural**

**Heredia, Costa Rica, 2000**

**EVALUACIÓN EXPOST DEL PROYECTO UNIR-ZAMORANO EN LA  
MICROREGIÓN DEL YEGUARE, HONDURAS, 1996-1999**

**Pedro Antonio Quiel Araúz**

**Tesis presentada para optar al grado de Magister Scientiae en Desarrollo rural.  
Cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de  
Posgrado de la Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica**

TIBUNAL EXAMINADOR  
HOJA DE APROBACIÓN

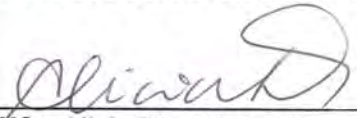
Título de la tesis: Evaluación Expost del Proyecto UNIR-Zamorano en la Microregión del Yeguaré, Honduras, 1996-1999.

Candidato a Magister Scientiae: Pedro Antonio Quiel Araúz

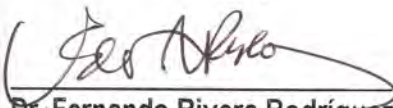
La presente tesis es un requisito parcial para optar al posgrado y título de:

Magister Scientiae en Desarrollo Rural, en cumplimiento de los requisitos que señala el Reglamento Interno del Programa de Maestría en Desarrollo Rural y del Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.


Miembros del Tribunal Examinador:

  
MSc. Alicia Díaz Alvarado  
Presidenta del SEPEUNA

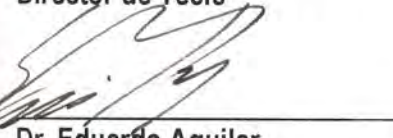
21- set - 2001  
Fecha

  
Dr. Fernando Rivera Rodríguez  
Director de la Maestría


Set 11, 2001  
Fecha

  
MSc. Evelio Granado Carvajal  
Director de Tesis

21 septiembre 2001  
Fecha

  
Dr. Eduardo Aguilar  
Primer Asesor

14 de agosto 2001  
Fecha

  
MSc. Luis Pinel  
Segundo Asesor

20 de Agosto 2001  
Fecha

  
MSc. Pedro Quiel Araúz  
Sustentante

15 de Agosto 2001  
Fecha

## DEDICATORIA

A dios nuestro padre todo poderoso y a la virgencita de Suyapa por haberme iluminado en la realización de este trabajo.

A mis padres: Octaviza y Pedro, mis hermanos: Etzel, Oliver, Helaine e Ika. A toda mi familia en general por el apoyo y consejo.

A mi amada esposa Leonarda, a mis hijos: Pedro Antonio, Leonardo José y Carlos Alejandro. Por darme todo su apoyo y comprensión en los momentos tristes y alegres de mi vida.

A las personas que entreviste para obtener la información, sin su confianza y esfuerzo no hubiera logrado realizar este trabajo.

## RECONOCIMIENTO

Agradezco primeramente a dios todo poderoso por haberme ayudado en esta difícil pero anhelada meta

### **Mi recocimiento especial:**

Al Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD) por financiar mis estudios de maestría.

A mis asesores MSc. Evelio Granados, Dr. Eduardo Aguilar y MSc. Luis A Pinel; quienes me orientaron e instruyeron para poder desarrollar adecuadamente las actividades del presente trabajo.

A todo el personal de la Maestría de Desarrollo Rural y del Proyecto UNIR/Zamorano por apoyarme en el desarrollo de este trabajo.

A la familia Melendez-Hernández, en especial a doña Marielena, don Fernando, doña Rosi, don Carlos, Nela y Anila por haber orientado y apoyado en los momentos tristes y alegres.

A mis compañeros y amigos: Ivan Serrano, Jorge, Edgardo, Felipe, Germán, Macklaren, Roger, Humberto, Eudardo, Aida, Lucila, Felix, Ivan Rosero, Iliana, Libia, Eugenia, Javier, Oscar, Anais, Patricia, Lesly y todos los demás con quienes compartí mi estadia en Costa Rica.

# ÍNDICE GENERAL

Tribunal Examinador .....	i
Dedicatoria .....	ii
Reconocimiento .....	iii
Índice General .....	iv
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Gráficos .....	viii
Lista de Anexos.....	ix
Resumen .....	x
Abstrac .....	xiv
Presentación .....	xvii
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción .....	1
1.2 Justificación .....	2
1.3 Planteamiento del problema .....	3
1.4 Objetivos de la investigación.....	4
1.4.1 Objetivo general .....	4
1.4.2 Objetivos específicos .....	4
<b>CAPÍTULO II: OBJETO DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLOGICA.....</b>	<b>5</b>
2.1 Introducción .....	5
2.2 Delimitación del objeto de estudio .....	5
2.2.1 Espacial .....	5
2.2.2 Temporal .....	6
2.2.3 Institucional .....	7
2.2.4 Analítica.....	7
2.2.5 Participativa.....	8
2.3 Estrategia metodológica.....	9
2.3.1 Presentación de propuesta .....	9
2.3.2 Diseño de la investigación .....	9
2.3.3 Diseño de la muestra .....	11
2.3.4 Técnica e instrumento de recolección de información .....	12
2.3.5 Tratamiento de la información recolectada.....	13
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....</b>	<b>14</b>
3.1 Introducción .....	14
3.2 Evaluación de proyecto.....	14
3.3 Enfoques de evaluación de proyecto.....	16
3.3.1 Evaluación de Metas .....	17
3.3.2 Evaluación de impacto .....	18
3.3.3 Evaluación como seguimiento de procesos.....	21
3.3.4 Evaluación global participativa (EGP).....	23

3.4 Propósitos generales del proceso de evaluación .....	24
3.5 Variables básicas.....	27
3.6 Tipos de evaluación .....	29
3.6.1 Forma.....	29
3.6.2 Fin .....	30
3.6.3 Momento.....	31
3.7 Participación y el ciclo del proyecto .....	36
3.7.1 Definición de políticas y estrategias .....	37
3.7.2 Identificación y preparación del proyecto .....	38
3.7.3 Análisis y negociación del proyecto.....	38
3.7.4 Ejecución del proyecto .....	39
3.7.5 Evaluación .....	40
<b>CAPÍTULO IV: MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO UNIR/ZAMORANO .....</b>	<b>42</b>
4.1 Introducción .....	42
4.2. Antecedentes .....	42
4.2.1. Institucional .....	42
4.2.2. Nacional.....	43
4.2.3. Regional .....	43
4.3 Objetivos del proyecto .....	44
4.4 Componentes del proyecto .....	45
4.5 Los actores del proyecto .....	50
4.6 Metodología del proyecto .....	51
4.7 Estrategia general de trabajo .....	52
4.8 Presupuesto del proyecto.....	52
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS DEL PROYECTO UNIR/ZAMORANO.....</b>	<b>53</b>
5.1.Introducción .....	53
5.2 Análisis del proceso de formulación.....	53
5.2.1 Formulación y objetivos del proyecto UNIR/Zamorano.....	53
5.2.2 Intención final del proyecto .....	57
5.2.3 Coherencia del proyecto UNIR y políticas de Zamorano .....	58
5.2.4 Relación de las estrategias del Proyecto UNIR con las políticas del gobierno .....	60
5.2.5 Concordancia del proyecto y los enfoques de desarrollo rural.....	61
5.2.6 Selección de la población meta .....	62
5.3 Análisis del proceso de diseño .....	63
5.3.1 Priorización de la ejecución .....	63
5.3.2 Programación de la ejecución .....	64
5.3.3 Organización de la unidad ejecutora .....	67
5.3.4 Relaciones con otros actores de la microregión .....	70
5.3.5 Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación (MSE) .....	70
5.4 Análisis del proceso de ejecución.....	72
5.4.1 Problemas y dificultades recurrentes.....	75
5.4.2 Estrategias para problemas y dificultades .....	77
5.4.3 Coherencia de lo ejecutado, lo planificado y sus implicaciones .....	78

5.4.4 Lecciones y aportes del proyecto en el marco del desarrollo rural .....	81
5.5 Principales logros y limitaciones del proyecto UNIR .....	83
5.6 Participación en el proceso de desarrollo.....	86
5.6.1. Proceso de formulación.....	86
5.6.2. Proceso de diseño.....	86
5.6.3. Proceso de ejecución.....	87
5.7 Impacto del proyecto .....	90
5.7.1 Beneficiarios.....	90
5.7.2 Funcionarios de la institución ejecutora .....	99
5.7.3 Alumnos Zamoranos.....	103
5.7.4 Instituciones públicas y privadas .....	104
5.7.5 Actores locales .....	107
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>123</b>



## ÍNDICES DE FIGURAS

Figura N°1. Componentes y Actividades del Proyecto UNIR/Zamorano.....	46
Figura N° 2. Estrategia general del Proyecto UNIR/Zamorano .....	65
Figura N° 3. Esquema de estructura de funcionamientoal del Proyecto UNIR/Zamorano .....	68
Figura N° 4. Redefinición de los Componentes del Proyecto UNIR/Zamorano.....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. <b>Coherencia de lo ejecutado versus lo planificado</b> .....	79
Gráfico N°2. <b>Participación de Estudiantes Zamorano en en el proceso de ejecución</b> .....	88
Gráfico N°3. <b>Participación de los Beneficiarios en el proceso de ejecución</b> .....	89
Gráfico N°4. <b>Opinión de percepción de los beneficiariosdel Proyecto UNIR</b> .....	91
Gráfico N° 5. <b>Evaluación de su participación en el proyecto</b> .....	91
Gráfico N°6. <b>Relaciones entre los técnicos del proyecto y los beneficiarios</b> .....	92
Gráfico N°7. <b>Lecciones aprendidas por parte de los beneficiarios en el proceso</b> .....	93
Gráfico N°8. <b>Cambio o mejora en la estructura organizativa de la comunidad</b> .....	94
Gráfico N°9. <b>Mejora en la participación de los miembros de la comunidad a partir de las actividades del proyecto</b> .....	94
Gráfico N°10. <b>Mejoramamiento en la convocatoria de las organizaciones de la comunidad</b> .....	95
Gráfico N°11. <b>Mejoramamiento en la capacidad de las organizaciones de la comunidad para elaborar proyectos de desarrollo</b> .....	96
Gráfico N°12. <b>Relación entre los actores de la microregión</b> .....	96
Gráfico N°13. <b>Valoración de nuevas relaciones</b> .....	97
Gráfico N°14. <b>Valoración de los Profesores de Zamorano sobre el proyecto</b> .....	100
Gráfico N°15. <b>Fortalecimiento institucional a paritr de las actividades del proyecto UNIR</b> .....	102
Gráfico N°16. <b>Vinculación institucional a paritr de las actividades del proyecto UNIR</b> .....	103
Gráfico N°17. <b>Relación entre los técnicos del proyecto y los funcionarios de la instituciones</b> .....	105

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo N° 1.** Lista de indicadores para evaluar el impacto a nivel de comunidades y Zamorano.
- Anexo N° 2.** Mapa de las comunidades visitadas en la región.
- Anexo N° 3.** Formatos de guía de entrevistas para evaluar el impacto del Proyecto UNIR/Zamorano.
- Anexo N° 4.** Area de la Microregión del Yeguaré.
- Anexo N° 5.** Localización de la Microregión del Yeguaré en Honduras.
- Anexo N° 6.** Presupuesto del Proyecto UNIR/Zamorano (US\$ Miles)
- Anexo N° 7.** Marco lógico del Proyecto UNIR/Zamorano.
- Anexo N° 8.** Lista de actores participantes en el proceso de ejecución del del Proyecto UNIR/Zamorano.
- Anexo N° 9.** Listado de algunas tesis-proyectos en colaboración con el Proyecto UNIR/Zamorano.

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se analiza el impacto generado por el Proyecto UNIR/Zamorano a partir de su diseño y ejecución (1996-1999), con el propósito de extraer consideraciones sobre la ejecución de las actividades desarrolladas por el proyecto y contribuir a la consolidación de esta experiencia, para que sea aprovechada en la formulación, diseño y ejecución de futuros proyectos en esta microregión del Yeguaré o en otras en donde pudiera también utilizarse.

La investigación se realizó a partir de la revisión de los documentos de formulación, planes, reportes de seguimiento y monitores del proyecto, así como la aplicación de una encuesta de opinión 147 personas encuestadas fueron los actores que participaron en todo el proceso del proyecto, analizando en función de las intenciones y premisas formuladas, el impacto generado, los logros y limitaciones y determinando la participación de los diferentes actores regionales, así como de los estudiantes y profesores que participaron en la experiencia.

En su formulación el Zamorano consideró como una premisa de trabajo y justificación institucional, el desarrollo del proyecto, debido a que esta institución considera que le corresponde participar en el desarrollo de opciones viables en la lucha contra la pobreza y el desarrollo rural, al mismo tiempo que en la formación de recursos humanos calificados y capacitados para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad latinoamericana.

Las intenciones del proyecto UNIR/Zamorano fueron, por una parte crear una capacidad de trabajo asociado entre los actores de la microregión, particularmente entre la población y las instituciones públicas y privadas, incluyendo a Zamorano como facilitador, y por otra lograr que la experiencia contribuyera significativamente a la formación profesional de sus estudiantes y a la institucionalización de la temática del desarrollo rural en general y de la microregión circundante en particular.

El proyecto se caracterizó por un estilo de planificación, dirección y ejecución innovador en el sentido de incorporar la participación de los actores integrado sus iniciativas en forma, abierta, permitiendo incorporar iniciativas, sin perder de vista el norte de las grandes intenciones del proyecto, tratando de: informar, motivar, capacitar y organizar a los líderes y actores claves y fortalecer y apoyar a las organizaciones e

instituciones presentes en la región. Además, permitió el involucramiento de profesores, alumnos y demás actores, mejorando la comunicación, interacción, conocimiento de la realidad que les rodea y aportó una nueva experiencia para el fortalecimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje de las diferentes carreras académicas impartidas por la institución.

La priorización y programación de la ejecución del proyecto UNIR/Zamorano, implicó un proceso de definición, orientado a estructurar sus componentes, elementos y actividades con base en objetivos claramente definidos, relativamente compartidos con la población meta y considerando el contexto en que se ejecutaría el proyecto, que permitió tener una concepción clara de **por qué, para qué, como, cuándo, quién y con qué** se podrían realizar las diferentes actividades.

En términos generales, los insumos utilizados permitieron alcanzar logros de mucha importancia en áreas de sistematización, capacitación, organización, recursos naturales, institucional (Zamorano), relación con otros actores, investigación (se generaron alrededor de 20 tesis y trabajos de investigación), publicación de materiales de capacitación, proyectos comunitarios (salud, gestión financiera, productivos y otros).

La coherencia entre lo planificado y lo ejecutado, es aceptable. Sin embargo y a pesar de los logros, también se puede reconocer que para obtener resultados significativos y sostenibles de mejoramiento de calidad de vida en la mayoría de la población de la región, el proyecto hubiera requerido generar una mayor inversión y disponer de un mayor tiempo de operación. En términos financieros y con relación a la amplitud de la cobertura, el proyecto resultó insuficiente para atender todas las expectativas, demandas y oportunidades, porque existieron limitaciones de planificación, gestión operativa, involucramiento de organizaciones e instituciones, así como las emergencias y contingencias derivadas de la catástrofe generada por el Huracán Mitch y de la reestructuración organizacional de Zamorano.

Entre las consideraciones y aprendizajes más significativos del proyecto para la aplicación de proyectos de desarrollo rural, se pueden considerar los siguientes:

- a) Los procesos de planificación participativos son fundamentales para el buen desarrollo e implementación de las actividades

- b) La capacitación, organización y participación activa de los actores y es fundamental para el éxito de los procesos de desarrollo
- c) Incluir a los principales actores desde el inicio del proceso, es fundamental para que éstos se identifiquen y participen activamente en el proyecto.
- d) Los encargados del diseño del proyecto deben conocer la realidad de la población meta antes de planificar las actividades a ejecutar.

Considerando que la participación de los diferentes actores en los procesos de desarrollo es fundamental para el éxito de los mismos, en términos generales la participación de los diferentes actores en la ejecución de las actividades del proyecto UNIR/Zamorano, reflejó en cierta manera una transformación en la forma de encarar los procesos de desarrollo por parte de lo mismos.

Aunque el proyecto no fue, desde su concepción inicial, diseñado para consolidar en forma definitiva impactos de largo plazo que transformaran las condiciones de vida y de aprovechamiento de los recursos en forma sostenible, si logró crear condiciones favorables para que:

- Los diferentes actores de la región estén más informados y motivados para enfrentar sus principales problemas de desarrollo
- Muchos de los actores estén motivados y capacitados para implementar futuros proyectos
- Se mejoraran las condiciones de trabajo e ingreso en algunos de los grupos con los que el proyecto trabajo específicamente
- Se fortalecieron y consolidaron niveles e instancia organizativas, formas de expresión, asociación y participación organizada de los diferentes actores de la microregión
- Se proporcionaran cambios importantes de actitudes, condiciones y comportamientos significativos en los actores sociales de la región, mediante una mejor valoración del medio que le rodea, conservando los recursos naturales entre otros.

Finalmente puede afirmarse que el impacto generado por el Proyecto UNIR/Zamorano, a nivel de todos los actores que participaron en el proceso, fue satisfactorio y básicamente cumplió con su cometido como componente de la fase inicial de una iniciativa de largo plazo como es el Programa de Desarrollo de la Región del Yeguaré, el cual debe ahora de ser debidamente atendido y fortalecido, para que los

importantes esfuerzos que se han hecho cumplan efectivamente con su objetivo superior. También en términos de institucionalización y a pesar de los impactos y logros al interior de Zamorano, no puede afirmarse aún que el concepto de Yeguaré esté establecido en una forma totalmente identificada y sostenible al interior de la organización.

## ABSTRAC

This research project analyzes the impact of the UNIR/Zamorano Project for the period from 1996 to 1999 during which it was designed and carried out. Its purpose is to draw conclusions regarding the execution of the activities developed as part of the project and contribute to the consolidation of this experience. It is hoped that these results will be useful for the formulation, design and execution of future projects, either in the Yeguaré region, or in other sites where they might be put to use.

The research involved revision of the formulation documents, plans, follow up and monitoring reports of the project, as well as the application of a survey. 147 people who participated in the entire process of the project were surveyed. Based on the intentions and premises of the project, they were asked to analyze the impact generated, the achievements and limitations, and to determine the participation of people from the region, as well as students and professors who were involved in the experience

Zamorano's working premise and institutional justification for undertaking the formulation and development of the project involve its belief that it has a responsibility to develop viable options for poverty fighting and rural development. At the same time, it hopes to contribute to the formation of trained and qualified human resources in order to further the sustainable development of Latin American society.

The intention of the UNIR/Zamorano project was, on one hand, to create the capacity for teamwork among the key players of the region, particularly among the population and the public and private institutions of the region, with Zamorano as a facilitator. On the other hand, it was intended that the experience would make a significant contribution to the professional development of its students and to the institutionalization of the theme of rural development, in general, with a particular emphasis on that of the surrounding region.

The programming of the execution of the UNIR/Zamorano project required a process of definition oriented at structuring its components, elements and activities based on clearly defined objectives which were basically shared by the target population, taking into account the environment in which the project would be carried out. This contributed toward the formation of a clear conception of **why, how, when, who and with whom** the different activities could be carried out.



The project was characterized by an innovative planning, management and execution style. It openly invited the incorporation of initiatives of the key players without losing sight of the great intentions of the project's goal. It tried to inform, motivate, train and organize the leaders and key players and strengthen and support the organizations and institutions present in the region. In addition it permitted the involvement of professors, students and other players, improving their communication, interaction and knowledge of the surrounding environment and making available a new experience to strengthen the teaching-learning process of the different academic fields offered by the institution.

In general terms, the inputs used permitted the achievement of important goals in areas of systemization, training, organization, natural resources, institutional development (Zamorano), relations with other players, publication of training materials and community projects (health care, financial management, productive and others).

There was acceptable coherence between what was planned and what was carried out. However, in spite of the achievements, it must be recognized that in order to obtain significant and sustainable results in improving the quality of life of the majority of the region's inhabitants, the project would have needed to generate greater investment and extend its operating period. In financial terms and, in relation to the extent of coverage, the project was unable to attend all the expectations and demands and to take full advantage of opportunities because of limitations involving planning, operative management, involvement of organizations and institutions, as well as emergencies and contingencies resulting from the catastrophe caused by Hurricane Mitch and the organizational restructuring of Zamorano.

The following include some of the project's most significant considerations and learning experiences which could be applied to rural development projects:

- e) Planning processes involving the participation of key players are fundamental for the positive development and implementation of the activities
- f) The training, organization and active participation of the players is fundamental for the success of development processes
- g) The inclusion of key actors from the beginning of the process so that they identify with and participate actively in the project

- h) The people in charge of the project's design must know the reality of the target population before planning the activities to be carried out

Considering that the participation of different players in the development process is fundamental for its success, in general terms, the participation of the different players in some stages of the whole process (specifically the execution of the UNIR/Zamorano project activities) reflected a transformation in their way of perceiving and facing the development process.

Although the project, from its inception, was not designed to achieve a definitive long term impact which would transform living conditions and encourage sustainable use of natural resources, it did create favorable conditions so that:

- The different players in the region are more informed and motivated to face their principal development problems
- Many of the players are motivated and trained to implement future projects
- There was an improvement on the working conditions and income, specifically in some of the groups which the project worked with
- There was a strengthening and consolidation of organizational levels, forms of expression, association, and organized participation of different players in the region
- Important changes were achieved in attitudes, conditions and behavior among the players of the region through a greater appreciation of the environment that surrounds them and the importance of conserving natural resources

In conclusion, it can be stated that the impact generated by the UNIR/Zamorano project, at the level of all players involved in the process was satisfactory and basically achieved its goals as a component of the initial phase of the Development Program for the Yeguaré Valley. This program should now be attended and strengthened so that the important efforts which have been carried out will be complemented in order to achieve the project's long term goals. In addition, in terms of institutionalization, in spite of the impact and achievements within Zamorano, it still can not be claimed that the Yeguaré concept has been established in a completely identifiable and sustainable way inside the institution.

## PRESENTACIÓN

La presente investigación trata uno de los elementos centrales de toda planificación, a saber: La evaluación, vista como un instrumento valioso de la gestión que permite realimentar el proceso de toma de decisiones y mejorar el proceso de diseño y ejecución de los proyectos de desarrollo rural regional. La realización de una evaluación permite detectar los factores y la importancia que estos tienen en un adecuado diseño, ejecución y los posibles resultados que se esperan obtener.

La presente investigación se centra en el área de evaluación de proyectos. Específicamente en la evaluación ex post aplicada al proyecto UNIR/Zamorano), ejecutado por Zamorano. Es un componente clave en la fase inicial del Programa de Desarrollo de la Microregión del Yeguaré (PDMY) y de formación en el desarrollo rural para Honduras, como política para impulsar el desarrollo de las comunidades de la microregión del Yeguaré.

En el capítulo I se presentan algunas consideraciones generales en cuanto a la repercusiones sociales de la crisis en la población rural pobre de América Latina, del papel que deben de jugar los proyectos de desarrollo rural regional y la importancia de evaluar las políticas, el diseño y la ejecución de estos para hacerle frente a la crisis de los países pobres.

También se presentan algunos aspectos que respaldan la justificación del porqué realizar dicha investigación, seguida del planteamiento del problema, en donde se abordan aspectos relacionados con la importancia que ha adquirido la evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo rural regional a partir del diseño y ejecución. Se trata de determinar hasta qué punto los esfuerzos de organización institucional, por parte de los proyectos, tienen una participación positiva en el desarrollo socioeconómico de la población meta. Además, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

En el capítulo II se establece la viabilidad de esta investigación, la cual se concentra en la delimitación del objeto de estudio y más concretamente mediante el empleo de algunas dimensiones: espacial, temporal, institucional, analítica y participativa de los beneficiarios. Se plantean algunas preguntas como directrices que han servido de guía para la investigación y por último se detalla la estrategia metodológica utilizada para realizar la investigación.

En el capítulo III se presenta el Marco teórico conceptual, que servirá de base para sustentar la investigación. Se incluyen aspectos relacionados con la evolución del concepto de evaluación, los diferentes enfoques de evaluación, los propósitos generales, las variables básicas que se toman en cuenta en el proceso de evaluación, los tipos de evaluación en cuanto a forma, fin y momento y la participación de los actores y sujetos en las diferentes etapas del ciclo del proyecto

En el capítulo IV, se incluyen antecedentes institucionales, nacionales y regionales. Los antecedentes institucionales se refieren a la institución ejecutora del proyecto, los antecedentes nacionales se refieren a la consistencia y congruencia del proyecto con la realidad social, económica y las políticas de desarrollo nacional. Los antecedentes regionales se refieren a la ubicación geográfica donde se ejecutará el proyecto, las condiciones y características de la población que se pretende atender. Además se presentan los objetivos, los componentes, los actores, la metodología, la estrategia de trabajo y el presupuesto del proyecto.

En el capítulo V, se presenta un análisis del proyecto UNIR/Zamorano, a partir del análisis de los aspectos más importantes de los procesos de formulación, diseño, ejecución y el contexto en que se desarrolló el proyecto. También se determinan los logros y limitaciones del proyecto, y se determina la participación de los gestores y actores en el desarrollo del proceso. Esto permite analizar el impacto generado por el proyecto UNIR a partir de su diseño y ejecución.

En el capítulo VI, se presentan las conclusiones a partir del análisis de los resultados obtenidos de la evaluación del proyecto.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Introducción

Este capítulo presenta algunas consideraciones generales sobre la crisis social de la población rural de América Latina, el papel que deben jugar los proyectos y las políticas de desarrollo rural regional, algunos aspectos que deben ser considerados sobre la importancia que han adquirido los procesos de evaluación, y los objetivos de la investigación.

Las repercusiones sociales de la crisis económica y política en los países de América Latina y El Caribe, han inducido a un proceso de revalorización de lo social, convirtiéndose en el centro de atención estatal, de las políticas sociales y de los proyectos de desarrollo rural dirigidos a combatir la pobreza y a mejorar las condiciones de vida de las grandes mayorías.

Devolverle a los sectores sociales la "dimensión humana" del desarrollo, el lugar que merecen frente al incremento desfavorable de la crisis, implica el fortalecimiento de las capacidades institucionales y políticas de los estados y organismos de desarrollo rural regional en materia de diseño, ejecución y evaluación de las políticas y los proyectos sociales.

El interés por lograr un crecimiento acompañado de una reducción de la pobreza ha conducido a una redefinición de lo rural en términos de mejoramiento de las condiciones de vida, mediante el empleo productivo y remunerado, el mayor acceso a los servicios y recursos, la distribución equitativa de los ingresos y las riquezas, en el marco de una nueva visión del desarrollo rural.

La necesidad de evaluar las políticas y los proyectos de desarrollo rural regional es cada vez más evidentes, debido a que no habrá posibilidades de llevar adelante de manera eficaz y eficiente las mismas, sino se evalúan los resultados de su aplicación. Por ello, disponer de evaluaciones expost de proyecto ya realizados o en curso resulta fundamental para mejorar el diseño y la ejecución de futuros proyectos y, por consiguiente, el logro de los objetivos e impactos deseados.

## 1.2 Justificación

A partir de las experiencias de éxitos y fracasos en las décadas de los ochenta, por parte del Estado y Organismos Internacionales, en la implementación de políticas y proyectos de desarrollo rural, muchos autores han replanteado la importancia de realizar de manera continua y eficaz la evaluación de los proyectos (ONU, 1984).

Los procesos de desarrollo rural están evolucionando, son complejos y en gran parte se hayan todavía sometidos al método de "prueba error"; es decir, las actividades de desarrollo concentradas en el "crecimiento" *per se* no han conseguido beneficiar, tanto en términos relativos como absolutos, a las grandes masas que viven por debajo de la línea de la pobreza y que constituyen más de un tercio de la población mundial (ONU, Op, cit).

La forma en que se han realizado los proyectos de desarrollo rural regional en los últimos tres decenios, y la manera deficiente de sistematizar y evaluar los procesos de diseño y ejecución de los mismos, son una de tantas causas importantes del fracaso en los esfuerzos de desarrollo de la población rural pobre (ONU, Op, cit).

La reducción gradual de la ayuda financiera para el desarrollo ha obligado a los organismos donantes y a los organismos receptores a pensar en la forma de aprovechar lo mejor posible los limitados recursos disponibles y a prestar mayor atención a la evaluación de la calidad de los procesos de diseño y ejecución de proyectos.

Se ha llegado a una creciente apreciación de la importancia de evaluar todas las etapas del ciclo de gestión de los proyectos de desarrollo rural regional, para proporcionarle a los administradores, planificadores, beneficiarios y encargados de tomar decisiones sobre el desarrollo, los medios para intervenir adecuadamente en la gestión de los proyectos, es por eso que debemos enfatizar los siguientes aspectos (ONU, Op, cit).

- a) evaluar el avance de las actividades de desarrollo durante el diseño y la ejecución del proyecto, para estar alerta y adoptar medidas correctivas.

- b) determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficacia y eficiencia, de las actividades de desarrollo del proyecto y su impacto social.
- c) obtener enseñanzas útiles para la planificación del desarrollo rural, es decir, para un mejor diseño y ejecución de proyectos regionales y sectoriales.
- d) conocer la percepción de los diferentes actores involucrados en el proceso y la forma de implementar iniciativas que permitan el desarrollo de actividades sostenibles por parte de los beneficiarios.
- e) facilitar la coordinación entre las instituciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo rural y los actores sociales, beneficiarios o no, a nivel local y regional.

### **1.3 Planteamiento del problema**

El deficiente análisis previo a la ejecución, seguimiento y evaluación de la mayoría de los proyectos de desarrollo, los cuales en gran parte de su ejecución se limitan a fiscalizar el uso de los recursos financieros invertidos, tanto por los proyectos como por el organismo internacional que participa con el financiamiento, y no a establecer si el diseño, ejecución y participación de los beneficiarios del proyecto permitió alcanzar los fines establecidos a partir de los objetivos.

En algunos casos la poca importancia que se da a la evaluación del impacto, como resultado de las diferentes etapas del proyecto y la participación de los beneficiarios, se debe a que la preocupación se centra en la identificación y el estudio de nuevos proyectos, a la luz del crecimiento desproporcionado de las demandas de los sectores rurales pobres. En estos procesos no se han analizado con detenimiento los elementos o factores de éxito o fracaso, en la consecución de los objetivos e impactos esperados, para utilizar esa información en la planificación de futuros proyectos (Molina, 1992).

En el marco anterior, esta investigación busca contribuir al proceso de "toma de decisiones", a partir de la experiencia de ejecución de este proyecto de desarrollo rural regional. Se parte de que la toma de decisiones continuamente se fundamenta en aspectos teóricos, adaptados a otras realidades, lo que es una desventaja de los procesos que en condiciones adversas o favorables conducirían a la formación de un aprendizaje social, que se conoce como "experiencia" (Molina, Op, cit).

Con el propósito de que el proceso de toma de decisiones con respecto a éste proyecto y a futuros proyectos de desarrollo rural regional se fundamente en una base más realista, que permita el uso eficiente de los recursos y la participación activa de los beneficiarios, se hace indispensable evaluar la incidencia e importancia de los diferentes factores en el diseño y ejecución del proyecto y su impacto.

Por esto, la evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo rural regional mediante el tipo expost, procura determinar y analizar hasta qué punto los esfuerzos de organización institucional y de participación de los beneficiarios contribuyó al desarrollo socioeconómico de la población de la región; así como si se cumplieron los objetivos formulados y si se resolvieron los problemas que indujeron a la intervención por parte del proyecto.

Por las razones anteriormente expuestas la investigación se centra en el impacto generado por el proyecto, mediante evaluación expost, y los factores de diseño y ejecución que están directamente relacionados con los resultados alcanzados.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar el impacto generado por el proyecto UNIR/Zamorano, desarrollado en Honduras entre 1996-1999, a partir de su diseño y ejecución; como una forma de realimentar la labor de los gestores de proyectos dirigidos a desarrollar las zonas rurales.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Analizar la formulación, el diseño, ejecución y el contexto en que se desarrolló el proyecto, para determinar las limitaciones y los logros obtenidos por el proyecto UNIR/Zamorano.
- Determinar la participación de los gestores, ejecutores y sujetos en el proyecto, como posible factor influyente en el impacto del proyecto.



## **CAPÍTULO II: OBJETO DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

### **2.1 Introducción**

Este capítulo presenta la delimitación del objeto de estudio a partir de una serie de dimensiones, algunas preguntas que sirven de guía para la investigación y detalla la estrategia metodológica para realizar la investigación.

### **2.2 Delimitación del objeto de estudio**

En aras de precisar aún más el objeto de estudio se emplean las siguientes dimensiones: espacial, temporal, institucional, analítica y participativa.

#### **2.2.1 Espacial**

Los cambios en los espacios rurales se enmarcan dentro de procesos de desarrollo económico global y es en ésta dimensión donde se debe comprender y proceder a considerarlo. Es insuficiente el desarrollo basado en los estímulos para producir las transformaciones o como se planteó con el uso de éstos, la evolución y desaparición del sector atrasado en los espacios rurales (Bosier, 1992).

En este contexto, el proyecto UNIR/Zamorano se encuentra ubicado en un espacio cuyos aspectos socioeconómicos, institucionales y ecológicos, corresponden con la realidad rural de gran parte de Honduras, confrontando un acelerado crecimiento demográfico, polarización económica, pobreza y rápida degradación de sus recursos naturales. El proyecto se localiza en la Microregión del Yeguaré, Departamento de Francisco Morazán, Honduras, y es ejecutado por Zamorano.

## 2.2.2 Temporal

En cuanto al orden temporal el estudio se centró en evaluar el período comprendido entre agosto de 1996 al 30 de julio de 1999, periodo en el cual se formuló, implementó y se puso en marcha el proyecto, hasta su finalización. Como fechas importantes se pueden señalar:

a) En abril de 1996 se presentó la propuesta inicial, a la Fundación W.K.Kellogg, la que incluyó un marco general, los objetivos, etapas del proyecto, los actores involucrados, las actividades a realizar en estos tres primeros años, la localización y área de la microregión del Yeguaré, la población y algunos indicadores económicos de los municipios; además, se presentaron diagramas, relacionados con la integración de Zamorano, otros actores y nuevos elementos en el proyecto, la participación de los actores en el tiempo y los aspectos a considerar en el proceso de desarrollo (Proyecto UNIR/Zamorano, 1996).

b) En agosto de 1996 se realizó el taller de planificación, su objetivo fue reunir un equipo de trabajo, para definir con base en el marco conceptual y estratégico del proyecto UNIR, las acciones inmediatas y la metodología a utilizar. Además de fomentar sinergia en el equipo de trabajo, afinar los lineamientos de operación y estructurar al equipo para la ejecución de las acciones inmediatas.

c) En mayo de 1997 se elaboró el marco lógico, en el cual se planteó el propósito del proyecto, misión, visión, las actividades del proyecto por cada componente, las metas, los indicadores, los parámetros y supuestos, previstos o no previstos.

d) En julio 1997 se presentó una propuesta tentativa de inversión de proyecto y capacitación, la cual contenía una guía tentativa de los posibles proyectos de inversión y capacitación que se realizarán en las diferentes comunidades.



### **2.2.3 Institucional**

Zamorano, como ente ejecutor del proyecto, es una institución académica, privada, sin fines de lucro que ha demostrado desde 1942, capacidad, dedicación y éxito en la formación de recursos humanos. En los últimos 15 años la institución ha dado mayor énfasis al desarrollo rural, destacando aspectos relacionados con el desarrollo sostenible, que tiene como elemento central al ser humano y la familia y; por consiguiente, el mejoramiento de actitudes, capacidades y oportunidades para el desarrollo en espacios rurales.

El proyecto UNIR/Zamorano es un proyecto de desarrollo rural regional cofinanciado por la fundación W.K.Kellogg, con una duración de 3 años. Es un componente vital de la fase inicial del Programa de Desarrollo de la Microregión del Yeguaré (PDMY) y de Formación en el Desarrollo Rural concebido a largo plazo (20 años).

### **2.2.4 Analítica**

En esta dimensión la investigación se centró en realizar un análisis global del impacto del proyecto mediante la evaluación *ex post* del diseño y ejecución del mismo.

Tomando en cuenta que las dimensiones anteriormente planteadas pueden limitar y garantizar los resultados esperados, del proyecto planteamos algunas de las posibles interrogantes, a partir de la formulación, diseño y ejecución del proyecto, y el impacto a nivel de beneficiarios, académicos (institución), alumnos e instituciones que interactuaron.

¿ La formulación de este proyecto respondió a una política coherente y continua de Zamorano, o más bien fue producto de políticas aisladas cambiantes o una propuesta de la Fundación W.K Kellogg?

¿ Cuáles fueron los supuestos y premisas básicas que ayudaron a diseñar el proyecto?

¿ Cuáles fueron los principales problemas recurrentes que se presentaron durante la ejecución del proyecto?

¿ Promovieron las diferentes actividades que realizó el proyecto una mejor valoración de los recursos naturales por parte de los beneficiarios?

¿ En que medida la experiencia con el proyecto UNIR/Zamorano permitió incorporar al proceso de enseñanza-aprendizaje algunos productos de las actividades realizadas por el proyecto?

¿Cuál fue el aporte de las actividades de desarrollo que realizó el proyecto en el curriculum de los programas académicos de la institución?

¿ La forma de articulación proyecto, institución y comunidad generó mejores opciones de desarrollo para la comunidad?

### **2.2.5 Participativa**

La participación de los beneficiarios en los procesos de desarrollo y su práctica pueden reflejar una transformación en la manera de encarar el desarrollo a través de los programas y proyectos. La participación no es simplemente una idea sino una nueva forma de cooperación para el desarrollo en la década del 90, que plantea a los gobiernos y a las instituciones una renovación en las prácticas tradicionales y el desarrollo de una nueva actitud de cambio e innovación (BID, 1997).

La participación de los beneficiarios en el desarrollo es a la vez, un proceso y resultados de ese proceso. Como proceso considera que los individuos y las comunidades deben estar involucrados en las decisiones y programas que afectan sus vidas. Como resultado consiste en lograr individuos y comunidades capacitadas para desenvolverse con mayor autonomía y estabilidad (BID, Op, cit).

En tal sentido, la intención final del proyecto, es integrar a los actores en un cuerpo cuyos miembros actúan coordinadamente, en función de intereses identificados y comunes, la organización se inicia separada y la acción catalizadora de Zamorano, inicial y posteriormente, es ir facilitando cada vez una mayor integración de los actores, partiendo de las familias y comunidades fortalecidas para visualizar y proponer cambios, los que requieren, en muchos casos, del concurso de otros actores presentes en la región. Es decir que

existirá una presencia activa de la población en la definición de sus intereses, en la evaluación de sus avances y en la fijación de sus propios indicadores.

## **2.3 Estrategia metodológica**

A partir de los objetivos de la investigación y de las dimensiones anteriores, se procedió a diseñar una estrategia metodológica, la cual se basó en los siguientes aspectos:

### **2.3.1 Presentación de propuesta**

A partir de varias reuniones realizadas con el coordinador general del proyecto UNIR<sup>1</sup>, los coordinadores de los diferentes componentes y el equipo técnico del mismo, se propuso realizar la evaluación del proyecto a partir del 30 de julio de 1999; fecha en la cual finalizaron en su totalidad las actividades del proyecto, para lo cual se elaboró el calendario de actividades. Así mismos se presentó la solicitud formal de los requerimientos de información y apoyo logístico requerido para el logro de los objetivos y actividades del plan de trabajo.

### **2.3.2 Diseño de la investigación**

A partir de los aspectos claves que deben incluirse, se prosiguió a clasificar el tipo de investigación en cuanto a la forma, fin y momento en que se realizó, se presentó un listado preliminar de los posibles criterios (variable e indicadores ) a utilizar para medir el impacto del proyecto (Anexo 1).

