

**UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE SAN  
FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

**VICERRECTORADO**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE INVESTIGACIÓN**



**“ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL MANUAL OPERATIVO ESTABLECIDO  
ENTRE EL BANCO MUNDIAL Y EL PROGRAMA EMPODERAR – PROYECTO  
DE ALIANZAS RURALES DEL MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y  
TIERRAS”**

**TRABAJO EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER EN AUDITORÍA Y  
CONTROL GUBERNAMENTAL**

**Lic. CESAR DANTE LAZARTE VALENCIA**

**Sucre - Bolivia**

**2024**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE PUBLICACIÓN**

Al presentar este trabajo de investigación, como requisito previo para la obtención del grado de Magister en Auditoría y Control Gubernamental de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, autorizo al Centro de Estudios de Postgrado e Investigación o a la Biblioteca de la Universidad, para que se haga de este trabajo un documento disponible para su lectura, según normas de la Universidad.

También, cedo a la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, los derechos de publicación de este trabajo o parte de él, manteniendo mis derechos de autor hasta un periodo de 30 meses posterior a su aprobación.

Cesar Dante Lazarte Valencia

La Paz, mayo de 2024

## **DEDICATORIA**

A Dios, y mi amada madre Atala Valencia, porque creyó y cree en mí, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, es para ella este reto e impulso para alcanzar mis objetivos,

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco con todo mi amor y cariño a mis amadas hijas Abigail y Marlene por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor y poder llegar a ser un ejemplo para ellas.

No menos importante a las personas que amo mucho Dra. María Elizabeth Morales Marín, Gabriel y Dylan poderosas fuentes de inspiración.

A la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi posgrado, así como también a los diferentes facilitadores que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

A Erick Escobar, Juan Carlos Márquez, Omar Márquez, por su gran amistad y lo que representan en mi vida.

## Índice General

	Página No.
CESIÓN DE DERECHOS DE PUBLICACIÓN.....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
Índice General .....	iv
Lista de tablas.....	viii
Lista de gráficos .....	ix
Índice de anexos .....	x
RESUMEN.....	xi
Summary .....	xii
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Presentación o Formulación del problema.....	1
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivo General. ....	4
1.3.1. Objetivo Específicos.....	4
1.4. Idea científica para defender .....	5
CAPÍTULO II .....	6

2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.2. MARCO CONTEXTUAL .....	11
2.2.1. Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras .....	11
2.2.2. Viceministerio de Desarrollo Agropecuario .....	12
2.2.3. Banco Mundial.....	13
2.2.4. Proyecto de Alianzas Rurales (PAR).....	15
2.2.4.1. Características Proyecto de Alianzas Rurales (PAR).....	16
2.2.4.2. Principios esenciales.....	17
2.2.4.3. Indicadores de efectividad, modelos y otros cómo medir .....	18
2.2.5. La agricultura y el sector rural .....	19
2.3. MARCO NORMATIVO LEGAL.....	23
2.3.1. Política para la Revolución Rural en Bolivia .....	23
2.3.2. Ley 1178 de 20 de julio de 1990 Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO) .....	24
2.3.3. Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.....	26
CAPÍTULO III.....	28
3. METODOLOGÍA .....	28
3.1. DISEÑO METODOLÓGICO .....	28

3.1.1. Tipo de Investigación .....	28
3.1.2. Enfoque de la investigación .....	29
3.1.3. Métodos y técnicas de investigación .....	30
3.1.4. Técnicas de investigación.....	31
3.1.5. Instrumentos de recolección de datos.....	33
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	34
3.2.1. Población .....	34
3.2.2. Muestra.....	35
3.2.2.1. Limitaciones de recursos .....	35
3.2.2.2. Enfoque cualitativo.....	36
3.2.2.3. Caso de estudio.....	36
3.2.2.4. Enfoque teórico .....	36
CAPÍTULO IV .....	38
4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
4.1. ANÁLISIS Y DESARROLLO .....	38
4.2. DESARROLLO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	56
4.2.1. FUNDAMENTACIÓN .....	56
4.2.2. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA .....	58
4.2.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	59
4.2.3.1. Identificación de los objetivos y metas del manual operativo: .....	59

4.2.4. ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL MANUAL OPERATIVO.....	60
4.2.5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA .....	62
CAPÍTULO V .....	65
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	65
5.1. Conclusiones .....	65
5.2. Recomendaciones .....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS.....	73

**Lista de tablas**

Tabla 1 Unidades Operativas Departamentales PAR II.....	35
Tabla 2: Establecimiento de procedimientos y normas para la implementación del proyecto .....	38
Tabla 3 Establecimiento de roles y responsabilidades de las partes involucradas en el proyecto .....	41
Tabla 4 Establecimiento de procedimientos para el uso eficiente de los recursos.....	42
Tabla 5 Medidas para capacitar y fortalecer las capacidades de las personas y organizaciones involucradas en el proyecto.....	43
Tabla 6 Revisión y actualización del manual operativo.....	44
Tabla 7 Monitoreo y evaluación periódica del progreso del proyecto y medición de la eficacia .....	46
Tabla 8 Establecimiento de los procedimientos en el manual operativo .....	47
Tabla 9 Implementación de los procedimientos establecidos en el manual operativo .....	48
Tabla 10 Capacitación y fortalecimiento de las personas y organizaciones involucradas en el proyecto.....	49

## Lista de gráficos

Gráfico 1 Organigrama MDRyT .....	12
Gráfico 2 Organigrama VDA.....	13
Gráfico 3 Organización Banco Mundial .....	15
Gráfico 4 Problemas de Organización Productiva .....	20
Gráfico 5 Establecimiento de procedimientos y normas para la implementación del proyecto .....	39
Gráfico 6 Establecimiento de roles y responsabilidades de las partes involucradas en el proyecto.....	40
Gráfico 7 Establecimiento de procedimientos para el uso eficiente de los recursos .....	41
Gráfico 8 Medidas para capacitar y fortalecer las capacidades de las personas y organizaciones involucradas en el proyecto.....	42
Gráfico 9 Revisión y actualización del manual operativo .....	43
Gráfico 10 Monitoreo y evaluación periódica del progreso del proyecto y medición de la eficacia .....	45
Gráfico 11 Establecimiento de los procedimientos en el manual operativo .....	46
Gráfico 12 Implementación de los procedimientos establecidos en el manual operativo .....	47
Gráfico 13 Capacitación y fortalecimiento de las personas y organizaciones involucradas en el proyecto .....	48
Gráfico 14 Coordinación entre las partes interesadas en el proyecto .....	49
Gráfico 15 Estructura de la Propuesta.....	58