Con el fin de determinar el tipo de investigación a utilizar para evaluar el impacto del proyecto se consideraron los siguientes aspectos (Pichardo, 1991).

1. La evaluación de impacto, por su naturaleza y por la multiplicidad de factores interactuantes, requiere la participación de grupos e individuos con orientaciones diversas, de manera que sea posible recuperar opiniones de varias fuentes, a partir de las cuales se pueda configurar el cuadro de análisis evaluativo.

2. Los propósitos de la evaluación del impacto pueden ser variados y su definición está asociada con el grado de conocimiento que se tenga de la problemática a evaluar, los métodos, técnicas e instrumentos de evaluación, lo que a su vez determina el tipo de diseño que se utilice en la investigación evaluativa. Asimismo, la evaluación depende del tiempo y los recursos disponibles y el interés o presión que se tenga para cumplir con el requisito de la oportunidad.
3. La práctica más generalizada ha sido revelar la importancia del papel de la evaluación al finalizar la ejecución, o confiere utilidad a la evaluación exantes. En el caso de la evaluación del impacto, ésta no sólo es posible antes, durante y después de la ejecución del proyecto, sino que es altamente recomendable que se asuma como un proceso integral y permanente.

En este caso, corresponde a una investigación académica que va más allá de una simple evaluación y busca una mejor intencionalidad:

En cuanto a la **forma**: La evaluación del impacto se realizó de manera externa y participativa. La primera permitió un mayor grado de objetividad al no estar directamente vinculado con las políticas del programa o proyecto a evaluar, el no pertenecer a la institución u organización responsable de la ejecución del mismo. La segunda permitió plantear la participación, directa o indirecta, de los destinatarios de las acciones a evaluar, siempre y cuando estos hayan participado en una o en las diferentes etapas del proceso de intervención planificada.

En cuanto al **fin**: La evaluación del impacto se realizó desde el punto de vista descriptivo o exploratorio y analítico. La primera permitió recopilar información necesaria proponer o incorporar acciones preventivas y correctivas a futuro, que aseguren que el proyecto cumpla con los objetivos propuestos. La segunda permitió el estudio de toda la información recopilada con el fin de proponer recomendaciones para cambiar o reforzar situaciones existentes, que aludan al desarrollo de ciertas actitudes, motivaciones o mentalidades en las personas que participan, incluyendo no sólo información cuantitativa y cualitativa, si no que permita identificar y analizar los diferentes factores que inciden en la producción del impacto.

---

<sup>1</sup> Eduardo Aguilar. Coordinador General del Proyecto.

En cuanto al **momento**: La evaluación del impacto se realizó *ex post* de la ejecución, tratando de comprobar el grado de cumplimiento efectivo y eficiente de los objetivos del impacto buscado, es decir, determinar en qué medida el proyecto alcanzó sus objetivos y cuáles han sido los logros y limitaciones. Además, el análisis establecerá el grado de variación experimentado en la viabilidad resultante, como producto del diseño y ejecución realizada, en la medida en que ésta amplíe o limite los espacios de acción, enfatizándose, por un lado el aspecto retrospectivo y por el otro, lado la creación de condiciones de viabilidad para futuras acciones.

### 2.3.3 Diseño de la muestra

El diseño de la muestra se inició determinando las unidades de análisis, una vez realizado esto se definió el tamaño de la muestra para cada una de ellas, luego se procedió a determinar quienes serían los informantes claves a entrevistar en cada unidad de análisis, considerando ciertos criterios de selección:

- a) **Comunidades**: Se extrajo una muestra estratificada al azar que garantiza la representatividad con respecto al total del universo. El colectivo estuvo formado por todas las comunidades que el Proyecto atiende, (72 comunidades comprendidas en 6 municipios). La muestra total se seleccionó considerando el nivel de intensidad de actividades realizadas por el proyecto en las comunidades, esto permitió escoger 10 comunidades, lo que representa el 14% del colectivo total (Anexo2).
- b) **Beneficiarios**: Se seleccionaron 5 informantes claves por cada comunidad, considerando como criterio ser sujeto activo del proceso, es decir haber participado o interactuado en actividades del proyecto. El total fue de 50 beneficiarios.
- c) **Académicos de Zamorano**: Se entrevistaron 16 profesores de un total de 20 de diferentes unidades académicas, considerando como criterio de selección haber participado, interactuado en actividades del proyecto, como capacitadores, coordinadores y asesores de tesis.
- d) **Estudiantes de Zamorano**: Se entrevistaron 20 estudiantes del programa de agrónomo e ingeniero agrónomo, de un total de 200, considerando como criterio de selección haber

participado en las prácticas vacacionales, en grupo de apoyo y en tesis financiadas por el proyecto UNIR.

- e) **Corporaciones Municipales:** Se entrevistaron los alcaldes de los 6 municipios de la región del Yeguaré, considerando como criterio de selección haber participado en reuniones y capacitaciones realizadas por el proyecto.
- f) **Grupo de Empresarios:** Se entrevistaron 8 empresarios de diferentes áreas productivas de la región del Yeguaré, considerando como criterio de selección el haber participado en reuniones y actividades de capacitación del proyecto.
- g) **Funcionarios de Instituciones:** Se entrevistaron 17 funcionarios de las diferentes instituciones públicas y privadas presentes en la región y otras del exterior, seleccionados por su participación en actividades de capacitación, coordinación y apoyo del proyecto.
- h) **Gestores y Ejecutores del proceso:** Se escogieron 30 personas, considerando como criterio de selección haber participado en los procesos de formulación, diseño y ejecución del proyecto.

#### 2.3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para efecto de la recolección de la información que permitirá cumplir con los objetivos de la investigación, las técnicas que se utilizaron son: la entrevista formal semiestructurada, la observación, revisión de documentos y como instrumento se utilizó la guía de entrevista formal semiestructurada:

A continuación se da mayor detalle sobre las técnicas e instrumentos utilizados:

- a) **Entrevista formal semiestructurada:** Para elaborar las entrevistas se procedió a trabajar a partir de los objetivos de la investigación y se establecieron variables e indicadores. Constaron de preguntas abiertas y cerradas, las cuales se aplicaron a los informantes clave de cada una de las unidades de análisis, con el fin de establecer un enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad de la población entrevistada.



- b) Observación: Se observaron los productos resultantes de las diferentes actividades que realizó el proyecto en las comunidades. Esto permitió, entre otras cosas, obtener datos complementarios sobre aspectos importantes del proceso de desarrollo.
- c) Análisis de documentos: Se revisaron y analizaron los diferentes documentos del proyecto (propuesta, informes de talleres de planificación, informes de evaluación, etc). Esto permitió obtener información a partir de documentos existentes con el fin de analizar los diferentes hechos y avances del proyecto.
- d) Guías de entrevistas formal semiestructurada: Después de la elaboración de las variables e indicadores, se elaboraron 7 guías, las que fueron aplicadas a los formuladores, diseñadores, ejecutores, académicos, estudiantes, alcaldes, empresarios, funcionarios de las instituciones públicas y privadas y a los beneficiarios; en total se aplicaron 151 guías, con el fin de analizar el impacto del proyecto a partir de del diseño, ejecución y la percepción de los actores presentes en el proceso (Anexo3).

### 2.3.5 Tratamiento de la información recolectada

**Guía de entrevistas formal semiestructuradas:** Se procedió a agruparlas en cada una de las unidades de análisis, luego a sistematizar la información, determinando en las preguntas abiertas, parámetros en cuanto a las opiniones de los entrevistados (excelente, muy bueno, si/no mejoró, etc) y al mismo tiempo determinando porcentajes. Las preguntas cerradas se complementaron con preguntas abiertas, lo que permitió profundizar el análisis del impacto del proyecto a partir de la percepción de los beneficiarios. En este sentido, la complementariedad de las preguntas cerradas con las abiertas, permitió trabajar con técnicas de análisis de información cuantitativa y cualitativa.

**Análisis de documentos:** Se realizó una revisión de los documentos del proyecto considerando aspectos relacionados con los procesos de formulación (propuesta), diseño, ejecución, los informes de monitoreo y de evaluación efectuados en el proyecto, con el fin de corroborar la información de los entrevistados y lo que se observó en el campo, además de documentos relacionados con políticas de desarrollo institucional, desarrollo rural, regional y sectorial.

## CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 3.1 Introducción

Este capítulo presenta aspectos relacionados con la evolución del concepto de evaluación, los enfoques, los propósitos y variables a considerar en el proceso, así como los tipos de evaluación que existen. Lo anterior es el resultado de una revisión bibliográfica que se sustenta en los estamentos teóricos obtenidos de informes, libros y apuntes logrados en los cursos de la maestría y de otras fuentes, teniendo como propósito establecer un cuerpo teórico que oriente la investigación.

### 3.2 Evaluación de proyectos

La evaluación implica la aplicación de métodos rigurosos para determinar el progreso de un proyecto en el proceso de alcanzar su objetivo durante su ejecución, o bien si logró y cómo logró, o no, dicho objetivo. El proceso de evaluación combina diferentes tipos de información con los criterios y puntos de vista de las personas participantes o afectadas. Utiliza herramientas de campo tales como la estadística, economía y sociología, y está basada fundamentalmente en los conceptos y procedimientos de la metodología de investigación científica.

Aunque el concepto de evaluación de proyecto a través de los años ha ido evolucionando, todos incorporan de alguna manera tres principios básicos: proporcionar información que sea **creible**, **útil** y que permita la **incorporación de experiencias** adquiridas en el proceso de adopción de decisiones tanto del prestatario como de los donantes

La OCDE/CAD, 1991<sup>2</sup>, define la evaluación como: *"un escrutinio, lo más sistemático y objetivo posible de un proyecto, programa o política en ejecución o terminado, y sus dimensiones de diseño, ejecución y resultados. El propósito es determinar la pertinencia y logros de los objetivos y la eficiencia, efectividad, impacto y sustentabilidad del desarrollo"*.

---

<sup>2</sup> Grupo de expertos en Evaluación de Programas de Asistencia de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico/Comité de Asistencia para el Desarrollo.

Para Baca (1994), la evaluación de proyecto es *"toda actividad encaminada a tomar una decisión de inversión sobre un proyecto"*, concepto que refleja más una evaluación específica realizada antes del proceso de inversión. El Banco Interamericano de Desarrollo (EVO<sup>3</sup>/BID, 1997) define evaluación *"como la aplicación de métodos rigurosos para determinar el progreso de un proyecto en el proceso de alcanzar su objetivo durante su ejecución, o bien para determinar si logró, o no, dicho objetivo"*, concepto que refleja la combinación de dos tipos de evaluación, el establecimiento de datos para monitoreo, seguimiento y dos o tres evaluaciones.

Turner (1985), plantea algunos conceptos que en términos generales maneja la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) con respecto a este campo, así define que la evaluación de proyecto *"es un análisis retrospectivo de la experiencia para comprobar si se han alcanzado los objetivos previstos y para determinar cómo y por qué se lograron o no"*, además señala que con la evaluación se busca examinar la pertinencia del proyecto y si es necesario poner en juicio su diseño, las hipótesis básicas en que se apoya, determina los cambios que ha originado y el progreso hacia las metas planteadas e identificar los cambios imprevistos. Estas definiciones reflejan más el concepto de lo que podría ser una evaluación posterior a la ejecución (expost).

Por otra parte, los organismos de la ONU (Op, cit), han definido la evaluación de proyecto como *"el proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia y el impacto de todas las actividades del proyecto de acuerdo a sus objetivos"*. Se trata de un proceso organizativo para mejorar las actividades todavía en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y toma de decisiones futuras".

Según se ha señalado la evaluación es un proceso continuo como lo resaltan Cohen y Franco (1988) al decir que *"la evaluación no debe ser concebida como una actividad aislada y auto suficiente"*. Por el contrario forma parte del proceso de planificación de las políticas públicas en áreas sociales donde juega un rol fundamental para producir un adecuado sistema de realimentación.

Todos estos conceptos son concordantes con lo que ya se ha planteado de que la evaluación debe de considerarse *"como un proceso integral y continuo que no sólo trata de detectar irregularidades sino que*

---

<sup>3</sup> Nota: Equipo de trabajo de Evaluación del Banco Interamericano de Desarrollo.

sirve como mecanismo generador de la información necesaria para elaborar las medidas correctivas a través, de la realimentación para la toma de decisiones. Esto implica que la evaluación debe darse en tres momentos: antes, durante y después de la ejecución de las políticas o proyectos (Pichardo, Op, cit).

En síntesis, para esta investigación se entenderá por evaluación *“proceso de medición, análisis e interpretación de los resultados de la implementación de una actividad, un proyecto, un programa o una política, que permita generar información para una correcta y oportuna toma de decisiones con respecto a estos y a futuros proyectos, es decir, un proceso de aprendizaje de la experiencia”*.

### **3.3 Enfoques de evaluación de proyectos**

La evaluación como disciplina de gerencia de proyecto de desarrollo, es un concepto relativamente nuevo y de mucha importancia. En efecto, aunque los antiguos procedimientos de control de gestión empresarial pueden considerarse como una forma de evaluación, los métodos modernos comenzaron a desarrollarse dentro del sistema de las Naciones Unidas a principios de la década de los 50. Desde entonces la evaluación ha venido variando en sus objetivos y procedimientos. En un inicio, el interés estaba concentrado principalmente en una cuantificación de las actividades de asistencia técnica y del manejo financiero, con poca importancia sobre el impacto en los beneficiarios. Es decir, tenía sobre todo un carácter de control de gestión (Rivera et al, Op, cit).

Sin embargo, esta situación ha variado en las últimas décadas con la experiencia acumulada en la ejecución de los proyectos. Así que *“tanto entre los donantes como en los países en desarrollo se advierte una comprensión cada vez mayor de la importancia que reviste la evaluación como instrumento para una gestión eficaz de los proyectos, orientada en función de los objetivos que se pretenden alcanzar, particularmente los de desarrollo agrícola y rural, dirigidos a grupos de población pobre y en desventaja”* (ONU, Op, cit).

En los últimos cien años, la evaluación de proyectos ha evolucionado desde un enfoque unidimensional llevado a cabo por un solo evaluador, que generalmente provenía del campo técnico que se estaba evaluando, hasta convertirse es una actividad multidimensional concentrada en diversos niveles de un proyecto, en la que participa una gran variedad de generadores de productos de evaluación, así como

usuarios de los resultados de una evaluación. En la actualidad, en lugar de basarse únicamente en los puntos de vista de un solo evaluador en distintas etapas, un equipo de personas ayudan a dar forma a la evaluación y a interpretar sus hallazgos.

Esta evolución de los procesos de evaluación de proyectos a permitido identificar cuatro enfoques principales (Sulbrandt 1993, citado por Klisberg, 1993). Estos enfoques son sucesivos en cuanto a su definición y aplicación. Así, la evaluación de metas, que fue el primer procedimiento utilizado, hoy casi no se usa. Luego se hizo popular el enfoque de impacto, todavía vigente pero que tiende a ser abandonado. Los enfoques que están en un proceso de consolidación son el seguimiento y evaluación de procesos y el seguimiento y evaluación global. De acuerdo a Sulbrandt (Op, cit), estos cuatro enfoques son los siguientes:

### **3.3.1 Evaluación de Metas**

La evaluación de metas (primera generación), ha sido la forma más tradicional de realizar evaluación, a fines del siglo XIX. Su interés se basa en la identificación del nivel de logro de ciertos objetivos específicos mediante la medición cuantitativa con instrumentos unimodales, es decir, se trata de un enfoque estrictamente de evaluación de resultados y en realidad no incluye el concepto ni las técnicas de la evaluación tal como se concibe actualmente. No obstante, es un enfoque que se sigue usando, particularmente en la evaluación *ex post*. Su valor consiste en que permite tener una buena aproximación a la relación entre la ejecución financiera del proyecto y las actividades realizadas (Rivera et al, 1996).

La metodología básica de la evaluación por metas (medición) fue sistematizada por Weiss, (1982), quien señaló que *"el propósito de la investigación evaluativa es medir efectos de un programa con relación a las metas que se propuso alcanzar, como un medio de contribuir a la subsecuente toma de decisiones sobre el programa y a mejorar la futura programación"*. Se trata de averiguar si al finalizar el proyecto se cumplieron las metas programadas inicialmente. No obstante, si el diseño del proyecto lo permite, en el sentido que se hayan definido metas de medio plazo, se puede realizar una evaluación parcial del nivel de cumplimiento de las metas. Esto permite tomar decisiones para proceder a realizar ajustes en la ejecución del proyecto.

El procedimiento de la evaluación de metas (medición) consiste en la identificación de las metas iniciales del proyecto, identificando indicadores que permitan asignar valores medibles en cantidad de logros o en porcentajes respecto a las metas trazadas. La evaluación de metas sobre todo en los productos, es decir, logros específicos, que son los aspectos fácilmente medibles y con los cuales se pueden efectuar pruebas estadísticas. Algunos problemas que se presentan en este:

- a) En la identificación de las metas y en las interferencias de las externalidades.
- b) Es necesario considerar que en los proyectos existen metas múltiples y proceder a seleccionar las que serán incluidas en la evaluación.
- c) Es imprescindible considerar que pueden haber cambios de metas durante la ejecución.
- d) En este enfoque, en la medida en que no se consideran las externalidades, cualquier modificación positiva o negativa de las variables sobre las cuales se establecen metas son atribuidas al programa.

### **3.3.2 Evaluación del impacto**

La evaluación del impacto (segunda generación), utilizada en las décadas de 1920 a 1950. Su interés se basa en la identificación de conjuntos de aspectos optimizadores y limitantes con respecto a ciertos objetivos establecidos; comparación de enfoques usando métodos experimentales, o de fenómenos, en grupo y situaciones de ocurrencia natural, es decir, el enfoque de evaluación del impacto constituye un avance sobre el enfoque de metas, por cuanto, una vez que se ha medido el nivel de cumplimiento de las metas, se evalúa cualitativa y cuantitativamente si se ha logrado promover cambios en las condiciones de vida de la población, de acuerdo con los objetivos del proyecto (Rivera et al, Op, cit).

Con la evaluación de impacto (descripción/comparación) se busca identificar en qué medida las condiciones de vida de la población beneficiaria han cambiado como resultado del proyecto y si los cambios han ocurrido en la dirección deseada. Para ello se investiga la efectividad del proyecto y se buscan relaciones de casualidad entre las actividades de éste y el resultado final específico encontrado.

Este enfoque fue desarrollado durante la década de los 70's y sistematizado y adoptado con el fin de determinar el nivel de avance en la ejecución y si la orientación ha sido correcta en función de los ajustes que puedan ser realizados, y luego, al término del mismo, para identificar cuál ha sido el impacto social efectivo de las actividades.

En este enfoque no se consideran las externalidades, es decir, sólo se determinan los efectos líquidos de las actividades que son estrictamente imputables al proyecto. Para ello se recurre a métodos cuasi-experimentales y a modelos causales lineales (Cohen y Franco, Op, cit). La metodología de la evaluación de impacto (descripción/comparación) es muy estricta, para Rossi, et al, (1979), hay que considerar dos requisitos para evaluar el impacto: a) existencia de metas bien definidas y articuladas; y b) intervención bien realizada. Una tercera característica es que el modelo de evaluación del impacto (descripción/comparación), en cuanto a las variables a considerar, debe ser definido en el documento ex ante y, sobre esa base, se debe hacer una buena encuesta base que indique los niveles de las variables a medir posteriormente.

Este enfoque de evaluación constituye un avance sobre la evaluación de metas (medición) en la medida que incorpora, adicionalmente al cumplimiento de las metas internas al proyecto, los efectos y los impactos de las actividades sobre la calidad de vida de los beneficiarios. Este cambio en el enfoque de evaluación tiene que ver también con la innovación en la definición de los objetivos generales de los proyectos, por cuanto anteriormente eran definidos en términos de productos.

Los impactos son siempre producto de la suma de los efectos y de los productos, así como de mejoras en el contexto global donde se localizan los productores y sus familias. Se recurre entonces a lo que se llama indicadores indirectos de nivel de vida, que incluyen variables de cambios físicos, tales como mejor o peor estado de vivienda, acceso a agua potable, electricidad, cocina a gas, etc.

Igualmente, se recurre a factores de percepción, que indican la visión de los beneficiarios sobre su actual condición de vida con relación al pasado. No obstante, este aspecto es engañoso ya que juegan dos percepciones subjetivas, la del beneficiario y la del ejecutor del proyecto, que pueden tener visiones muy diferentes.

Algunos aspectos metodológicos de este enfoque son: a) es necesario que los objetivos estén bien definidos como metas e impactos deseado; b) las localidades y situaciones deben estar bien controladas, es decir, aisladas de las otras acciones de desarrollo; c) los elementos del proyecto deben ser estables, ya que de otro modo no se puede atribuir el impacto a las actividades, sino a otras causas; y d) la intervención debe ser lo suficientemente importante y duradera como para producir un impacto.

Las condiciones que exige una evaluación de impacto (descripción/comparación) son difíciles de satisfacer y los resultados obtenidos pueden ser engañosos, demasiado complejos y de poca utilidad en términos de la ejecución del proyecto. La manera de solucionar este problema es elegir un mínimo útil, es decir, las mediciones necesarias para obtener un resultado que sea de utilidad a los fines de la evaluación, que el de mejorar el nivel de ejecución de los proyectos, actuales y futuros. Ello exige cumplir con algunos requisitos mínimos:

- a) Identificar los aspectos que van a indicar si hubo o no cambios en las condiciones de vida, es decir, seleccionar cuáles son los impactos que interesan y medir su nivel de logro, por ejemplo, mejora en la nutrición infantil, abastecimiento de agua, etc.
- b) Concretarse en los productos del proyecto y del entorno que han contribuido al logro del impacto.
- c) La buena o deficiente ejecución de un proyecto no garantiza un buen impacto. Por tal motivo hay que diferenciar entre los logros del impacto sobre los beneficiarios, y los resultados de la ejecución de las metas, ya que un proyecto bien ejecutado puede tener logros poco significativos, y un proyecto ejecutado con deficiencia puede, si hay condiciones externas favorables, obtener buenos resultados.
- d) Definir con precisión la metodología de evaluación, considerando la hipótesis y las etapas de la misma, los participantes, el presupuesto, etc.



### 3.3.3 Evaluación como seguimiento de procesos

Tradicionalmente, se ha considerado que la evaluación de proyecto se concentra en el análisis *ex post*. La práctica actual considera a la evaluación como una actividad vital de tipo continuo que no sólo proporciona información correctiva a nivel de los proyectos, sino también un entendimiento de los problemas a nivel de programa, políticas y estrategias.

La evaluación como seguimiento del proceso ( tercera generación), utilizada en las décadas de 1950 a 1980. Su interés se basa en la comparación de resultados múltiples con metas y normas establecidas *a priori*; evaluación normativa relacionada con datos de referencia e indicadores. Esta evaluación como seguimiento de proceso de ejecución de los proyectos es un intento por superar los problemas de las evaluaciones anteriores sobre los plazos y las dificultades de cumplir su papel de auxilio a la gerencia. Para ello se propone realizar un acompañamiento cotidiano, identificando los problemas y los logros durante la ejecución de las actividades, lo cual se logra mediante una unificación de criterios entre seguimiento y evaluación.

Es decir, la evaluación constituye una reflexión a partir tanto de la información de seguimiento de las actividades del proyecto, como de otras informaciones de los efectos de las actividades sobre los beneficiarios. La diferencia con la evaluación de impacto, que incorpora evaluaciones durante la ejecución del proyecto, es que la evaluación de proceso "realiza un intento sistemático por medir la cobertura del proyecto, por establecer el grado en el cual está llegando a la población objetivo y, en particular por realizar un seguimiento de los procesos que se desarrollan en su interior (Sulbrandt, Op, cit, citado por Klisberg, Op, cit)

Una particularidad del enfoque de procesos, por tanto, es que hace énfasis en el desarrollo del proyecto. Este aspecto es fundamental, ya que contribuye a mejorar la gerencia del mismo. Su objetivo es detectar posibles defectos de diseño o de los procedimientos, de identificar barreras e impedimentos, y proveer información útil que permita apoyar el proceso de la gerencia e introducir los cambios necesarios en el programa. De acuerdo con Wildavsky, (1972), para que el seguimiento y evaluación de proyecto sea de utilidad es necesario, además de identificar productos, metas e impactos, determinar los mecanismos institucionales que están siendo utilizados para alcanzarlos.

Algunas de las características de este enfoque son:

- a) Se realiza un marco lógico de los objetivos finales, intermedios y específicos y se le compara con modelo de equivalencia o de avance, que muestra lo que efectivamente está ocurriendo.
- b) Es necesario que exista un sistema de recolección de información en función de los objetivos, instalado desde el momento en que se inicia el proyecto.
- c) Analiza cotidianamente la efectividad de las actividades y propone alternativas a la gerencia para mejorar su implementación.
- d) Es necesario que haya disposición favorable de la gerencia del proyecto para aplicar los resultados de la evaluación, y un proceso de seguimiento de las actividades que no entre en conflicto con el personal técnico.

La gran utilidad de la evaluación de procesos, reside en que “es capaz de proveer tempranamente información acerca de los problemas y desviaciones en la ejecución del programa y la manera en que la obtención de metas es afectada” (Sulbrandt, Op, cit, citado por Klisberg, Op, cit). Este autor agrega que la evaluación de los procesos, quizás por el hecho de que implica instalar una Unidad de Seguimiento y Evaluación (USE) desde el inicio del proyecto, es prácticamente inexistente en la región. No obstante, en este esfuerzo ha influido positivamente la difusión de metodología de diseño de proyecto y de planificación de actividades por objetivos.

En la evaluación de procesos, además de la medición del nivel de impacto alcanzado, lo que más interesa evaluar es la calidad de los insumos y de las actividades que están siendo realizadas. Es decir, averiguar si el personal técnico, por ejemplo, que es un insumo fundamental para el logro de los objetivos del proyecto, cuenta con la capacitación necesaria, la motivación y conoce los objetivos del proyecto. Interesa averiguar si los insumos técnicos son adecuados, costos son aceptables y el acceso es fácil. Y así sucesivamente con todos los insumos y actividades definidas en el Plan Operativo Anual (POA) de cada año.

En definitiva, independientemente de la forma como se construya el sistema de evaluación, se pretende que haya una verificación permanente de la adecuación de la oferta del proyecto, en función de garantizar la sostenibilidad de las propuestas tecnológicas, conocer si hay aceptación por parte de los beneficiarios, averiguar si contribuye o no al objetivo específico en referencia, y si el proyecto tendrá un impacto positivo sobre las condiciones de vida de la población objetivo, que es la finalidad de cualquier esfuerzo de desarrollo.

### **3.3.4 Evaluación global participativa (EGP)**

La evaluación global participativa (cuarta generación), utilizada desde la década de los 80's hasta la fecha. Su interés se basa en la transparencia, responsabilidad ejecutiva y desempeño coordinados por medio del análisis de todos los datos disponibles, usando una variedad de métodos y mediciones múltiples, e incorporando el conocimiento, las perspectivas y los valores de todos los involucrados. Este enfoque de evaluación tiene que ver con las nuevas orientaciones del desarrollo rural, donde se enfatiza que el papel fundamental en términos de definición de objetivos, de elaboración de proyecto, de su ejecución y su evaluación, no son patrimonio exclusivo de los técnicos, sino que estas nuevas orientaciones enfatizan el papel central de los beneficiarios en la definición y ejecución de los proyectos. Por tanto, la evaluación también debe ser participativa, para determinar si efectivamente los productos, metas, efectos e impactos se adecuan a la realidad de los beneficiarios.

Este enfoque de evaluación sostiene que para el éxito del proyecto, más que el seguimiento de las actividades internas del mismo, es relevante tener una clara visión de lo que ocurre en el contexto político, económico y social de las comunidades, del Municipio, de la región y del país y de los cambios en la macroeconomía. Por lo tanto, no es sólo medir el nivel de cumplimiento de las actividades de la Unidad Ejecutora de proyecto para alcanzar los logros de los objetivos trazados, sino cómo la sociedad en su conjunto y los diferentes actores sociales que participan en el proceso, están cooperando o interfiriendo en el logro de los objetivos. El enfoque de evaluación global participativa sostiene que los sistemas implementados deben ser capaces de seguir y evaluar las actividades del proyecto en el contexto de su entorno mediato e inmediato y de los actores que participan e influyen en el cumplimiento de los objetivos programados (Rivera, Op, cit).

Los procesos de descentralización y de flexibilización en la ejecución de los proyectos, implican un cambio en la metodología para evaluarlos, particularmente en cuanto a la participación de los técnicos y de los beneficiarios en el proceso del proyecto. El enfoque participativo tiene mayores posibilidades de realizarse cuando la dirección del proyecto está más cerca de las comunidades beneficiarias y permite hacer ajustes para corregir desviaciones de las actividades en función de los objetivos.

### **3.4 Propósitos generales del proceso de evaluación**

De los diferentes conceptos y enfoques de evaluación que se mencionaron en el apartado anterior, se pueden desprender los propósitos generales de todo proceso de evaluación, así por ejemplo, el grupo de expertos de la OCDE/CAD, señala que el propósito de la evaluación es determinar la pertinencia y logro de los objetivos y la eficiencia, efectividad, impacto y sustentabilidad del desarrollo. Baca señala el hecho de que la evaluación sirve para tomar decisiones de inversión sobre un proyecto.

El BID señala que lo importante es evaluar el progreso de un proyecto hacia la consecución de sus objetivos durante y después de su ejecución. Turner dice que con la evaluación se busca examinar la pertinencia del proyecto y si es necesario readecuarlo para alcanzar el objetivo deseado. Los organismos de la ONU señalan que la evaluación es un proceso organizativo para mejorar las actividades todavía en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y toma de decisiones futuras.

Cohen y Franco señalan el hecho de que la evaluación analiza la eficiencia para contribuir a la toma de decisiones subsiguientes, tanto del mismo programa como de programas futuros.

En un plano general se puede afirmar que la evaluación conlleva básicamente tres propósitos (apuntes citado por Molina, Op, cit).

- a) Medir el rendimiento (eficiencia y eficacia) mostrado en la implementación de la actividad, el proyecto, programa o política.

La experiencia demuestra que la mayoría de los proyectos requieren modificaciones a mitad del camino. Algunas mayores otras menores, por ejemplo, cambios en los alcances de las diferentes actividades, variación en el diseño y otros.

Por esto, la evaluación se centra en medir el rendimiento que se ha alcanzado durante la implementación, es de suma importancia tanto para los administradores directos del proyecto, como para los niveles superiores de la organización encargada. Así, entre otras cosas, la evaluación facilita el proceder en la implementación, ya que permite medir el avance y asignar prioridades en el uso de los recursos; que en última instancia, facilitan el rediseño de las actividades, con el propósito de encaminarlas para la consecución de los objetivos (productos, efectos e impactos) deseados.

Este propósito de la evaluación (medir el rendimiento durante y después de la implementación) debe estar orientado, inicialmente, a probar la validez del diseño y supuestos iniciales, con el propósito de verificar que tan acertado predijeron el futuro los planificadores y estrategias, para poder corregir y adecuar el presente.

Al analizar este propósito de la evaluación es importante conocer aspectos tales como:

- Los problemas de procedimiento o institucionales que explican por qué ciertas actividades no mostraron un rendimiento similar esperado.
- El grado en que se dan los cambios en relación con el comportamiento inicialmente previsto o no previsto.
- Las modificaciones a las estrategias de implementación y los cambios en el diseño inicial que pueden incrementar las posibilidades de aproximarse a la consecución de los objetivos, con una utilización de los recursos y en un plazo razonable.

b) Acumular información apropiada para incrementar las experiencias obtenidas.

Para que los conocimientos que se adquieran con la implementación de proyecto puedan catalogarse como experiencia, estos deben estar sustentados en un cuerpo de conocimientos sustantivos y teóricos y haber sido obtenidos por medio de un proceso apropiado y continuo de documentación, sistematización y evaluación.

Existen varias formas en que la evaluación puede servir para obtener este conocimiento a largo plazo, entre ellas se pueden citar algunas:

Por medio de la amplitud del estudio, ya que una evaluación no sólo debe realizarse para determinar que razones técnicas o de adecuación de los recursos del proyecto generan el éxito o el fracaso de determinada actividad, sino que debe comprender la recopilación e interpretación de información relacionada con aspectos de tipo institucional, político, económico o social, ambiental (que están influyendo o influyeron en el proyecto).

Mediante la aplicación de esquemas analíticos globales abiertos que permitan a los evaluadores interpretar adecuadamente la información recopilada.

Por medio de la obtención y análisis de cualquier evidencia que durante el proceso de ejecución del proyecto cause efectos negativos o positivos deseados o no deseados, ya que este tipo de información contiene muchos conocimientos generales útiles para futuros proyectos.

Además, resulta apropiado para generar experiencia, un análisis costo/beneficio más elaborado que permita obtener datos que puedan ser revisados durante la ejecución o al finalizar el proyecto.

Finalmente, es bueno contar con una base de datos de los resultados obtenidos de las diversas evaluaciones para facilitar la creación de una fuente de información que permita realimentar los procesos de evaluación futuros.

c) Facilitar la aplicación de medidas correctivas para mejorar la administración de los recursos escasos en los proyectos y programas, tanto en ejecución como a futuros.

Como propósito explícito y resultante de los anteriores, se puede decir que la evaluación no está completa sin la implementación de medidas correctivas. Estas podrían incluir desde modificaciones en los planes de los proyectos en ejecución; alterar el diseño y supuestos de actividades nuevas o de las etapas subsiguientes; replantear políticas y estrategias u otras en relación con los problemas persistentes que limitan el alcance de los objetivos deseados.

### 3.5 Variables básicas

La mayoría de los proyectos de desarrollo rural utilizan insumos para llevar a cabo actividades con el propósito de lograr determinados productos y así poder alcanzar los objetivos que dieron razón de su concepción y posterior ejecución. En esta línea de pensamiento, la evaluación como proceso de medición e interpretación, usualmente se enfoca a tres variables básicas: productos, efectos e impactos que el proyecto conlleva, genera o se le han especificado previamente.

#### a) Productos:

Son los resultados específicos que se obtienen de una actividad y que corresponden al objetivo principal que se espera cumplir con el uso de insumos, que se han empleado en la implementación de la actividad o proyecto (ONU, Op, cit), en síntesis son los resultados concretos de las actividades desarrolladas a partir de insumos disponibles, teniendo en cuenta que en la implementación de todo proyecto se pueden generar productos intermedios que se convierten en los insumos para otras actividades (Cohen y Franco, Op, cit).

Pichardo, Op, cit, señala que productos son los resultados concretos de la ejecución de las políticas, programas o proyectos evaluados, tales como bienes producidos y servicios prestados. En tal sentido, hay que tomar en cuenta dos aspectos fundamentales: a) la cantidad de los productos obtenidos, lo que conlleva a examinar, la cobertura de las acciones realizadas y, b) la calidad de los productos obtenidos, examinados en términos de la capacidad de éstos para cumplir con los requisitos esperados.

En esta situación, las posibles interrogantes son: a) ¿Hasta qué punto los productos obtenidos son los necesarios para garantizar el impacto deseado?, y b) ¿Hasta qué punto los productos obtenidos fueron los idóneos para alcanzar el impacto deseado?

Se trata de determinar hasta qué punto las medidas ejecutadas eran o no las más adecuadas para el logro del impacto. Evaluar los productos remite también al análisis de la eficacia, eficiencia y productividad.

## **b) Efectos**

Los efectos entendidos como el resultado obtenido de utilizar los productos generados por la actividad o proyecto, pueden aparecer, algunas veces, durante la fase de ejecución o cuando se entra en la fase de operación, pero la totalidad de los mismos no se producen hasta que el proyecto ha alcanzado su pleno desarrollo (ONU, Op, cit). Definirlos es uno de los problemas de la evaluación de impacto, especialmente si se pretende cuantificarlos para estandarizarlos. Por otra parte, hay que considerar que un proceso puede producir efectos buscados, previstos, positivos y relevantes. Sin embargo, puede haber efectos "no buscados" que sean, al mismo tiempo, previsibles, positivos y sumamente relevantes desde el punto de vista de la organización (sistema) que tiene a su cargo el proyecto. Los diversos tipos de efectos alcanzados con la ejecución, puede clasificarse en cuatro tipos (Pichardo, Op, cit).

1. Concretos: Relativos al aporte real y efectivo, a la atención de los problemas que originaron la intervención por parte de las acciones realizadas. Por ejemplo, atención por parte del proyecto a los problemas que lo originaron.
2. Procesales: En cuanto a generar condiciones más favorables para enfrentar los problemas que originaron la intervención. Por ejemplo, mayor desarrollo en los niveles de conciencia y búsqueda de opciones para satisfacer necesidades sentidas por la población destinataria.
3. Demostrativos: En relación con la puesta en práctica de iniciativas de desarrollo, consideradas como experiencias de tipo piloto, cuya validación, reformulación o invalidación contribuya en un punto de partida importante para emprender acciones futuras. Por ejemplo, la creación de condiciones favorables para futuros proyectos.
4. Multiplicadores: Referidos a la capacidad adquirida y/o desarrollada por los destinatarios y/o las instituciones ejecutoras para reproducir y transmitir tales experiencias en un determinado proceso de desarrollo, en otro contexto, nivel o situación. Por ejemplo, la generación de modelos de desarrollo replicables.



### **c) Impactos**

Impacto es el resultado de los efectos, constituyen la expresión de los resultados realmente producidos, a nivel del objetivo general del proyecto. Puede definirse además, como la modificación de las condiciones de vida de los beneficiarios (total o parcialmente). En este sentido, expresa el grado de cumplimiento de los objetivos respecto a la población meta del proyecto. El impacto puede ser medido en distintas unidades de análisis: la del individuo o grupo familiar, o los diferentes niveles (comunitario, regional, nacional) (ONU, Op, cit). Los impactos obtenidos de un proyecto consideran cuatro elementos básicos (Pichardo, Op, cit).

- La estructura y funcionamiento institucional organizativo, que dieron respaldo al proceso de intervención evaluado.
- La forma en cómo los destinatarios de las políticas, programas y proyectos evaluados perciben el cumplimiento de los objetivos y las variaciones experimentadas por estos.
- Las estrategias de intervención utilizadas para la conducción general del proceso, es decir, la direccionalidad en que se fundamentó el proceso de búsqueda de desarrollo con impacto.
- Los cambios observados en el contexto en que se desarrolló el proyecto y las acciones de los actores que impulsaron tales medidas.

### **3.6 Tipos de evaluación**

Con base en las relaciones que existen entre el ciclo de proyecto, las herramientas y los productos de la evaluación, se establecen tres tipos de evaluación:

#### **3.6.1 Forma**

La participación de grupos de individuos con orientaciones diversas, de tal manera que sea posible recuperar opiniones de varias fuentes, a partir de las cuales se pueda configurar el cuadro de análisis evaluativo. Dependiendo de la procedencia que predomine en quienes participen en la evaluación, a partir de su vinculación y grados de responsabilidad con la ejecución de las medidas evaluadas, es posible identificar y caracterizar algunas formas de evaluación como:

a)Externa: Es la que realizan personas que no están directamente vinculadas con las políticas, programa o proyecto evaluado, ni pertenecen a la institución u organización responsable de la ejecución del mismo.

b)Interna: Es la realizada por personas pertenecientes a la institución u organización responsables de la ejecución de las políticas, programas o proyectos evaluados.

c)Mixta: Es cuando la evaluación se hace por medio de una combinación de las dos formas anteriormente mencionadas.

d)Autoevaluación: Es la que realizan lo responsables directos de la ejecución de las políticas, programas o proyectos, o bien de actividades y tareas específicas del mismo.

e)Participantes: En los tipos de evaluación anteriores, es posible que siempre haya un margen para la participación directa e indirecta, de los destinatarios de las acciones evaluadas, generalmente se reserva este nombre para designar a la evaluación en que éstos asumen un papel protagónico en el proceso evaluativo.