## Índice de anexos

Anexo 1 FORMULARIO EN PLATAFORMA GOOGLE FORMULARIOS CON EL SIGUIENTE ENLACE PARA SU RESPALDO.....	73
Anexo 2 CUESTIONARIO DE ENCUESTA .....	74
Anexo 3 CUESTIONARIO PARA VALIDAR LA PROPUESTA DEL ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL MANUAL OPERATIVO .....	77
Anexo 4 CUESTIONARIO PARA REALIZAR LAS ENTREVISTAS.....	79
Anexo 5 MANUAL DE OPERACIONES Y FUNCIONES .....	80

## RESUMEN

Uno de los documentos imprescindibles para acceder a un crédito externo (Banco Mundial) es el Manual Operativo del Proyecto, el cual en el desarrollo de la vida del proyecto se encuentran las fortalezas y debilidades a este documento que por lo general está enfocada a la parte técnica del diseño del crédito en el presente caso la creación de Alianzas Rurales para que puedan mejorar su calidad de vida en áreas vulnerables de nuestro país, por lo que se soslaya la labor que realiza la unidad financiera del proyecto que de cierta manera es vista como superflua y accesoria a lo que es la vida del Proyecto.

De la manera que está planteada se requiere hacer un análisis de la eficacia del Manual Operativo del Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio el cual es un análisis que tiene como objetivo determinar la importancia y brindar una herramienta necesaria de retroalimentación para la evaluación del Manual Operativo de Proyecto en el caso específico del apartado Financiero – Presupuestario.

Para llevar a cabo el análisis, se recopiló información de fuentes primarias y secundarias, incluyendo entrevistas con actores clave y revisión de documentos oficiales. Los resultados del presente análisis indican que el MOP ha sido implantado de manera efectiva y ha coadyuvado en la promoción del desarrollo rural en Bolivia, asimismo ha contribuido al fortalecimiento de la capacidad institucional del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

Arribando a la utilidad que puede brindar una herramienta de feedback requerida por el financiador, ya que el análisis de la eficacia del Manual Operativo del Proyecto en el área Financiera – Presupuestaria proporciona una evaluación detallada y útil del impacto del MOP en la promoción del Desarrollo Rural en Bolivia y destaca la importancia de la colaboración y la revisión constante de manuales para asegurar su debida eficacia.

### **Palabras clave:**

Manual Operativo, Efectividad, Análisis, Financiamiento, Evaluación, Impacto.

## Summary

One of the essential documents to access an external credit (World Bank) is the Project Operational Manual, which in the development of the life of the project shows the strengths and weaknesses of this document, which is generally focused on the part technique of credit design in the present case the creation of Rural Alliances so that they can improve their quality of life in vulnerable areas of our country, which is why the work carried out by the financial unit of the project is ignored, which in a certain way is seen as superfluous and accessory to what is the life of the Project.

In the way it is proposed, an analysis of the effectiveness of the Operational Manual of the Rural Alliances Project of the Ministry is required, which is an analysis that aims to determine the importance and provide a necessary feedback tool for the evaluation of the Operational Manual of Project in the specific case of the Financial – Budgetary section.

To carry out the analysis, information was collected from primary and secondary sources, including interviews with key actors and review of official documents. The results of this analysis will indicate that the MOP has been implemented effectively and has contributed to the promotion of rural development in Bolivia and has also contributed to the strengthening of the institutional capacity of the Ministry of Rural Development and Lands.

Arriving at the usefulness that a feedback tool required by the financier can provide, since the analysis of the effectiveness of the Project Operational Manual in the financial - Budgetary area, provides a detailed and useful evaluation of the impact of the MOP in promoting Development Rural in Bolivia and highlights the importance of collaboration and constant review of manuals to ensure their due effectiveness.

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

El propósito de este trabajo de investigación consiste en el análisis de la efectividad del Manual Operativo establecido entre el Banco Mundial y el Programa EMPODERAR - Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, para una correcta gestión administrativa durante los periodos de ejecución del Proyecto.

Este trabajo de análisis tiene incidencia directa en los colaboradores del programa ya que la misma ayuda a que se logren los objetivos de la organización, al mismo tiempo dará tranquilidad a los colaboradores en cuanto al desempeño de sus funciones de manera consistente y confiable.

Para realizar esta investigación se emplearon técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, mediante los instrumentos conocidos como entrevistas, encuesta y grupo focal que ayudará al fortalecimiento de la estructura organizacional el cual define en esencia las actividades y directrices básicas para el Proyecto de Alianzas Rurales.

#### **1.1. Presentación o Formulación del problema**

Según las características del Proyecto de Alianzas Rurales el cual tiene la visión principal de fomentar la producción agropecuaria a nivel nacional mediante transferencias de efectivo y asistencia técnica a los productores agrarios el cual está basado en Manuales Operativos aprobados por el Banco Mundial vía el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

En el transcurso de la ejecución del proyecto si bien ha tenido excelentes resultados en cuanto a ejecución como apoyo a los productores agrarios beneficiarios, se ve necesario analizar la efectividad de Manual Operativo de Funciones en el área financiera del programa, para poder establecer si el manual está o no redactado de manera clara y comprensible, ya que esta puede generar confusión e interpretaciones erróneas de los procedimientos, el dificultar la correcta implementación de las actividades y la toma de decisiones por parte de los actores involucrados.

La parte financiera para cualquier proyecto es definitivamente imperceptible para el común de la gente, pero no se muestra que el componente financiero presupuestario es quien hace avanzar el engranaje de toda institución y es el que muestra los resultados ya sea diario, mensual o anual del avance del proyecto.

Donde se debe destacar que los lineamientos y procedimientos establecidos en el manual pueden no ajustarse a la realidad y necesidades enfocadas en las comunidades rurales en las que se implementa el Proyecto, puede generar dificultades en su aplicación efectiva. Por ejemplo, si no se consideran las particularidades culturales, sociales o económicas de las comunidades, es posible que las actividades propuestas no sean relevantes ni alcanzables.

Con referencia a las limitaciones en la capacitación y formación, si no se brinda una capacitación adecuada a los actores involucrados en la implementación del manual, puede haber desconocimiento o falta de habilidades para aplicar correctamente los procedimientos establecidos, esto puede resultar en errores, insuficiencias o falta de seguimiento adecuado de las actividades.

Es importante tener en cuenta que estas problemáticas son solo ejemplos generales y la situación específica que puede variar en cada Proyecto, donde es fundamental realizar un análisis de la situación para comprender plenamente los desafíos y buscar soluciones adecuadas que mejoren la efectividad del Manual Operativo.

Los Manuales Operativos de Proyectos deben estar en total armonía con los lineamientos del financiador en el presente caso con el Banco Mundial, en este sentido estos documentos deben dar certeza efectiva cumplimiento del cometido de Crédito Financiero al cual fue concebido, al cual si bien tiene un capítulo que describe el ámbito financiero del proyecto este debe conocer si se hace un efectivo acompañamiento armonizado a los fines del Proyecto.

Se plantea la formulación del problema de investigación:

¿En qué medida será efectivo el manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el Programa Empoderar, dentro del marco del Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de

Desarrollo Rural y Tierras, en relación con la optimización de estrategias, acciones e implementación exitosa para el desarrollo rural?

## **1.2. Justificación**

La relevancia social de la presente investigación radica en su impacto de la aplicación efectiva del MOP incide de manera directa en las comunidades rurales y en el desarrollo de políticas y programas de desarrollo rural, para mejorar la implementación de proyectos de desarrollo rural en las comunidades, identificar y abordar los desafíos y problemáticas en la ejecución de las actividades, donde se busca lograr resultados más efectivos y sostenibles, lo que a su vez puede conducir a una mejora en las condiciones de vida de las personas que viven en las zonas rurales, así como el fortalecimiento de la capacidad de los actores locales incluidos los funcionarios gubernamentales y las organizaciones comunitarias.

La investigación proporciona un marco teórico y conceptual, ya que el MOP tiene como principal misión comprender los conceptos clave relacionados con el desarrollo rural y las alianzas estratégicas entre diferentes actores, conceptos teóricos son fundamentales para aplicación estricta del Manual Operativo del Proyecto y su impacto en las comunidades rurales.

La investigación ofrece una evaluación objetiva de los resultados obtenidos a través de la implementación del MOP en el apartado específico del capítulo financiero, esto permite identificar las fortalezas y debilidades de las intervenciones llevadas a cabo en el marco del PAR. Estos resultados son de gran utilidad para los responsables de la toma de decisiones y la gestión del proyecto, ya que les brinda información precisa sobre los logros alcanzados y los aspectos que requieren mejoras.

A partir del análisis del manual operativo, la investigación genera recomendaciones y propuestas de mejora para optimizar las intervenciones y el impacto en las comunidades rurales, recomendaciones prácticas que son valiosas para el diseño y la implementación futura de proyectos similares, así como para el ajuste y la actualización del manual operativo existente.

Además, con el análisis del manual operativo se permite generar nuevo conocimiento sobre las estrategias y enfoques utilizados en el proyecto EMPODERAR. A través de la investigación, se pueden identificar las prácticas efectivas, los desafíos y las lecciones aprendidas, donde también se genera un espacio para realizar un análisis crítico del manual operativo y su implementación de cómo se están abordando las necesidades de las comunidades rurales, qué impacto tiene el proyecto en términos de desarrollo sostenible y equidad, y cómo se están cumpliendo los objetivos establecidos.

Esto contribuye al avance de la investigación en el campo del desarrollo rural y las alianzas estratégicas, la ejecución del presente trabajo se traduce en el análisis sobre la eficacia y eficiencia administrativa del Manual Operativo del PAR, siendo que las características del Programa están descritas en los objetivos del PAR el cual es mejorar el acceso a los mercados de los productores rurales pobres de áreas seleccionadas del país a través de un modelo de alianzas productivo – rurales.

### **1.3. Objetivo General.**

Evaluar la efectividad del manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el Programa Empoderar, en el contexto del Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, para determinar en qué medida contribuye a la optimización de estrategias, acciones e implementación exitosa destinadas al desarrollo rural.

#### **1.3.1. Objetivo Específicos**

- Establecer los componentes y el sustento teóricos referente a la implementación de manuales operativos en proyectos de desarrollo rural, con el fin de analizar la efectividad del manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el Programa Empoderar - Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.
- Determinar cuáles son las funciones asignadas en el manual de operaciones del Programa EMPODERAR - Proyecto de Alianzas Rurales como ser principalmente en el área contable.

- Identificar áreas de potencial riesgo de los procedimientos no aplicados en el área financiera en este periodo de ejecución del Programa EMPODERAR - Proyecto de Alianzas Rurales.
- Evaluar la efectividad de las operaciones financieras del manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el Programa Empoderar - Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

#### **1.4. Idea científica para defender**

La evaluación de la efectividad del manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el Programa Empoderar, dentro del marco del Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, se centra en analizar cómo dicho manual influye en la optimización de estrategias, acciones e implementación exitosa para el desarrollo rural. Se examinará cómo la correcta aplicación de las directrices del manual contribuye a mejorar la gestión financiera, identificar áreas de mejora y proponer estrategias para fortalecer la eficacia de las operaciones financieras dentro del proyecto. Este análisis permitirá determinar la relevancia y el impacto del manual operativo en el logro de los objetivos de desarrollo rural establecidos por el proyecto y, en última instancia, proporcionar recomendaciones para mejorar su efectividad y eficiencia.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### **Estado del Arte**

El estado del arte, también conocido como estado de la cuestión o revisión bibliográfica, se refiere a la recopilación y análisis de las investigaciones y publicaciones más relevantes y actuales sobre un tema específico. Consiste en examinar críticamente la literatura existente para identificar el estado actual del conocimiento, las tendencias, los enfoques metodológicos utilizados y las lagunas de investigación. (Galván, 2010:113).