### **3.6.2 Fin**

El grado de conocimiento que se tenga, tanto de la problemática evaluada como de los métodos, técnicas e instrumentos de evaluación, lo que a su vez, determina el tipo de diseño que se utilice en la evaluación. Así mismo, depende del tiempo y los recursos disponibles para poner en práctica la evaluación. De acuerdo a lo anterior existen dos tipos de evaluación:

- a) Exploratoria descriptiva: Su interés es tener una primera aproximación o acercamiento inicial, para recopilar las informaciones que permitan decidir si es necesario proponer o incorporar acciones preventivas o correctivas, que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos. Generalmente constituye un esfuerzo de recolección de información, desde un punto de vista que privilegia lo cuantitativo sobre lo cualitativo.

- b) Analítica: Su interés es profundizar en el análisis e interpretación de las informaciones recopiladas. El fin último es proponer recomendaciones para cambiar o reforzar situaciones existentes, que aludan al desarrollo de ciertas actitudes, motivaciones o mentalidades en las personas que participan en la estructura institucional. Por lo tanto, su desarrollo incluye no sólo información cuantitativa y descripción de las situaciones evaluadas, sino también, la construcción de modelos de análisis que permitan identificar y analizar los factores que inciden en la producción del impacto.

### **3.6.3 Momento**

No todas las evaluaciones son iguales. Pueden establecerse diferencias entre ellas, según sean los criterios con el tiempo de su realización y los objetivos que persiguen. La distinción clásica es la de evaluación ex ante y ex post, "la primera se realiza antes de que el proyecto comience, tomando en cuenta, por lo tanto, factores implícitos en los procesos decisorios. La segunda se lleva a cabo cuando el proyecto ya está en operación o ha concluido y las decisiones se adoptan con base en los resultados efectivamente alcanzados implícitos y explícitos" (Cohen y Franco, Op, cit).

Aunque esta división es clara y concuerda con el concepto que se ha manejado de evaluación como proceso continuo que está presente a lo largo de todo el ciclo del proyecto; es conveniente distinguir para la evaluación que Cohen y Franco (Op, cit), han definido como ex post, la situación de los proyectos en que la implementación ya esta en operación. Así, se considera conveniente definir tres tipos de evaluación según el momento: previa o ex ante (en la etapa de preinversión), durante o concurrente (en la etapa de inversión), la ex post (al final de la ejecución o durante la operación), o alguna combinación de estas en caso de proyectos múltiples, sectoriales o programas nacionales.

#### **a) Evaluación previa o ex ante**

Esta evaluación se realiza en la etapa de preinversión de las políticas, programas y proyectos. De hecho, todo programa y proyecto debe ser analizado antes de ser aprobado y para este análisis se sugiere la confrontación de los objetivos contra ciertos patrones tomado de las experiencias registradas o acumuladas por los evaluadores. Así, la evaluación ex ante pretende, por un lado definir los indicadores y los valores de referencia para la evaluación posterior y, por otro, evaluar estos indicadores respecto a experiencias

anteriores ya sean registrados o no, con el propósito de establecer la factibilidad del proyecto; es decir, tiene por finalidad proporcionar criterios racionales para una decisión cualitativa y cuantitativa, si el proyecto debe o no implementarse (Ibid, sin cita, citado por Molina, Op, cit).

En el caso de la evaluación ex ante, los parámetros fundamentales a considerar son (Pichardo, Op, cit):

- 1) **La viabilidad:** Entendida como la posibilidad real y efectiva de que las políticas, programas y proyectos puedan ser ejecutados o llevados a la práctica, de acuerdo con los requerimientos y características inicialmente consideradas. Sin embargo, no basta con examinar si las acciones son posibles o no; si no también en qué condiciones o circunstancia son posibles, más aún, cuáles son las probabilidades de que su ejecución genere los resultados esperados. Para lo anterior es fundamental involucrar tres aspectos básicos: la forma en cómo se concibe la idea central de la política, programa o proyecto que se evalúa, el papel del destinatario en la formulación y ejecución, la concepción ideológica en que se basen y el grado de precisión en que se encuentre elaborada la direccionalidad en que se sustente.
  
- 2) **La trascendencia social:** Entendida como la capacidad de generar o producir cambios o variaciones en los destinatarios en cuanto a: satisfacer necesidades básicas o no básicas, promover o procurar condiciones para el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo, propiciar cambios de actitudes, condicionantes, aptitudes, comportamiento y mentalidades. En síntesis, lo que se busca es determinar la idoneidad, eficiencia y pertinencia de las políticas, programas o proyectos para generar resultados a tres niveles: los destinatarios reales o potenciales, las instituciones u organizaciones ejecutoras de tales medidas y el medio social en el cual éstos se inscriben.

Considerando los elementos mencionados, es necesario tener en cuenta que la evaluación ex ante puede realizarse en las distintas fases de un ciclo de proyecto de intervención: identificación de la idea, prefactibilidad, factibilidad y formulación.

## b) Evaluación durante o concurrente

Esta evaluación se realiza durante la etapa de implementación o ejecución del proyecto. A esta evaluación se le da mayor importancia debido a que los resultados de la misma son inmediatos en tanto reflejen modificaciones al curso de las actividades que se ejecutan y afectan la organización y sus operaciones.

Su propósito es detectar las dificultades que se dan en la programación, administración, control, etc, generando información que permita revisar y corregir oportunamente, aumentando la posibilidad de éxito del proyecto (Cohen y Franco, Op, cit).

Se puede decir que esta evaluación busca la cuantificación de los indicadores y su comparación respecto a los valores tomados como referencia durante la evaluación ex ante, con el propósito de detectar las variaciones y sus posibles causas, de tal forma que se facilite la toma de decisiones respecto a las medidas necesarias para modificar el curso de la ejecución, si es del caso, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

En síntesis, la evaluación durante, concurrente o sobre la marcha, como la denominan algunos autores, tiene como propósito "ayudar a asegurar la ejecución eficaz del proyecto identificando y abordando problemas y cuestiones que van surgiendo al tiempo que se ejecuta el proyecto" (Baum y Tolbert (1986), citado por Molina, Op, cit).

En la evaluación durante o concurrente, los elementos fundamentales que se deben de considerar son los siguientes: **eficacia** en cuanto a la probabilidad de que las políticas y proyectos alcancen sus objetivos, de acuerdo con el ritmo de desarrollo observado; **eficiencia** que involucra la racionalidad en el uso de los recursos para lograr los resultados esperados y **productividad** que es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

La supervisión y el seguimiento de las acciones, ocupan un papel central en el momento de la evaluativo. La primera se lleva a cabo periódicamente, por el personal de alto nivel de la institución ejecutora o por funcionarios de los organismos que ofrecen apoyo financiero. El segundo es el examen permanente y continuo que realizan los niveles encargados de la ejecución, para asegurarse que el desarrollo se está haciendo conforme con los planes inicialmente establecidos.

Ambos ejercicios permiten identificar errores de carácter cuantitativo y cualitativo, tales como malas estimaciones, operaciones aritméticas mal elaboradas, etc. Así mismo, las omisiones que por razones de información, o circunstancias poco predecibles no se consideraron al elaborar el diseño inicial. A partir de esos elementos se procede a identificar, seleccionar, analizar y proponer las medidas preventivas y/o correctivas que se estimen oportunas (Pichardo, Op, cit).

### c) Evaluación expost

Como su nombre lo indica, es la que se realiza al finalizar la ejecución de las obras del proyecto y tiene como propósito, revisar y valorar los resultados globales del proyecto y obtener enseñanzas para la planificación futura (formulación, diseño, ejecución y evaluación) de proyectos y programas.

Una finalidad importante de la evaluación expost es determinar las razones del éxito o fracaso aparentes del proyecto con el objeto de señalar con precisión los aspectos que merecen repetirse en proyectos futuros e identificar los escollos que han de evitarse. Además, informar a los directores, y a los que éstos deben dar cuenta de su gestión, de hasta qué punto y con qué grado de eficacia se están alcanzando los resultados esperados. Cumple una doble función: enseñanza y contable (Ibid, Op, cit, citado por Molina, Op, cit). Más concretamente la evaluación expost es un examen crítico de un proyecto después de que este ha sido ejecutado y este en operación, a fin de determinar las lecciones que puedan aprenderse de él. Dicha evaluación se hace para asegurar que la experiencia pertinente y las lecciones que deban aprenderse se incorporen de nuevo al proceso de planificación y diseño, de modo que los proyectos futuros puedan beneficiarse de ellas (Malone (1979), citado por Molina, Op, cit).

La evaluación expost, es una actividad de aprendizaje cuyo último fin es recuperar las enseñanzas o lecciones aprendidas, a través de las experiencias desarrolladas; que se constituyen en valiosos insumos para planificación de nuevos procesos (Pichardo, Op, cit).

Al igual que en la evaluación durante o concurrente los elementos fundamentales a considerar son: **eficacia** se refiere a determinar el grado de cumplimiento de las políticas, programas o proyectos; **eficiencia** involucra lo relativo a la racionalidad en el uso de los recursos para lograr la calidad de los bienes producidos y/o los servicios prestados y **productividad** se refiere a la relación entre la calidad de los bienes producidos y/o los servicios prestados, en función de los recursos utilizados.

Para la realización de una evaluación *ex post* se parte de la evaluación *ex ante* (Malone Op, cit, citado por Molina, Op, cit), por lo tanto se debe iniciar con una inspección minuciosa de la evaluación del proyecto (*ex ante*): cuáles fueron las suposiciones que se hicieron, las proyecciones, las hipótesis en qué se fundamentó el diseño, cual fue el ambiente del proyecto (las instituciones responsables de la planificación, diseño y ejecución) y qué proposiciones se formularon durante la evaluación para mejorar el ambiente del proyecto y otros aspectos, tanto los que fueron considerados en la evaluación *ex ante*, como los controlados en la evaluación durante o concurrente. La evaluación *ex post* debe comprobar entonces lo que se proyectó con lo que ocurrió en realidad, determinar si las variaciones son significativas, por qué ocurrieron y si pueden aprender algunas lecciones (Ibid, Op, cit citado por Molina, Op, cit).

Se pueden mencionar dos tipos de evaluación *ex post*, de acuerdo con el énfasis en el estudio de los productos, efectos e impactos globales generados directa o indirectamente por el proyecto, en este sentido se tiene:

- 1) **Evaluación *ex post* de la ejecución:** Es la que se realiza al final de la ejecución de las actividades del proyecto. Con esta evaluación se busca medir y valorar, principalmente, la consecución de los productos finales y de algunos efectos medibles. En otras, palabras, se busca medir el grado en que los objetivos planteados para la etapa de ejecución se cumplieron y si no se han cumplido, determinar el grado de variación que se ha dado así como sus causas, con el fin último de acumular conocimientos que se convertirán en experiencias para la implementación de futuros proyectos.
- 2) **Evaluación *ex post* de la operación:** Esta se ubica en la etapa de operación del proyecto, después que se ha alcanzado la capacidad total prevista, es decir, cuando el proyecto ha llegado a su pleno desarrollo y se encuentra produciendo los bienes y servicios para los cuales se creó.

Es bueno reafirmar que no sólo con la evaluación *ex post* se puede obtener información referente a los productos, efectos e impactos del proyecto, sino desde la evaluación *ex ante* y según el tipo de pregunta que orienta a una determinada evaluación, se puede ir acumulando datos o información que coadyudarán en el análisis de los productos, efectos e impactos del proyecto, así como en la elaboración de las recomendaciones y conclusiones que de la evaluación resulten.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta que en la ejecución de un proyecto hay también productos, efectos e impactos intermedios que siempre es importante considerar en toda evaluación. Además, se debe señalar que el objetivo que tiene toda evaluación de servir de registro de experiencias y de información útil para la planificación de programas y proyectos futuros, no es exclusivo de la evaluación *ex post* sino de todo tipo de evaluación.

### **3.7 Participación y ciclo del proyecto**

La participación en el desarrollo no es un concepto particularmente complejo ni totalmente nuevo. Sus principios fundamentales son claros y sencillos y sus raíces provienen de los grupos de base y de las iniciativas de desarrollo comunitario de las décadas del 60 y 70 (Rivera et al, Op, cit).

La participación se ha convertido en uno de los elementos centrales de la filosofía del desarrollo y de la metodología de gestión de proyecto, por lo que los directores y técnicos necesitan estar capacitados para incorporar esta variable en la formulación, diseño, ejecución y evaluación de los proyectos.

Estas consideraciones, en mayor o menor grado, han estado presentes en los múltiples esfuerzos de desarrollo que se han venido realizando en las últimas décadas. El valor de la participación se ha expandido notablemente a tal punto que en la actualidad se considera importante que un gran número de programas de desarrollo incluyan enfoques participativos.

Las razones de estos cambios son múltiples. En primer lugar, las lecciones de las últimas décadas han demostrado claramente que la participación en el desarrollo ésta íntimamente relacionada con la eficacia del mismo. Las iniciativas de desarrollo tienen mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos si las personas afectadas por las mismas participan en la identificación, diseño, ejecución y evaluación de dichas iniciativas. La participación, además, contribuye a la realización no sólo de objetivos a largo plazo (por ejemplo, mayor equidad) sino también de objetivos menos tradicionales tales como el buen gobierno, el respeto a los derechos humanos y la democratización.



Es también evidente que la participación en el desarrollo lleva una mayor sustentabilidad. De hecho, con el énfasis en el desarrollo de las capacidades, de la autonomía y del sentido de propiedad de los actores claves, se ha convertido en una condición previa para la estabilidad.

La participación en el desarrollo está ganando fuerza puesto que el contexto actual es propicio ya que se tiende hacia la democratización y hacia la descentralización del poder. Al mismo tiempo, hay un crecimiento significativo de las organizaciones de la sociedad civil que dan voz a los individuos y a las comunidades y los integran a los procesos de toma de decisiones.

Adicionalmente, la participación como ejercicio democrático debe ser incentivado, no sólo para una práctica organizativa, sino para establecer un escenario de mayor igualdad entre técnicos y beneficiarios y promover una mayor autoestima en la población rural, tradicionalmente subordinada. El lograr una mayor autoestima es una condición básica del desarrollo, puede ser contabilizado como un éxito del proyecto. Con mayor autoestima se eleva la capacidad de negociación de los beneficiarios y la confianza necesaria para emprender acciones productivas, nuevas y más eficientes.

La participación es una instancia posible de incluir en todas las fases del ciclo y en todo tipo de proyecto (BID, Op, cit). A continuación se presenta un esbozo general de la participación de los beneficiarios en las diferentes etapas del ciclo del proyecto.

### **3.7.1 Definición de políticas y estrategias**

En el contexto de la definición de las políticas y estrategias, los proyectos de desarrollo normalmente especifican estrategias de participación de los beneficiarios, consisten en conferencias, seminarios y talleres para discutir nuevas ideas y caminos para el desarrollo. Se incorporan las inquietudes de las ONG's y otros representantes de la sociedad civil que tradicionalmente no se habían vinculado a este proceso. Las discusiones son interactivas y participativas, y su realimentación ayuda a definir las políticas y estrategias del proyecto.

Los diferentes métodos utilizados para promover la participación de los beneficiarios en la definición de políticas y estrategias pueden ser aplicados en la identificación de necesidades y prioridades de los grupos

locales. El análisis social ayuda a determinar si todos los grupos han expresado sus puntos de vista. La información al público de los resultados, fortalece el involucramiento y reduce la posibilidad de que la discusión sobre la problemática sea dominada por un solo grupo.

### **3.7.2 Identificación y preparación del proyecto**

El diseño de un proyecto que cuente con el aporte de los beneficiarios, sus conocimientos necesidades reales y elementos de su propia dinámica social, asegura la calidad del mismo. En el inicio es conveniente que el equipo del proyecto realice talleres de consulta con los principales actores para explorar su compromiso.

Existen varios métodos apropiados para la fase de preparación de los proyectos, por ejemplo, la Investigación Acción Participativa (PAR) o el análisis participativo son útiles para la identificación y preparación del proyecto. La información recogida por los beneficiarios potenciales trabajando conjuntamente con los profesionales es menos costosa y asegura la incorporación de las necesidades y prioridades de los actores clave en el diseño. Otro método como el ZOPP; para la identificación de los problemas y la creación de las soluciones, consiste en un taller de planeación, en el cual los actores clave del proyecto determinan los objetivos y las acciones necesarias para llegar a un consenso.

Finalmente, cualquier método participativo que se use permite hacer explícitos los derechos y obligaciones de los actores claves y la responsabilidad compartida de los expertos y los beneficiarios del proyecto. También permite flexibilidad en la incorporación de las expectativas y prioridades de los beneficiarios junto con los requerimientos técnicos que aseguran la calidad del proyecto total.

### **3.7.3 Análisis y negociación del proyecto**

En este momento las misiones de pre-análisis, análisis y el equipo del proyecto revisan el diseño con las agencias prestatarias y los organismos o consultores responsables de la preparación del proyecto. Esta es una oportunidad para asegurarse si la preparación del mismo ha sido participativa por parte de los beneficiarios, verificando especialmente si las posiciones de los diferentes actores clave han sido incorporadas al diseño.

Es una etapa oportuna para discusiones con los diferentes grupos y sectores que estarán involucrados. Esto incluye a los beneficiarios, los grupos de la sociedad civil, particularmente algunas ONG's interesadas en comprometerse en la ejecución del proyecto y las instituciones del gobierno. Las discusiones se concentran principalmente en detalles del proyecto referido a los procedimientos y las responsabilidades institucionales, más que al contenido del mismo.

Existe poca oportunidad para ampliar la participación en esta etapa, ya que el diseño y los procedimientos del proyecto deben haberse definido antes de que se presente a la junta. No obstante, en las negociaciones, el equipo del proyecto debe tratar de asegurar que los acuerdos alcanzados durante la preparación sean incluidos. Y en ciertos casos, puede ser conveniente incluir cláusulas específicas que institucionalicen los mecanismos de participación de los beneficiarios durante la ejecución, control y evaluación del proyecto.

### **3.7.4 Ejecución del proyecto**

En este punto, la consulta y la participación de los actores clave del proyecto se hace más intensa. Es fundamental establecer mecanismos de consulta que permitan una realimentación al organismo ejecutor y al equipo del proyecto, además de mecanismos participativos que ayuden a crear en los beneficiarios un sentido de propiedad del proyecto.

Los canales de comunicación entre los funcionarios del proyecto, los beneficiarios y los demás actores deben estar abiertos y flexibles permanentemente. La capacitación de los beneficiarios del proyecto ayudará a que lleven sus propios registros y a que generen, a través de la permanente interconsulta con el equipo del proyecto, mejoras en el diseño y la ejecución. Es útil que también puedan hacer un seguimiento de la entrega oportuna de los servicios así como de las visitas de los funcionarios del proyecto. Los actores clave que ven que sus ideas son tomadas en cuenta, hacen que la confianza se fortalezca generando un compromiso y dedicación mayor con el proyecto.

El empoderamiento de los grupos de usuarios implica que ellos asumen más responsabilidades y, a su vez, pueden requerir servicios adicionales de las autoridades e incluso del proyecto. Esto, en vez de constituir un riesgo, es una oportunidad de mayor desarrollo, siempre y cuando las autoridades del proyecto tengan

la capacidad instalada para responder a las demandas no previstas. Una buena alternativa es que el ciclo del proyecto sea más flexible.

### **3.7.5 Evaluación**

El diseño del proyecto debe también contener consideraciones sobre la evaluación participativa, debido a que el indicador más importante del éxito del proyecto se expresa en su continuidad una vez que la ayuda externa ha concluido. De este modo, la evaluación de los beneficiarios se fundamenta en el indicador final, la capacidad y la disposición de los mismos para continuar el proyecto después de que concluya el apoyo del proyecto.

La institucionalización de los métodos participativos en la evaluación incluye dos perspectivas: la de los especialistas del desarrollo y la de los actores clave. Independiente de cómo los especialistas miden los resultados, los criterios usados por los beneficiarios para evaluar su propia experiencia determinarán la sustentabilidad del proyecto. Esto también asegura la inclusión de las mujeres, las minorías étnicas y los jóvenes. Este énfasis en la evaluación de los beneficiarios ayuda, a su vez, a fortalecer los vínculos entre todos ellos y los prepara para poder cooperar en futuros proyectos (Cerna (1993), citado por BID, Op, cit).

La integración de las diferentes perspectivas de la realidad es un reto no sólo para las agencias que ejecutan los proyectos sino también para las agencias que lo financian. Los especialistas y los diferentes interesados aprenden unos de otros, generando una sinergia que ayudará a establecer las formas participativas para las restantes fases del proyecto. La limitación es que las evaluaciones de los beneficiarios son específicas a determinados proyectos, y las agencias requieren estimaciones que abarquen un amplio rango de localidades. Una solución parcial consiste en convocar reuniones regionales donde los beneficiarios presenten sus resultados (Uphoff 1992, citado por BID, Op, cit).

Existen varios métodos de cooperación con los que los equipos del proyecto, las agencias ejecutoras y los beneficiarios pueden trabajar de modo conjunto. Uno de estos métodos es el comité conjunto de evaluación. Otro es la evaluación de los beneficiarios que examina las percepciones de afectados y beneficiarios en el proyecto para asegurar que su punto de vista y prioridades se incorporen. El hábito sistemático de “escuchar” ofrece a los equipos de los proyectos una base sólida para poder replicar sus

propios proyectos. Quizás el beneficio mayor es, una vez que las personas perciben que son escuchadas, el desarrollo de una confianza que les hace convertir las actitudes de oposición y pasividad en energía para la acción positiva de su propio desarrollo.

En última instancia, es la evaluación de los participantes lo que determinará si ellos continúan el proyecto una vez que el equipo se retire. De esto modo, es razonable considerar que los criterios de los participantes sean la clave para evaluar la calidad de un proyecto (Salmen 1995, citado por BID, Op, cit).

## CAPÍTULO IV: MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO UNIR/ZAMORANO

### 4.1 Introducción

Este capítulo presenta los antecedentes y aspectos generales del proyecto UNIR/Zamorano.

### 4.2. Antecedentes

#### 4.2.1. Institucional

Zamorano es una institución académica de educación agrícola superior, fundada en 1942, que en los últimos 15 años ha dado mayor énfasis al desarrollo rural, destacando los aspectos relacionados con el desarrollo sostenible. Este enfoque tiene como elemento central a la familia rural y, por consiguiente, el mejoramiento de actitudes, capacidades y desempeño individual y comunal.

Con base en sus experiencias en desarrollo rural y su creciente papel en la región, Zamorano definió su compromiso de trabajar con los habitantes de la región, en el desarrollo de la zona, en el plan estratégico 1995-1999 (EA P- Zamorano, 1995).

***“El bienestar y futuro desarrollo de Zamorano dependerá en gran medida del bienestar ecológico y social del medio ambiente y las comunidades vecinas. En las próximas décadas la institución transformará la cuenca del río Yeguaré en un enorme laboratorio viviente de investigación, extensión y capacitación en desarrollo integrado y manejo racional de recursos naturales. Los miembros de las comunidades vecinas serán considerados los socios capaces y activos en el proceso de desarrollo. Todas las actividades asociadas con este esfuerzo estarán orientadas a proteger y mejorar la situación socioeconómica y ambiental de la zona”<sup>4</sup>***

---

<sup>4</sup> Junta Directiva de la Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano.

#### 4.2.2. Nacional

El proyecto UNIR/Zamorano se diseñó buscando la consistencia y congruencia con la realidad económica y social del país y las políticas de desarrollo nacional y regional que se impulsan en Honduras; principalmente en los aspectos de: lucha contra la pobreza, seguridad alimentaria estratégica, desarrollo de los recursos humanos, desarrollo regional equilibrado, modernización de las actividades productivas, privatización de los servicios de asistencia técnica, protección y uso sostenido de los recursos del medio ambiente, descentralización y modernización del Estado, mejoramiento y fortalecimiento de la gestión municipal, desarrollo humano local, que ubica al hombre y su familia como protagonista y no como observador del proceso de su desarrollo, con su participación y contribución para el establecimiento de sistemas locales de salud, educación, económico productivo, manejo integrado de cuencas, otros<sup>5</sup>.

Este proyecto es un componente clave en la fase inicial del Programa de Desarrollo de la Microregión del Yeguaré (PDMY) y Formación en el Desarrollo Rural, Zamorano-Honduras, particularmente identificando, motivando y organizando a los múltiples actores del desarrollo de la región (Proyecto UNIR/Zamorano, Op, cit).

#### 4.2.3. Regional

La región del Yeguaré está ubicada entre los 13° 47' 30" y 14° 18' 10" latitud norte y los 87° 44' 00" y 8° 12' 45" longitud oeste. Políticamente comprende a los municipios de San Antonio de Oriente, Tatumbla y Maraita en el Departamento de Francisco Morazán y Güinope, Yuscarán y Morocelí en el Departamento de El Paraíso (Anexo 4).

La región propuesta ocupa un área de 1,384 km<sup>2</sup> al sureste de Tegucigalpa y constituye aproximadamente el 1.5% de la geografía nacional, con un frágil ambiente ecológico de compleja biodiversidad. Los habitantes están asentados en 72 aldeas, ubicadas en gran parte en zonas de laderas de las montañas que forman el subsistema de subcuencas de los Ríos: Yeguaré, Maraita, San Pedro, Netapa y Agua Fría (Anexo 5). Comprende seis municipios con una población mayoritariamente campesina y muy pobre. Los indicadores de pobreza, señalan a los municipios de Tatumbla, Maraita y Morocelí, con condiciones del

<sup>5</sup> Eduardo Aguilar Coordinador del Proyecto.

nivel malo, Güinope de nivel regular y San Antonio de Oriente y Yuscarán como deficientes. Estos datos son explicados por el alto deterioro socioeconómico y ecológico de la región.

La región esta constituida por tierras de laderas en un 87% con la mayor parte de los suelos de uso limitado por su calidad o su vocación forestal; los cuales, debidamente manejados, podrían ofrecer alternativas para la explotación y aporte al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región.

La población practica, en su mayoría, la agricultura de laderas con técnicas tradicionales que son inapropiadas en muchos casos, lo que acelera la degradación de las parcelas y conlleva al aumento de la demanda de alimentos por parte de los productores de la región con índices de desnutrición altos y una inseguridad alimentaria crónica.

En términos generales, en la región existen limitaciones de infraestructura, particularmente de vías de comunicación y centros de acopio y mercadeo de los productos. El crecimiento demográfico, la polarización económica y el aumento de la pobreza, unidos al rápido índice de degradación de los recursos naturales son las principales causas que contribuyen al deterioro. La región ofrece potenciales que debidamente aprovechados aportarían soluciones a la problemática de la zona.

### **4.3 Objetivos del proyecto**

- a) Promover el desarrollo sostenido de los habitantes de la región del Yeguaré a través de la integración participativa y democrática de las familias y sus comunidades con la organizaciones de servicios públicos y privados, sector empresarial y comunidad académica, incluyendo al Zamorano como un agente catalizador de este proceso de largo plazo.
  
- b) Generar y validar ejemplos de modelos de desarrollo adaptables y aplicables para otras regiones, mediante el aprovechamiento eficiente de los conocimientos, tecnologías e información existentes para la solución de los problemas que enfrentan las comunidades rurales, su adaptación apropiada y el descubrimiento y generación de nuevos conocimientos.



- c) Reforzar la capacidad de respuesta de Zamorano a las exigencias de desarrollo de la región Latinoamericana mediante la formación de recursos humanos, mejor capacitados y motivados para contribuir al desarrollo rural en los diferentes países mediante el mejoramiento de sus actividades regulares de formación profesional, así como de cursos de capacitación para otros agentes.

El desarrollo sostenible está determinado aquí por dos grandes dimensiones: 1) el desarrollo socioeconómico de las familias como unidad básica, y 2) el aprovechamiento racional de los recursos naturales de la región.

#### **4.4 Componentes del proyecto**

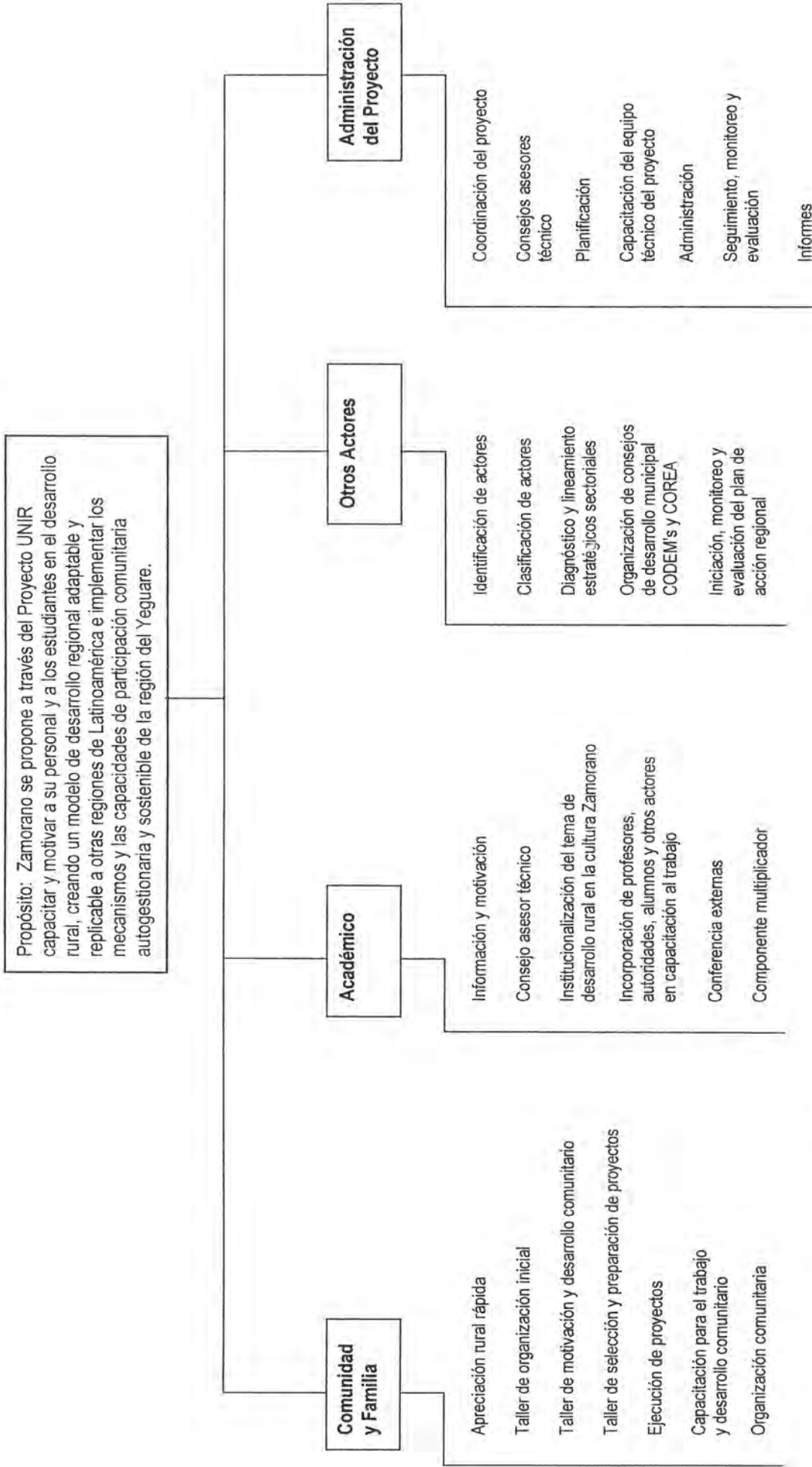
El proyecto, originalmente comprendió 4 componentes, de los cuales tres, fueron estratégicos para el desarrollo de la región en la fase inicial de 3 años (Figura 1):

##### **a) Componente comunidad**

El elemento principal del proyecto está orientado a "potenciar" a las comunidades de la región, a través del fortalecimiento del espíritu comunal y la capacidad institucional comunitaria. El objetivo de este componente es fortalecer o, si es necesario, crear los mecanismos y capacidades para superarse, por su propio esfuerzo, la pobreza en que actualmente se encuentran.

Zamorano y otros actores "externos" facilitarán la autoreflexión de las comunidades a través de talleres y seminarios a grupos focales. Las comunidades consideran temas tales como: la responsabilidad y participación social; los papeles, aportes, responsabilidades y condiciones sociales de los diferentes actores en cada comunidad; el proceso decisorio de la comunidad y la formación y traspaso de liderazgo; la integración e interacción de la comunidad con entidades externas, privadas y públicas; y mecanismos para la organización y la negociación de actividades comunales. Así las comunidades empiezan a identificar objetivos comunales relacionadas con el desarrollo, y los recursos, capacidades y obstáculos para alcanzarlos.

**Figura 1. Componentes y Actividades del Proyecto UNIR/Zamorano**



Fuente: Propuesta del Proyecto UNIR/Zamorano, 1996

Una vez que las comunidades tienen identificados sus objetivos y los varios obstáculos para el logro de los mismos, Zamorano y otras entidades ofrecen capacitación orientada a fortalecer la habilidad de la comunidad para superarlos. Esta capacitación se enfoca en áreas como: adiestramiento de autoridades locales en el desarrollo institucional y sistemas comunales de planificación; uso de recursos cartográficos, sistemas de archivos e información, con apoyo cuando sea apropiado, de computadoras; y negociación y autogestión para lograr cooperación interinstitucional y financiera para mejorar la infraestructura y servicios de la comunidad. También se enfoca a desarrollar la capacidad de las comunidades para participar más activamente en la gerencia de servicios y en su financiamiento.

Otro elemento de este componente involucra el desarrollo cultural, o el fomento dentro de las comunidades de un reforzamiento de la identidad cultural mediante la reflexión, orientada hacia la autoestima como medio de generar desarrollo. Las actividades relacionadas con este tema incluyen talleres de reflexión sobre la identidad y los valores de la cultura local, su importancia y su aplicabilidad; el desarrollo de planes y proyectos de rescate y conservación del patrimonio arquitectónico, artístico, literario, bibliográfico; recopilación, conservación y divulgación de las tradiciones orales; y el rescate de archivos y fuentes históricas.

### **b) Componente familia**

La familia, se considera en este proyecto de desarrollo, como la unidad básica de trabajo y constituye la población meta.

Se realizarán talleres de capacitación y extensión dirigido directamente a las familias, para fortalecer su autoestima y reforzar los vínculos de su unidad, visualizar y fomentar el alcance de un futuro deseado para ellas y sus descendientes, inducir las en el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, capacitarlas y disponerlas mejor para participar activamente en la vida comunitaria y su desarrollo.

Las familias deberán alcanzar un mayor acceso a los recursos y servicios necesarios para lograr cubrir sus necesidades básicas y más allá, lograr condiciones de una vida digna, que disminuyan las brechas y desventajas comparativas con otros sectores más privilegiados de la población.

Las mismas familias identificarán los temas de las actividades de capacitación y extensión, con facilitación de Zamorano y otros actores externos, incluyendo ONG's, escuelas e instituciones públicas y privadas que trabajan en la zona. Estas actividades permiten la transmisión de tecnologías y procesos que aumentan la participación de las familias en actividades de: producción agrícola, pecuaria y forestal; procesamiento que agrega valor a productos tradicionales y no tradicionales; comercialización; y protección y aprovechamiento sostenibles de los recursos naturales de la comunidad como: suelos, agua, vida silvestre y recursos forestales. Es importante el énfasis en la estabilidad familiar, la paternidad responsable y la participación de género como vehículo de impulso de desarrollo en las nuevas generaciones.

### **c) Componente académico**

El proyecto busca maximizar el impacto de los recursos humanos e institucionales de Zamorano en el proceso de desarrollo de la microregión del Yeguaré y en la formación de líderes profesionales en el campo de desarrollo agrícola y comunitario.

Uno de los primeros pasos del proyecto consiste en la formación de grupos de discusión y de trabajo multidisciplinarios en Zamorano para procesar y evaluar, en conjunto con los actores y miembros de las comunidades, los esfuerzos de desarrollo ya encaminados. Se espera que este diálogo identifique áreas para mejorar el enfoque, énfasis y metodología utilizadas en estas actividades. El diálogo también podría demostrar la necesidad de:

1. fortalecer el impacto de Zamorano en la capacitación de profesionales de distintas disciplinas que trabajan y trabajarán en actividades relacionadas con el desarrollo, a través de nuevos cursos, seminarios y talleres sobre desarrollo y pobreza. Estas oportunidades de aprendizaje podrían tocar temas tales como: diseño y administración de proyecto, metodologías participativas de extensión y gestión, técnicas de motivación, desarrollo de propuestas y financiamientos de proyectos.
2. incrementar los proyectos de investigación aplicada a buscar soluciones prácticas a problemas, identificados por los habitantes del Yeguaré, relacionados con el desarrollo. Estas investigaciones resultan en el desarrollo, adaptación y validación de tecnologías y procesos novedosos para el

desarrollo sostenible, tales como: cultivos nuevos o mejorados; procesos para agregar valor a productos agrícolas, pecuarios y forestales; mecanismos para la comercialización; métodos apropiados para el control de insectos y enfermedades; sistemas de conservación de mejoramiento de suelos y aguas; y prácticas mejoradas para el aprovechamiento sostenible de los recursos forestales, así como otras actividades económicas que contribuyan al mejoramiento de ingresos de la población sin contribuir al deterioro del ambiente.

3. sistematizar, mejorar y hacer más accesible la información concerniente al desarrollo rural que se encuentra en bibliotecas, base de datos y publicaciones de Zamorano y de otras instituciones, creando sistemas y medios de información (incluyendo programas de radio, videos, publicaciones, conferencias y cursos) con diferentes grados de amplitud y profundidad. Esta información debe ser accesible para miembros de las comunidades, agentes de cambio, docentes, alumnos y profesionales participantes en actividades de reinformación y capacitación relacionada con el desarrollo rural.

Todos los departamentos de Zamorano participarán y se beneficiarán de este componente del proyecto ya que la participación es institucional. Sin embargo, un resultado especialmente importante es el fortalecimiento de la Carrera de Desarrollo y Medio Ambiente.

#### **d) Componente otros actores**

El objetivo de este componente es lograr un mejoramiento de la calidad, cantidad y variedad de servicios disponibles para las familias de las comunidades del Yeguaré para mejorar la calidad de sus vidas y para impulsar el desarrollo de la comunidad como tal.

El papel de Zamorano y de otras organizaciones e instituciones es el de ayudar a las comunidades en la identificación y evaluación de los servicios que existen, mejorar el acceso a ellos y estimular la creación de otros. Estos servicios proporcionados por el sector privado, público y de organizaciones no gubernamentales, incluyen aquellos relacionados a la educación básica y de salud, transferencia de tecnología y mecanismos de comercialización y financiamiento. Es posible que este proceso de

identificación y evaluación llevará a las comunidades a considerar proyectos como la planificación de redes viales y eléctricas, y unidades adicionales de salud y escuelas.

Un elemento importante de este componente es el lograr la coordinación de actividades de servicio con los diversos proveedores para evitar duplicidad y repetición de esfuerzos y para asegurar que los servicios sean complementarios, sostenibles, de impacto y enfocados a las necesidades de la comunidad.

#### **4.5 Los actores del proyecto**

- a) Las 10,000 familias de la microregión del Yeguaré: Estas familias, quienes en su mayoría son exclusivamente campesinos, son los actores principales en el proceso de desarrollo. Ellos participarán en la gestión, administración y desarrollo de todas las actividades asociadas con el proyecto. Las demás son catalizadores o facilitadores del proceso de desarrollo y cambio.
- b) Organizaciones públicas de servicios: Instituciones del gobierno de Honduras que ofrecen servicios de salud, educación, comunicación y asistencia técnica, son actores importantes. El proyecto busca coordinar, reorientar y enfocar en mejor forma los esfuerzos existentes y ayudar a las comunidades a tomar las medidas necesarias para procurar los servicios inexistentes.
- c) Organizaciones privadas de servicios: Entidades del sector privado que proveen importantes servicios tales como crédito, mercado, salud y transporte, para el desarrollo de las comunidades.
- d) Organizaciones no gubernamentales (ONG's): El papel de estas organizaciones estará basado al menos en tres importantes elementos: 1) representar a las comunidades y estimular iniciativas locales en las actividades de planificación, diseño y negociación durante la primera fase del proyecto, durante la cual la capacidad de la comunidad de hacer lo mismo este en vía de desarrollo, 2) fungir como facilitadores directos en la implementación de varios elementos del proyecto, y 3) ayudar a llenar, temporalmente, vacíos institucionales que existen en la comunidad en áreas tales como mercado, salud, educación, etc.

- e) El sector empresarial: Se considera que el sector empresarial ubicado en la región, esta caracterizado principalmente por empresas agroexportadoras medianas que utilizan alto grado de tecnificación, estas deben involucrarse en la gestión de servicios, para lograr el respaldo y apoyo de las instituciones públicas y privadas presentes en la región. También contribuirá al establecimiento de nuevas inversiones que generen nuevos puestos de trabajo. Se planificarán talleres de trabajo en los que los representantes de este sector participen junto con la comunidad y las instituciones locales, para motivar su concientización y compromiso de participación.
- f) Donantes internacionales: El proyecto buscará apoyo de fuentes internacionales para financiar actividades y proyectos específicos.
- g) La comunidad nacional e internacional de científicos y especialistas en desarrollo: Estos profesionales contribuyen con sus conocimientos, experiencias en otras regiones e ideas; participando como: estudiantes de intercambio de otros países, profesionales en curso de capacitación, reforzando la capacidad de Zamorano en ciertas áreas de trabajo, evaluación de programas o de proyectos específicos y otros.
- h) Zamorano: Será el promotor del proyecto y catalizador de la alianza entre los actores en pro del desarrollo sostenible de la región. Coordinará inicialmente la organización del proyecto compartiendo conocimientos e integrando a profesores, estudiantes y cursillistas a varias actividades y a los proyectos comunitarios. Zamorano mantendrá un diálogo constante inter y extra universitario para analizar las varias experiencias asociadas al programa y los temas afines, tales como políticas nacionales que afectan el desarrollo, diferentes filosofía de extensión y temas técnicos.

#### **4.6 Metodología del proyecto**

Zamorano es responsable de la administración, ejecución y supervisión, bajo la dirección de un coordinador nombrado específicamente para este proyecto. El coordinador contó con el apoyo técnico de un comité interno formado con miembros de cada departamento, preferiblemente involucrados con experiencia de trabajo en el área rural.

Se contó con el personal técnico apropiado para el trabajo de diagnóstico, motivación y capacitación, mediante talleres y seminarios en las comunidades, así como apoyo al montaje y seguimiento de proyectos de desarrollo.

Las actividades del proyecto se iniciaron con un taller de planificación con la participación de miembros de Zamorano y asesores externos invitados. Se utilizó una metodología combinada de "Lluvia de Ideas", "FODA" y "ZOPP" dentro de un enfoque sistémico de planificación.

El énfasis de las actividades se desplazaría con mayor intensidad desde la producción y divulgación de información útil, pronta y relevante para los actores, aunque en cada actividad estarían presentes los cuatro elementos, pero con mayor énfasis, el de carácter organizativo. Igualmente se determinó que los actores se irían incorporando progresivamente, iniciando por la unidad básica familiar y comunitaria, luego lo municipal y las ONG's, las Instituciones gubernamentales y las otras unidades académicas, etc.

#### **4.7 Estrategia general de trabajo**

Las acciones estarán dirigidas al mejoramiento de la calidad de vida de la población, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Las acciones parten de la formación del ser humano, fundamentándose en la capacitación, apoyo de financiamiento productivo, implementación de infraestructuras y equipamientos; apoyado por el acompañamiento de los múltiples actores regionales (gobierno, instituciones, ONG's, municipalidades, etc), creando oportunidades competitivas con la ciudad.

#### **4.8 Presupuesto del proyecto**

En abril de 1996 se presentó a la Fundación W.K. Kellogg una propuesta de financiamiento por US\$ 986 mil para el proyecto inicial, el cual fue aprobado a partir de julio del mismo año, con una contraparte de financiamiento aportado por Zamorano con un valor estimado de US\$ 415 mil, para un total de US\$ 1.4 millones ( Anexo 6).



## **CAPITULO V: ANÁLISIS DEL PROYECTO UNIR/ZAMORANO**

### **5.1.Introducción**

Este capítulo presenta el análisis del Proyecto UNIR/Zamorano. Se inicia con los aspectos más importantes de los procesos de formulación, diseño, ejecución. Además, se determinan los principales logros y limitaciones del proyecto y participación de los gestores y sujetos en el proceso.

Lo anterior permite analizar el impacto generado por el proyecto, a nivel de los beneficiarios, académicos (institucional), los alumnos y el grupo de instituciones que interactuaron con el proyecto, considerando los procesos de diseño y ejecución.

### **5.2 Análisis del proceso de formulación**

#### **5.2.1 Formulación y objetivos del proyecto UNIR/Zamorano**

La fundación W.K.Kellogg hace algunos años viene apoyando la ejecución de proyectos de desarrollo en América Latina, en el marco de una nueva iniciativa de desarrollo rural. Desde su inserción en América Latina, la fundación Kellogg ha reconocido a las Universidades como el lugar natural para encontrar ideas innovadoras con el fin de hacerle frente a los problemas sociales que afectan a la gran mayoría. A parte de su misión intrínseca de preparar los recursos humanos más calificados y capacitados que la sociedad necesita para su mantenimiento y desarrollo, las universidades tienen un papel protagónico en la interpretación y adaptación de conocimientos y experiencias existentes según las necesidades sociales de la población.

Esta doble misión coloca a las universidades en una posición casi ineludible de ejercer el liderazgo intelectual. El contenido de este liderazgo viene dado por el cumplimiento de cinco tareas primordiales:

- a) Aplicar mecanismos que permitan aprovechar el gran potencial de respuesta de las comunidades ante sus propios problemas.

- b) Identificar y corregir las deficiencias de los profesionales y de las instituciones en el área de desarrollo rural, para que contribuyan a resolver los problemas de la sociedad y de las comunidades.
- c) La participación activa de las universidades en la formulación y ejecución de las nuevas estrategias de desarrollo rural.
- d) Facilitar el involucramiento de la comunidad y las instituciones públicas y privadas en los procesos de desarrollo.
- e) Diseminación de conocimientos y tecnologías a través de la capacitación de los recursos humanos.

En tal sentido, Zamorano una institución académica de educación agrícola superior, sin fines de lucro, en los últimos 15 años ha dado mayor énfasis al desarrollo rural, destacando aspectos relacionados con el desarrollo sostenible, cuyo elemento central es la familia rural y, por consiguiente, el mejoramiento de actitudes, capacidades y desempeño individual y comunal.

Esta nueva iniciativa de desarrollo rural ejecutada por Zamorano “buscó promover el desarrollo sostenido de los habitantes de la microregión del Yeguaré a través de la ejecución de actividades que integraran el esfuerzo participativo de las familias y las comunidades con las organizaciones de servicio públicas y privadas, sector empresarial y comunidad académica incluyendo a Zamorano como un agente catalizador de este proceso a largo plazo”.

La importancia de fortalecer la organización de las comunidades formó parte de las estrategias del proyecto UNIR, permitiéndole responder a los retos y las necesidades de desarrollo local, al establecimiento de formas y mecanismos de articulación entre los diferentes actores presentes en las comunidades y al incremento de la capacidad de organizarse, considerándose como la forma de acceso a la construcción y aplicación de nuevas estrategias.

El proyecto abordó aspectos de organización, debido a que de él depende en gran medida un planteamiento correcto y una puesta en práctica de acuerdo a las necesidades de los actores que intervienen en el desarrollo del medio rural; además, el desarrollo de estos actores en la región está condicionado por una serie de factores, como el contexto de las políticas macroeconómicas y sectoriales y la capacidad de los actores de poder organizarse e innovar ideas, esto fue fundamental para promover el desarrollo sostenido de las comunidades a través de estrategias que tomen en cuenta el ambiente externo en que estas se desarrollan.

La articulación institucional se concibió para integrar a las instituciones públicas y privadas, centros de investigación, ONG's y organismos internacionales en el diseño y ejecución de estrategias regionales y comunales de desarrollo rural que contribuyan a la superación de la pobreza y la participación de las comunidades en la búsqueda del desarrollo sostenido.

Podemos considerar que en los últimos años ha surgido la tendencia a descentralizar las funciones públicas y una mayor participación de las comunidades en los gobiernos locales, fomentando un proceso de desarrollo que responde a las demandas de la clientela y que tiene como base la participación ciudadana en busca de un aumento de la eficiencia en el uso de los recursos públicos y una distribución equitativa entre las distintas categorías sociales, así como entre regiones nacionales.

Según Klisberg (Op, cit), una de las principales oportunidades de transformación positiva del estado social en los países en desarrollo es la descentralización de los servicios sociales hacia las regiones y municipios. Desde una perspectiva estrictamente gerencial, permitirá niveles de eficiencia más altos al abrir posibilidades mayores de dinamismo, flexibilidad y agilidad en la respuesta a las necesidades de la población. En el desarrollo de los programas y proyectos en el mediano y largo plazo, estimula la articulación de los intereses de las poblaciones receptoras y favorece la autogestión de los esfuerzos. Significa crear condiciones para avanzar en la estructuración de políticas económicas y sociales e integrativas a nivel regional.

Según Flores (1994), la descentralización de los gobiernos locales como promotores del desarrollo, es una alternativa hacia la humanización, participación y democratización del Estado. De esta manera esta involucrada la comunidad que valorará el esfuerzo de un pacto social de todas las fuerzas vivas con miras

a alcanzar un crecimiento y desarrollo con equidad. Este proceso es un mecanismo propio de la participación democrática que aspira a modernizar el Estado y depende en primer instancia del grado de voluntad política del gobierno central en traspasar a los municipios la administración, custodia y autonomía de algunos bienes, cuyos servicios se prestan en su jurisdicción.

Hay que señalar que esta transferencia exigirá, por parte de los gobiernos locales: a) un mayor grado de responsabilidad, de nuevas responsabilidades ligadas al desarrollo sostenible, b) una planificación e inversión local, c) la provisión y administración de servicios sociales y urbanos diversos, d) la preservación y cuidado del ambiente, e) el desarrollo y fomento de la economía local, y f) la seguridad ciudadanía.

Otro objetivo de esta nueva iniciativa fue generar y validar ejemplos de modelos de desarrollo adaptables y aplicables para otras regiones, mediante el aprovechamiento eficiente de los conocimientos, tecnologías e información existentes para la solución de los problemas que enfrentan las comunidades rurales, su adaptación apropiada y el descubrimiento y generación de nuevos conocimientos.

Se consideró que las tendencias modernas en materia de planificación y organización institucional apuntan a un cambio sustancial de las metodologías de trabajo, sustituyendo los procesos tradicionales verticales, como los modelos de "arriba hacia abajo", por otros de corte más incluyente, amplios con incorporación proactiva de la sociedad civil en todas las fases del proceso de desarrollo, bajo un concepto de responsabilidad compartida.

Lo anterior ocurre, entre otras cosas, como respuesta a un proceso progresivo de deslegitimación de las instituciones respecto a su clientela y a una acción pública que no siempre a logrado demostrar ser la más eficiente en la atención de los problemas relevantes que aquejan a la población nacional. El sector rural como ámbito más amplio, no es ajeno a este proceso de cambio y, al contrario, se integra a este esfuerzo del Estado por llevar a cabo acciones de desarrollo que involucren a los múltiples actores en los difíciles retos de un entorno complejo, abierto y competitivo. Así, el Estado aplica reformas y busca un espacio para reorientar el gasto público, pero este gasto por lo general esta estimulando la reconcentración productiva, dejando comunidades o espacios rurales y regionales al margen del proceso de desarrollo que está imperando en la actualidad.

Como último objetivo de esta nueva iniciativa está el reforzar la capacidad de respuesta de Zamorano a las exigencias de desarrollo de la región Latinoamericana mediante la formación de recursos humanos, mejor capacitados y motivados para contribuir al desarrollo rural en los diferentes países mediante el mejoramiento de sus actividades regulares de formación profesional, así como de cursos de capacitación para otros agentes.

Consecuente con este objetivo, la fundación, dentro de sus líneas programáticas, ha emprendido diversas iniciativas para ayudar a las universidades latinoamericanas a aumentar su capacidad de entender y cumplir la misión para la cual fueron creadas.

Los proyectos UNIR ofrecen a las universidades la oportunidad de actualizarse y renovar la oferta en el campo del desarrollo rural. Esta situación plantea tres retos: a) realizar un balance de su quehacer académico en el campo del desarrollo, evaluar sus avances y aprovechar el potencial existente, b) actualizar las áreas débiles de la institución y capacitar recursos humanos, y c) definir la oferta académica con base en la experiencia de desarrollo comunal y de articulación institucional.

El reto de Zamorano con esta nueva iniciativa de desarrollo rural es el de poder reorientar su oferta, actualizar sus recursos humanos, flexibilizar los mecanismos de toma de decisiones, incrementar su eficiencia y eficacia, modernizar la institución, potenciar el desarrollo sostenido de las comunidades y tratar de resolver los problemas de pobreza rural de la población de la región.

### **5.2.2 Intención final del proyecto**

En términos generales, en la región en la que se implementó esta iniciativa de desarrollo, existen limitaciones de infraestructura, particularmente de vías de comunicación, centros de acopio y mercadeo de productos. El crecimiento demográfico, la polarización económica y el aumento de la pobreza, unido a la degradación de los recursos naturales son las principales causas que contribuyen al deterioro. La región ofrece potenciales que debidamente aprovechados aportarían soluciones a la problemática de la zona.

El 100% de los entrevistados que participaron en este proceso de formulación, consideran que se tuvo un claro conocimiento de los problemas que se deseaba resolver, el 80% dijo que en la formulación del

proyecto se incorporaron las experiencias adquiridas anteriormente, el 20% restante dijo que escasamente se incorporaron las experiencias adquiridas anteriormente, ya que consideran que se trabajó de manera aislada.

Con base en las experiencias en desarrollo rural adquirida por Zamorano en los últimos 15 años, a través de proyectos de desarrollo como: Jicarito, GTZ, Manejo Integrado de Plagas, Comité de Investigación Agrícola Locales, Postcosecha y su eminente papel en la región, las intenciones finales de esta nueva iniciativa de desarrollo rural a largo plazo sería la de facilitar a las:

- a) Comunidades y familias mejor organizadas y capacitadas en la gestión económica y social.
- b) Mejor acceso de muchas familias a servicios de salud y educación.
- c) Mejor aprovechamiento de los recursos de la región y mejor distribución de los beneficios.
- d) Mejoramiento en la conservación de los recursos renovables de la región.
- e) Mejor intercambio de ideas y conocimientos entre las comunidades y los diferentes sectores de la microregión.
- f) Haber desarrollado un mejor conocimiento de la microregión, a través de diagnósticos participativos, de la realidad de la región y de la forma de impulsar un desarrollo rural apropiado.
- g) Haber expuesto a unos 800 estudiantes del Programa Agrónomo y a unos 400 del Programa de Ingeniería Agronómica de Zamorano a experiencias de desarrollo rural, contribuyendo significativamente en su formación, concientizándolos del importante significado social, económico y ecológico de la problemática del sector rural.
- h) Haber incorporado institucionalmente la temática del Desarrollo Rural al proceso de enseñanza-aprendizaje (Aprender-Haciendo) de Zamorano.

### **5.2.3 Coherencia del proyecto UNIR y políticas de Zamorano**

El 100% de los entrevistados que participaron en este proceso de formulación, consideran que ésta fue coherente con las políticas de la institución ejecutora, debido a que mediante la implementación de esta iniciativa se pretendió mejorar las condiciones de las familias y de los recursos naturales, además la institución estuvo interesada en mejorar las relaciones con los diferentes actores de la región. Todas las actividades asociadas con este esfuerzo estuvieron orientadas a mejorar y fortalecer la situación

socioeconómica (sistemas productivos eficientes, infraestructura en buen estado), proteger los recursos naturales (evitando la degradación y la contaminación) y al mejoramiento y fortalecimiento de la situación organizacional (más presencia de instituciones, mayor integración de los actores, eficiente organización) de la zona.

Desde su creación Zamorano ha participado en actividades de proyección. Ha atraído a científicos de renombre que han hecho importantes aportes. Muchos de los primeros egresados fueron importantes en la fundación de los primeros programas de extensión y escuelas agrícolas en Latinoamérica. A comienzo de los ochenta, las actividades de proyección en Zamorano empezaron a crecer y llegaron a convertirse en la parte más importante de las políticas de la institución.

Hoy en día, las políticas de la institución incluyen cinco áreas de actividad: capacitación, extensión, investigación, divulgación y asistencia técnica. Estas áreas son complementarias y sirven para fomentar la interdisciplinariedad y relevancia de todas las actividades de la institución. También cumplen la obligación social y moral de Zamorano al dedicar, en la medida de sus capacidades, parte de sus recursos humanos y tecnológicos a la solución de los principales problemas del desarrollo a nivel de la región y de América Latina.

En ese sentido, la visión de la institución es la de proporcionar educación agrícola integrada que incluye elementos importantes de desarrollo sostenible, agricultura tropical, agroindustria, recursos naturales y desarrollo rural. Los fundamentos de esta educación son los principios del Americanismo de la institución, el aprender-haciendo, excelencia académica y la formación de carácter y liderazgo. Mientras que su misión es la de preparar los líderes para América Latina en agricultura sostenible, agroindustria, recursos naturales y desarrollo rural (EAP/Zamorano, Op, cit).

La política de la institución continua respondiendo a las necesidades de un público amplio, como pequeños agricultores, líderes de la agroindustria, ambientalistas, especialistas en producción, profesores de escuela primaria, administradores universitarios y organizaciones de desarrollo rural.

Zamorano definió su compromiso de trabajar con los habitantes de la región de manera integrada planteándose que “El bienestar y futuro desarrollo de la institución y de los actores de la región dependería en gran medida del bienestar ecológico y social del ambiente y de las comunidades vecinas”.

“En las próximas décadas la institución transformaría la cuenca del río Yeguaré en un enorme laboratorio de investigación, extensión y capacitación en desarrollo integrado y manejo racional de recursos naturales. Los miembros de las comunidades vecinas serían considerados los socios capaces y activos en el proceso de desarrollo”.

#### **5.2.4 Relación de las estrategias del Proyecto UNIR con las políticas del Gobierno**

Honduras, al igual que los demás países, ha experimentado desde los años ochenta cambios económicos y políticos importantes generados por intereses de los diferentes actores, dichos cambios no han ido en la misma dirección, pues los grupos son heterogéneos y difieren en el grado de organización, el nivel de información, su visión ideológica y su capacidad de negociación.

El Estado y las instituciones del sector agropecuario y aquellas que tienen relación con el desarrollo rural no han definido políticas específicas para esta región. El 90% de los entrevistados que participaron en este proceso, consideran que las estrategias del proyecto se relacionaron más con las políticas de la institución ejecutora del proyecto, ya que mediante la implementación de éste se pretendía el fortalecimiento de la relación comunidad-zamorano y otros actores, proceso de enseñanza-aprendizaje, mejoramiento de las condiciones de vida de la población y conservación de los recursos naturales; mientras que el 10% considera que poco o nada se relacionaron las estrategias del proyecto con las políticas sectoriales del gobierno.

Las políticas de ajuste estructural que se ejecutaron en forma intensa desde comienzos de los noventa y la Ley de modernización y desarrollo del sector agrícola a partir de 1992 hasta la fecha, fueron necesarias debido a la crisis económica de los años ochenta, el rápido incremento de la deuda externa, la ineficacia e ineficiencia de las instituciones del sector público y los cambios de paradigmas en el nuevo orden económico internacional.



Con la ejecución de las políticas de ajuste estructural y la Ley de modernización y de desarrollo agrícola se pretendía contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, a través del cumplimiento de los siguientes objetivos: a) crear empleo en mayores cantidades y generar niveles más altos de ingresos entre las familias rurales, b) captar divisas en cantidades crecientes, para financiar las importaciones que requieren el crecimiento de la economía, y c) sentar las bases para un desarrollo sostenido en el agro.

La implementación de estas políticas, si bien han dado aportes importantes en la modernización del Estado, necesita complementarse y articularse con una política social y educativa de gran efectividad. Se debe buscar más un concepto de desarrollo rural integral, que dejarse guiar por la modernización que privilegia el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico a cualquier precio. En tal sentido, es necesario crear conciencia en los diferentes actores de que sin sacrificio, sin trabajo arduo y sin adquisición continua de conocimientos y habilidades no se logra ser competitivo y eficiente; pero, de la misma forma, hay que hacer entender a quienes toman las decisiones, que sin sostenibilidad social y ecológica ningún desarrollo será posible.

### **5.2.5 Concordancia del proyecto y los enfoques de desarrollo rural**

Para estudiar el enfoque de desarrollo rural del proyecto UNIR/Zamorano se tiene que partir de la definición de desarrollo rural entendido en el proceso de formulación. Esto alude a que la formulación de los proyectos de desarrollo rural presupone un direccionamiento prioritario hacia la clientela ubicada en la zona rural. El perfil rural se ha definido considerando la adscripción mayoritaria de la población a las actividades relacionadas con la producción agropecuaria y su encadenamiento, la organización social derivada de la división del trabajo de estos procesos socioeconómicos.

La condiciones del desarrollo rural han cambiado, sé está ante una nueva dinámica de crecimiento económico con impactos sociales, culturales y hasta políticos. La apertura externa, el desarrollo científico tecnológico, la modernización, la transformación de los sistemas financieros, el cambio institucional, las exigencias de un uso racional y sostenible de los recursos naturales, las demandas de participación y de democratización están determinando ese nuevo entorno en el cual se producen los hechos rurales y regionales (Bosier, Op, cit).

El 60% de los entrevistados consideran que la formulación del proyecto tuvo concordancia con los enfoques de desarrollo rural existentes (participativo, integración regional, sostenible), por estar enfocados a la organización, participación, fortalecimiento económico y mejoramiento del entorno de las comunidades, mientras que un 20% dice que es un enfoque con característica integradora y participativa, el 20% restante no contestaron.

### **5.2.6 Selección de la población meta**

La microregión, se interpretó como un sistema de elementos determinados por factores pertenecientes al ambiente natural, incluyendo tierra, agua, fauna, flora y también por factores humanos, psicológicos, sociales, culturales, étnicos, económicos, legales y políticos, en interacción compleja y dinámica; lo anterior implica que el desarrollo, involucra un grupo social constituido en una o varias organizaciones que, a pesar de tener límites definidos dentro del contexto en que se desarrolla, se puede integrar en un solo equipo para compartir intereses comunes de sobrevivencia y desarrollo.

En sí, no hubo una selección de la población meta, ya que desde un inicio se decidió trabajar con las 72 comunidades que conforman la microregión del Yeguaré, considerando las siguientes dimensiones: económica, ecológica, social e institucional.

La definición de los criterios consideró los siguientes aspectos:

- a. Ubicación estratégica: Posición dentro de la zona o del área para promover el efecto multiplicador ante el resto de las comunidades e instituciones.
- b. Acceso: Facilidades para los diferentes grupos interesados en llegar a las comunidades.
- c. Potencial productivo: Recursos naturales, agua, suelo, bosque, lugar turístico, histórico.
- d. Potencial humano: Potencial humano para promover actividades productivas, basándose en el número de familias.
- e. Ingreso: Valores y/o cantidades efectivas anuales por familia debido a la producción (venta/consumo).
- f. Presión sobre recursos naturales: Grado de deterioro sobre suelo, bosque, agua.
- g. Presencia Institucional: Número de instituciones desarrollando actividades en la comunidad o zona.
- h. Organización local: Número de organizaciones presentes en las comunidades.

- i. Anuencia al desarrollo: Disponibilidad de la comunidad a colaborar con su desarrollo.
- j. Actividades productivas: Número de actividades productivas a las que se dedica la comunidad.
- k. Tamaño de Finca: Área de parcelas por familia.
- l. Presencia de Zamorano: En cuanto a la ubicación, áreas de acción, accesibilidad.
- m. Servicios básicos: Número de servicios disponibles en la comunidad (luz, agua, letrinas, educación, salud y transporte público).
- n. Rendimiento de producción: Cantidad por área expresada en quintales de maíz y frijol.

Según Trigo et al (1991), citado por Plaza y Sepúlveda (1996), el desarrollo regional es aquel proceso de transformación de las diferentes dimensiones o componentes del "sistema de la sociedad nacional" lo que implica mutaciones en la asignación de las inversiones, los cambios institucionales y políticos, conjugados con las transformaciones de orden tecnológico e informático que garanticen un uso racional de la base de recursos para satisfacer las necesidades y aspiraciones de todos los grupos sociales en el presente y el futuro.

### 5.3 Análisis del proceso de diseño

#### 5.3.1 Priorización de la ejecución

La priorización de la ejecución de los proyectos de desarrollo rural implica un proceso de definición, orientado a estructurar sus elementos con base en objetivos claramente definidos y compartidos por los beneficiarios y considerando el contexto en que se desarrolla. En este proceso lo que se busca es la consistencia entre los componentes, se presta atención al **por qué**, **para qué** y se sientan bases para el **cómo**, aspecto de especial atención. En este sentido, los componentes del proyecto deben ser los necesarios para alcanzar los resultados esperados, pero considerando el concurso de factores externos al proyecto, es fundamental para su éxito.

El 83% de los que participaron en este proceso consideran que la priorización de las actividades a ejecutar sería en beneficio de las comunidades, determinando las necesidades de las mismas en el área de organización, capacitación, considerando el potencial, capacidad de gestión y motivación de éstas, además la implementación de una metodología combinada de planificación por objetivos dándole un enfoque de

sistema al proceso que se pretendía ejecutar para no perderse en el proceso y buscar propuestas de alternativas entre las comunidades y las instituciones presentes en la región que les permitiera incorporarse a las diferentes actividades, mientras que el 17% consideró que no se tenía claridad de lo que se pretendía realizar, es decir las actividades no se planificaron con antelación, por lo cual se efectuaron sobre la marcha.

De acuerdo con lo anterior fue necesario la clarificación del proyecto UNIR, teniendo como propósito priorizar la ejecución del mismo, mediante tres documentos: la estructura organizativa, el marco lógico o matriz de planificación para la presentación de los elementos globales y la descripción y calendarización de las actividades y eventos de cada una de ellas. Esto permitió identificar con claridad y precisión los principales elementos del proyecto, como son: la visión o fin u objetivo de largo plazo, la misión, propósito u objetivo inmediato, los componentes o resultados mayores y las actividades y eventos. Cada componente fue codificado para facilitar su identificación y la sistematización de toda la información referente a su desarrollo (Anexo 7).

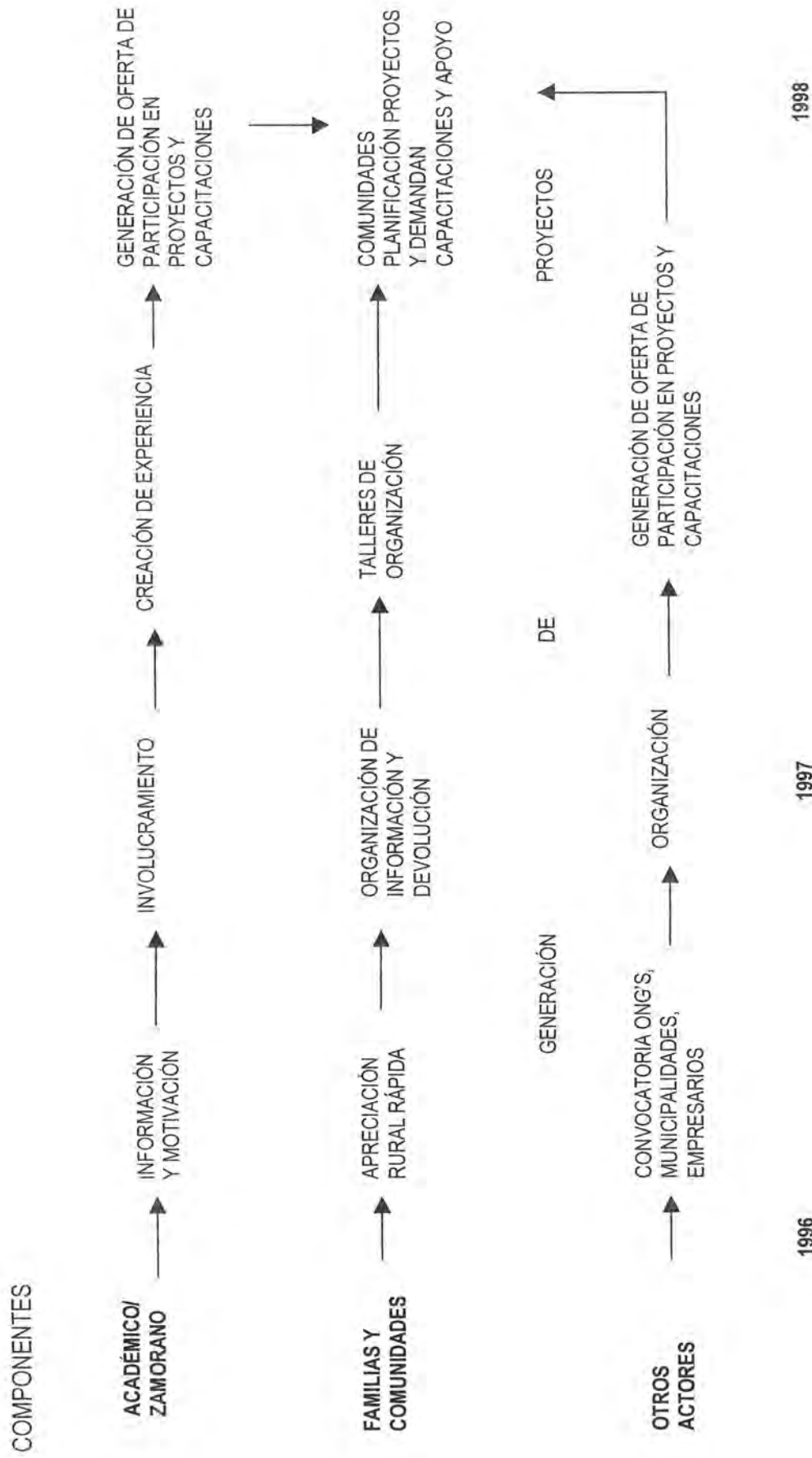
La estrategia general de trabajo para cumplir con la visión o fin y misión o propósito del proyecto, consistió en que todas las actividades que se realizarían en cada componentes o línea de trabajo estarían dirigidas al mejoramiento de la calidad de vida de la población y a la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales (Figura 2).

Las actividades a ejecutar tendrían como principio la formación del ser humano, se fundamentarían en la información, motivación, capacitación y organización, además de apoyar el financiamiento de actividades productivas y a la implementación de infraestructuras y equipamiento; apoyado por el acompañamiento de los múltiples actores regionales (gobierno, instituciones, ONG's, municipalidades, etc).

### 5.3.2 Programación de la ejecución

Programar es asignar recursos a las actividades programadas, para esto es preciso introducir como factor central el tiempo. Respondiendo a la pregunta del **cúando** se necesitan los recursos, es posible atacar luego el problema de **quién** y **con qué** puede realizarse cada actividad. La duración de las actividades puede ser estimada con base en la experiencia previa de quienes hayan trabajado antes en ellas; las

Figura 2. Estrategia general del Proyecto UNIR/Zamorano



Fuente: Propuesta del Proyecto UNIR/Zamorano. 1996

estimaciones pueden ser simples promedios, o pueden ser distribuciones de probabilidad, de acuerdo con la metodología de ejecución que se vaya a utilizar.

La programación permite estudiar el problema de las necesidades de recursos en cada momento del tiempo, y empezar a tomar decisiones de quién hará cada cosa, cuándo la empezará y cuándo deberá estar terminada. En fin, la programación ayuda a señalar qué aspectos de la planificación pudieran ser restituidos. En este sentido, la programación de las actividades a ejecutar no sólo es la asignación de recursos, sino también la actividad que permite revisar la planeación hasta optimizarla, bajo algunos criterios establecidos como objetivos, metas, resultados e impactos.

En agosto de 1996 se realizó un seminario taller cuyo objetivo fue reunir un equipo de trabajo para definir con base en el marco conceptual y estratégico del proyecto, la programación de las acciones inmediatas a realizar el primer año, para dar inicio al mismo, fomentar el compañerismo en el equipo de trabajo y afinar los lineamientos de las actividades a realizar.

La metodología a utilizar consistió:

- a) Utilización del método FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto.
- b) Formación de grupo de trabajo para la programación de las acciones a realizar en el primer año, las estrategias para esas actividades y la distribución de los recursos necesarios, metas, a qué contribuye, que indicadores y fuentes, costo, tiempo, recursos humanos, etc. Para esto se tuvo como base el documento "Propuesta del Proyecto UNIR/Zamorano" aprobado por la fundación W.K. Kellogg.

Este taller para la programación de las actividades que ejecutaría el primer año cada uno de los componentes y las estrategias a utilizar, permitió tener una concepción de **cuándo, quién y con qué** se podrían realizar las actividades, dejando como lecciones, según los entrevistados: que no es fácil motivar a los diferentes actores a un compromiso participativo a partir de la percepción de una realidad y de la forma de compartir esa realidad, que todo proyecto al diseñarse deberá ser objetivo en cuanto a la población que pretende atender (expectativa fuera de la capacidad instalada), la calidad del material humano, quienes

desde un principio deben estar convencidos de lo que están haciendo, el proyecto debe ser del conocimiento de todos los actores interesados en participar.

Sin embargo, según los entrevistados, en la programación de las actividades se presentaron limitaciones: no hubo realmente un compromiso formal por parte de la institución, no se tomó en cuenta el factor tiempo, no se dispuso de suficiente recurso financiero para tener mayor apoyo logístico, hubo poco involucramiento de la academia desde el principio del proceso, la selección del personal fue inadecuada, descuidó el trabajo de base de las comunidades, todo esto provocó que lo programado inicialmente no fuera realizado en forma satisfactoria.

### **5.3.3 Organización de la unidad ejecutora**

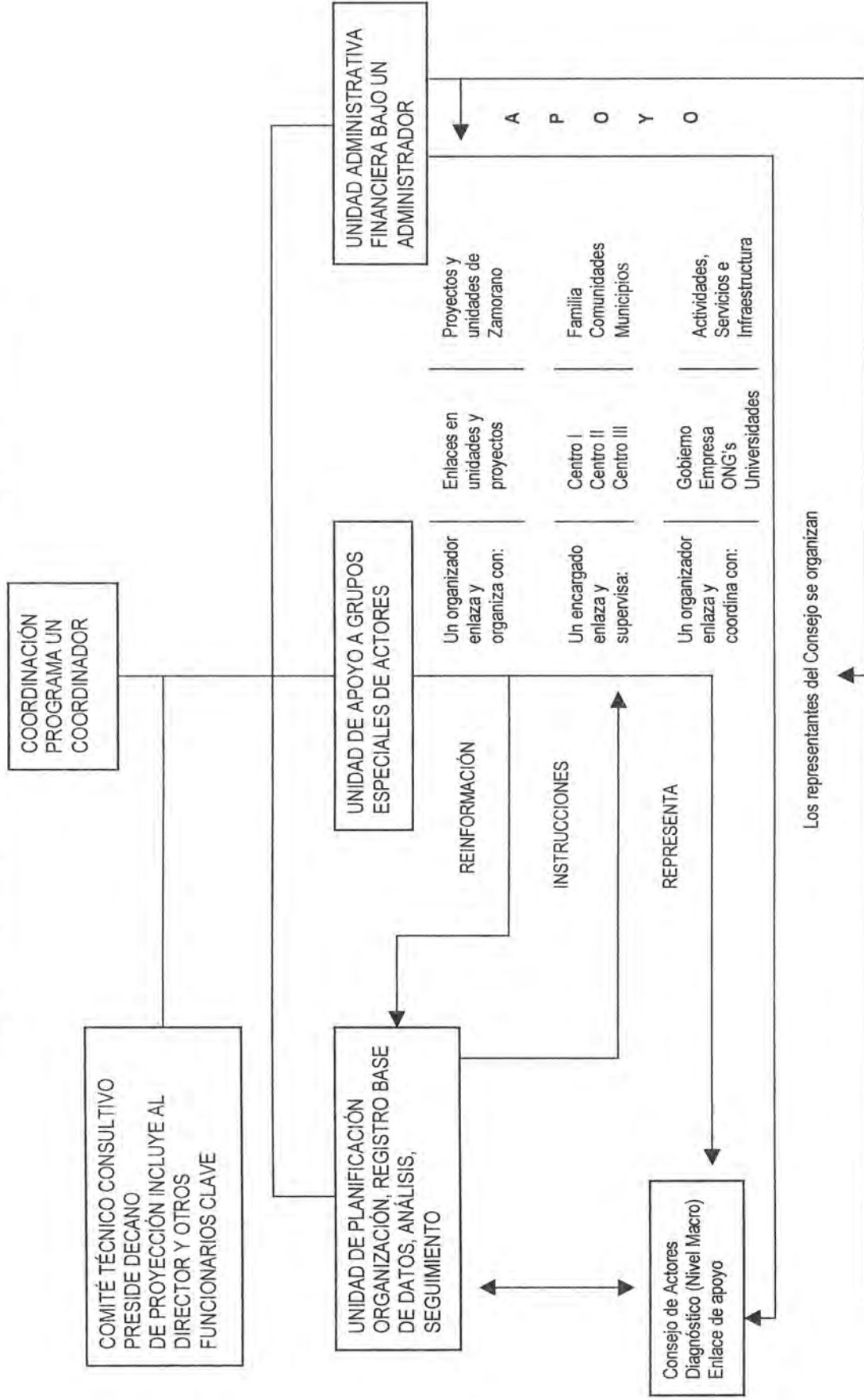
La unidad ejecutora de los proyectos de desarrollo resulta operacional, solamente cuando cumple una serie de requisitos que las diferencia netamente del sistema de trabajo de instituciones, organizaciones o estructura que responden a sistemas complejos y con actividades muy diversificadas.

Se considera que la organización adecuada de la unidad ejecutora del proyecto, es el elemento de partida para una eficiente ejecución. Está eminentemente relacionada a la capacitación y desarrollo de esquemas conjuntos o asociativos de operación por medio de diferentes grupos, sociedades, cooperativas u otros. En consecuencia, la ejecución de proyectos de desarrollo implica organización y, en ese contexto, un desarrollo productivo, económico, tecnológico, sostenible y social de la población atendida.

Zamorano como ente ejecutor fue el responsable de la administración, ejecución y supervisión del proyecto, bajo la dirección de un coordinador.

El coordinador contó con el apoyo técnico de un comité interno formado por miembros de cada departamento, preferiblemente involucrados o con experiencia en trabajos en el área rural, además tuvo bajo su coordinación tres unidades (Figura 3):

Figura 3. Esquema de estructura de funcionamiento del Proyecto UNIR/Zamorano



Fuente: Propuesta del Proyecto UNIR/Zamorano, 1996



- a) Unidad de planificación, cuyas funciones fueron organización, registro, base de datos, análisis y seguimiento, coordinar e informar al consejo de actores, el diagnóstico y el enlace de apoyo con los demás actores.
- b) Unidad de apoyo de grupos especiales de actores conformada por los coordinadores de cada uno de los componentes, los técnicos y los enlaces.
- c) Unidad administrativa financiera bajo el cargo de un administrador, quien apoyó a los técnicos en la ejecución de las actividades programadas.