Si bien el enfoque general del presente trabajo de investigación es el análisis de la efectividad del manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el programa EMPODERAR, ya que es específico para cada proyecto, de la revisión de investigaciones realizadas a nivel nacional o internacional solo se encontró el trabajo de investigación titulado “Evaluación de los manuales administrativos y de procedimientos de compasión internacional inc. para una correcta gestión administrativa durante el período 2019-2020”.

En el mencionado contexto se ha realizado un trabajo de investigación con el título “Evaluación de los manuales administrativos y de procedimientos de compasión internacional inc. para una correcta gestión administrativa durante el período 2019-2020”, de Yamileth del Carmen Morales Cortez, Managua-Nicaragua, abril, 2020.

El objetivo de este trabajo de investigación es evaluar de manera integral los manuales administrativos y de procedimientos de Compassion International Inc. durante el período 2019-2020, analizar su adecuación, eficacia y contribución a una gestión administrativa eficiente en la organización.

Para llevar a cabo la evaluación, se empleó un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos. La revisión documental exhaustiva de los manuales fue

complementada con entrevistas semiestructuradas a empleados clave en diferentes niveles de la organización.

Los resultados de la investigación revelaron que, si bien los manuales administrativos y de procedimientos de Compassion International Inc. presentan una estructura sólida y detallada, existen ciertas áreas donde se identificaron oportunidades de mejora. Se encontró que algunos procedimientos estaban desactualizados y no reflejaban las prácticas actuales de la organización. Además, se detectaron inconsistencias en la implementación de ciertos procedimientos en diferentes departamentos.

Concluyendo que la revisión y actualización periódica de los manuales administrativos y de procedimientos es esencial para garantizar una gestión administrativa efectiva. Se recomienda que Compassion International Inc. establezca un proceso de revisión constante y una mayor comunicación entre los departamentos para asegurar la consistencia en la implementación de los procedimientos. La mejora continua en la documentación y ejecución de los procesos administrativos contribuirá a una operación más eficiente y alineada con los objetivos organizacionales.

No se cuenta con más temas relacionados que permitan alimentar el estudio de arte de la presente investigación, siendo un tema inédito, ya que análisis que se está haciendo a las implantaciones de los monitores y evaluación de proyectos está enfocado al resultado de los proyectos pero al presente no se han realizado un acompañamiento a lo que son los manuales operativos, al tema específico al ámbito financiero que replica en el soporte que hacemos al soporte e impacto de estos manuales en lo que respecta a la parte de la ejecución financiera.

## **2.1. MARCO CONCEPTUAL**

### **Manual Operativo**

Un manual de operaciones es una guía de referencia que contiene toda la información sobre cómo funciona una organización, cuyo propósito es introducir a cualquier persona

interesada en conocer cómo se desempeña la organización, así como los elementos que la componen como: su contexto, la estructura, los puestos, los procesos y procedimientos, las actividades, las políticas y reglas establecidas, entre otra información relevante relacionada a su operación. (Softgrade, 2023).

El Manual Operativo de un proyecto de desarrollo rural se refiere a los principios, conceptos y enfoques teóricos que guían la formulación y ejecución del proyecto. Proporciona una base sólida para comprender los objetivos, las estrategias y las actividades del proyecto, así como los resultados esperados. (Banco Mundial, 2001).

### **Desarrollo rural**

Giuliano y Machuca señalan que “...el desarrollo rural está orientada hacia la búsqueda de una mejora en los niveles de vida de los habitantes de zonas rurales con base en un incremento de los niveles productivos, prestó especial interés a las problemáticas atinentes a la estructura agraria y las condiciones tecnológicas de la actividad agropecuaria”. (2018)

El desarrollo rural se orienta a un tipo de sociedad organizada bajo una economía de mercado sustentada en un aparato institucional y tecnológico. Los programas corresponden a un agricultor especializado antes que a un tipo de campesino de nuestra sociedad con una lógica de pluricultivo y de multiactividad y, sobre todo, con recursos muy pobres. (Paz, 2000: 153)

### **Eficiencia**

En lo que es la investigación propiamente del tema pude investigar que la eficiencia es un concepto ampliamente discutido y definido por diferentes autores en diversas disciplinas. Fernández y Sánchez señalan que eficiencia es: “la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (Fernández-Rios y Sánchez, 1997:200).

Jensen es un renombrado economista y profesor de finanzas de Harvard Business School. En su trabajo "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems" (La Revolución Industrial Moderna, la Salida y el Fracaso de los Sistemas de Control Interno), Jensen aborda la eficiencia en el contexto de las organizaciones y el control interno. Según él, la eficiencia se relaciona con la capacidad de una organización para aprovechar al máximo sus recursos y para lograr sus objetivos de manera efectiva y sin desperdiciar recursos. (Jensen, 1993).

Drucker fue un influyente pensador y escritor en el campo de la administración y la gestión. En su libro "The Practice of Management" (La Práctica de la Gestión), Drucker aborda el concepto de eficiencia en la gestión de empresas. Según Drucker, la eficiencia se refiere a la capacidad de realizar las operaciones de una empresa de la manera más económica posible, utilizando eficazmente los recursos disponibles. (Drucker, 1954:86).

### **Efectividad**

Correia señala que, "la efectividad no es otra cosa sino la junción de la eficacia con la eficiencia. Este indicador presenta las consecuencias de un producto o servicio". (2021).

"Resultados según objetivos; grado en que se aplican los resultados (Reforma). Se refiere a los efectos de una actividad y sus resultados finales, beneficios y consecuencias para una población en relación con los objetivos establecidos" (Bouza, 2000, p. 50).