Las actividades de la unidad ejecutora del proyecto, tuvieron como énfasis inicial la producción y divulgación de información útil, pronta y relevante para los actores, incluyendo a cada actividad elementos de información, motivación, capacitación y organización. Igualmente se determinó que los actores se irían incorporando de manera progresiva, iniciándose por la unidad básica familiar y comunitaria, luego lo municipal, las ONGs, las instituciones gubernamentales y las unidades académicas.

La unidad ejecutora del proyecto trató de permanecer organizada como un todo, en el cual todos los miembros deberían conocer lo que cada unidad estaría haciendo y participar en las actividades conjuntas de planificación y seguimiento, para estar dispuestos a apoyarse flexiblemente cuando las circunstancias lo requieran, así como estar dispuestos para readaptarse en todo momento a cualquier nueva redefinición que se considere más apropiada a los intereses del proyecto.

Según los entrevistados, la organización de la unidad ejecutora del proyecto UNIR, más que un modelo de gestión para organizar dicha unidad, se basó en: el aprovechamiento del potencial de Zamorano para poder ejecutar el proyecto, el aprovechamiento de la capacidad de gestión de los actores de la región, una división del trabajo en cada una de las unidades del proyecto, la implementación de una dinámica de incorporación de los actores a las diferentes actividades y la participación en conjunto por parte de la unidad de ejecución; sin embargo, a pesar de organizarse la unidad ejecutora, las actividades se realizaron a medida que iban surgiendo durante el proceso de desarrollo, es decir en forma desordenada.

### **5.3.4 Relaciones con otros actores de la microregión**

Las estrategias de lucha contra la pobreza demandan la necesidad de trabajar con objetivos viables de largo plazo, conjuntamente con la articulación y coordinación institucional de los diferentes actores en la definición de posibles inversiones para concretar actividades de desarrollo. El propósito de la articulación y coordinación de los actores debe ser el resultado de una combinación de lo local con el contexto que lo rodea. De esta manera, la asignación de recursos para el desarrollo de los actores sería producto de una definición concreta de las alternativas locales y regionales para la adecuación y asignación de recursos. Además, se deben de considerar los diferentes grupos y sectores sociales de la población, con el fin de establecer la contribución efectiva de cada uno.

El establecimiento de las relaciones con los otros actores (instituciones públicas y privadas) presentes en la región, estuvo a cargo del componente "otros actores" y tuvo como fin el crear un consejo de actores con representación de cada sector presente en la región. Realizaron algunas actividades con los actores como: a) identificación, b) clasificación, c) motivación e involucramiento de actores, d) diagnóstico y planificación, y e) consejo de actores. Sin embargo, no funcionó debido a que las actividades anteriormente citadas no se realizaron adecuadamente.

Se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Cuál sería la intervención de cada actor? ¿Cuál sería su papel? ¿Qué interés perseguiría cada uno? ¿Qué área de acción tendría?. Se esperaba que al final de esta etapa se hubieran unido y enlazado los esfuerzos con los otros componentes del programa. Continuamente se llevó a cabo una realimentación de la información para poder hacer mejoras en el proceso de desarrollo.

### **5.3.5 Sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación (MSE)**

El diseño de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación consiste en un bosquejo que sirve de pauta para el desarrollo de los procedimientos, fijación de etapas, identificación de los objetivos, etc. Como parte de la fase inicial es necesario informarse con mucho detalle del proyecto, pero, sobre todo, contactar a las personas que van a precisar de la información. El diseño de un sistema MSE debe concebirse como una investigación, es decir se deben definir los responsables del mismo, caracterizar los objetivos,

identificar las hipótesis, definir variables e indicadores, así como los procedimientos técnicos para recolectar la información, los productos finales y el uso de los mismos.

El diseño del sistema de MSE del proyecto UNIR surgió a partir del taller seminario de planificación y de la apreciación rural rápida, con el propósito de tener una concepción inicial, intermedia y final del proceso. Su objetivo sería proveer en forma oportuna y completa la información que permitiera determinar si el proyecto se estaba ejecutando con los niveles esperados o planificados de eficacia (logros de objetivos) y eficiencia (comparación entre los recursos utilizados y los resultados). Esto permitió identificar o detectar los problemas potenciales y recomendar las medidas correctivas "sobre la marcha". También sirvió como sistema de realimentación para resolver problemas detectados, ajustar o afinar las actividades y sus metas, programar los recursos necesarios y garantizar el logro de los objetivos finales del proyecto.

Este sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto UNIR estaría compuesto por los siguientes elementos: a) monitoreo, b) seguimiento, c) evaluación ( evaluación inicial, evaluación término medio), d) evaluación final, y e) indicadores de evaluación.

El 100% de los entrevistados consideran que se discutió la importancia de diseñar el sistema de MSE; sin embargo, no se logró imponer con total disciplina a lo largo de las operaciones diarias, produciendo vacíos que finalmente se descubrieron al momento de realizar las evaluaciones de término medio y final, las cuales fueron realizadas por un consultor externo de manera satisfactoria, mientras que la fase de seguimiento ejecutada por los técnicos del proyecto fue irregular por parte de algunos de ellos.

Por lo anterior, se considera que la labor de diseñar un sistema de MSE para cualquier proyecto de desarrollo debe comenzar en la fase de preparación y evaluación ex ante, no cuando ya ha sido aprobado y está listo para su ejecución. Ello obedece a tres razones importantes: a) el interés por diseñar adecuadamente el sistema de MSE estimula a pensar con mayor rigor en los objetivos, supuestos y actividades y a exponerlos nítidamente, b) se puede hacer desde un principio una asignación de fondos suficientes para cubrir el costo del sistema de MSE, y c) el MSE puede organizarse desde el inicio para los diversos componentes, por ejemplo, a efectos de seguir cuidadosamente los elementos experimentales o examinar los supuestos en que se basa un proyecto innovador como lo fue éste. Un sistema de MSE debidamente diseñado en una etapa temprana de la formulación del proyecto aclarará las funciones y

aumentará su eficacia en función de los costos, contribuyendo a una gestión eficiente y eficaz del proyecto.

#### **5.4 Análisis del proceso de ejecución**

Es claro que el objetivo de todo esfuerzo de planificación y análisis es tener un proyecto que se pueda ejecutar para beneficio de la sociedad. Por consiguiente, la ejecución es tal vez la parte más importante del ciclo del proyecto. Sin embargo, las consideraciones relacionadas con la ejecución y dirección de los proyectos son demasiado amplias para examinarlas en su totalidad.

De igual forma, existen algunos aspectos de la ejecución que deben ser parte de la planificación y análisis. El primero es que cuanto mejor y más ajustado sea el plan de ejecución de un proyecto, mayor es la probabilidad de que se lleve a cabo y de que se obtengan los beneficios esperados. Esto pone de relieve una vez más la necesidad de prestar cuidadosa atención a cada aspecto de la planificación y análisis de los proyectos. El plan de ejecución implica un detalle de las actividades y las previsiones para realizar el abastecimiento de insumos y servicios. Se desarrollará en forma anual, con el acompañamiento de cronogramas y gráficos respectivos. En caso de proyectos complejos se elaborarán manuales operativos para cada una de las actividades específicas establecidas en el plan.

En segundo lugar, la ejecución del proyecto debe ser flexible. Las circunstancias cambian y los directores de los proyectos deben ser capaces de reaccionar en forma inteligente ante esos cambios. Es casi inevitable que exista modificaciones técnicas a medida que el proyecto evolucione y se tenga un conocimiento más amplio de los diferentes elementos. Cuando mayor sea la incertidumbre respecto a varios aspectos del proyecto, o cuando más innovador y novedoso sea éste, mayor es la probabilidad de que se tengan que hacer cambios. Incluso, cuando el proyecto esté en ejecución, sus directores necesitarán darle nueva forma y planificar de nuevo partes del mismo, o quizás todo. Tendrán que entrar en juego todas las consideraciones generales que se han estado examinando, así como los instrumentos analíticos requeridos. La ejecución es un proceso de refinamiento, de aprender de la experiencia, en realidad es una especie de "mini-ciclo" dentro del ciclo más grande de los proyectos.

A inicio de 1997 y 1998 se realizaron ajustes con el propósito de realizar una mejor organización en la distribución del trabajo, en función de: a) seis áreas de acción o componentes (Figura 4), b) de acuerdo con las actividades programadas para cada componente, c) corrigiendo las limitaciones detectadas y d) la definición adecuada de criterios de selección para iniciar las actividades con las comunidades, antes de iniciar el proceso de ejecución.

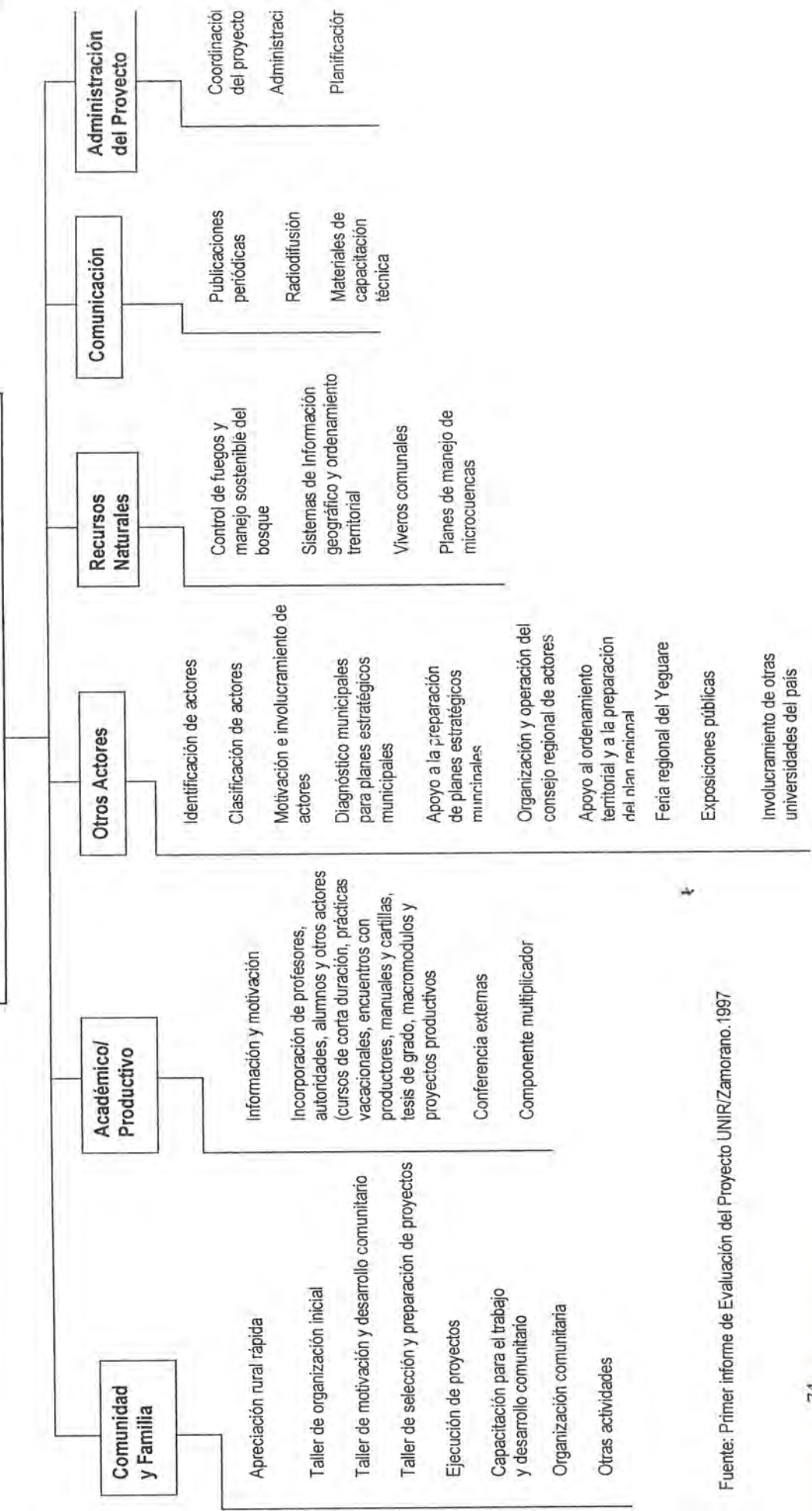
El 74% de los entrevistados que participaron en este proceso, consideran que se realizaron ajuste en cuanto a la organización del trabajo de acuerdo a: a) las actividades programadas mediante la distribución del trabajo en función del número de técnicos para los componentes del proyecto y ésta, a su vez, en función de equipos de trabajo por área geográfica, b) también de acuerdo a la demanda de proyectos y actividades considerando la capacidad instalada, lo que permitiría un trabajo eficiente de recolección de información, devolución, focalización de las áreas de trabajo y organización de las comunidades para iniciar las actividades. Además, se intensificaron las actividades en proyecto en cada uno de los componentes, la consulta, reorientación y también la interacción entre el grupo de trabajo con las comunidades seleccionadas y la participación de la academia en los proyectos que le fueran afines a sus fortalezas.

En cuanto a la organización de la unidad ejecutora y el área administrativa, el proyecto en su totalidad continuó bajo el cargo del coordinador por el coordinador general, de quien a su vez dependerán los coordinadores de los equipos y el grupo de apoyo, planificación, administración y comunicación, el grupo secretarial continuó dando apoyo bajo la coordinación del administrador. Con relación a los aspectos logísticos, el criterio que prevaleció fue el de colaboración, uso racional de los recursos asignados a cada uno de los componentes del proyecto.

Con relación a la redefinición de los criterios de selección de la población meta, después de los talleres, presentaciones y reuniones con la participación del personal de Zamorano y técnicos externos, se consideró que eran demasiadas comunidades, y procediéndose a clasificarlas en cabeza, cuerpo y cola, con el propósito de trabajar con un número menor, considerando además la cercanía, el alto potencial para trabajar con Zamorano, con un número de 50 a 130 familias, con un buen grado de motivación, recursos humanos y recursos naturales.

**Figura 4. Redefinición de los Componentes y Actividades del Proyecto UNIR/Zamorano**

Propósito: Zamorano se propone a través del Proyecto UNIR capacitar y motivar a su personal y estudiantes en el desarrollo rural creando un modelo de desarrollo regional adaptable y replicable a otras regiones de Latinoamérica e implementar los mecanismos y las capacidades de participación comunitaria autogestionaria y sostenible de la región del Yeguaré.



Fuente: Primer informe de Evaluación del Proyecto UNIR/Zamorano. 1997

Al mismo tiempo, se estaría trabajando con otras comunidades que ya tenían interacción con Zamorano, ya sea en investigación, macromódulos, o cualquier otro proyecto en proceso. Los proyectos o actividades en que se trabajaría, resultarían de los talleres de diagnóstico participativo en las comunidades.

Con todo lo anterior se pretendió que el equipo de trabajo del proyecto UNIR, durante la ejecución, permaneciera organizado como un todo, en el cual los miembros conozcan lo que hace cada unidad y participen en las actividades conjuntas de planificación y seguimiento, se apoyen flexiblemente cuando las circunstancias lo requirieran, así como readaptarse a cualquier nueva definición que sea más apropiada a los intereses del proyecto.

Sin embargo, el 26% de los entrevistados, manifestaron que a pesar de haber realizado los ajustes anteriores, la ejecución de las actividades partieron de prueba y error, se hacían ajustes en el camino y no se previó mayor movilidad del equipo de técnicos hacia las comunidades, además, la baja capacidad gerencial de las directrices del proyecto, provocó que en un principio el proyecto estuviera sin coordinación, que la planificación fuera superficial, lo que indujo a los técnicos del proyecto a efectuar actividades basadas en las necesidades e iniciativas propias.

#### **5.4.1 Problemas y dificultades recurrentes**

En la planificación y ejecución de proyecto de desarrollo rural se puntualizan, de manera reiterada, problemas y dificultades para la obtención de los resultados. Algunos estilos de planificación y ejecución, se caracterizan por no ejecutar los planes, la implementación de modelos de desarrollo inadecuados, la aplicación deficiente de instrumentos o metodologías y la disociación entre la función de la planificación y la organización del sistema. En la actualidad la planificación y ejecución estratégica, es la que está vigente en el sector público y privado, pero problemas como los mencionados anteriormente se continúan presentando porque se piensa que los procesos de desarrollo obedecen a una sola lógica y que deben de apearse a normas las preestablecidas.

Los principales problemas y dificultades recurrentes que se presentaron durante la ejecución del proyecto UNIR, se enmarcan en dos áreas: la gestión operativa y la gestión local.

## **a) Gestión Operativa**

La gestión operativa moderna de los proyectos es trabajar con una mínima burocracia central, con la mayor cantidad de personal técnico especializado en el terreno, con sistemas de gerencia en redes de información y con el apoyo mutuo del personal que trabaja en las diversas regiones y localidades. Los proyectos a nivel regional o nacional deben establecer bancos de datos de los recursos técnicos accesibles y formas de reflexión conjunta que permitan intercambios de información.

Para el caso la gestión operativa del proyecto UNIR, fue poco ágil, con una creciente complejidad durante el proceso, con directrices verticales, en donde la coordinación desaparecía provocando falta de comunicación, interacción y coordinación entre la institución ejecutora e instituciones públicas y privadas, entre los componentes y coordinadores para movilizar a los técnicos y llevar a cabo las actividades programadas las cuales fueron mayores a la capacidad instalada del proyecto. Se trabajó en varias cosas a la vez, con poco tiempo disponible para movilizarse de una comunidad a otra por las distancias y el gran número de comunidades, adicional a lo anterior la falta de recursos humanos, la poca experiencia y algunos aspectos de orden económico (salarial y recursos para realizar algunas actividades), fue lo que caracterizó la ejecución del proyecto desde el punto de vista de gestión operativa.

## **b) Gestión Local**

En los últimos años se ha insistido en la necesidad e importancia de involucrar a los sectores locales, públicos y privados en la gestión y la toma de decisiones en diversos tipos de proyectos. En lo cotidiano se ha advertido que estos actores, llámense sociedad civil, organización social de base, movimiento popular o instituciones públicas y privadas, han continuado a la expectativa de lo que ocurre en su entorno, la verdad es que estos sectores continúan asumiendo un rol pasivo ante el quehacer social.

Durante la ejecución del proyecto, según los entrevistados, existió renuencia por parte de algunos beneficiarios, falta de interés e indisponibilidad de participar y poner en práctica lo que se les enseñó, además faltó y hubo diferencia en la percepción de los beneficiarios de la comunidad en cuanto a las actividades que realizó el proyecto para el fortalecimiento de sus organizaciones provocando la falta de cohesión y gestión de los actores. Adicional a lo anterior, se dio poca coordinación e integración entre el



proyecto y las organizaciones públicas y privadas en cuanto a la entrega de servicios, más bien hubo mucha expectativa de estas con respecto a lo que ofrecería el proyecto y consideraron al proyecto como una competencia.

Lo anterior lo podríamos relacionar con aspectos de eficiencia y eficacia de los procesos, situación ésta que no es nueva, cuando nos referimos a los proyectos, los actores locales, y las instituciones públicas y privadas presentes en la región y que operan de manera aislada, dispersa y descoordinada. Los proyectos que se ejecutan con recursos externos suelen estar desarticulados del resto de las acciones impulsadas por las instituciones públicas y privadas. Esas acciones tienen como resultado un impacto limitado, que podría ser potenciado si se logra concertar acciones e iniciativas entre las instituciones públicas, privadas y los actores locales, a nivel regional y microregional, en un marco de respeto mutuo, diálogo y negociación.

#### **5.4.2 Estrategias para problemas y dificultades**

Es relevante promover una mayor preocupación en los ejecutores de proyectos de desarrollo rural en cuanto a la formulación e implementación de estrategias, para lograr las transformaciones sociales, políticas, económicas, tecnológicas y administrativas que pretende todo proceso de desarrollo. La implementación de estrategias para corregir problemas y dificultades, debe fundamentarse en una visión a largo plazo que permita especificar el tipo de desarrollo que se desea impulsar, las políticas, los factores que condicionan el proceso, la participación y la responsabilidad de los diferentes actores en el proceso.

En el caso del proyecto UNIR del total de problemas y dificultades que se presentaron durante la ejecución de las actividades, el 69% correspondió a la gestión operativa, de los cuales sólo el 50% se corrigió, mientras que el 31% correspondió a la gestión local, de los cuales se corrigió el 81%. Las estrategias implementadas en forma global para corregir los problemas y dificultades en cada una fueron:

##### **a) Gestión Operativa**

Se procedió a la reorientación por componente de acuerdo con el área geográfica, se estableció una programación de trabajo por cada componente con el propósito de lograr apoyo entre los componentes y las actividades que se realizaban, además se estratificaron las comunidades en cabeza, cuerpo y cola

considerando su potencial, lo que permitió planificar las actividades por realizar en cada. Al principio del proceso de ejecución hubo un período de inducción a los técnicos del proyecto, se contrató más personal administrativo, se adquirieron más vehículos para una mayor movilidad de los técnicos en la región y se realizaron reuniones semanales para mejorar la comunicación, interacción y coordinación entre el personal del proyecto.

## **b) Gestión Local**

Se reactivaron las actividades de proyección, motivación, capacitación y las visitas a las comunidades para que éstas fueran más receptivas hacia el proyecto; se elaboró un programa de capacitación dirigido a los funcionarios de las instituciones públicas, específicamente a los alcaldes, en el área de gestión financiera y planificación estratégica, adicional a esto se formó una red de ONG's con el propósito de delimitar acciones, actividades y áreas de acción dejando que ellas tomarán el liderazgo con el fin de evitar el ambiente de competencia.

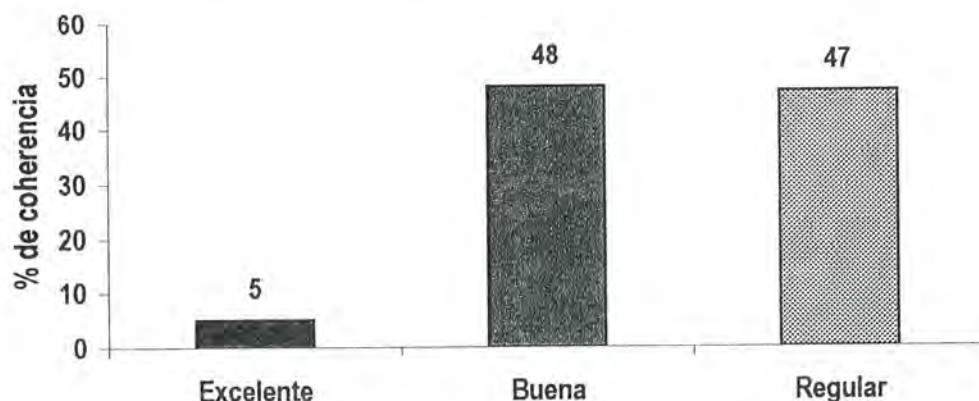
### **5.4.3 Coherencia de lo ejecutado, lo planificado y sus implicaciones**

A principio de la década de los 90, las actividades de los proyectos de desarrollo se ejecutaban rígidamente. Los coordinadores y técnicos de los proyectos estaban sujetos a condiciones generales, objetivos específicos, metodología y procesos financieros, siguiendo las indicaciones del informe ex ante. Según un estudio de la FAO (1993), la rigidez en el diseño y ejecución de los proyectos ha sido la primera causa de los fracasos detectados en las últimas décadas. Por lo tanto, luego de diversos ejercicios de evaluación, actualmente se considera que los proyectos, además de ser participativos en su diseño y ejecución, también deben ser continuamente ajustados, de acuerdo a las condiciones de cambio de la sociedad y del entorno donde se ejecutan.

En el gráfico 1, el 5% de los entrevistados consideró que el grado de coherencia de lo ejecutado y lo planificado fue excelente ya que el sistema de monitoreo permitió la revisión de las actividades que se iban realizando, el 48% consideró que fue buena, ya que dicho proceso contó con un alto grado de flexibilidad permitió realizar actividades que se presentaban en el camino (actividades de oportunidad), mientras que el 47% consideró que fue regular, ya que se trató de ejecutar lo que se había planificado. Sin embargo, se

planificaron muchas actividades y algunas no se cumplieron por la emergencia provocada por el huracán que azotó el país a finales de 1998. No obstante algunas de las actividades realizadas no tenían nada que ver con los objetivos del proyecto.

Gráfico 1. Coherencia de lo ejecutado versus lo planificado



Lo anterior tuvo como implicaciones lo siguiente:

- a) Creación y omisión de actividades, las que se crearon fueron de oportunidad, es decir, se presentó la coyuntura de hacerlas y se hicieron para motivar a la población a que participara en el proyecto; del total de actividades que se crearon el 65% correspondieron al componente académico, el 23% al componente comunidad/familia y el 12% correspondieron al componente de recursos naturales. En el caso de las actividades que se omitieron fue porque no se contó con el suficiente tiempo y faltó un poco de esfuerzo por parte del personal técnico del proyecto. De este total, e se omitieron, el 34% correspondieron al componente de otros actores, el 33% al componente académico/productivo y el 33% restante fue de otras actividades.
- b) Cambios introducidos en la ejecución, del total un 79% correspondió al área de gestión operativa, fundamentado en la necesidad de organizar el proyecto en componentes, de caracterizar y realizar actividades que se iban presentando, además, se consideraron las limitaciones, la capacidad instalada del proyecto, con el propósito de que la academia se insertará de lleno en la realización de las actividades y tratar de que estas se realizaran de

manera eficiente y sostenible. El 21% correspondió al área de gestión local, fundamentando en que las actividades a ejecutar considerarían las demandas planteadas por las comunidades y que tuvieran un enfoque participativo para disminuir la falta de respuesta de los actores de involucrarse en el proceso.

- c) Modelo de gestión implementado en la ejecución del proyecto, fue abierto y flexible con constantes cambios durante la ejecución de las actividades de desarrollo, las cuales eran de carácter participativo, demostrativas, autogestionarias y sostenibles, tratándose de involucrar a líderes y actores presentes en la región.
  
- d) Vinculación de las actividades ejecutadas por el proyecto con la visión, misión y objetivos de Zamorano, el 100% de los entrevistados consideran que si hubo vinculación, las actividades ejecutadas se realizaron bajo los parámetros establecidos en el plan estratégico de Zamorano, considerando el involucramiento de los estudiantes de los macromódulos, profesores y unidades académicas en actividades de capacitación, utilizando al proyecto como un laboratorio para estar en contacto y conocer más la realidad del campo, fortaleciendo el proceso de aprender-haciendo con la interacción e incorporación de todos los actores presentes en la región, formando líderes y proyectándose a las comunidades; sin embargo, algunos consideran que fue conyuntural, porque no se dio la libertad de trabajar con las comunidades que realmente querían trabajar, en un principio se dejó la parte académica por fuera pero luego se incluyó, existieron muchas dificultades para lograrlo, presentándose por momentos un ambiente de competencia entre el proyecto y las unidades académicas, lo que disminuyó la voluntad de trabajar.
  
- e) Funcionamiento del sistema de MSE, el 37% de los entrevistados consideraron que funcionó debido a que de alguna manera reflejó lo que el proyecto fue durante su ejecución y permitió darse cuenta qué actividades se debían encausar, cambiar y evitar errores, permitió ver como se iban desarrollando las actividades a nivel técnico en cada componente; sin embargo, el 63% consideró que no funcionó satisfactoriamente ya que no se contó con el suficiente tiempo para implementarlo, además, cuando se le dio

importancia a dicho sistema, este no estaba funcionando adecuadamente, implementándose sólo en momentos específicos sin la debida continuidad por parte de los coordinadores y técnicos del proyecto.

#### **5.4.4 Lecciones y aportes del proyecto en el marco del desarrollo rural**

Las principales lecciones en el marco de desarrollo rural dejadas por el proyecto UNIR/Zamorano, según los entrevistado que participaron en este proceso de ejecución son:

- a) El desarrollo es un proceso complejo que involucran aspectos culturales, sociales, políticos, ambientales y de identidad.
- b) La adecuada planificación de procesos como éste es fundamental para el buen desarrollo de las actividades.
- c) Tener una visión de cómo los conflictos y políticas de ejecución afectan el desarrollo de los proyectos.
- d) La implementación del proceso participativo y de gestión debe promover el mejoramiento de las condiciones de vida de la población meta.
- e) Es factible aplicar procesos sistemáticos y complejos de desarrollo.
- f) Las metas deben limitarse a lo que se puede cubrir con los recursos disponibles.
- g) Fue algo abstracto en cuanto a lo que se deseaba realizar.
- h) Aunque se definan las líneas de trabajo no todo se cumple.
- i) Debe darse solución a la problemática sentida por la población.
- j) La capacitación, organización y participación activa de las comunidades son base fundamental para cualquier proceso de desarrollo.
- k) Considerar qué procesos de desarrollo como este podemos aprender de la gente del área rural y que estos están en la capacidad de poder superarse mediante el mejoramiento de su calidad de vida.
- l) Resulta útil que en procesos como este en gran medida, se dio la participación, interacción y coordinación de los diferentes actores presentes en la región de abajo hacia arriba, permitiéndoles conocer mejor la realidad del entorno que les rodea.

- m) Es muy importante que desde un principio del proceso se tome en cuenta a las personas sujetas a la intervención, para que estas se sientan parte activa del proceso y estén anuentes a participar.
- n) Los encargados del diseño del proyecto deberán conocer la realidad de la población meta antes de planificar actividades.

Los principales aportes en el marco del desarrollo rural dejados por el proyecto UNIR/Zamorano, según los entrevistado que participaron en este proceso de ejecución son:

- a) Jornadas de capacitación e investigación técnica para la transferencia de tecnología.
- b) Jornadas de concientización sobre el manejo adecuado de los recursos naturales, disminución de los incendios.
- c) Fortalecimiento y apoyo a algunas de las organizaciones e instituciones de la región.
- d) Cambio de actitud de las personas de las comunidades para mejorar el potencial de desarrollo de sus comunidades.
- e) Mejoramiento de las capacidades de las personas a través de su participación en las actividades del proyecto.
- f) Creación de una base de datos de la región.
- g) Fortalecimiento del grado de organización de algunos grupos para participar en su propio desarrollo.
- h) Al interior de Zamorano, ésta ha sido la primera experiencia que ha involucrado a profesores y estudiantes, permitiéndoles tener mejor comunicación, interacción y conocimiento de la realidad de los actores.
- i) Esta experiencia será útil para la carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente.
- j) Trató, en algunos casos, de satisfacer las necesidades básicas (nutrición, salud, producción y educación).
- k) Ayudó a muchos actores de la región a tener una mejor postura para entender y tratar de resolver los problemas, estar estimulado y trabajar mejor en grupo.
- l) El descubrimiento de gran cantidad de necesidades de la población en la región y la poca capacidad instalada de un proyecto tan pequeño en tiempo y financiamiento.

## 5.5 Principales logros y limitaciones del proyecto UNIR

Los proyectos de desarrollo rural utilizan insumos para ejecutar sus actividades con el propósito de alcanzar determinados logros y cumplir con los objetivos que dieron razón a su concepción y posterior ejecución.

El proyecto UNIR/Zamorano, cofinanciado por la Fundación W.K.Kellogg y ejecutado por Zamorano durante tres años en la microregión del Yeguaré, fue una etapa inicial clave del Programa de Desarrollo de la Microregión del Yeguaré y (PDMY) formación en el desarrollo rural, que tuvo como propósito: a) capacitar y motivar a su personal y estudiantes en el desarrollo rural, b) crear un modelo de desarrollo regional adaptado y replicable a otras regiones de Latinoamérica, y c) implementar mecanismos y capacidades de participación comunitaria, autogestionaria y sostenible de la región del Yeguaré.

A continuación se presentan en términos generales los principales logros alcanzados por el proyecto según memoria 1996-1999:

- a) Sistematización: Establecimiento de una base de datos con 10,000 datos de las diferentes dimensiones del desarrollo rural, permitiendo conocer la situación real de los actores de la microregión.
- b) Capacitación: 10,000 participantes en eventos de capacitación en diferentes áreas (higiene comunal y personal, preparación y almacenamiento adecuado de alimentos, control de plagas en cultivos, investigación en cultivos, aspectos de organización y contabilidad, control de incendios, etc.
- c) Organización: Fortalecimiento y apoyo de 50 grupos de organizaciones presentes en la región.
- d) Recursos Naturales: 1,000 voluntarios organizados a través de los comités para la protección ambiental y el combate de incendios forestales, llegando a reducirse en un 87% los incendios en los bosques de la región.

- e) Institucional: 1) 1,000 estudiantes informados sobre el programa del Yeguaré, 2) 300 estudiantes participando en las actividades del proyecto, 3) 30 profesores apoyando y dando asistencia técnica a proyectos en la región, y 4) apoyo a estudiantes extranjeros en proyectos de nutrición y recursos naturales.
  
- f) Relación con otros actores de la región: 100 reuniones de trabajo con el propósito de incorporar a los diferentes actores, formación de redes en la región con alcaldes, empresarios, ONG's maestros, funcionarios de instituciones públicas, defensa y ambientalistas.
  
- g) Investigación: 20 investigaciones de tesis en la región en aspecto de desarrollo rural.
  
- h) Publicación: 20 publicaciones de manuales técnicos y temáticos e informes de divulgación de eventos.
  
- i) Proyectos comunitarios: 200 actividades de desarrollo apoyadas en 50 comunidades en producción (CIALES), financieras (Cajas rurales), infraestructura, salud, nutrición, educación, fomento cultural, conservación de los recursos naturales y viveros.
  
- j) Salud: 10,000 pacientes atendidos por brigadas médicas del extranjero.
  
- k) Gestión financiera: Lps. 500,000 gestionados y distribuidos en apoyo a los damnificados del Huracán MITCH en la región, en viveros, ropa, medicinas, materiales de construcción y alberges.
  
- l) Otros proyectos: No contemplado en los planes de desarrollo comunitario en el área de infraestructura, electrificación, educación, caminos, agua, nutrición, capacitación, productivos, financieros, investigación y otros.



Las principales limitaciones del proyecto durante su ejecución, según los informes del consultor fueron:

- a) Planificación: 1) insuficiente capacidad instalada del proyecto para atender la demanda de las comunidades generadas durante el proceso, 2) deficiente utilización de los Planes Operativos Anuales (POA's), y 3) falta de tiempo y transporte para movilizarse a las comunidades.
  
- b) Gestión Operativa: 1) algunas de las actividades financiadas por el proyecto, no estaban incluidas en los planes de desarrollo comunitario (actividades de oportunidad), 2) deficiente apoyo y seguimiento a las comunidades en la ejecución de las actividades contempladas en los planes de desarrollo comunitario y en la organización comunitaria, 3) deficiencia en la definición de los responsables de ejecutar las actividades, no permitió una adecuada selección, preparación y ejecución de los proyectos, y 4) deficiencia en la programación de algunas actividades provocó retraso y no ejecución de éstas.
  
- c) Capacitación: faltó reforzamiento del equipo técnico del proyecto en metodología participativa y concepto de planes de desarrollo comunitarios.
  
- d) Organización: deficiente seguimiento en el fortalecimiento y apoyo a las diferentes organizaciones y consejos formados.
  
- e) Institucional: 1) deficiente aprovechamiento de la capacidad de los científicos de Zamorano y extranjeros que participaron en el proceso, 2) deficiente participación de los diferentes departamentos o unidades académicas de Zamorano, y 3) falta de apreciación inicial de la conceptualización del tema de desarrollo rural en los funcionarios de la institución.
  
- f) Relación con otros actores: 1) poca motivación e involucramiento de algunos actores en el proceso, y 2) falta de coordinación entre el proyecto y algunos actores del proceso.

## **5.6 Participación en el proceso de desarrollo**

En el proyecto UNIR/Zamorano, la participación se tomó en cuenta en todos los momentos del proyecto, valga decir: en la formulación, diseño y ejecución. A continuación se caracteriza la concepción y forma de participación que se dió en el proyecto.

### **5.6.1. Proceso de formulación**

En el caso del proyecto UNIR, el 60% de los entrevistados consideran que se hizo un esfuerzo por incorporar a los diferentes actores en este proceso, aunque no se estableció con claridad cual sería el mecanismo<sup>6</sup> para promover su participación, los demás actores no participaron a nivel de escritura de la propuesta, fue más a nivel de consulta (reuniones, visitas y entrevistas en el campo) y de información (seminarios, presentaciones, reuniones públicas y difusión de materiales) pero de manera no oficial, mientras que el 40% restante de los entrevistados considera que no se establecieron mecanismo de participación para incorporar a los diferentes actores.

En tal sentido, la concepción y forma de participación promovida por el proyecto UNIR, de compartir información y consultas con algunos actores, fueron condiciones previas y no elementos fundamentales para la participación de los mismos. Si bien es cierto, la concepción y forma de participación que se dio en este proceso, permitió a la institución ejecutora del proyecto informar a algunos sectores de la sociedad y a otras personas interesadas sobre la estrategias y planes de desarrollo y obtener respuesta de los mismos, esto no permitió identificar las necesidades y prioridades de los grupos locales con que se planificaba trabajar, debido a que su participación en este proceso no fue real y efectiva.

### **5.6.2. Proceso de diseño**

El diseño de un proyecto, que cuente con la participación activa de los diferentes actores, en las actividades iniciales de recolección de información conjuntamente con los ejecutores, si bien es cierto incrementa los costos y el tiempo de inicio, sin embargo, permite incorporar las necesidades y prioridades de los actores locales, reduce el costo de obtención de datos sobre los factores ambientales, sociales y

---

<sup>6</sup> Nota: Entiéndase por mecanismo, una serie de actividades que promuevan la participación de los diferentes actores en el proceso de desarrollo.

culturales, ayuda a desarrollar objetivos consensuados y relaciones sólidas de trabajo entre los beneficiarios potenciales, los ejecutores y el proyecto, además asegura la calidad del mismo y reduce los conflictos posteriores.

Según los entrevistados que participaron en este proceso, los diferentes actores se involucrarían en el proceso a medida que estos fueran dando las pautas de sus necesidades, mediante la participación y consulta de las personas de Zamorano y externos, y mediante la identificación y motivación de los actores presentes en la región para que participaran en el proyecto y evitar duplicidad en la ejecución de actividades.

En tal sentido, la concepción y forma de participación de los actores potenciales en este proceso de diseño, no permitió verificar si las posiciones de estos habían sido incorporadas al diseño, quizás debió ser el momento oportuno para discutir con los diferentes grupos y sectores que estarían involucrados e interesados en participar en la ejecución del proyecto (beneficiarios, grupos de la sociedad civil, ONG's y las instituciones del gobierno), para dejar de manera explícita los derechos y obligaciones de todos los actores y la responsabilidad compartida de cada uno, además debió permitir cierto grado de flexibilidad en cuanto a la incorporación de las expectativas y prioridades de los beneficiarios, conjuntamente con los requerimientos técnicos que aseguraran la calidad del proceso hasta su final.

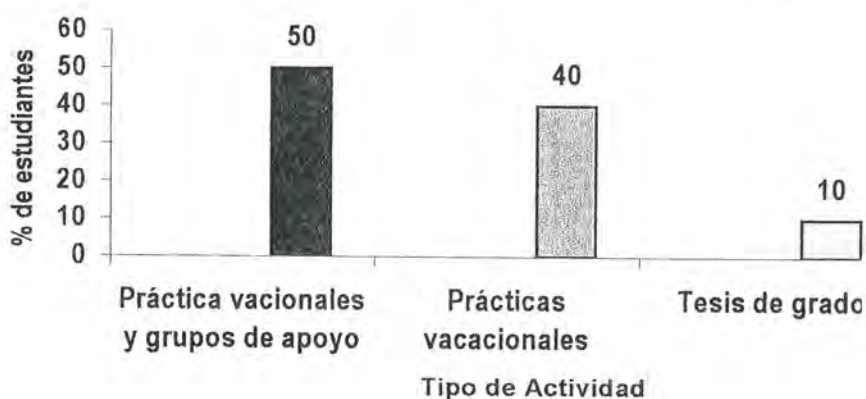
### **5.6.3. Proceso de ejecución**

El grupo de actores que participaron en el proceso de ejecución del proyecto, estuvo conformado por el coordinador general, los coordinadores y técnicos, las instituciones públicas y privadas, los actores locales, profesores y alumnos de Zamorano (Anexo 8), la participación de estos actores consistió en:

- a) Equipo técnico del proyecto:** Se desempeñó como agente de desarrollo realizando las siguientes actividades: apreciación rural rápida de las 72 comunidades como evaluación inicial, elaboración de perfiles de proyecto de desarrollo comunitario y de gestión, actividades de capacitación para el establecimiento de viveros forestales, huertos escolares, formación del comité de investigación local y actividades de seguimiento y evaluación.

- b) Instituciones públicas y privadas:** Su participación consistió en: apoyo y coordinación de actividades de capacitación y planificación, definición de políticas de proyecto, organización de brigadas médicas, enlace entre el proyecto y sus instituciones y capacitadores y capacitandos en algunas actividades.
- c) Actores locales:** Participaron como apoyo y coordinación de algunas actividades, enlace entre el proyecto y las organizaciones de la comunidad, organización y participación del comité de incendios, actividades de capacitación y motivación, atención a estudiantes de los macromódulos en sus fincas, actividades de conservación del ambiente y reuniones de planificación.
- d) Profesores de Zamorano:** Asesoraron tesis en temas de desarrollo rural realizadas por estudiantes del Plan de Ingeniería Agrícola (PIA) en algunas comunidades de la región, dieron apoyo, coordinación y evaluación en algunas actividades, desarrollo de la base de datos para el diagnóstico participativo, asistencia técnica a pequeños productores y mapeo de municipios y aldeas.
- e) Estudiantes de Zamorano:** Según el gráfico 2 , el 50% de los estudiantes participaron en los grupos de apoyos y prácticas vacacionales, el 40% en las prácticas vacacionales y el 10% en tesis de grado.

**Gráfico 2. Participación de Estudiantes Zamoranos en el proceso de ejecución**



Cabe mencionar que hubo estudiantes que participaron tanto en las prácticas vacacionales como en los grupos de apoyo, haciendo: diagnóstico de apreciación rápida rural, elaboración de base de datos, apoyo en la organización de las comunidades después del huracán, desarrollo de tecnología apropiada, impartir capacitación en prevención de incendios y computación, apoyo en actividades de producción y medio ambiente, incentivando a la población rural a participar en su propio desarrollo y conservación de los recursos naturales, reuniones para la elaboración de proyectos con las comunidades, mientras que los estudiantes que realizaron tesis de grado, financiadas por el proyecto UNIR, su participación consistió en: implementar y supervisar un proyecto de alimentación y nutrición en tres escuelas del valle del Yeguaré y el establecimiento de cocinas rurales, ambas actividades fueron muy exitosas.

- f) **Beneficiarios:** Según el gráfico 3, considerando las diferentes actividades que realizó el proyecto en las comunidades, en orden descendente, la gran mayoría de los beneficiarios participaron en actividades de capacitación en diferentes temas, seguida de los comités de investigación agrícola locales (CIALES), cocinas rurales, establecimiento de viveros, control de incendios y reuniones.

Gráfico 3. Participación de los Beneficiarios en el proceso de ejecución



La concepción y forma de participación de los diferentes actores en este proceso, no se planteó como una obligación por parte de estos, más bien se trató de que su participación se adaptara a las condiciones del medio, e incluso, a las diferencias entre las distintas comunidades en que se ejecutó el proyecto, lo anterior en cierto momento del proceso de ejecución, promovió la apropiación del proyecto por algunos actores adquiriendo y compartiendo responsabilidades en la ejecución de actividades.

## **5.7 Impacto del proyecto**

El análisis del impacto de los proyectos de desarrollo rural es un enfoque que inicia en los años 60's. La mayoría de los esfuerzos que hasta el momento se han realizado, aún se encuentran dispersos y aislados y a veces no evolucionan tan rápido como se quisiera (Pichardo Op, cit).

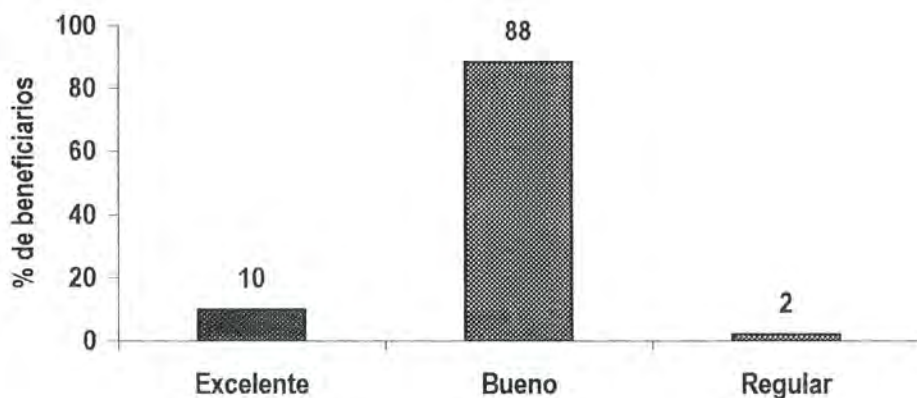
Las condiciones que exige el análisis del impacto de los proyectos son difíciles de satisfacer y los resultados obtenidos pueden ser engañosos, demasiado complejos y poco útiles en términos del diseño y ejecución del proyecto, por tal razón, para el análisis del impacto del proyecto UNIR se eligieron algunas variables que permitieron obtener resultados de utilidad para los fines de esta evaluación, que eran aprender de la experiencia, para mejorar el diseño y ejecución de los proyectos actuales y futuros.

### **5.7.1 Beneficiarios**

#### **a) Participación**

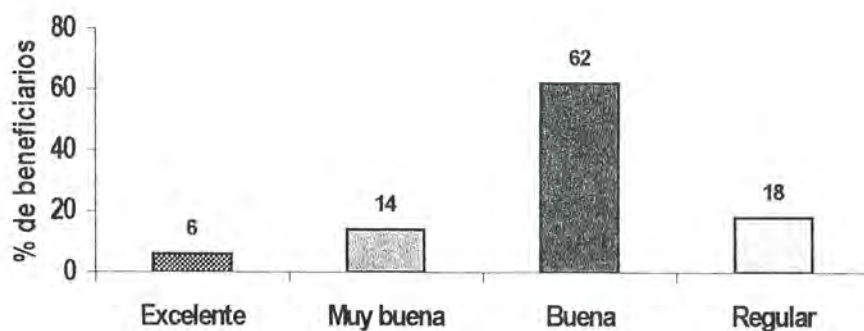
Según el gráfico 4, la valoración de los beneficiarios sobre el proyecto UNIR, en un 10% valoró el proyecto como excelente debido a que promovió la participación en diferentes actividades, permitiéndoles mejorar la relación con Zamorano. El 88% valoró al proyecto como bueno, porque los capacitó en temas nuevos. Este proyecto consideró y trabajó de acuerdo a las necesidades de las organizaciones de base, los motivó a trabajar en grupo para el desarrollo de su comunidad, permitiéndoles intercambiar experiencias y conocimientos con otras personas, además apoyó en la formación del comité de incendio y en la realización de actividades como el establecimiento del jardín de niños, del sistema de agua y financiamiento para actividades productivas, el 2% restante opinó que fue un proyecto regular, al principio trabajó bien, pero al final no, debido a que vino pero no volvió, despertó muchas expectativas y trató de hacer las cosas bien sin buenos resultados.

Gráfico 4. Opinión de percepción de los beneficiarios del Proyecto UNIR



Según el gráfico 5, el 6% de los beneficiarios evaluaron su participación como excelente, permitiéndoles participar en diferentes actividades y aprender cosas nuevas, un 14% evaluó su participación como muy buena, debido a que estuvieron anuentes y dispuestos a cooperar en todas las actividades. El 62% evaluó su participación como buena, debido a que se preocuparon por mejorar las condiciones de sus comunidades a través de la participación coordinada en las actividades de desarrollo y el 18% evaluó su participación como regular, debido a que en ocasiones no tenían tiempo, algunos no son muy participativos y prefieren escuchar, no están lo suficientemente preparados para participar y en algunas ocasiones se iniciaron las actividades pero no se les dio seguimiento.

Gráfico 5. Evaluación de su participación en el proyecto



Según el gráfico 6, el 32% de los beneficiarios considera que su relación con los técnicos del proyecto fue excelente, siempre hubo disposición de los técnicos de cooperar en las actividades, permitiéndoles una buena comunicación y entendimiento en la realización del trabajo y ampliaron el conocimiento de la comunidad. El 12% de los beneficiarios considera que fue muy buena, en algunas ocasiones venían los técnicos a corroborar si se habían realizados las actividades, ofrecieron orientación y compañerismo permitiéndoles trabajar y apoyaron en las actividades, mientras que el 56% de los beneficiarios consideran que fue buena, hubo orientación, comunicación abierta, apoyo, motivación, enseñaron cómo trabajar de manera coordinada para solucionar los problemas de nuestra comunidad<sup>7</sup>.

Gráfico 6. Relación entre los técnicos del proyecto y los beneficiarios



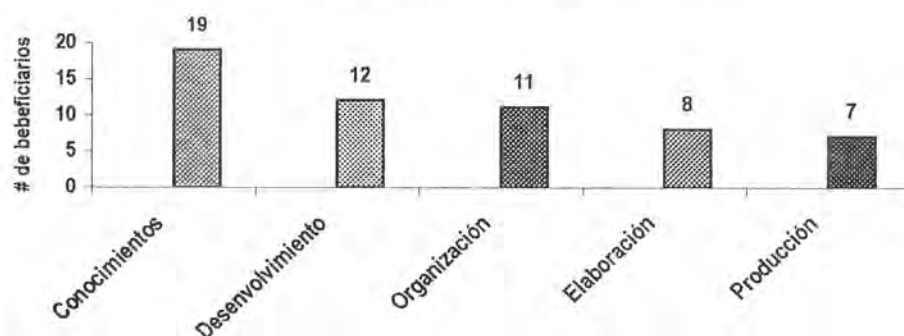
Todo proceso de desarrollo proporciona experiencias y lecciones, según el gráfico 7, las lecciones aprendidas por los beneficiarios del proyecto, en orden descendente son: nuevos conocimientos en diferentes áreas (técnica, recurso naturales, etc), aprender a desenvolverse al frente de otras personas, trabajar organizados en las actividades de la comunidad, elaboración y manejo de diferentes tipos de alimentos y producir mejores cultivos<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Nota: Comentarios de los beneficiarios que participaron en el proyecto UNIR/Zamorano.

<sup>8</sup> Nota: Comentarios de los beneficiarios que participaron en el proyecto UNIR.



Gráfico 7. Lecciones aprendidas por parte de los beneficiarios en el proceso

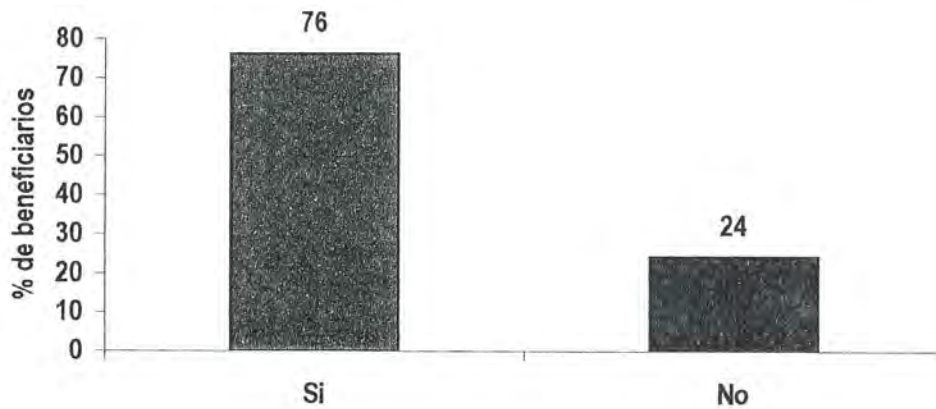


### b) Desarrollo local y gestión

En cuanto al desarrollo local y la capacidad de gestión, según el gráfico 8, el 76% de los entrevistados considera que la estructura organizativa de la comunidad mejoró a través de las capacitaciones recibidas en el área de organización, permitiéndoles más participación, acercamiento e integración de los miembros de la comunidad, logrando trabajar con mayor voluntad, mejor organizados y cumpliendo en su totalidad las actividades iniciadas. Además, ahora como organizaciones están fortalecidos, más conscientes del trabajo y saben a quien dirigirse a gestionar ayuda para los proyectos de la comunidad.

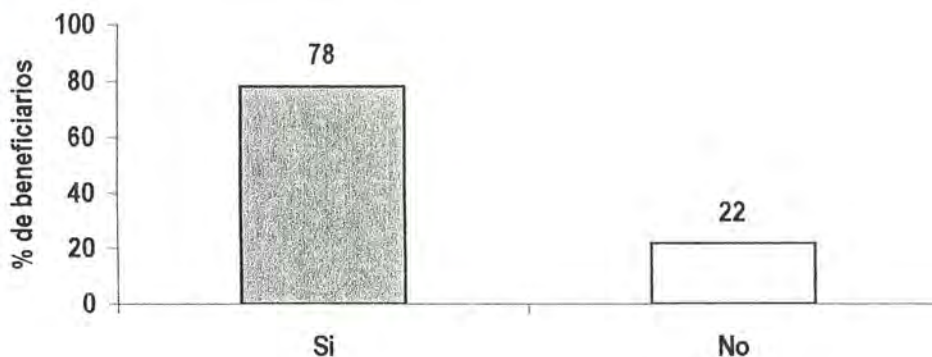
Pero el 24% considera que no mejoró en nada la estructura organizativa de la comunidad, porque a pesar del gran esfuerzo que realizó el proyecto, a algunos miembros de la comunidad no les gusta participar y adquirir compromisos, no asisten a las reuniones, existen miembros de la comunidad con los cuales es difícil trabajar, lo anterior provocó que el cambio y la mejora en la estructura organizativa de la comunidad fuera sólo a nivel de grupo específicos y no a nivel de toda la comunidad, es decir que aquellas organizaciones presentes en las comunidades que estaban anuentes a trabajar con el proyecto, si lograron mejorar su estructura organizativa, no así aquellas que no trabajaron con el proyecto.

Gráfico 8. Cambio o mejora en la estructura organizativa de la comunidad



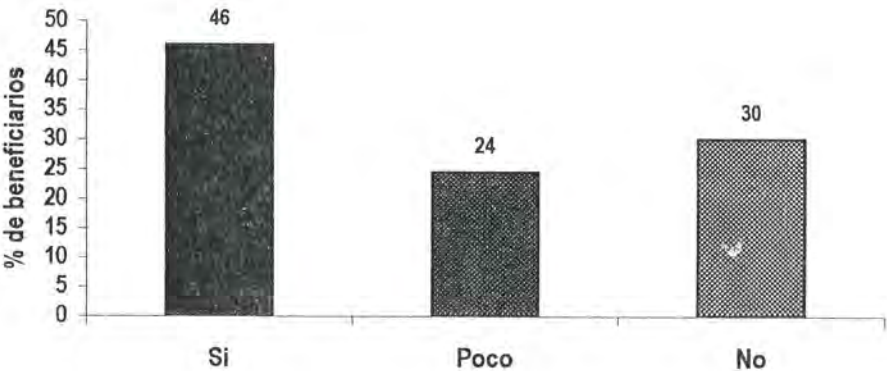
Continuando con los aspectos de desarrollo local y la capacidad de gestión, según el gráfico 9, el 78% de los entrevistados considera que la participación de los miembros de la comunidad mejoró a partir de las actividades del proyecto, a nivel de los grupos que trabajaron con el proyecto, específicamente los grupo de jóvenes, mientras que el 22% considera que no mejoró la participación de los miembros a partir de las actividades del proyecto, porque no había mucho interés en participar.

Gráfico 9. Mejora en la participación de los miembros de la comunidad a partir de las actividades del proyecto



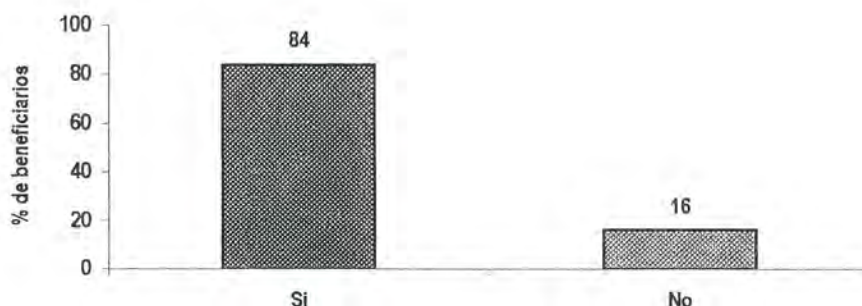
En cuanto a la mejora del poder de convocatoria de las organizaciones de la comunidad, según el gráfico 10, el 46% de los entrevistados considera que mejoró debido a que la población esta más motivada a participar y asisten a las reuniones, el 24% consideran que mejoró un poco, debido a que la gente no esta anuente a participar, asiste a las reuniones por curiosidad, no muestra interés por que le falta organización. El 30% considera que no mejoró, debido a que la gente no quiere participar, no quieren adquirir compromisos, son apáticos, falta interés y no llegan a las reuniones.

**Gráfico 10. Mejoramiento en la convocatoria de las organizaciones de la comunidad**



En cuanto al mejoramiento de la capacidad de las organizaciones en elaborar nuevos proyectos de desarrollo para la comunidad, según el gráfico 11, el 84% de los entrevistados considera que si mejoró la capacidad de las organizaciones de la comunidad para elaborar proyectos de desarrollo, debido a que la gente estaba motivada en trabajar, tanto que las propuestas de desarrollo en el futuro son: reparación de la calle, construir un jardín de niños, ampliar o conseguir proyectos de electrificación, mejorar el sistema de agua, tener un centro de salud, seguir capacitándose, seguir realizando actividades de desarrollo y continuar motivando más a la gente de la comunidad. Un 16% considera que no mejoró la capacidad de las organizaciones de la comunidad en elaborar proyectos de desarrollo, porque existe poca voluntad, indiferencia y poca participación de la gente en estas actividades.

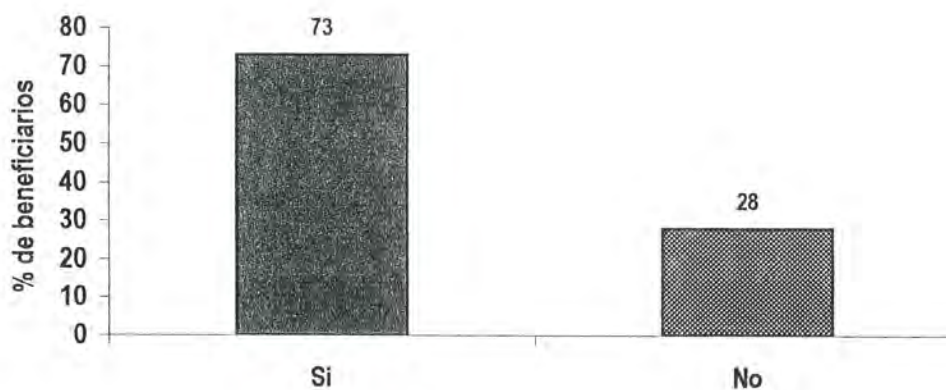
**Gráfico 11. Mejoramiento en la capacidad de las organizaciones de la comunidad para elaborar proyectos de desarrollo**



### c) Cambio en la relación entre los actores de la microregión

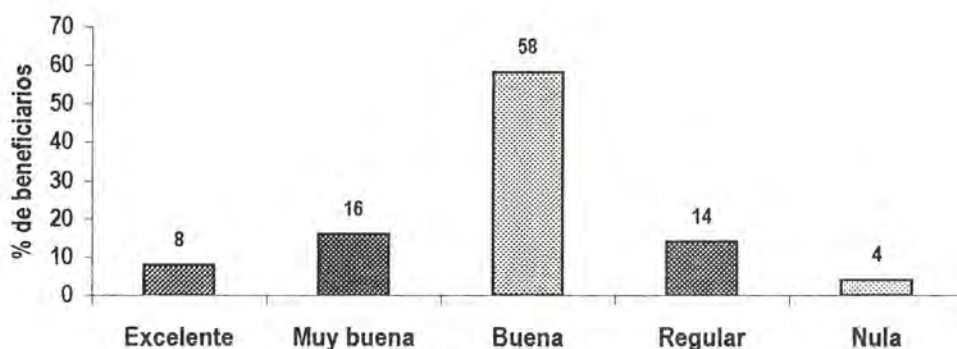
En cuanto al cambio de relación entre los actores presentes en la microregión, según el gráfico 12, el 72% de los entrevistados considera que el proyecto facilitó nuevas relaciones entre los actores presentes en la región, logrando nuevas relaciones entre las comunidades, entre las familias y la comunidad y con Zamorano, sin embargo, logró poco entre la comunidad y las instituciones del Estado y muy poco entre la comunidad y el sector empresarial. El 28% considera que no facilitó nuevas relaciones entre los actores de la región, debido a la falta de participación, apoyo y contactos concretos de los diferentes actores presentes en la región.

**Gráfico 12. Relaciones entre los actores de la microregión**



La valoración del desarrollo de las nuevas relaciones de la comunidad con el resto de los actores de la región, según el gráfico 13, el 8% de los entrevistados valoró las nuevas relaciones como excelentes, permitiéndoles el intercambio de experiencias, conocimientos, una mayor integración y comunicación con otros actores, además les ayudó a realizar nuevas actividades en conjunto con la institución ejecutora, el 16% valoró las nuevas relaciones como muy buenas, permitiéndoles adquirir ayuda para realizar algunas actividades, conocer personas de otras comunidades de la región para intercambiar experiencias e ideas nuevas, el 58% valoró estas nuevas relaciones como buenas, permitiéndoles capacitarse y transmitir los conocimientos a los miembros de otras comunidades, colaborar con el desarrollo de las actividades, solucionar algunos problemas de la comunidad, ser más sociables y seguros de que las cosas se pueden hacer bien, el 14% valoró las nuevas relaciones como regulares, debido a que no se dio una comunicación completa con el total de toda las comunidades por la falta de tiempo y además en algunas ocasiones las cosas no funcionaron como se planificaron, el 4% valoró las nuevas relaciones como nulas, por la falta de seguimiento de las actividades por parte de las comunidades y de los técnicos del proyecto.

**Gráfico 13. Valoración de las nuevas relaciones**



#### **d) Desarrollo de actividades locales y cambios tecnológicos**

En cuanto a la generación de nuevas oportunidades de desarrollo a partir de las actividades que realizó el proyecto, el 94% de los entrevistados considera que las actividades realizadas por el proyecto si generaron nuevas oportunidades de desarrollo, mientras que el 6% no supo que contestar, las áreas en que se generaron nuevas oportunidades de desarrollo son las siguientes:

- 1) Areas de conservación de los recursos naturales mediante el establecimiento de viveros, actividades de reforestación y evitando la contaminación del ambiente.
- 2) Area productiva, mediante el establecimiento de huertos escolares, huertos familiares, cultivos de fresa, granos básicos, establecimiento de actividades de sanidad preventiva para el ganado, la producción de semilla artesanal y el establecimiento de las cajas rurales para el financiamiento de algunas de las actividades antes citadas.
- 3) El área de infraestructura, gestión ante las diferentes instituciones públicas y privadas, el establecimiento de aulas escolares, puentes, centros de salud y comedores infantiles.
- 4) Area de capacitación, en la elaboración adecuada de alimentos (merienda escolar) y bloques nutricionales para ganado, confección de ropa, elaboración de artesanía (alfarería), establecimiento de ensayo en diferentes cultivos y en aspectos de organización y gestión para el desarrollo de nuestras comunidades.

Con relación a valorar mejor los recursos naturales a partir de las actividades realizadas por el proyecto, el 100% de los entrevistados considera que las actividades realizadas por el proyecto les permitió valorar mejor los recursos naturales, a través de las siguientes actividades:

- 1) Area de capacitación, concientizándolos de la importancia de valorar el ambiente que les rodea y promoviendo el diálogo entre grupos de personas (manejo de conflicto).
- 2) Area de conservación de los recursos naturales, reforestando las áreas verdes, evitando tirar basura en la comunidad y contaminar el agua, realizando quemas controladas, utilizando los recursos racionalmente y produciendo sin afectar los recursos naturales.

En entender mejor la realidad de sus comunidades, el 86% de los entrevistados considera que las actividades realizadas por el proyecto les han permitido entender mejor la realidad de sus comunidades y los cambios que se deben de impulsar, mediante el trabajo organizado y con visión a largo plazo, mientras que el 14% expresó que muy poco.

Con respecto a los cambios que se deben impulsar para mejorar el desarrollo de las comunidades y continuar realizando actividades de desarrollo una vez que el proyecto se termine. El 100% de los entrevistados considera que si podrían continuar realizando actividades de desarrollo en su comunidad una vez que el proyecto termine, siempre y cuando exista apoyo de los demás miembros de la comunidad, el proyecto siga apoyando, motivando, que se trabaje en grupo y de manera organizada.

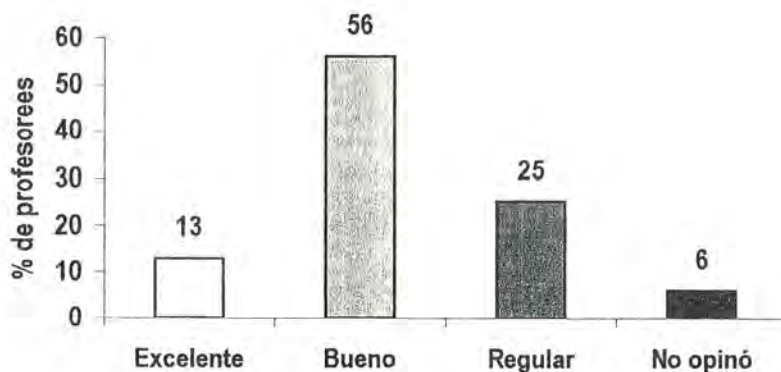
En cuanto los cambios tecnológicos, el 66% de los entrevistados considera que los cambios tecnológicos ofrecidos por el proyecto a través de sus actividades fueron suficientes para el establecimiento de alguna actividad productiva, debido a que se les proporcionó algunos insumos, se apoyó otros cultivos no tradicionales, se dio seguimiento en algunas actividades, y se dio un poco de apoyo financiero, se establecieron los ensayos, mientras que el 34% considera que los cambios tecnológicos ofrecidos por el proyecto no fueron suficiente, debido a que faltó mayor capacitación en el uso de la nueva tecnología, mayor seguimiento, asistencia técnica, más acercamiento al campo y no hubo por momentos un claro entendimiento de lo que se pretendía hacer.

## **5.7.2 Funcionarios de la institución ejecutora**

### **a) Participación**

Según el gráfico 14, el 13% los funcionarios de Zamorano que participaron en el proyecto, lo valoran como una experiencia excelente, para estos el proyecto trató de cubrir todas las áreas de trabajo, trató de cumplir las metas a nivel institucional, se proyectó hacia las comunidades y ejecutó algunos proyectos, sin embargo trabajó en demasiadas cosas. El 56% lo valoró como una experiencia buena, metodológicamente fue flexible e innovador, realizó trabajo comunitario, organizacional, un poco de autogestión y desarrollo de base, logró proyectarse a nivel local y la integración de la academia, estudiantes y comunidades al proceso, trabajó con la gente más necesitada, motivó a grupos de hombres y mujeres a participar en el proceso, dio prestigio a Zamorano y logró resultados positivos en algunas actividades, el 25% lo valoró como una experiencia regular, se presentó deficiencias en las directrices del proyecto y en la realización de algunas actividades, además el proyectó trato de integrar a los diferentes departamentos académicos, pero en la práctica no funcionó, mientras que 6% no emitió opinión alguna.

Gráfico 14. Valoración de los profesores de Zamorano sobre el proyecto



El 88% de los entrevistados piensan que haber participado en las actividades del proyecto les permitió considerar nuevas iniciativas, visualizando el desarrollo rural como una empresa<sup>9</sup> y trasladar esa idea a las comunidades, estableciendo enlaces entre las comunidades y los demás actores permitiéndoles un mejor conocimiento de las condiciones de las comunidades, motivándolas y transmitiéndoles sus conocimientos, mientras que el 12% consideró que muy poco, debido a que algunas actividades del proyecto no tenían nada que ver con las actividades que ellos realizaban .

El 81% de los entrevistados considera que el haber participado en las actividades les permitió adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en el campo del desarrollo rural, mediante algunos talleres, conociendo la realidad del entorno en que se desenvuelve y en la formación de nueva carrera, mientras que el 19% considera que muy poco, debido a que en ocasiones no tenían suficiente tiempo para participar en algunas actividades.

En cuanto a las lecciones o experiencias de su participación en el proyecto, el 30% de los entrevistados considera que fueron positivas, algunas de las lecciones o experiencias más importantes fueron: a) promovió la participación de los beneficiarios, estudiantes y docentes, b) la versatilidad del proyecto para realizar tantas y diferentes actividades, c) su ejecución fue aceptable, permitiéndole involucrarse en el entorno que le rodea, d) excelente recolección de información a través de la apreciación rápida rural (ARR),



e) la presencia en comunidades donde antes no habían proyectos de desarrollo, y f) la divulgación de los logros fue muy buena.

Un 70% de los funcionarios también recuerda haber enfrentado situaciones limitantes, tales como: a) faltó más esfuerzo para que los graduados tengan una mejor visión del desarrollo rural a largo plazo, b) faltó consolidación en las directrices del proyecto, esto provocó una deficiente planificación lo que significó que por momentos no hubiera claridad de lo que se quería hacer, poca concordancia e integración entre los coordinadores y funcionarios del proyecto y la aplicación no concreta de un modelo de desarrollo de base y de gestión, c) no se realizaron las actividades establecidas en los planes de desarrollo comunitario, por la falta de organización entre los diferentes componentes del proyecto, y d) la relación dispareja entre recursos, personal con poca experiencia y área de trabajo, afectó la ejecución de algunas actividades.

### **c) Desarrollo de las actividades y cambio institucional**

En cuanto a la actualización del enfoque de desarrollo rural, el 37% de los funcionarios de Zamorano considera que las actividades realizadas por el proyecto, permitieron actualizar el enfoque de desarrollo rural de la institución mediante: la integración de otros proyectos a las actividades realizadas, la introducción de la temática en la estructura curricular de la nueva carrera, avances en el pensum de Zamorano, aunque su validación y vigencia plena demanda más tiempo y la realización de 20 tesis de grado en temas relevantes al desarrollo rural<sup>10</sup>, mientras que el 63% considera que más que una actualización, lo que se hizo fue reforzar el enfoque, debido a que la institución en los últimos 15 años ha venido trabajando en desarrollo rural.

Según el gráfico 15, el 81% de los funcionarios de Zamorano considera que las actividades desarrolladas por el proyecto promovieron el fortalecimiento institucional mediante: la participación de alumnos y profesores en investigación y realización de tesis en el campo del desarrollo rural, la integración de científicos-técnicos, la incorporación del módulo de estudiantes en algunas actividades, el desarrollo de materiales escritos para pequeños productores, la adquisición de conocimientos sobre desarrollo comunitario, la integración entre docentes y comunidades permitiéndoles conocer las condiciones de vida

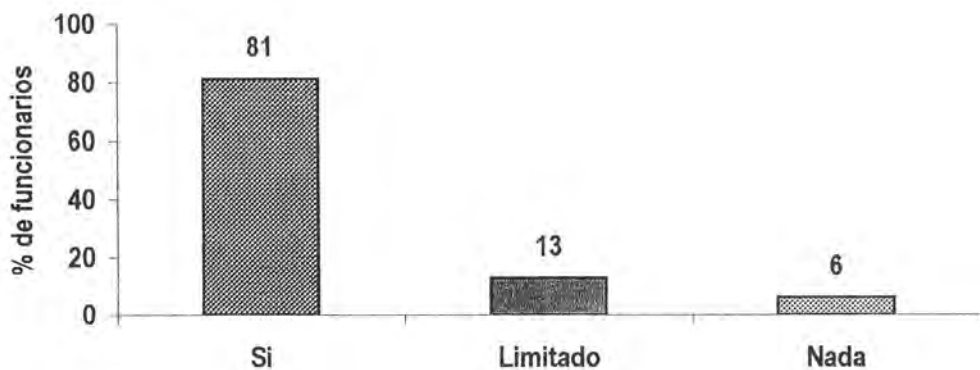
---

<sup>9</sup> Nota: Es decir que las actividades deben estar encaminadas a satisfacer necesidades y a resolver los problemas de los beneficiarios y no tratar de imponer actividades que no los benefician.

<sup>10</sup> Notas: Títulos de tesis

de los beneficiarios. El 13% considera que el fortalecimiento institucional fue muy limitado, debido a que las actividades no fueron organizadas para dicho propósito, sino más bien a manera de promocionar lo que el proyecto estaba realizando a nivel nacional e internacional, mientras que el 6% considera que no aportó nada, debido que a pesar de que los profesores que participaron en las actividades eran de diferentes unidades académicas hizo falta más motivación e interés por parte de estos.

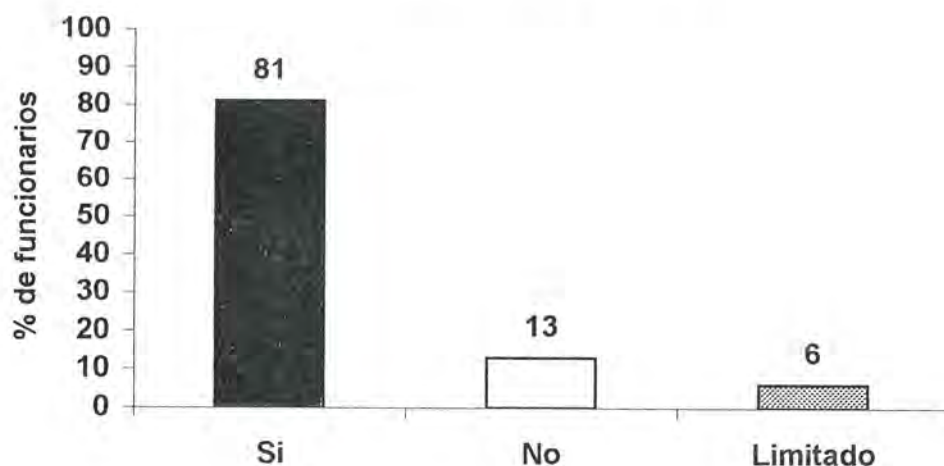
Gráfico 15. Fortalecimiento institucional a partir de las actividades del proyecto UNIR



En la vinculación institucional interna y externa, según el gráfico 16, el 81% de los funcionarios de la institución, considera que las actividades del proyecto promovieron dicha vinculación mediante: una mayor apertura de las unidades académicas de la institución al resto de los actores de la región y la implementación de una política del buen vecino, mientras que el 13% consideran que no promovió vinculación institucional alguna, debido a que faltó participación de los técnicos, docentes y actores presentes en la región y un 6% no dijo nada.

Los cambios en los sistemas de gestión de proyectos de desarrollo rural, el 37% de los funcionarios considera que las actividades desarrolladas promovieron un cambio en los sistemas de gestión de proyectos por parte de la institución, mediante: la generación de una serie de elementos de organización y gestión, trabajando de abajo hacia arriba y con base en las necesidades de las comunidades pero que sólo son replicables para ciertas actividades y zonas, mientras que el 63% considera que no hubo cambio en el sistema de gestión de proyecto debido a que faltó trabajar e integrar los elementos anteriormente citados, además de que los componentes del proyecto no trabajaron de manera más coordinada.

**Gráfico 16. Vinculación institucional a partir de las actividades del proyecto UNIR**



En la capacidad institucional para responder a las exigencias del desarrollo rural y la formación de recursos, el 100% de los funcionarios considera que la institución a partir de las actividades del proyecto, reforzó su capacidad, mediante: la participación en las diferentes actividades del proyecto, fortalecimiento de las áreas sociales, recursos naturales e investigación participativa, pero al mismo tiempo expresaron que este proceso les permitió identificar las debilidades y potencialidades de la institución y creó cierto grado de conciencia en las autoridades de la institución.

### **5.7.3 Alumnos Zamoranos**

La entrevista a los estudiantes tenía como propósito que estos opinaran de su participación en el proyecto. La entrevista revela que para los estudiantes los aspectos más importantes de su participación son: a) fortaleció sus actitudes hacia el trabajo en grupo y organizado, b) desarrollaron mayor sensibilidad y comprensión del desarrollo comunitario, c) conocieron cómo funciona y lo que debería ser un proyecto de desarrollo rural, d) vieron nuevas perspectivas de la realidad rural, la que a veces no es bien comprendida por todos, e) entendieron lo útil que es conocer la forma en que actúa y piensa la gente y poder trabajar con ella, f) transmitieron y enseñaron a la gente del campo a cómo utilizar sus capacidades y habilidades para beneficios de sus comunidades, g) concientizaron a las personas de que ellos son los verdaderos protagonistas y responsables de la conservación de los recursos naturales con que cuentan, h) aportaron

para el desarrollo socioeconómico de las comunidades, y l) organizaron actividades con visión de desarrollo,

También la entrevista reveló que los estudiantes consideran que los aportes más importantes en su formación y como futuros profesionales, son: a) conocer mejor la realidad rural y tomar decisiones más acertadas, b) fue un complemento del eslogan de Zamorano “aprender-haciendo”, c) visión real de lo que es sector rural agrícola, trabajo en grupo, ayuda al prójimo, satisfacción personal, visión humanista, aspectos que nos esperan en el campo profesional, d) integró a mi formación agrícola, elementos sociales, e) valorar mejor la sencillez y seguridad de la gente del campo, f) valorar la participación de la gente en la creación de su propio desarrollo, g) identificar y ofrecer diferentes alternativas de desarrollo a los problemas, h) formación de liderazgo, y i) un poco de experiencia en aspecto de organización y asistencia técnica.

#### **5.7.4 Instituciones públicas y privadas**

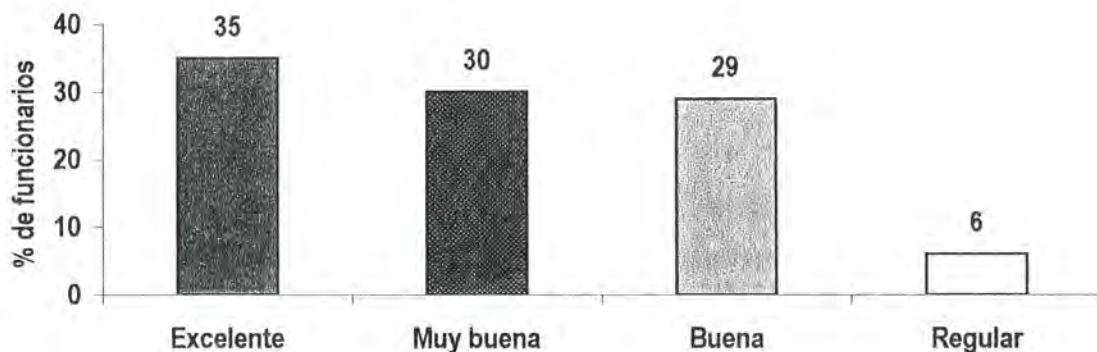
##### **a) Participación**

El 76% de los funcionarios de las instituciones públicas y privadas que participaron en el proyecto lo valoran como una experiencia buena, por tener una filosofía y métodos de trabajo con visión hacia las comunidades y manejo de grupos, logrando unir y organizar la región, promover la participación de éstas, enseñar y mejorar las técnicas de producción, formar los comités de control de incendio y capacitación en diferentes temas. El 24% valoró el proyecto como una experiencia regular, debido a que el trabajo no fue visible por el poco tiempo para realizar las visitas, poco personal con que contó y sólo atendió a grupos específicos, no a todo los miembros de la comunidad.