La efectividad es "la competencia de lograr el mejor resultado con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible. Es decir, es el equilibrio entre la eficacia (habilidades de las personas) y la eficiencia (medios y recursos) para alcanzar un objetivo" (Azkue, 2017).

### **Análisis**

Según Henry A. Mercedes Vales, Director de Información, Análisis y Estudios Prospectivo del Viceministerio de Apoyo Administrativo, el análisis de un manual operativo implica

revisar y evaluar su contenido y estructura para asegurarse de que cumpla con los objetivos establecidos y sea fácil de entender y seguir. (2015).

### **Proyecto de desarrollo rural**

Un proyecto de desarrollo rural es una iniciativa que busca promover el crecimiento y la mejora de las comunidades rurales a través de diversas intervenciones. Estos proyectos suelen tener como objetivo principal mejorar la calidad de vida de los habitantes rurales, promover la sostenibilidad ambiental, fortalecer la economía local y fomentar el desarrollo social y cultural de la comunidad. (Gómez & González, 2019, p. 245).

De acuerdo con el Banco Mundial (1975), el desarrollo rural se define como “una estrategia para mejorar las condiciones de vida económicas y sociales, dirigida a un grupo específico de gente pobre en un área rural. Ayuda al grupo más pobre entre la gente que vive en las áreas rurales para que se beneficie con el desarrollo”.

### **Fuentes de Financiamiento**

Las fuentes de financiamiento mediante crédito externo se refieren a los recursos económicos que una entidad o país obtiene a través de préstamos o créditos provenientes de organismos financieros internacionales, como bancos de desarrollo, organismos multilaterales o gobiernos extranjeros. Estas fuentes de financiamiento pueden ser utilizadas para apoyar el desarrollo de proyectos de infraestructura, programas sociales, inversiones productivas, entre otros. (López, 2020, p.140).

Para Gamez et al. (2020): Las fuentes de financiamiento son aquellas que identifican el origen de todos los recursos que se utilizan para cubrir todas las asignaciones presupuestarias. A su vez, también están consideradas como los canales e instituciones bancarias o financieras tanto internas como externas, cuyo propósito es obtener por medio de estas los recursos necesarios para buscar un equilibrio en las finanzas (p. 296).

## **Recursos financieros**

Los recursos financieros se refieren a los activos económicos, tanto monetarios como no monetarios, que una entidad o empresa utiliza para llevar a cabo sus operaciones y cumplir con sus objetivos. Estos recursos pueden provenir de diferentes fuentes, como inversiones de capital, préstamos bancarios, emisión de bonos, ingresos por ventas, entre otros. (Gutiérrez & Vargas, 2018: p.138).

“Los recursos financieros son los medios o activos económicos que una entidad, ya sea una empresa, organización o individuo, posee o tiene acceso para llevar a cabo sus actividades financieras. Estos recursos pueden incluir efectivo, inversiones, líneas de crédito, préstamos bancarios, financiamiento externo, entre otros, que se utilizan para financiar operaciones, inversiones o cumplir con obligaciones financieras”. (Martínez. 2012, p.18).

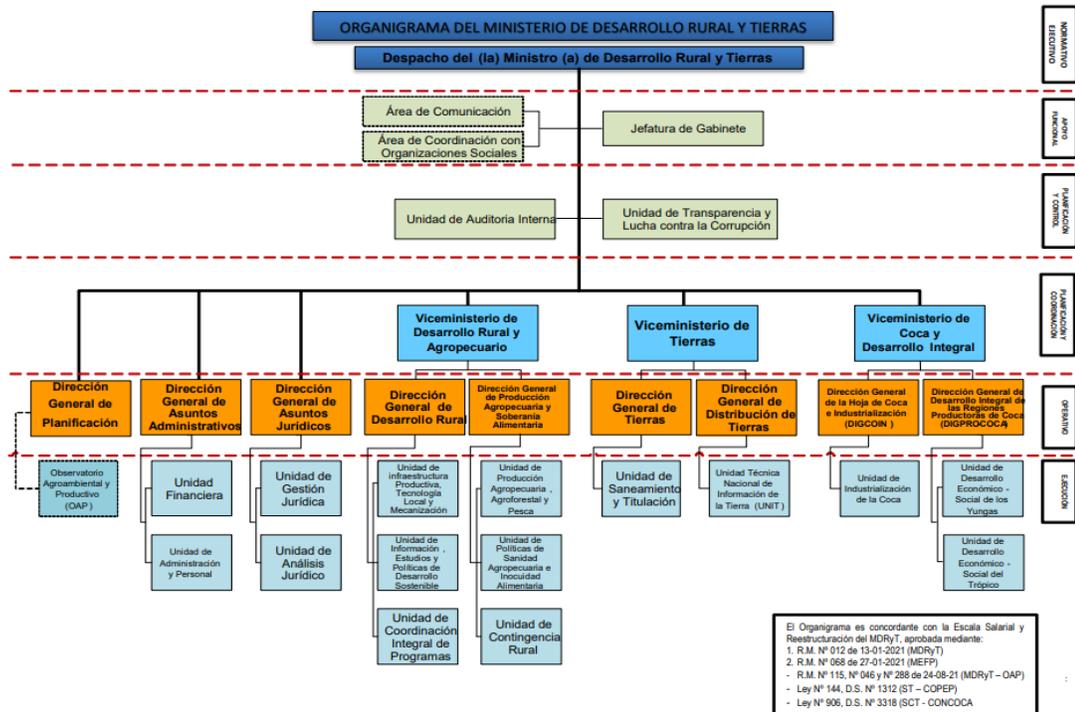
## **2.2. MARCO CONTEXTUAL**

### **2.2.1. Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras**

El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras - MDRyT es una institución gubernamental encargada de promover el desarrollo integral de las áreas rurales y la gestión sostenible de los recursos naturales del país. Fue creado con el objetivo de impulsar políticas y programas destinados a mejorar las condiciones de vida de la población rural y fortalecer el sector agropecuario y forestal en Bolivia.