En cuanto a la relación entre los técnicos del proyecto y los funcionarios de la institución, según el gráfico 17, el 35% de los funcionarios opinaron que fue excelente, debido a que siempre se tomo en cuenta la opinión de todos, hubo confianza y coordinación para realizar las actividades, el 30%. opinó que fue muy buena. Despejaron dudas sobre cómo mejorar la participación y evitar duplicidad de actividades, permitiendo un adecuado apoyo y coordinación. Un 29% opinó que fue buena, existiendo una comunicación horizontal, logrando una mejor coordinación, asistencia a las reuniones de trabajo y

asesorando en algunas actividades y el 6% opinó que fue regular ya que al inicio trataron de interactuar con todos pero al final no se logró.

Gráfico 17. Relación entre los técnicos del proyecto y los funcionarios de las instituciones



En cuanto a las conclusiones de la participación de los funcionarios de las instituciones públicas y privadas en el proyecto, el 63% considera que las más importantes son: a) el trabajo de UNIR en las comunidades fue asistirlos en lo que necesitaban, mejoró el ambiente y ayudó a los miembros de la comunidad a promover su autodesarrollo, b) ofreció una buena capacitación y conceptualización en algunas áreas de trabajo, y c) enfocó sus actividades en el contexto en que se desarrolló, sembrando la semilla de iniciativa y esperanza, apoyando las actividades, enseñándonos a participar, trabajar en grupo, integrando los diferentes actores de la región y mejorando la producción de los productores.

Un 37% de los funcionarios también afirmó haber enfrentado situaciones limitantes como: a) la zona de influencia del proyecto fue demasiado grande, para poder realizar tantas actividades en tres años, b) sus objetivos y metas no se plasmaron de acuerdo al tiempo, c) las visitas realizadas por los técnicos fueron fugaces, y d) tener un componente humano más dedicado al desarrollo rural.

Con respecto a las lecciones de la interacción entre las instituciones públicas y privadas y el proyecto, el 56% de los funcionarios consideran que las más importantes son: a) las actividades realizadas como parte de la coordinación e integración entre ambos contribuyeron a fomentar la autogestión y la obtención de algunos beneficios, b) hubo compatibilidad en la filosofía de ambas instituciones, c) promovió un mayor acercamiento a Zamorano, y d) colaboró y donó algunos equipos a las escuelas y comunidades.

Un 44% de los funcionarios dijo haber enfrentado situaciones limitantes, tales como: a) el no haber tenido el respaldo suficiente de otros proyectos presentes en la región para fortalecer lo que se estaba haciendo, b) a pesar de que la coordinación fue aceptable, esta no propició el desarrollo integral de la familia rural, sólo el fortalecimiento de algunos grupos con los que trabajó el proyecto, c) no se establecieron claramente las necesidades de las comunidades, y d) logros poco concretos.

### **b) Desarrollo de actividades**

En cuanto al grado de compatibilidad de las actividades realizadas por el proyecto con relación a las actividades de las instituciones, el 76% de los funcionarios considera que hubo compatibilidad, complementariedad y coordinación en la ejecución y se tenían objetivos en común en algunas actividades, mientras que el 24% considera que no hubo compatibilidad. La mayoría de las actividades eran diferentes a las que ejecutaban las instituciones y no todas eran de objetivo común, además el proyecto realizó actividades con grupos específicos y no con toda la comunidad

Con relación al ambiente adecuado para la coordinación de las actividades entre los diferentes actores de desarrollo de la microregión, el 76% de los funcionarios considera que el proyecto logró, mediante las reuniones obteniendo participación, interacción y coordinación de los actores. Mientras que el 24% considera que no se logró un ambiente adecuado de coordinación, faltó constancia y seguimiento provocando cierta informalidad en la coordinación del proyecto.

Algunos aspectos a considerar para mejorar la compatibilidad y coordinación entre las actividades del proyecto y los actores locales son: a) mejorar la comunicación entre el proyecto y las demás instituciones, con el propósito de brindar mayor apoyo, seguimiento, coordinación, unificación de las actividades y evitar dualismos, b) realizar reuniones comunitarias, con el propósito de mejorar la participación, coordinación y ejecución de actividades a través de la comunidad, c) mejorar la estructura organizativa, planificación y apoyo logístico del proyecto, d) coordinar planes y programas de acuerdo a las necesidades de las comunidades, e) realizar un diagnóstico más objetivo con el propósito de proporcionar verdaderas soluciones a los problemas comunitarios, f) utilizar metodología adecuada de ejecución que permita la sistematización correcta de las experiencias que se dan en el proceso de desarrollo, y g) delimitar la función de cada una de las instituciones presentes en la región de acuerdo a sus propósitos.

## 5.7.5 Actores locales

### a) Participación

De los actores locales que participaron, el 14% valoró el proyecto como una experiencia muy buena, debido a que promovió la comunicación entre los actores locales y las comunidades con el propósito de desarrollar la región. El 50% lo valoró como bueno, porque brindó apoyo a los actores de las comunidades ofreciendo capacitación y asistencia técnica, fortaleció la organización y motivó a las comunidades, su filosofía fue que si "Zamorano esta bien, entonces queremos que nuestros vecinos también estén bien", además fue un proyecto con proyección a la región, dinámico, el 36% lo valoró como regular, debido a que al inicio "se empezó bien pero al final incumplieron en algunas cosas no dieron los resultados esperados, más que todo fue un proyecto orientador y poco ejecutor, nos utilizó para cumplir con lo que tenía planificado ejecutar"<sup>11</sup>.

En cuanto a las relaciones entre los técnicos del proyecto y los actores locales, el 36% de los actores locales consideraron las relaciones como excelentes, trabajándose de manera coordinada, permitiendo interactuar con gente preocupada por el desarrollo de la región. El 14% valoró las relaciones como muy buenas, debido al respeto, consideración entre ambas partes y buenas explicaciones sobre lo que se debía de hacer para realizar las actividades, el 50% valoró las relaciones como buenas, debido a la cordialidad, permitió la integración entre los diferentes actores locales y conocer mejor la realidad de otras comunidades.

Las conclusiones de la participación de los actores locales, el 52% consideró que las más importantes son: a) permitió un mejor conocimiento de la región, b) concientizó a los actores locales sobre su capacidad de desarrollar la región, c) fue una buena experiencia en lograr la participación de los actores de la comunidad, pero faltó más gestión en cuanto a la coordinación y cooperación, y d) tuvo buenas intenciones pero la ejecución de las actividades no fue acorde a los sistemas de vida de los actores.

Un 48% de los actores locales también expresó haber enfrentando situaciones limitantes, tales como: a) no fue productivo en la realización de las actividades, b) demasiado ambicioso, c) no hubo entendimiento claro

---

<sup>11</sup> Nota: Comentarios de los entrevistados.

de lo que se quería hacer, d) faltó incentivo para promover y crear nuevas oportunidades de desarrollo, e) el tiempo fue poco, y f) no prestó suficiente servicio y orientación para los demás actores de la región.

En cuanto a las lecciones de la participación de los actores locales y el proyecto, el 64% considera que las más importantes son: a) permitió relación, interacción y coordinación entre los grupos de trabajo, b) fortaleció las organizaciones, c) permitió conocer las condiciones de las comunidades y el potencial de desarrollo de estas, d) trató de unificar las ideas para promover el desarrollo, e) dejó la semilla de que se pueden hacer actividades para desarrollar las comunidades, y f) el contacto más seguido con Zamorano ayudó a gestionar proyectos ante otros actores.

Un 36% de los actores locales también expresó haber enfrentado situaciones limitantes, tales como: a) faltó mayor participación de los demás actores, b) en un inicio la interacción fue buena, pero luego se deterioró por el incumplimiento en algunas actividades, c) no se logró concretizar algunos proyectos, d) nuestra participación fue sólo para cumplir con sus propósitos, y e) aunque existió coordinación en la ejecución de las actividades, esta no fue la más adecuada

### **b) Desarrollo de las actividades**

En cuanto al grado de compatibilidad entre las actividades realizadas por el proyecto y los actores locales, el 79% de estos considera que hubo compatibilidad, mediante el intercambio de opiniones entre ambas partes, trataron de acoplarse a las actividades y proyectos que se pensaba instalar, mientras el 21% considera que no hubo compatibilidad, no hubo suficiente tiempo para planificar adecuadamente lo que se iba hacer y faltó un poco de apoyo en las actividades que iniciaban.

Con relación al ambiente adecuado para la coordinación de trabajo entre ambas partes, el 71% de los actores locales consideran que el proyecto logró un ambiente adecuado de coordinación entre los diferentes actores de la región, permitiendo una mayor participación, realizando las actividades tomando en cuenta nuestras opiniones, trato de apoyarnos en lo que se pudo, sin embargo, hubo gente que no fue a las reuniones, algunos no participaron y faltó un poco de seguimiento, mientras el 29% considera que no se logró un ambiente adecuado, debido a la falta de seguimiento, se crearon muchas expectativas en cuanto a lo que el proyecto pretendía realizar; además, en un inicio la idea era que todos los actores en su mayoría



trabajarían coordinadamente con el proyecto, pero algunos de estos no pusieron empeños y no contaban con los recursos necesarios para promover el desarrollo de la región.

Algunos aspectos a considerar para mejorar la compatibilidad y coordinación entre las actividades del proyecto y las actividades de los actores locales son: a) concretizar las actividades para que al final se miren los resultados, b) buscar mayor acercamiento, cumplimiento y seguimiento, c) mejorar mecanismos de integración de las diferentes organizaciones de la región, d) lograr la planificación para que el proyecto sea más efectivo, e) motivar más a las comunidades para que participen, y f) contratar mayor personal técnico para una mejor cobertura.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES**

### **6.1 Introducción**

Este capítulo presenta las principales conclusiones obtenidas en el estudio. La presentación se hace por las áreas más importantes de la investigación, es decir, referida a la formulación, diseño, ejecución, participación e impacto del proyecto, atendiendo a los principales alcances y limitaciones de la propuesta. Principalmente, se destacan aquellos que por su generalidad y relevancia, se considera importante resaltar con el propósito de que se registren como experiencia para la toma de decisiones con respecto a los procesos de formulación, diseño, ejecución, logros e impacto de futuros proyectos de desarrollo. Así mismo se busca que el lector obtenga una visión general de los resultados logrados con la realización de esta evaluación ex post del proyecto UNIR/Zamorano en la microregión del Yeguaré Honduras.

De acuerdo con los objetivos planteados para la realización de la evaluación ex post del Proyecto UNIR/Zamorano se puede concluir que:

#### **a)Proceso de formulación**

- ❖ En cuanto a la formulación del proyecto UNIR/Zamorano, la fundación W.k. Kellogg y El Zamo comparten la idea de que las universidades son el lugar natural para encontrar ideas innovadoras con el fin de hacerle frente a los problemas sociales que afectan a la gran mayoría de la población, preparando los recursos humanos calificados y capacitados que necesita la sociedad, dando un mayor énfasis al desarrollo rural, destacando aspectos relacionados con el desarrollo sostenible, cuyo elemento central es la familia rural y, por consiguiente, el mejoramiento de actitudes, capacidades y desempeño individual y comunal.
- ❖ Los objetivos del proyecto fueron elaborados buscando promover el desarrollo sostenible de todo los actores de la microregión del Yeguaré, a través de un esfuerzo participativos, tratando de generar y validar un modelo de desarrollo replicable a otras regiones a partir de la experiencia y el fortalecimiento

de Zamorano a la exigencia de la formación de recursos humanos más capacitados en el campo del desarrollo rural.

- ❖ El estudio demuestra que las intenciones del proyecto eran crear un acercamiento entre los actores de la microregión y en especial entre la población y las instituciones públicas y privadas, lo cual podría repercutir en el mediano y largo plazo a partir de iniciativas que permitan un mejor aprovechamiento de los servicios básicos, de los recursos naturales, mejor distribución de los beneficios conservando los recursos naturales, intercambio de ideas y conocimientos entre las comunidades y los demás actores, mejor conocimiento de la microregión a través de los diagnósticos participativos, incorporación de un gran número de estudiantes en las actividades del proyecto, contribuyendo a su formación profesional, concientizándolos de la importancia del sector rural y, finalmente, institucionalizando la temática del desarrollo rural en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
  
- ❖ Según los resultados del estudio existió un alto grado de coherencia entre las políticas de ambas instituciones, la Fundación W.K. Kellogg a través de esta iniciativa, consideró que la misión de las universidades es ejercer un liderazgo intelectual, mediante la aplicación de mecanismos que permitan aprovechar el gran potencial de respuesta de las comunidades a sus propios problemas, identificando y corrigiendo las deficiencias de los profesionales y de las instituciones en el área de desarrollo rural, para que contribuyan a resolver los problemas de la sociedad, su participación activa en la formulación y ejecución de las nuevas estrategias de desarrollo rural y la disseminación de conocimiento y tecnología a través de la capacitación de los recursos humanos. Mientras que Zamorano en los últimos años ha definido su compromiso de trabajar con los habitantes de la región de manera integrada planteándose que “El bienestar y el futuro de la institución y de los actores de la región dependerá en gran medida del bienestar ecológico y social del medio ambiente y las comunidades vecinas mediante la investigación, extensión y capacitación en desarrollo integrado y manejo racional de los recursos naturales y que los actores serán considerados los socios capaces y activos en el proceso de su propio desarrollo”.
  
- ❖ El hecho de que el 90% de los entrevistados que participaron en este proceso de formulación, considere que las estrategias del proyecto estuvieron más acorde con las políticas de la institución ejecutora que a las políticas del gobierno, deja entrever que las políticas agrícolas y macroeconómicas

gubernamentales difieren con este tipo de proyecto, debido a que el proyecto consideró aspectos sociales, ambientales, organizacionales y educativos, mientras que el gobierno promueve políticas que buscan incrementar la economía para hacerle frente a la crisis económica de los años ochenta, el rápido incremento de la deuda externa, la ineficiencia e ineficacia de las instituciones del sector público y los cambios de paradigma en el nuevo orden económico internacional, creando mayores cantidades de desempleo y generando concentración de ingresos en cierto sector de la población, captando divisas en cantidad creciente para financiar las importaciones que requiere el crecimiento económico y sentar las bases para un desarrollo sostenido del agro, pero sin complementarse y articularse con una política social, ambiental, organizacional y educativa de gran efectividad.

- ❖ La formulación del proyecto UNIR/Zamorano propuso un direccionamiento prioritario hacia la mayoría de la clientela ubicada en la zona rural y como estrategia de ejecución se llevó a cabo en escenarios de dimensiones globales, con participación integral de todos los actores presentes en la región, incorporación programada de los recursos existentes en la región y cambios constantes en el tipo de interacción de los ejes pragmáticos, logrando a visualizar el proceso en forma de red holística.
- ❖ Los mecanismos y criterios utilizados por el proyecto, para la selección y definición de la población meta, deja entrever que desde un inicio se decidió trabajar con todas las comunidades (72 en total); sin embargo, no se consideró si el proyecto contaría con la suficiente capacidad.

#### **b) Proceso diseño**

- ❖ La priorización de la ejecución del proyecto UNIR/Zamorano implicó un proceso de definición, orientado a estructurar sus componentes, elementos y actividades con base en objetivos claramente definidos, relativamente compartidos con la población meta y considerando el contexto en que se ejecutaría el proyecto, lo anterior permitió que la priorización de la ejecución se hiciera con base en las necesidades de la comunidad en las áreas de organización, capacitación, motivación e información, considerando el potencial y capacidad de gestión de las comunidades, implementando una metodología que permitiera buscar alternativas de desarrollo y la incorporación y participación paulatina de los diferentes actores de la región en las actividades, sin embargo, por momentos no se tuvo claro lo que se pretendía realizar y se priorizaron algunas actividades con antelación pero no se realizaron.

- ❖ Las actividades realizadas por el equipo del proyecto para la programación de las actividades permitieron tener una concepción clara de **cuándo, quién y con qué** se podrían realizar las diferentes actividades, sin embargo, no hubo un compromiso formal ni involucramiento de la institución al inicio del proceso de ejecución, no consideraron el factor tiempo, faltó mayor apoyo logístico, la selección inadecuada de personal provocó que la programación de las actividades no fuera satisfactoria.
- ❖ La organización de la unidad ejecutora del proyecto UNIR/Zamorano, se basó en el potencial de Zamorano en ejecutar el proyecto, la capacidad de gestión de los diferentes actores de la región, la división de trabajo en cada una de las unidades del proyecto, la implementación de una dinámica de incorporación y participación entre los técnicos de la unidad ejecutora y los actores a las diferentes actividades, sin embargo, a pesar de organizar la unidad ejecutora, se realizaron actividades que se presentaron en el camino y que quizás no estaban contemplada en lo inicialmente planificado, además en ocasiones algunas unidades del proyecto realizaron una misma actividad el mismo día y tiempo y en otras ocasiones algunas de estas actividades no cumplieron con el propósito para el cuales fueron creadas y ejecutadas.
- ❖ Los procesos de desarrollo suponen en muchos casos la intervención de varias instituciones públicas y privadas, muchas veces ubicadas en distintos sectores. En el caso del proyecto, el establecimiento de relaciones con otros actores se fue dando durante la ejecución del mismo, mediante la participación y consulta a Zamorano, considerando a la mayoría de actores presentes en la región para que actuarán en el proyecto y evitar duplicidad de unificar esfuerzo, sin embargo; no funcionó satisfactoriamente, debido a la falta de comunicación y seguimiento en el establecimiento de esas relaciones, tanto por parte de los técnicos del proyecto, los técnicos de las instituciones y los diferentes actores locales.
- ❖ La realización de actividades al inicio, intermedio y final (talleres) y la apreciación rápida rural, según el 100% de los entrevistados, permitió el diseño del sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto UNIR/Zamorano, logrando definir los responsables del mismo, caracterizar los objetivos, identificar las hipótesis, definir variables e indicadores, así como los procedimientos técnicos para recolectar la información, los productos finales y el uso de los mismos, sin embargo, a pesar de haberse discutido la importancia de diseñar el sistema de MSE, el sistema no logró imponerse con total disciplina a lo largo de las operaciones diarias, produciendo vacíos que finalmente se descubren al

momento de realizar las evaluaciones intermedia final, de las fases que conforman el diseño de MSE, el monitoreo y la evaluación se realizaron de manera satisfactoria por un consultor externo, mientras que la fase de seguimiento ejecutada por los técnicos del proyecto no se realizó con la disciplina esperada durante todo el proceso.

### c) Proceso de ejecución

- ❖ Considerando que la ejecución es la parte más importante del ciclo de los proyectos y que de ésta se espera obtener resultados para la sociedad, en este caso la ejecución del proyecto se caracterizó por ser abierta, flexible, de cambio y ajustes constante, permitiendo una mejor organización en función de: la distribución de trabajo para cada uno de los componentes, de las actividades programadas, corrigiendo las limitaciones detectadas y la definición adecuada de criterios de selección para iniciar las actividades con las comunidades; sin embargo, a pesar de los ajustes anteriormente mencionados, la ejecución de algunas de las actividades ejecutadas por el proyecto partieron de prueba y error realizando ajustes en el camino, no se previó mayor movilidad del equipo técnico hacia las comunidades, además la deficiente coordinación entre la coordinación general y coordinadores de componentes provocó que el proyecto estuviera por momentos sin dirección, la planificación de las actividades fuera realizada de manera superficial, lo que condujo a que los técnicos del proyecto efectuaran actividades basadas en su propia necesidad e iniciativa.
- ❖ En la planificación y ejecución de proyectos se presentan, de manera reiterada, problemas y dificultades que influyen en la obtención de los resultados esperados. Este proyecto no fue la excepción, los principales problemas y dificultades que se presentaron fueron de dos tipos: **gestión operativa** 69%, debido a la deficiente planificación, programación, coordinación e interacción entre el equipo del proyecto y los demás actores de la región al momento de realizar las actividades, **gestión local** 31%, debido al poco interés, cohesión y gestión de los actores locales en participar con el proyecto.
- ❖ Considerando que la implementación de estrategias para corregir los problemas y dificultades de los proyectos deben fundamentarse en una visión a largo plazo del desarrollo que queremos, las implementadas por el proyecto, resolvieron en un 50% los problemas y dificultades de la gestión

operativa y en un 81% los problemas y dificultades de la gestión local, con el propósito de no perder la visión del tipo de desarrollo que el proyecto quería promover, acompañado de una fuerte participación, organización y motivación de los actores de la región.

- ❖ En términos globales el grado de coherencia entre lo ejecutado versus lo planificado fue bueno, con un alto grado de flexibilidad permitiendo realizar actividades de oportunidad y se trató de realizar lo que se tenía planificado, sin embargo, en términos de organización al interior del proyecto fue deficiente el grado de coherencia, debido a que se planificaron demasiadas actividades de las cuales algunas no se cumplieron (se omitieron), faltó tiempo, hubo sesgo debido a que algunas de las actividades ejecutadas no tenían nada que ver con los objetivos del proyecto, no se tenía claro lo que se quería hacer y no se estableció qué era lo que realmente se quería medir.
- ❖ Entre las lecciones más importantes del proyecto en el marco del desarrollo rural se encuentran: a) los procesos de planificación son fundamentales para el buen desarrollo e implementación de las actividades a través de procesos participativos y de gestión los cuales deben proveer un mejoramiento de las condiciones de vida y solucionar las necesidades sentidas de la población meta, b) la capacitación, organización y participación activa de los actores es fundamental para cualquier proceso de desarrollo, c) tomar en cuenta los actores sujetos a intervención, desde el inicio del proceso es fundamental para que éstos se sientan parte activa del proceso y estén anuentes a participar, y d) los encargados del diseño del proyecto deberán conocer la realidad de la población meta antes de planificar las actividades a ejecutar.

#### **d) Logros y limitaciones del proyecto**

- ❖ Los proyectos de desarrollo utilizan insumos para ejecutar actividades con el propósito de alcanzar determinados logros y poder alcanzar los objetivos que dieron razón a su concepción y posterior ejecución. En el caso del proyecto UNIR/Zamorano, en términos generales, la forma en que fueron utilizados los insumos y las limitaciones presentadas para ejecutar las actividades del proyecto, le permitió alcanzar logros de mucha importancia en áreas de sistematización, capacitación, organización, recursos naturales, institucional (Zamorano), relación con otros actores, investigación (tesis), publicación de materiales de capacitación, proyectos comunitarios, salud, gestión financiera y

otros proyectos; sin embargo, los insumos utilizados y las limitaciones encontradas en el proceso, no permitió cumplir con la totalidad de las actividades planificadas originalmente, por ende, el proyecto no pudo alcanzar todos logros establecidos inicialmente y no cumplió en un 100% con los objetivos formulados.

#### **e) Participación en el proceso de desarrollo**

- ❖ La participación activa de los diferentes actores en el desarrollo del proyecto reflejó, en cierta manera, una transformación en la forma de encarar los procesos de desarrollo rural. La participación de los actores se consideró en todos los procesos del proyecto, sin embargo, aunque no se definió con claridad cuáles serían los mecanismos para promover su participación en las diferentes etapas del proyecto, los procedimientos utilizados fueron: a) información y aprendizaje condiciones previas para la participación en el desarrollo, mediante reuniones de consulta, visitas y entrevistas, difusión de materiales, seminarios de información, presentaciones y reuniones públicas, y b) mecanismos de influencia, decisión y control: participación concreta en la ejecución de las actividades del proyecto, mediante la formación de comités con representantes de las comunidades, formación de grupos de apoyo de trabajo, realizando trabajos con los grupos de beneficiarios, responsabilidades en la ejecución de las actividades, talleres de planificación de prioridades y reuniones para resolver conflictos.

#### **f) Valoración del impacto generado por el proyecto en los diferentes actores**

- ❖ En el caso de los beneficiarios, en términos generales, el impacto generado por el proyecto a partir de la manera en que se diseñaron y ejecutaron las actividades, logró promover y potenciar el desarrollo sostenido de los beneficiarios, mejorando: a) la capacidad de desarrollo local y de gestión a través del mejoramiento de la estructura organizativa de la comunidad, incrementó en la participación de los miembros de la comunidad en las diferentes actividades, incremento la capacidad de las organizaciones de las comunidades en gestionar nuevos proyectos de desarrollo para la comunidad, b) el cambio de relaciones entre los actores de la microregión, logrando facilitar nuevas relaciones entre las comunidades, familia, la comunidad y Zamorano, capacitación, intercambiar experiencia, mayor integración, comunicación con otros actores, colaboración en el desarrollo de las actividades y



dar algunas soluciones a los problemas, c) el desarrollo de actividades locales a través de la generación de nuevas oportunidades en diferentes áreas, valorando mejor el medio que les rodea mediante las actividades de capacitación y conservación de los recursos naturales, d) nivel tecnológico a través del apoyo técnico, financiero, insumos y capacitación para el establecimiento de algunas actividades productivas.

- ❖ En el caso de los funcionarios del Zamorano, el impacto generado por el proyecto a partir de la manera en que se diseñaron y ejecutaron las actividades fue: a) profesores consideraran nuevas iniciativas de desarrollo mediante la visualización del desarrollo rural integral, conociendo mejor las condiciones y el establecimiento de enlace con las comunidades, b) adquirieron nuevos conocimientos, habilidades y destrezas mediante algunos talleres, conociendo las características del entorno en que se desenvuelven y en la formación de la nueva carrera de desarrollo rural, c) promovió una mayor integración y vinculación entre Zamorano y el resto de actores de la microregión mediante una mayor apertura de algunas de las unidades académicas con el resto de actores e implementó una política del buen vecino, d) no generó en su totalidad un modelo de desarrollo replicable a otras regiones debido a la falta de integración de los elementos que resultaron del proceso, e) aporte a las unidades académicas ofreciéndoles a profesores asesorar tesis, integración entre científicos, incorporación de algunos módulos de estudiantes y producción de materiales escritos para las capacitaciones, f) no mejoró en su totalidad las relaciones entre las unidades académicas, g) no institucionalizó el tema de desarrollo rural en la institución como se planificó en un inicio por la falta de continuidad y participación de los técnicos y profesores, sin embargo si reforzó la capacidad de Zamorano para responder a las exigencias del desarrollo rural y la formación de recursos humanos capacitado en desarrollo rural.
  
- ❖ En el caso de los estudiantes de Zamorano, el impacto generado por el proyecto a partir de la manera en que se diseñaron y ejecutaron las actividades fue: a) desarrollar mayor sensibilidad y comprensión del desarrollo comunitario mediante el fortalecimiento de sus actitudes hacia el trabajo en grupo, organizado y el conocimiento de las nuevas perspectivas de la realidad rural, la que a veces no es bien comprendida por otros, b) valorar la participación de los actores en la creación de su propio desarrollo, c) formación de liderazgo mediante la identificación y ofrecimiento de alternativas a los problemas del desarrollo rural.

- ❖ En el caso de los funcionarios de las instituciones públicas y privadas, el impacto generado por el proyecto a partir de la manera en que se diseñaron y ejecutaron las actividades, logró en cierto grado promover y potenciar el desarrollo sostenido de sus instituciones, mejorando: a) la compatibilidad, complementariedad y coordinación de las actividades realizadas por el proyecto y sus instituciones, b) ambiente adecuado para la coordinación de las actividades entre los diferentes actores, mediante reuniones participativas, interacción y coordinación de los actores
  
- ❖ En el caso de los actores locales de la región, el impacto generado por el proyecto a partir de la manera en que se diseñaron y ejecutaron las actividades, logró en cierto grado promover y potenciar el desarrollo sostenido de estos actores, mejorando: a) la compatibilidad de las actividades realizadas por el proyecto con las que estos realizaban, mediante el intercambio de opiniones y adaptación a las actividades que realizaban los actores, b) ambiente adecuado para la coordinación de las actividades, mediante una mayor participación de los diferentes actores y tomando en cuenta nuestras opiniones y necesidades.

## BIBLIOGRAFIA

- Baca, Urbina. G. 1994. "Evaluación de proyecto: Análisis y administración de riesgos". Segunda Edición. Mexico. p 5.
- Baum. Warren.C. y Tolbert, Sotker. M. 1986. "La inversión en Desarrollo: Lecciones de la experiencia del Banco Mundial". Editorial Tecno. Madrid. España. P 379. En: Molina. Op. cit., p 28.
- Banco Interamericano de Desarrollo. 1997. "Libro de Consulta sobre participación". Departamento de Planificación Estratégica y Políticas Operativa (DPP). Departamento de Programas Sociales y Desarrollo Sostenible (SDS) y Sección de Desarrollo del Personal (DPA/DEV). Sección IV, pp 6-21.
- \_\_\_\_\_. "Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos". Marzo. p 5.
- Boiser, S. 1992. "El difícil arte de hacer región". Centro de Estudios Regionales Andino. Bartolome de las. Casas. Cuzco. Perú. p 15.
- Cerna, M. 1993. "Culture and Organization: The Social Sustainability of induce development, 1 (2)".pp 18-19. En : Banco Interamericano de Desarrollo. Op cit., Sección IV, p 21.
- Cohen, E. y Franco, R. 1988. "Evaluación de proyecto Sociales". ILPES/ONU y CODESA/OEA. Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires. Argentina. pp 61-68,87, 107-109.
- Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano. 1995. "Plan Estratégico periodo 1995-2000". El Zamorano. Honduras. p 4,10.

- FAO. 1993. Sin cita. En: Rivera, R.A, Herrera, H.H y Toledo, V. 1996. "Manual de Seguimiento y Evaluación de Proyecto de Desarrollo Rural". FIDA-CIARA. p 24.
- Flores, N. 1994. "Descentralización Municipal: alternativa de Desarrollo Local". Documento Curso Cambio Institucional. Maestría en Desarrollo Rural. UNA. Heredia, Costa Rica. p 1.
- Ibid. Sin cita. pp 1-2, 108, 427-428. En: Molina, J. M. 1992. "Evaluación expost de proyecto en el Sector Eléctrico de Costa Rica: Caso del Proyecto Hidroeléctrico Ventana-Garitas". Instituto Centroamericano de Admnsitración Pública (ICAP). San José. Costa Rica . p 53, 57-58.
- Klisberg, B. 1993. "Repensando el Estado para el Desarrollo Social: más álla del dogma y Convencionalismo". San José, Costa Rica. p 38.
- Malone, Patrick, O. 1979. "Evaluación expost de Proyecto". Documento de Curso IDE/BIRF. p 7.  
En: Molina Op.cit., p 58.
- Molina, J. M. 1992. "Evaluación expost de proyecto en el Sector Eléctrico de Costa Rica: Caso del Proyecto Hidroeléctrico Ventana-Garitas". Instituto Centroamericano de Admnsitración Pública (ICAP). San José. Costa Rica. pp 4-8.
- OCDE/CAP, 1991. Sin cita. En: Banco Interamericano de Desarrollo. 1997. Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el diseño de los proyecto. Marzo. p 2.
- ONU. 1984. "Pautas Básicas para el diseño y uso del Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyecto y Programas de Desarrollo en los países en Desarrollo". Comité Administrativo de Coordinación (CAC). Grupo de trabajo sobre Desarrollo Rural. Panel sobre Seguimiento y Evaluación. Roma. pp 9, 10, 11, 16,17.

\_\_\_\_\_. "Pautas Básicas para el diseño y uso del Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyecto y Programas de Desarrollo en los países en Desarrollo". Comité Administrativo de Coordinación (CAC). Grupo de trabajo sobre Desarrollo Rural. Panel sobre Seguimiento y Evaluación. Roma. p 9 . Citado por Cohen y Franco 1988. En: Rivera , R.A, Herrera, H.H y Toledo, V. 1996. "Manual de Seguimiento y Evaluación de Proyecto de Desarrollo Rural". FIDA-CIARA., p 7.

Pichardo, Arlette. M. 1991. "Evaluación del impacto Social: El valor de lo humano antes el ajuste y la crisis. Editorial de la Universidad Nacional. Heredia. Costa Rica. pp 47-48, 74, 219, 291-293, 321, 347, 348-350, 352-353.

Proyecto UNIR. 1996. "Propuesta presentada a la Fundación W.K.Kellogg". Zamorano. Honduras. p 10.

\_\_\_\_\_. "Resumen Ejecutivo: Programa de Desarrollo de la Microregión del Yeguaré y de Formación del Desarrollo Humano". Zamorano. Honduras. pp 6, 10.

Rivera, R.A, Herrera, H.H y Toledo, V. 1996. "Manual de Seguimiento y Evaluación de Proyecto de Desarrollo Rural". FIDA-CIARA. p 24

Rossi, P.H. Freeman, H. y Wright, S.R. 1979. "Evaluation a Systematic Approach". Beverly Hills. Sage Publication. En: Rivera et al. Op. cit., p 39.

Salman, L. F. 1995. "Participatory poverty Assessment: Incorporating Poor People's Perspective into Poverty Assessment Work". Enviromente Department Paper No.24 Washington: The World Bank. En: Banco Interamericano de Desarrollo. Op. cit., Sección IV. p 22.

Sulbrandt, J. 1993. "La Evaluación de los programas Sociales: Una respuesta crítica de los modelos Usuales". pp 320-321. En: Klisberg. "Repensando el Estado para el Desarrollo Social: más allá del dogma y Convencionalismo". San José, Costa Rica. p 38.. En: Rivera et al. Op. cit., p 376.

- Trigo, E., Kaimowitz, D. y Flores, R. 1991. "Bases para una agenda de trabajo para el Desarrollo Agropecuario Sostenible". Coronado. Costa Rica. En: Sepúlveda, S y Plaza O. 1996. Desarrollo Sostenible: Metodología para el Diagnóstico Microregional. Costa Rica. p 16.
- Turner, Herbert. D. 1985. "Principios y Métodos en la Evaluación de proyecto. En: Proyecto de Desarrollo, Planificación, Implementación y Control". Vol 1. Editorial Limusa. Escuela Interamericana de Administración Pública. Fundación Getulio Vargas. Mexico. p 137. En: Molina. Op. cit., p 37.
- Uphoff, Norman. T. 1992. "Monitoring and Evaluation Popular Participation in World Bank Assisted Projects". En: Banco Interamericano de Desarrollo. Op. cit., p 22.
- Weiss, C.H. 1982. Investigación Evaluativa: Métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción. Editorial. Trillas. Mexico. En: Rivera et al. Op. cit., p 36.
- Wildavsky, Aron. 1972. "The Self-Evaluating Organization". In: Public Administration Review. Sept. En: Rivera et al. Op. cit., p 42.

# ANEXOS

## Anexo 1. Lista de indicadores para evaluar el impacto del proyecto a nivel de las comunidades

Ambito	Variable	Indicadores
Organización y Capacidad de Gestión	Estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de funciones y responsabilidades</li> <li>• Existencia y claridad de los canales de comunicación</li> <li>• Definición y legitimación de la línea de autoridad</li> </ul>
	Capacidad de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión y capacidad operativa sobre los componentes del proceso de gestión</li> </ul>
	Capacidad de plantear proyectos de desarrollo comunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento de criterios e ideales de largo alcance</li> <li>• Amplitud de la escala de necesidades en las metas propuestas</li> <li>• Definición del proceso para lograr el ideal</li> <li>• Apertura a considerar enfoques novedoso</li> <li>• Investigación, actualización, ampliación de aprendizaje</li> <li>• Acciones para lograr el ideal de desarrollo</li> </ul>
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de los recursos humanos</li> </ul>
	Cultura de democracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorización del sistema participativo y del consenso grupal</li> </ul>
	Cobertura de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y tipo de actividades iniciales y actuales</li> </ul>
	Valorización de la organización y capacidad de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de la comunidad en actividades de organización y gestión</li> </ul>
	Participación en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimulo a otras iniciativas</li> </ul>
	Valores y actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura a innovación</li> <li>• Valoración del ambiente</li> </ul>



## Continuación del anexo anterior

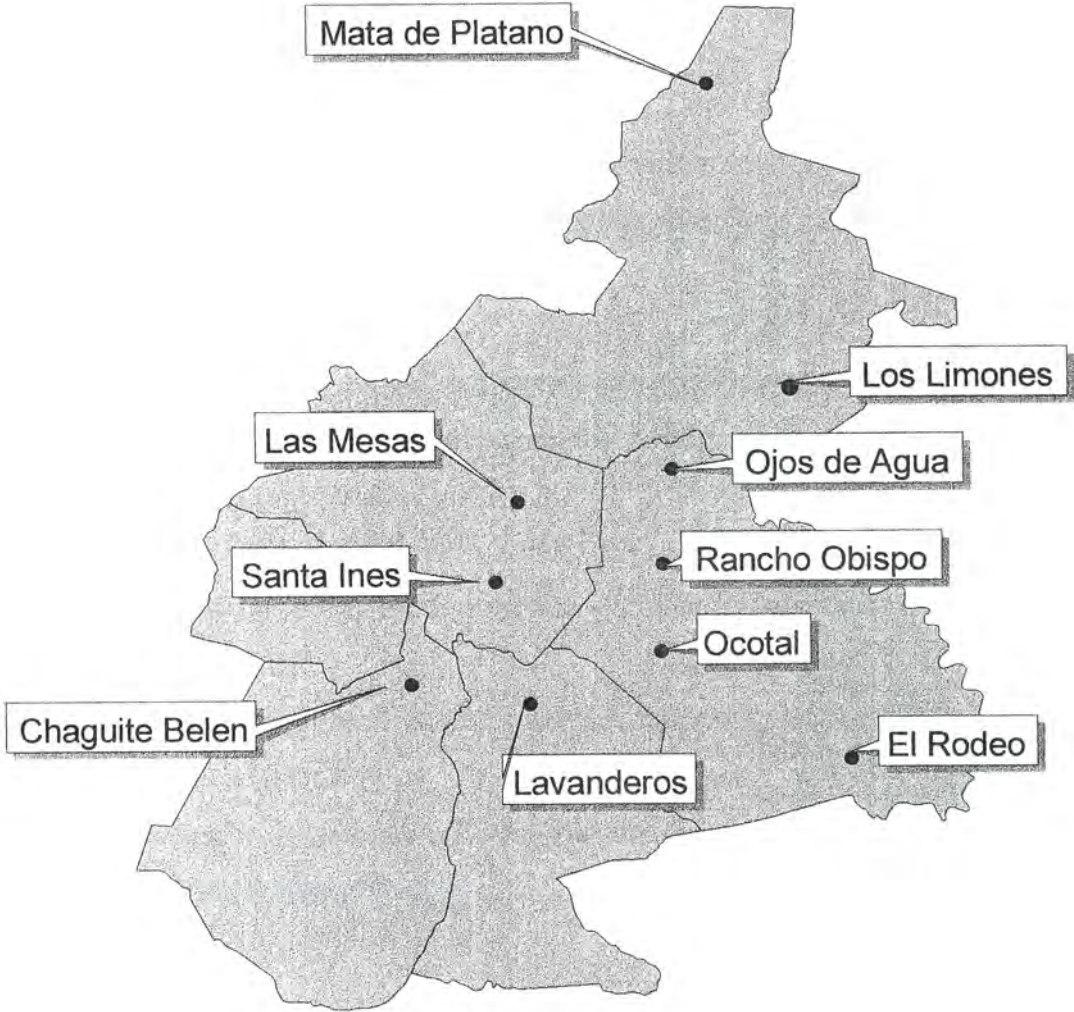
Ambito	Variable	Indicadores
Acceso, aprovechamiento, y distribución de los servicios	Satisfacción de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de solución de necesidades básicas</li> <li>• Servicios comunales</li> <li>• Oportunidades de desarrollo</li> </ul>
	Capacidad tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiencia de tecnología en relación a lo que se quiere producir</li> <li>• Productividad en relación con el uso de la tecnología</li> <li>• Tipo de tecnología utilizada</li> </ul>
	Conocimientos, habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en actividades de aprendizaje</li> </ul>
Modelo de desarrollo	Percepción de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de cambios en el estándar de vida</li> </ul>
	Participación en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación y aporte a la comunidad</li> </ul>
	Valoración de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución de la organización</li> </ul>
	Integración en redes de organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asocio con otras organizaciones</li> </ul>
	Autoestima, confianza y relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de mejorar en la relaciones de las comunidades</li> </ul>

Continuación del anexo anterior

Lista de indicadores para evaluar el impacto del proyecto a nivel de Zamorano

Ambito	Variable	Indicadores
Alumnos	Participación de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación y aporte de los estudiantes</li> </ul>
Académico	Participación de los profesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación y aportes de los profesores</li> </ul>
	Efectos demostrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estímulo para otras iniciativas</li> </ul>
	Enfoque de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación del concepto de desarrollo y métodos de desarrollo</li> </ul>
	Conocimientos, habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición o desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas</li> </ul>
	Nuevas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de nuevas prácticas de desarrollo</li> <li>Adopción de prácticas</li> </ul>
	Percepción de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de cambios en los diferentes ámbitos</li> <li>Calidad de la relación entre los diferentes actores</li> <li>Percepción de la relación actividades necesidades</li> </ul>
	Conocimiento y experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Area de enseñanza -aprendizaje</li> </ul>

# ANEXO 2. MAPA DE LAS COMUNIDADES VISITADAS EN LA REGION DEL YEGUARE



Fuente: División Política, Ciat Laderas.  
Elaborado por: Desarrollo y Ambiente. Zamorano.  
Marzo 2001

### **Anexo 3. Formatos de guía de entrevista para evaluar el impacto del proyecto UNIR/ZAMORANO**

#### **1. GUIA DE ENTREVISTA PARA EL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

La información que se solicita en esta guía forma parte del proceso de investigación que se realiza en el Proyecto UNIR/Zamorano. Los datos y opiniones que usted suministrará serán de gran utilidad para lograr una mayor claridad sobre el proceso de formulación del proyecto.