Tiene un papel fundamental en la implementación de programas y proyectos de desarrollo rural, la promoción de la diversificación productiva, la protección del medio ambiente y la gestión sostenible de los recursos naturales. Además, se encarga de la titulación de tierras, la regularización de la propiedad agraria y la planificación territorial en las zonas rurales.

**Gráfico 1 Organigrama MDRyT**



**Fuente:** Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, departamento de Recursos Humanos

### 2.2.2. Viceministerio de Desarrollo Agropecuario

El Viceministerio de Desarrollo Agropecuario es una instancia del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras que tiene como objetivo promover el desarrollo integral de las áreas rurales del país. Su función principal es coordinar y ejecutar políticas, programas y proyectos destinados a mejorar las condiciones de vida de la población rural y fortalecer el sector agropecuario.

El Viceministerio de Desarrollo Rural de Bolivia se encarga de impulsar la agricultura familiar, fomentar la producción y productividad agrícola, promover la diversificación productiva, garantizar la seguridad y soberanía alimentaria, y promover la gestión sostenible de los recursos naturales en las zonas rurales. Además, trabaja en estrecha colaboración con diversas organizaciones campesinas, indígenas y originarias, comunidades agrícolas y otros actores del sector rural. (Manual de Organización y

Funciones aprobado mediante Resolución Ministerial N° 1417 de 20 de diciembre de 2013).

### Esquema 3. Organigrama Viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario

Gráfico 2 Organigrama VDA



**Fuente:** Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, Recursos Humanos

### 2.2.3. Banco Mundial

El Grupo Banco Mundial está conformado por 189 países miembros; su personal proviene de más de 170 países, y tiene más de 130 oficinas en todo el mundo. Constituye una asociación mundial única: las cinco instituciones que lo integran trabajan en la búsqueda de soluciones sostenibles para reducir la pobreza y generar prosperidad compartida en los países en desarrollo (Banco Mundial, 2023).

El Banco Mundial ha financiado varios proyectos de desarrollo rural en Bolivia en colaboración con el gobierno boliviano y otras organizaciones. Algunos de estos proyectos incluyen:

- a) Proyecto de Agricultura Sostenible: Este proyecto tiene como objetivo mejorar la productividad agrícola y la sostenibilidad ambiental de la producción en el altiplano boliviano. El proyecto incluye la implementación de técnicas de agricultura sostenible, el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y la mejora de la infraestructura rural.
- b) Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad del Sector Agropecuario: Este proyecto tiene como objetivo mejorar la competitividad del sector agropecuario boliviano a través de la promoción de la diversificación productiva, el fortalecimiento de las cadenas de valor y la mejora del acceso a los mercados.
- c) Proyecto de Desarrollo Rural: Este proyecto tiene como objetivo mejorar el acceso a los servicios básicos y la infraestructura rural.
- d) Proyecto de Desarrollo de la Cuenca del Río Grande: Este proyecto tiene como objetivo mejorar la gestión de los recursos naturales y promover el desarrollo sostenible en la cuenca del río Grande en Bolivia. Se enfoca en la gestión integrada de los recursos hídricos y la promoción de prácticas agrícolas sostenibles.

Estos proyectos han sido importantes para el desarrollo rural en Bolivia y han brindado asistencia técnica y financiera a los agricultores y las comunidades rurales del país.

Para financiar proyectos de desarrollo en los países miembros, el BIRF financia sus préstamos con su propio capital y con dinero obtenido en los mercados de capitales a través de la emisión de bonos del Banco Mundial. El BIRF goza de una calificación crediticia AAA en Moody's y AAA en Standard & Poor's; por eso, los inversionistas consideran que sus bonos son títulos de alta calidad. Su estrategia de obtención de fondos se orienta a lograr, de manera sostenible, el mejor valor a largo plazo para los miembros prestatarios. Su capacidad para poner los fondos que obtiene en los mercados internacionales de capitales a disposición de los países miembros en desarrollo es importante para ayudar a alcanzar sus objetivos (Banco Mundial, 2023).

**Gráfico 3 Organización Banco Mundial**



Fuente: Banco Mundial

El Proyecto cuenta además con actividades de fortalecimiento organizacional destinadas a mejorar las capacidades empresariales de los miembros de las alianzas rurales, que incluye la estrategia de género, referida a la participación de la mujer en las alianzas y la prevención para la violencia de género.

#### **2.2.4. Proyecto de Alianzas Rurales (PAR)**

El diseño del Proyecto de Alianzas Rurales, en su fase de financiamiento adicional, descrito en manual que utilizan actualmente es resultado de un proceso de análisis y consulta sobre la problemática rural en Bolivia y la experiencia de la fase de ejecución del Proyecto de Alianzas Rurales, sistematizado en la evaluación de impacto, los resultados registrados en el Sistema de Información Gerencial Georreferenciado (SIGG), la evaluación de medio término, los aportes de las misiones de supervisión, estudio de sostenibilidad y otros complementarios.

Se ha probado que los habitantes rurales mejoran sus capacidades productivas en cantidad y calidad requeridas por el mercado, por lo que el Proyecto de Alianzas Rurales II orienta su apoyo a un fin y plazo determinado. Garantiza la continuidad y sostenibilidad del sistema productivo bajo completa responsabilidad del beneficiario, en los siguientes niveles:

- a) A nivel de finca o unidad productiva familiar por la rentabilidad del sistema que incrementa los ingresos de los pequeños productores.

- b) A nivel de organización de productores por los bienes y servicios comunes que presta a sus miembros generando economías de escala que reducen los costos de producción.
- c) A nivel de mercado se generan relaciones estables y de confianza entre productores y compradores donde todos asumen riesgos y generan ganancias.
- d) El enfoque de implementación del proyecto incluye las transferencias directas por parte del Proyecto a los pequeños productores legalmente organizados, fortaleciendo su capacidad de organización, gestión, administración y rendición de cuentas, con criterios y buenas prácticas empresariales.

#### **2.2.4.1. Características Proyecto de Alianzas Rurales (PAR)**

De acuerdo al Manual de Operaciones Proyecto de Alianzas Rurales Par II, la principal característica del PAR II es “mejorar el acceso a los mercados de los productores rurales pobres de áreas seleccionadas del país a través de un modelo de alianzas productivo-rurales”.

Mediante el modelo de alianzas productivas, el PAR contribuirá en el mediano y largo plazo a mejorar el ingreso de las familias rurales y a aliviar la pobreza.

Para lograr dicho objetivo, el proyecto:

- Promueve alianzas productivas entre las diferentes organizaciones de pequeños productores rurales y los compradores.
- Consolidar el empoderamiento de los productores rurales a través de la formalización y el fortalecimiento de organizaciones de base autogestionadas.
- Mejora el acceso a activos productivos, tecnología y servicios financieros.
- Promueve servicios profesionales y técnicos más eficaces, receptivos y responsables a nivel local.
- Mejora de la sostenibilidad ambiental de las prácticas productivas.

La articulación de los pequeños productores organizados con el mercado, para el proyecto, tiene como instrumento a la “*alianza rural*” que se define como: un “acuerdo económico entre un grupo de pequeños productores rurales y otros actores económicos, donde todos ponen, arriesgan y ganan, asegurando continuidad del acuerdo en el mediano y largo plazo”.

#### **2.2.4.2. Principios esenciales**

Los acuerdos económicos entre pequeños productores rurales organizados y los agentes del mercado, para ser apoyados por el PAR II, tendrán como base los siguientes principios esenciales establecidos en el Manual de Operaciones Proyecto de Alianzas Rurales Par II:

- Apoyo a oportunidades, no a necesidades, identificadas con la participación de pequeños productores organizados del nivel local.
- Apoyo simultáneo a la oferta y la demanda, asegurando la mayor llegada al mercado para el productor y la focalización de los esfuerzos de los productores en la “producción con demanda”.
- Las alianzas deben ser sostenibles desde la perspectiva ambiental, social, económica y financiera.
- Diferentes canales de transferencia para inversiones públicas y privadas productivas; los miembros deben compartir los riesgos, en las fases de producción, transformación y comercialización donde todos aportan, arriesgan y ganan.
- Establecimiento de techos de financiación para permitir una colocación racional de los recursos limitados del proyecto (cada grupo de productores será elegible a un techo máximo de financiación calculado en la base de un límite por productor, y asociado a las reglas del proyecto sobre equidad y apoyo a los más pobres);
- Determinación de reglas de juego transparentes para acceder a recursos, elegibilidad, aprobación y priorización de propuestas.

- El apoyo para la inversión en las alianzas se otorga únicamente cuando no sea posible conseguir otra fuente de financiación y sea necesario para el cierre del acuerdo de negocios de las alianzas.
- Apoyo en asistencia técnica a organizaciones de productores que alcanzaron resultados exitosos con el Programa EMPODERAR.

#### **2.2.4.3. Indicadores de efectividad, modelos y otros cómo medir**

Los indicadores de efectividad para manuales de operaciones pueden variar según el contexto y los objetivos específicos del manual. Sin embargo, a continuación, se presentan algunos indicadores comunes que utilizan para evaluar la efectividad de un manual de operaciones:

**1. Comprensión:** Medir la comprensión de los usuarios del manual mediante pruebas, encuestas o evaluaciones de conocimientos antes y después de utilizar el manual.

**2. Aplicación:** Evaluar la capacidad de los usuarios para aplicar los procedimientos y las instrucciones del manual en situaciones reales. Esto se puede hacer mediante observación directa, evaluaciones prácticas o estudios de casos.

**3. Eficiencia:** Medir si el manual contribuye a mejorar la eficiencia en la realización de las tareas o actividades. Esto implica comparar el desempeño antes y después de la implementación del manual y evaluar el tiempo, los recursos o los costos involucrados.

**4. Consistencia:** Evaluar la consistencia en la ejecución de las tareas o actividades mediante la comparación de los resultados obtenidos por diferentes usuarios que siguen el manual.

**5. Reducción de errores:** Evaluar si el manual ayuda a reducir los errores o malentendidos en la ejecución de las tareas o actividades. Esto se puede hacer mediante el seguimiento y análisis de los informes de errores o mediante la comparación de los resultados obtenidos antes y después de utilizar el manual.

**6. Retroalimentación de los usuarios:** Recopilar la retroalimentación de los usuarios del manual a través de encuestas, entrevistas o grupos de enfoque para evaluar su utilidad, claridad y relevancia. (Miller & Clark, 2004, p. 100).

Patton señala que los indicadores de efectividad varían según el contexto y el objetivo de la evaluación. Sin embargo, algunos indicadores comunes que se utilizan para medir la efectividad incluyen:

- Cumplimiento de objetivos: mide hasta qué punto se logran los objetivos establecidos para una actividad o programa.
- Eficiencia: evalúa la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.
- Calidad: evalúa la calidad de los productos o servicios entregados.
- Impacto: examina los efectos o cambios causados por la actividad o programa en el público objetivo o en la comunidad.
- Sostenibilidad: analiza la capacidad de mantener los resultados positivos a largo plazo.