Es necesario aclarar que la información suministrada será tratada en forma impersonal y no se hará mención a nombre alguno en los documentos, informes o exposiciones que se realicen en el marco de esta investigación.

Se pretende mediante la utilización de los documentos bases oficiales del proyecto UNIR/Zamorano y la aplicación de esta guía a los diferentes actores que participaron de manera directa o indirecta en la formulación del proyecto, determinar:

- Cuál era la condición buscada o cuál era la intención final del proyecto considerando las experiencias anteriormente adquiridas.
- Si fue el proyecto congruente con las políticas nacionales, institucionales (ente ejecutor) y las sectoriales a nivel de la región
- Con que enfoques de desarrollo rural fue congruente o concordante el proyecto.
- Si se han establecido mecanismos de evaluación que permitiera evaluar el proyecto durante todo su desarrollo.
- Si se han establecido criterios de selección de la población meta y de mecanismos que permitan su participación activa y efectiva en todos los procesos del proyecto.

Nombre: \_\_\_\_\_

Unidad académica: \_\_\_\_\_

Años de experiencias: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

1. ¿ De quien fue la iniciativa del proyecto?

---

---

2. ¿ Cómo surgió el proyecto?

---

---

3. ¿ En la formulación del proyecto se tuvo un claro conocimiento de los problemas que se deseaban resolver?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles fueron esos problemas?

---

---

4. ¿ La formulación de este proyecto respondió a una política coherente y continua del Zamorano; o más bien fue producto de políticas aisladas o cambiantes o una propuesta de la Kellogg?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

5. ¿ Cómo se vinculó la formulación del proyecto con los objetivos, planes y políticas nacionales, institucionales y sectoriales a nivel de la región y en si con la institución?

---

---

6. ¿ Existió algún grado de injerencia por parte de la Fundación Kellogg en la formulación del proyecto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cómo fue esa injerencia?

---

---

7.¿ Se incorporaron a la formulación del proyecto las experiencias adquiridas por Zamorano de proyectos anteriores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?

---

---

8.¿ Sé previo en la formulación del proyecto algún mecanismo para el establecimiento de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?

---

---

9.¿ Concuerta la formulación del proyecto con el enfoque de desarrollo rural del Zamorano y la Fundación Kellogg o se implementó otro enfoque nuevo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

10.¿ Se incorporó a los diferentes actores en la formulación del proyecto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cómo y Cuáles?

---

---

11.¿ Cómo se seleccionaron las comunidades beneficiarias?

---

---

## 2. GUIA DE ENTREVISTA PARA EL PROCESO DE DISEÑO DEL PROYECTO

La información que se solicita en esta guía forma parte del proceso de investigación que se realiza en el Proyecto UNIR/Zamorano. Los datos y opiniones que usted suministrará serán de gran utilidad para lograr una mayor claridad sobre el proceso de diseño del proyecto.

Es necesario aclarar que la información suministrada será tratada en forma impersonal y no se hará mención a nombre alguno en los documentos, informes o exposiciones que se realicen en el marco de esta investigación.

Aquí interesa conocer los siguientes aspectos: a) como se priorizo la ejecución del proyecto, b) cuál fue la programación, c) cómo se estructuró la unidad ejecutora, d) cómo se establecieron las relaciones con otras instituciones, y e) cómo se diseño el sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación.

Nombre: \_\_\_\_\_

Unidad académica: \_\_\_\_\_

Años de experiencias: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

1. ¿ Quienes participaron en el diseño de modelo de gestión del proyecto?

---

---

2. ¿ Cómo se vinculó el diseño del proyecto con los objetivos, planes y políticas nacionales, institucionales y sectoriales?

---

---

3. ¿ En el diseño del proyecto existió un claro análisis de la relación entre los medios y fines del proyecto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

4.¿ Cómo se establecieron en el diseño del proyecto los sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto?

---

---

5.¿Cuál fue el modelo de gestión para llevar a cabo el proyecto o la unidad ejecutora establecido?

---

---

6.¿ Cambiaron los criterios y mecanismos utilizados, en la formulación del proyecto, para definir la población meta y su participación en el diseño del proyecto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cómo y porqué?

---

---

7.¿ Cómo se definieron las formas de relacionarse y de participación de los diferentes actores en el diseño del proyecto?

---

---

8.¿ Cuales fueron los supuestos y premisas básicas que ayudaron a diseñar el proyecto?

---

---

9.¿ Logro la estructura administrativa y operativa la articulación de los diferentes actores participantes en el proyecto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿ Cómo y porque?

---

---

10.¿ Cuáles son las principales lecciones aprendidas y limitaciones enfrentadas a partir de diseño del modelo del proyecto?



### 3. GUIA DE ENTREVISTA PARA EL PROCESO DE EJECUCION DEL PROYECTO

La información que se solicita en esta guía forma parte del proceso de investigación que se realiza en el Proyecto UNIR/Zamorano. Los datos y opiniones que usted suministrará serán de gran utilidad para lograr una mayor claridad sobre el proceso de ejecución del proyecto.

Es necesario aclarar que la información suministrada será tratada en forma impersonal y no se hará mención a nombre alguno en los documentos, informes o exposiciones que se realicen en el marco de esta investigación.

Se pretende analizar las características del proceso de ejecución y los principales aportes y las lecciones aprendidas del mismo proceso.

Nombre: \_\_\_\_\_

Unidad académica: \_\_\_\_\_

Años de experiencias: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

1. ¿ Qué puesto o actividad desempeño dentro del proyecto?

---

---

2. ¿ Se corrigieron las deficiencias detectadas a partir del proceso de diseño para iniciar la ejecución del proyecto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?

---

---

3. ¿ Cuales fueron los principales problemas recurrentes que se presentaron durante la ejecución?

---

---

4.¿ Qué tipo de estrategias se utilizó para corregir dichos problemas?

---

---

5.¿Cuál fue el grado de coherencia entre las actividades que se ejecutaron versus lo que se ha planificado?

---

---

6.¿ Se crearon o omitieron actividades durante la ejecución del proyecto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles y porque?

---

---

7.¿ Cómo se fundamentaron los cambios introducidos en la ejecución del proyecto?

---

---

8.¿ Cómo funcionó el sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación establecidos durante el diseño?

---

---

9.¿ Cómo se implemento el modelo de gestión en la ejecución del proyecto?

---

---

10.¿ Fue coherente el enfoque y teoría de desarrollo con la ejecución del proyecto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿ Cómo y porqué?

---

---

11.¿ Cómo se vincularon las diferentes actividades realizadas en la ejecución del proyecto con la misión, objetivos, políticas y estrategias del Zamorano?

---

---

12.¿ Cuáles fueron los actores institucionales y locales que participaron en la ejecución del proyecto?

---

---

13.¿ Cómo y en qué consistió la participación de los diferentes actores en la ejecución del proyecto?

---

---

14.¿ Cuáles son los principales lecciones aprendidas en el marco del desarrollo rural durante la ejecución del proyecto?

---

---

15.¿ Cuáles son las principales aportes que ha dejado este proceso de ejecución del proyecto?

---

---

#### 4. GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

La información que se solicita en esta encuesta forma parte del proceso de investigación que se realiza en el Proyecto UNIR/Zamorano. Los datos y opiniones que usted suministrará serán de gran utilidad para lograr una mayor claridad sobre el impacto de este proyecto.

Es necesario aclarar que la información suministrada será tratada en forma impersonal y no se hará mención a nombre alguno en los documentos, informes o exposiciones que se realicen en el marco de esta investigación.

Nombre: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_

Comunidad: \_\_\_\_\_

##### CARACTERIZACION DE LA PARTICIPACION EN EL PROYECTO

1. ¿Conoce usted algo sobre el proyecto? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Qué opinión tiene usted sobre el proyecto?

---

---

3. ¿En que actividades participó? Explique

---

---

4. ¿Cómo evalúa su participación en el proyecto? Explique

---

---

5.¿ Cómo fue la relación entre los técnicos del proyecto y usted? Explique

---

---

6.¿Qué le enseñó o que lecciones aprendió de su participación en el proyecto? Explique

---

---

#### DESARROLLO LOCAL Y GESTION

7.¿ Ha cambiado o mejorado la estructura organizativa de la comunidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique

---

---

8.¿ Mejoró la participación de los miembros de la comunidad a partir de las actividades del proyecto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9.¿Cómo ha mejorado la convocatoria de la organización con los miembros de la comunidad?

---

---

10.¿ Mejoró la organización de la comunidad la capacidad de poder elaborar nuevos proyectos desarrollo para la comunidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11.¿Cuál es la propuesta de desarrollo hacia futuro de la organización y de la comunidad?

---

---

#### CAMBIO EN LA RELACION ENTRE LOS ACTORES DE LA MICROREGION

12.¿ Facilitó el proyecto nuevas relaciones entre las comunidades?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13.¿ Facilitó el proyecto la relación entre la familia y a nivel de la comunidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14.¿ Facilitó el proyecto la relación de la comunidad y el sector empresarial para el desarrollo de proyectos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15.¿ Facilitó el proyecto la relación de la comunidad con otras instituciones del Estado Hondureño?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique

16.¿ Facilitó el proyecto la relación de la comunidad con el Zamorano?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17.¿ Cómo valora el desarrollo de nuevas relaciones de su comunidad con el resto de actores de desarrollo de la microregión?

---

---

#### DESARROLLO DE ACTIVIDADES LOCALES Y CAMBIOS TECNOLOGICOS

18.¿ Considera usted que la tecnología que ofreció a través de sus actividades fueron suficiente para los cultivos que se pretendían producir?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

19.¿ Considera usted que la forma en que se promovió la adopción de tecnología fue la adecuada?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

20.¿ Considera usted que las actividades que realizó el proyecto generaron nuevas oportunidades de desarrollo? ¿En qué áreas nuevas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Explique

21.¿ Promovieron las diferentes actividades que realizó el proyecto en usted una mejor valoración del

ambiente que lo rodea?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cómo?

---

---

22. ¿Considera usted que las diferentes actividades realizadas con el proyecto le permiten entender mejor la realidad de su comunidad y los cambios que se deben de impulsar?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

23. ¿Cuáles son las nuevas actividades que se han realizado en la comunidad?

---

---

24. ¿Cuáles son las necesidades actuales de la comunidad?

---

---

25. ¿Cuáles de esas necesidades son prioritarias?

---

---

26. ¿Podrá usted continuar realizando actividades de desarrollo en su comunidad una vez que el proyecto termine?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## 5. GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS ALUMNOS

La información que se solicita en esta guía forma parte del proceso de investigación que se realiza en el Proyecto UNIR/Zamorano. Los datos y opiniones que usted suministrará serán de gran utilidad para lograr una mayor claridad sobre el impacto de este proyecto.

Es necesario aclarar que la información suministrada será tratada en forma impersonal y no se hará mención a nombre alguno en los documentos, informes o exposiciones que se realicen en el marco de esta investigación.

Nombre: \_\_\_\_\_

País: \_\_\_\_\_ Año que cursa: \_\_\_\_\_

### **PARTICIPACION DE LOS ESTUDIANTES**

1. ¿Cómo y cuál fue tu aporte al proyecto?

---

---

2. ¿Qué importancia tiene para ti haber participado en las actividades de desarrollo del proyecto?

---

---

3. ¿Cuál fue el aporte de las actividades de desarrollo que realizó el proyecto en tu formación de estudiantes y como profesional en el futuro?



## 6. GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS ACADEMICOS

La información que se solicita en esta guía forma parte del proceso de investigación que se realiza en el Proyecto UNIR/Zamorano. Los datos y opiniones que usted suministrará serán de gran utilidad para lograr una mayor claridad sobre el impacto de este proyecto.

Es necesario aclarar que la información suministrada será tratada en forma impersonal y no se hará mención a nombre alguno en los documentos, informes o exposiciones que se realicen en el marco de esta investigación.

Nombre: \_\_\_\_\_

Unidad Académica a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Años de experiencias: \_\_\_\_\_

### CARACTERIZACION DE LA PARTICIPACION EN EL PROYECTO

1. ¿Qué opinión tiene usted sobre el proyecto?

---

---

2. ¿Cuál fue su participación en el proyecto?

---

3. ¿Cuál fue el aporte del proyecto al desarrollo académico de su unidad?

---

---

4. ¿Considera usted que las actividades en las que participó lo estimularon a considerar nuevas iniciativas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

5.¿ Considera usted que las actividades en las que participó le permitió adquirir nuevos conocimientos habilidades y destrezas en el campo del desarrollo rural?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6.¿ En que medida la experiencia con UNIR le ha permitido incorporar al proceso de enseñanza-aprendizaje algunos de los productos de las actividades realizadas por el proyecto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?

---

---

7.¿ Considera usted que las actividades realizadas por el proyecto mejoraron la calidad de las relaciones entre las diferentes unidades académicas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8.¿ Considera usted que las actividades que realizó el proyecto estuvieron de acorde a las necesidades de la población meta?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9.¿ Promovió las actividades realizadas por el proyecto una estrategia de integración y vinculación entre el Zamorano y los demás actores de la microregión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10.¿ Generó las actividades del proyecto un modelo de desarrollo replicable y que permita un mejor aprovechamiento de los recursos de la microregión y la institución?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuál fue ese modelo?

---

---

11.¿ Reforzaron las actividades del proyecto la capacidad de Zamorano para responder a las exigencias del desarrollo rural y la formación de recursos humanos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

2. ¿ Se institucionalizó el concepto de desarrollo rural en el Zamorano a partir de las actividades realizadas por el proyecto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿ Sintetice las principales lecciones o comentarios sobre la ejecución del proyecto?

## 7. GUIA DE ENTREVISTA PARA LAS INSTITUCIONES

La información que se solicita en esta guía forma parte del proceso de investigación que se realiza en el Proyecto UNIR/Zamorano. Los datos y opiniones que usted suministrará serán de gran utilidad para lograr una mayor claridad sobre el impacto de este proyecto.

Es necesario aclarar que la información suministrada será tratada en forma impersonal y no se hará mención a nombre alguno en los documentos, informes o exposiciones que se realicen en el marco de esta investigación.

Nombre: \_\_\_\_\_

Nombre de la Institución: \_\_\_\_\_

Años de experiencias: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

### CARACTERIZACION DE LA PARTICIPACION EN EL PROYECTO

1.¿ Qué opinión tiene usted sobre el proyecto UNIR/Zamorano?

---

---

2.¿Cuál fue su participación en este proyecto?

---

---

3.¿ Cómo fue la relación entre los usted y los técnicos del proyecto?

---

---

4.¿ Qué aspectos considera usted que se deben incluir para mejorar la articulación entre su institución y el proyecto, para propiciar un mejor desarrollo de la comunidad?

---

---

5.¿ Considera usted que las actividades del proyecto fueron compatible con las actividades realizadas por su institución?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿por qué?

---

---

6.¿ Logró el proyecto UNIR/Zamorano un ambiente adecuado para la coordinación de trabajo entre los diferentes actores de desarrollo en la microregión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿por qué?

---

---

7.¿ Qué conclusiones podría formular después de su participación con el proyecto?

---

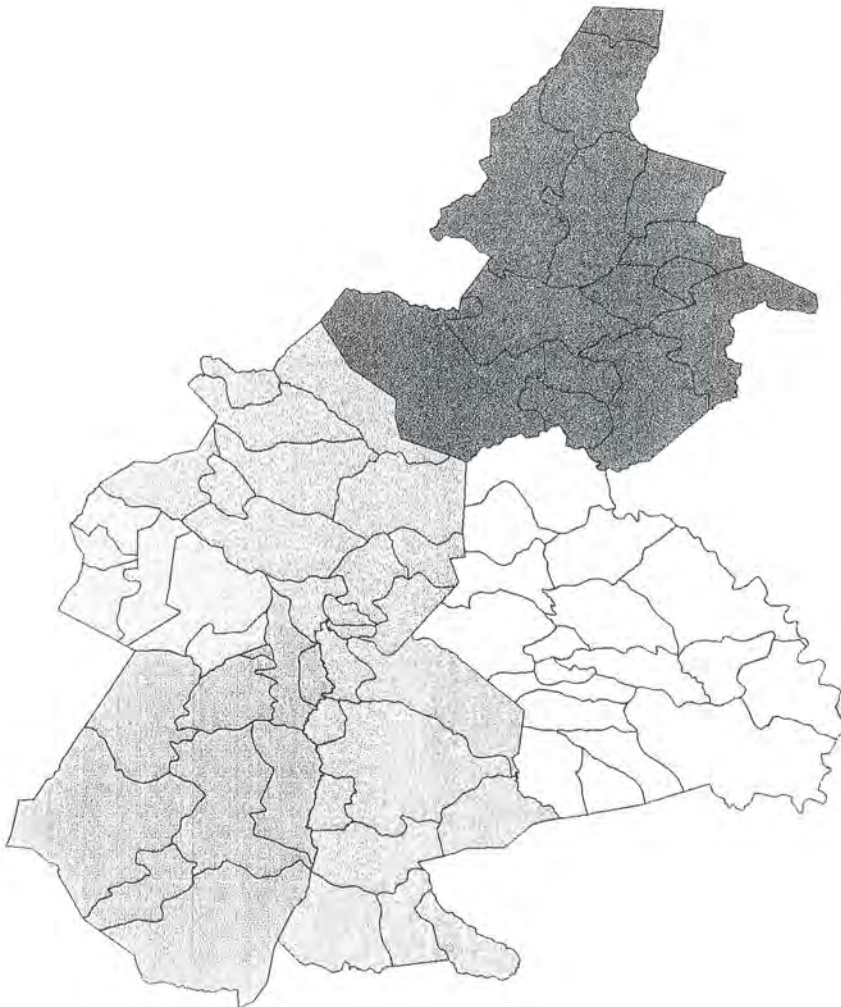
---

8.¿ Sintetice las principales lecciones o comentarios sobre la interacción entre sus institución y el proyecto?

---

---







# ANEXO 4. AREA DE INFLUENCIA DEL PROYECTO UNIR/ ZAMORANO



ESCALA

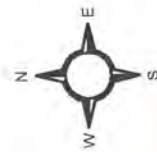
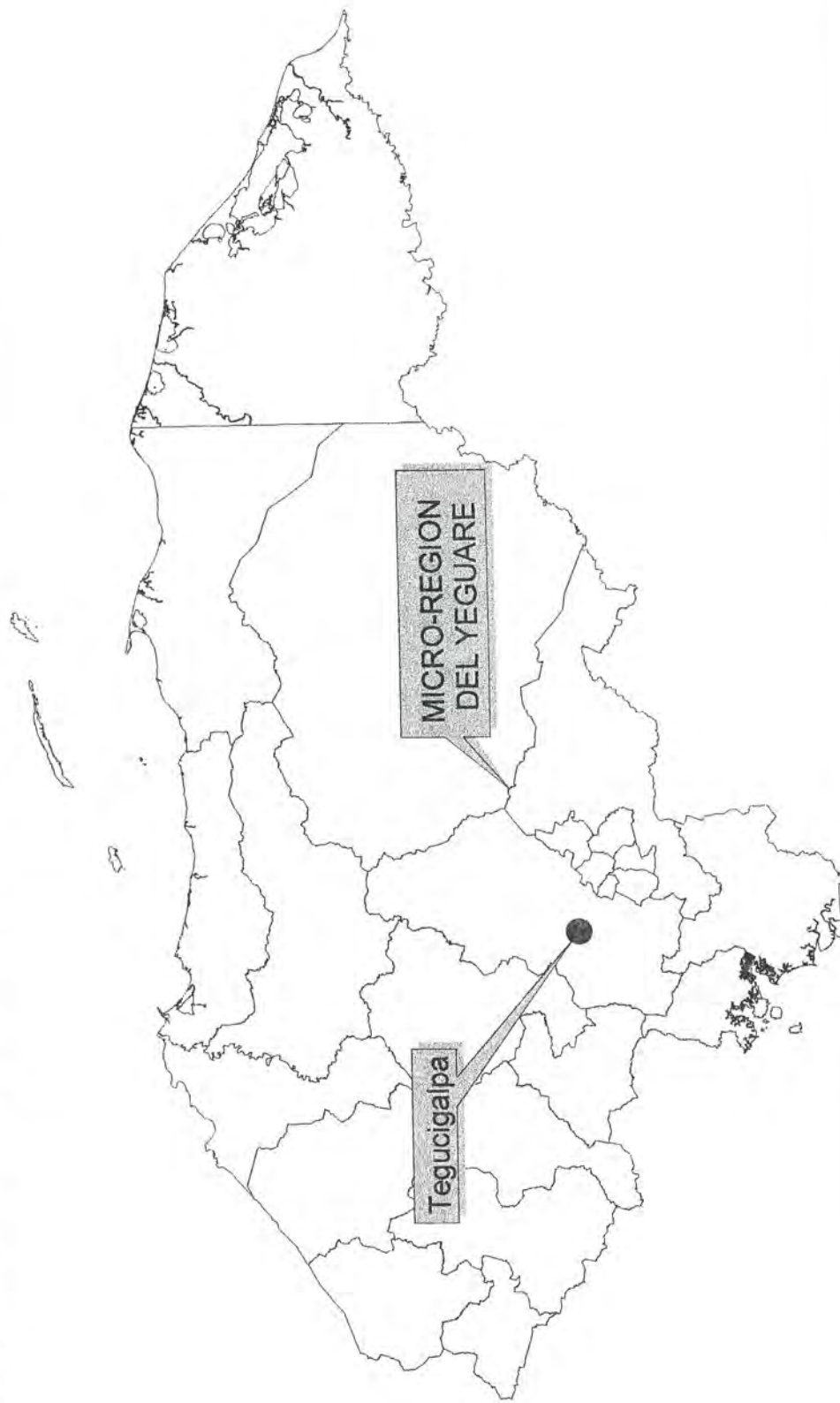
0 10000 20000 Kilometers

LEYENDA

-  Yuscaran
-  Tatumbra
-  San Antonio de Oriente
-  Maraita
-  Guinope
-  Moroceli

Fuente: Atlas Ciat Laderas. Poligonos por AOT. SERNA.  
Elaborado por Proyecto Cuencas-AID. Zamorano.  
Marzo 2001.

# ANEXO 5. LOCALIZACION DE LA MICROREGION DEL YEGUARE EN HONDURAS



Fuente: División Política, Ciat Laderas.  
Elaborado por: Desarrollo y Ambiente. Zamorano  
Marzo 2001

Anexo 6. Presupuesto del Proyecto UNIR/Zamorano (US\$ Miles)

	Año 1 1997		Año II 1998		Año III 1999		Totales	
	Zamorano	W.K-Kellogg	Zamorano	W.K-Kellogg	Zamorano	W.K-Kellogg	Zamorano	W.K-Kellogg
<b>Personal</b>								
Coordinación	12	25	15	22	18	18	45	65
Apoyo a Coordinación	40		40		40		120	
Administración		25	5	20	10	15	15	60
Organización y motivación		35	5	25	10	15	15	75
Capacitación		70	10	60	10	55	20	185
Vehículos y transporte	10	45	10	25			20	70
<b>Gastos</b>								
Gastos de seguro y mantenimiento de vehículos y otros medios de trans y combustible	2	10	2	15	3	15	7	40
Gastos y materiales en eventos de organización, motivación y capacitación		70	5	62	10	50	15	182
Gastos de operación de dos centros		6	2	6	2	6	4	18
Equipo y materiales de oficina	10	10	4	3	4	3	18	16
Consultoría y contratos	20	15	20	15	20	15	60	45
<b>Evaluación</b>					15	15	15	15
Viajes		10		9		10		29
Apoyo a tesis	15	12	15	12	15	12	45	36
Inversiones en comunidades		30		30		30		90
Imprevistos	6	20	5	20	5	20	16	60
<b>Totales</b>	<b>115</b>	<b>383</b>	<b>138</b>	<b>324</b>	<b>162</b>	<b>279</b>	<b>415</b>	<b>986</b>
								<b>1401</b>

Fuente: Documento de propuesta del Proyecto UNIR/Zamorano



## Anexo 7. Marco Lógico del proyecto UNIR/Zamorano

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
<p><b>Fin: Objetivo o Impacto a largo plazo</b></p> <p>Institucionalizar la formación de profesionales Zamoranos concientes de promover el desarrollo rural y regional autogestionario y sostenible de la región del Yeguaire, con familias y comunidades integradas con las organizaciones públicas, privadas, sector empresarial y la comunidad académica de la EAP/Zamorano en un programa a largo plazo</p>	<p>800 alumnos motivados en su cultura profesional en el tema de desarrollo rural, mediante la inclusión de conceptos, experiencias y proyectos UNIR en las materias de los 8 dep. Académicos de Zamorano</p> <p>10,000 familias de la microregión Yeguaire mejoran su calidad de vida, 50,000 personas asentadas en 72 comunidades de siete municipios ejecutan un plan de acción regional enmarcado en un plan maestro de acondicionamiento territorial regional de largo plazo</p>	<p>Informes de apreciación del pensum y currículum de Zamorano</p> <p>Informes de evaluación final y de impacto</p>	<p>La comunidad académica Zamorano involucrada en el proceso</p> <p>Necesidades sentidas y actitudes favorables al cambio de la población e instituciones sobre el manejo sostenido de los recursos de la región</p> <p>Clima social y económico se mantiene estable</p>
<p><b>Propósito: Logro del Proyecto UNIR</b></p> <p>Zamorano se propone a través del proyecto UNIR capacitar y motivar a su personal y estudiantes en el Desarrollo Rural creando un modelo de desarrollo regional adaptable y replicable a otras regiones de Latinoamérica e implementar los mecanismos y las capacidades de participación comunitaria autogestionaria y sostenible</p>	<p>1 Modelo de desarrollo regional auto gestionado, sostenible y sistematizado en desarrollo y ejecución al final del tercer año</p> <p>1 Red de actores productores, comunidades, autoridades, instituciones públicas y privadas, ONG, empresas, donantes, comunidad Zamorano, realizan diagnóstico, planificación estratégica, gestionan y ejecutan proyectos productivos y de desarrollo regional en áreas de los recursos naturales y el desarrollo sostenible de los recursos naturales y desarrollo socio-económico de las comunidades</p> <p>1 Plan de acción regional, 6 planes de acción municipal y 72 enlaces de acción comunitaria en ejecución desde al final del segundo año</p>	<p>Documento de sistematización</p> <p>Documentos/informes UNIR, actas de entrega de proyectos</p> <p>Informes de monitoreo y evaluación,</p> <p>Inspección de campo</p> <p>Documentos de los planes aprobados en UNIR/EAP/Zamorano</p>	<p>Comunidad académica Zamorano involucrada en proceso</p> <p>Apoyo continuado a la descentralización y modernización del estado</p> <p>Participación activa de todo los actores</p> <p>Se dispone de los recursos financieros en forma oportuna y suficiente</p>
<p><b>Componente 1000 Familia y Comunidad</b></p> <p><b>Actividad del Componente</b></p> <p>1100 Apreciación rural rápida (ARR)</p>	<p>72 comunidades informadas, apreciadas y motivadas en 1 año</p>	<p>Informes UNIR y boletas</p>	<p>Participación comprometida de informantes claves y enlaces</p>
<p>1200 Talleres de Organización Inicial (TOI)</p>	<p>72 monografías entregadas, 72 talleres en el año 1, 72 equipos de enlace y 72 equipos de trabajo y participando en los procesos de desarrollo comunitario a octubre de 1997</p>	<p>Documentos e informes UNIR</p>	
<p>1300 Talleres de Organización y Desarrollo Comunitario (TODC)</p>	<p>12 TODC con seis equipos de trabajo para las 72 comunidades a octubre 1997, incluye 72 planes de acción comunitaria (PAC)</p>	<p>Documentos de los PAC</p>	

Fuente: Documento de Sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto UNIR/Zamorano

Continuación del anexo anterior

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
Componente 1000 Familia y Comunidad Actividad del Componente			
1400 Talleres de Selección y Preparación de Proyectos (TSPP)	24 talleres al año 1, 24 talleres al año 2, 24 talleres al año 3	Documentos de los PAC	
1500 Ejecución de Proyectos (EP)	432 proyectos comunitarios ejecutados: 38, 139 y 256 años 1, 2 y 3 y proyectos de oportunidad	Documentos de perfiles y estudios, informes e inspección de campo	Fondos oportunos
1600 Capacitación para el Trabajo (CPT) y Desarrollo Comunitario	2840 personas de las familias, comunidades, batallones, escuelas, maestros y de la comunidad académica Zamorano involucrados en cursos cortos de capacitación: conflictos comunitarios, recursos naturales, agroindustria rural, manejo de incendios, manejo de plagas, hortaliza, granos básicos, viveros, etc	Informes de cada curso. Visita de campo Informes de monitoreo y evaluación	
1700 Organización Comandataria (OC)	1 Consejo regional de actores (COREA) gestiona y ejecuta los planes desde el segundo año 6 Consejos de desarrollo municipal (CODEM) reforzadas y operando el segundo año 72 consejos de desarrollo comunitario formados, capacitados y operando 6 al año 1	Actas de COREA Actas de CODEM Actas de los CODECOS	Municipios y población participando
2000 Académico Zamorano Actividades del componente			
2100 Información y Motivación	1 taller de reflexión con profesores Zamorano, 7 charlas de información a todo el personal y estudiantes sobre UNIR y PY 12 visitas a decanos y jefes de departamentos: 200 empleados, 1300 alumnos y otros 200 personas informadas sobre el proyecto y sus avances, boletines bimestrales UNIR, trimestral Yeguaré, Trifolio UNIR y 1 mensual	Informe de taller y charlas Informes y memorias, boletines y trofolitos entregados	
2200 Establecimiento del Consejo Asesor Técnico (amrzo 1997)	1 comité integrado por el coordinador, decanos y jefes de departamentos.	Libro de actas de sesiones	Realimentación oportuna del consejo a UNIR
2300 Departamentos académicos de Zamorano han incorporado actividades de Desarrollo rural en su currículum	Curriculum de los 8 departamentos han incorporado	Entrevistas a profesores y encuesta a estudiantes	

Fuente: Documento de Sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto UNIR Zamorano

Continuación del anexo anterior

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
2000 Académico/Zamorano Actividades del componente			
2400 Involucramiento de profesores, alumnos y otros actores en actividades de capacitación, intercambio de experiencias y capacitación para el trabajo	16 cursos Zamorano de corta duración, 15 giras, 160 estudiantes en prácticas vacacionales, 8 encuentros con productores, 16 manuales, 540 estudiantes involucrados en 1 macromodulos de DR, 6 proyectos productivos, 12 tesis  16 cursos diseñados por Zamorano y materiales de capacitación para los mismos	informes de los cursos, macromodulos, registro de asistencia, informe de proyectos Material producidos	La comunidad de la EAP Zamorano apoya y se involucra en el proyecto. Se mantienen costos y precios atractivos para la producción a obtenerse. Apoyo logístico. El modelo es replicable
2500 Conferencias externas (seminarios de profesores, la administración y alumnos con expertos sobre temas como desarrollo y pobreza)	18 charlas de 60 personas, total 1200 personas, 2650 atienden conferencias externas (estudiantes, profesores y familias)		
2600 Componente multiplicador (egresado Zamorano replicando el modelo en otros contextos de Latinoamérica)	Profesionales Zamoranos concientes, identificados y promoviendo desarrollo rural y líneas de base establecidas para la capacitación de múltiples actores		
3000 Componente otros actores (servicios)			
Actividades del componente			
3100 Identificación de actores (IA)	100 visitas y 50 reuniones con fuentes de información, instituciones, organizaciones	Memorias de las reuniones, fichas	Actores concientizados, motivados, involucrados y participando en el proceso
3200 Clasificación de actores (CA)	1 matriz de calificación y 1 inventario clasificado de actores	Documento del inventario	Actores concientizados, motivados, involucrados y participando en el proceso
3300 Motivación e involucramiento de actores (MIA)	12 seminarios, 10 personas, participando en PAC, PAM y PAR	Informes UNIR, memorias	
3400 Diagnóstico y lineamientos estratégicos sectoriales (DLES)	12 talleres, 12 matrices de desarrollo en 12 sectores (producción, salud, educación, etc)	Matrices de planificación	
3500 Organización de CODEM y COREA	1 asamblea constitutiva COREA en agosto 98, asambleas ordinarias de CODEM y COREA a partir de diciembre de 1998	Actas de asambleas	
3600 Iniciación, monitoreo y evaluación del PAR	1 Plan de acción regional diseñado y en operación hacia el año 3	Informes UNIR y actas COREA	

Fuente: Documento de Sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto UNIR/Zamorano

**Continuación del anexo anterior**

Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
4000 Administración del proyecto			
Actividades del componente			
4100 Coordinación del proyecto	Organización de la estructura del proyecto, 1 coordinador general, 3 coordinadores de componentes, planificador, 3 equipos técnicos	Informes de taller, contratación del personal	Se aplican políticas de la EAP-Zamorano. Las fuentes financieras cumplen con sus aportes oportunamente Se ejecutan recomendaciones y correcciones
4200 Consejo asesor técnico del proyecto	1 consejo organizado y operando desde el primer año	Actas de sesiones, monitoreo	Se aplican políticas de la EAP-Zamorano.
4300 Planificación	1 base de datos, 1 SIG, 1 plan maestro regional, 1 documento de sistematización	Documentos, informes UNIR	Las fuentes financieras cumplen con sus aportes oportunamente
4400 Capacitación del equipo técnico del proyecto	4 coordinadores, 1 administrador, 1 planificador, 1 acondicionamiento territorial, 11 agentes de desarrollo	Informes de eventos de capacitación	Se ejecutan recomendaciones y correcciones
4500 Administración	Contratación de personal, adquisición de equipos, presupuesto anual, controles, auditorías	Documentos controles, informes auditoría	
4600 Seguimiento, monitoreo y evaluación	1 sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación, implementado y ejecutado desde el primer año	Documentos e informes de monitoreo y evaluación	
4700 Informes del proyecto	Informes narrativos y financieros semestrales, monitoreo y evaluación, documento de sistematización	Documentos de los informes	

Fuente: Documento de Sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto UNIR/Zamorano

**Anexo 8. Lista de Actores participantes en el proceso de ejecución del Proyecto UNIR-  
Zamorano**

<b>Instituciones Públicas y Privadas</b>	<b>Actores Locales</b>
Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal (COHODEFOR)	Cooperaciones Municipales
Alfabetización Comunitaria Internacional (ALFACIT)	Patronatos de la comunidad
Unión Internacional de Ayuda Social (UNISA)	Comités de la comunidad
Universidades Extranjeras (Cornell, Purdue, Luisiana)	Grupo de apoyos
Ministerio de Educación Pública (MEP)	Líderes comunitarios
Ministerio de Salud Pública (MSP)	Asociaciones de padre de familia
Proyecto ALA/8620 (Comunidad Económica Europea CEE)	Grupo de jóvenes
Fuerzas Armadas de Honduras (F.F.A.A)	Grupo de Empresarios
Proyecto de Desarrollo Cuatro Cuencas	Grupo de mujeres
Fundación Cobello	Guardianes de salud
Proyecto LUPE	Grupo de estudiantes
Guardia Nacional (Policía)	
Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS)	
Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)	
Bancos privados y estatales	
Fiscalía del Ambiente	
Centros Cristianos Beneficios de Rehabilitación (REMAR)	
Escuela Agrícola Panamericana. El Zamorano	
Aldeas Internacionales SOS	

## Anexo 9. Listado de algunas tesis-proyecto en colaboración con el Proyecto UNIR

Tesis	Estudiantes	Departamento
1. Aplicación de una metodología participativa para generar interés comunitario en el manejo de los recursos naturales en tres comunidades de Honduras	Cesar de Jesus Solórzano	Desarrollo Rural
2. Estudio socioeconómico en el municipio de Guinope sobre porque no se adoptan técnicas de beneficiado ecológico de café	Darwin Leonel Gaitan Y	Recursos Naturales
3. Proyecto de crédito para producción, almacenamiento y comercialización de maíz y frijol en la región del Yeguaré, Honduras	Fausto Rodríguez	Desarrollo Rural
4. Diseño e implementación de una metodología para evaluar el impacto de la capacitación Cocina Rural	Carlos Lemus	Programa de Tecnología de Alimentos
5. Desarrollo participativo de estrategias de alimentación para ganado doble propósito a través de un programa de capacitación en cuatro comunidades de la región del Yeguaré	Elbyn Ramirez	Zootecnia
6. Evaluación de tres canales de distribución de semilla de frijol en la región del Yeguaré	Roberto Haddad	Agronomía
7. Fortalecimiento de la organización de dos bancos comunales de mujeres en Guinope, El Paraiso, Honduras	Luciano Peralta	Desarrollo Rural
8. Establecimiento de una caja rural manejada por mujeres en la comunidad de Lizapa, municipio de Marmita, Departamento de Francisco Morazán	Juan José Olachea Flores	Economía
9. Desarrollo de una metodología participativa para la implementación del Ecoturismo en una comunidad rural	Claudia Cecilia Terzo	Recursos Naturales
10. Planeación estratégica para el establecimiento de un sistema de comunicación radial en Zamorano	Margareth Otilia Tordoya	Desarrollo Rural