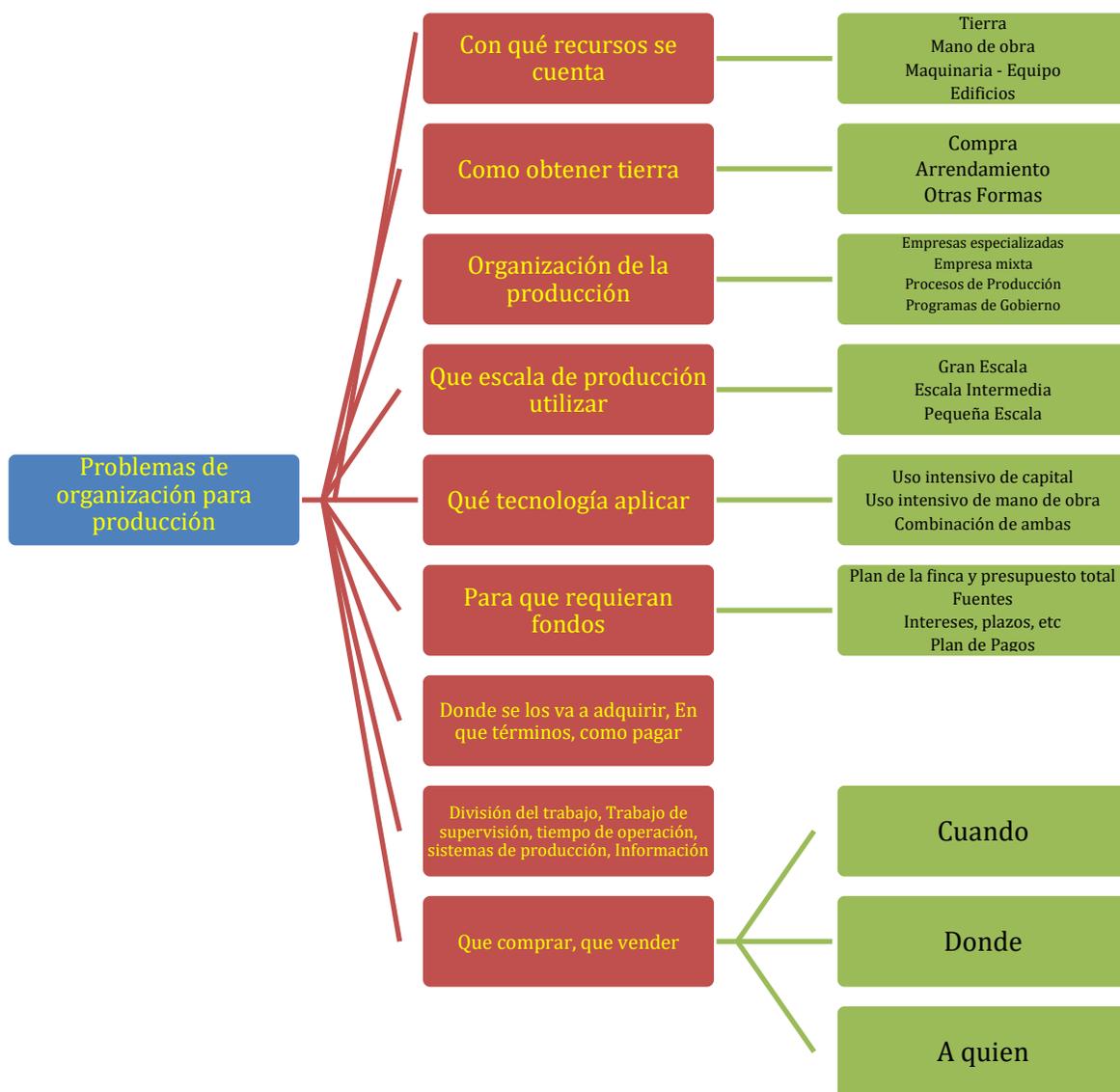
### **2.2.5. La agricultura y el sector rural**

La agricultura y el sector rural son importantes para la economía de Bolivia, ya que aproximadamente el 60% de la población del país vive en áreas rurales y depende de la agricultura para su sustento. La agricultura y la ganadería contribuyen significativamente al PIB del país y representan una fuente importante de ingresos por exportaciones.

Se debe considerar que la escasa cobertura y penetración de los servicios financieros formales en el medio rural es un problema histórico y endémico, no sólo en México sino en todos los países en desarrollo. Ante esta situación y el actual fracaso de la industria microfinanciera en la provisión de estos servicios y el combate a la pobreza, se han desarrollado iniciativas sociales impulsadas por organizaciones de la sociedad civil (OSC), por organizaciones no gubernamentales (ONG) y por grupos locales de personas interesadas creando esquemas alternativos de ahorro y préstamo que cumplan con la función de intermediarios financieros no formales. Estas alternativas son conocidas por ser organizaciones “en manos de sus miembros” (Galvez & Huerta de la Peña, 2017).

Dentro las principales actividades del PAR es el potenciar a los beneficiarios Rurales las capacidades de Gestión de Empresa Agropecuaria con la conformación de Alianzas Rurales en la que en la en siguiente ilustración queda esquemática la presente problemática:

**Gráfico 4 Problemas de Organización Productiva**



**Fuente:** Gestión de empresas agropecuarias con enfoque de economía circular para el fomento del desempeño y la sostenibilidad

La gestión empresarial es fundamental en la dinámica de una economía de mercado; dicha gestión remite a la capacidad de un individuo, el empresario, de observar escenarios dentro de la economía que garantizan una rentabilidad razonable como para generar los mismos bienes y servicios. Esto significa que recae en el empresario el rol de dar cuenta de oportunidades económicas y a partir de esta visión movilizar al capital hacia las mismas.

Este fenómeno es clave en el capitalismo y ha sido puesto en relieve en distintos textos teóricos de diversos economistas, destacándose entre todos ellos los de Joseph Shumpeter, según (Bencomo, 2020)

La producción agrícola de Bolivia se centra en cultivos como la soja, el maíz, la caña de azúcar, la quinua, el arroz, el café y la coca. Además, la ganadería es una actividad importante en la producción de carne y lácteos. La agricultura y la ganadería también son importantes en la producción de biocombustibles y en la conservación de la biodiversidad.

El gobierno boliviano ha implementado políticas para apoyar la agricultura y el sector rural, incluyendo programas de inversión para la infraestructura rural, el acceso a créditos y asistencia técnica para los agricultores, y programas para fomentar la agricultura sostenible y la diversificación de cultivos.

A pesar de los esfuerzos del gobierno, el sector agrícola en Bolivia enfrenta desafíos como la falta de tecnología adecuada, la baja productividad, la falta de acceso a mercados y la vulnerabilidad a eventos climáticos extremos. Sin embargo, la agricultura y el sector rural en Bolivia tienen un gran potencial para contribuir al desarrollo económico del país y mejorar la calidad de vida de sus habitantes rurales.

La agricultura y el sector rural mantendrán su importancia por razones económicas, sociales y políticas. Pese al elevado ritmo de urbanización persiste la importancia estratégica del sector agrícola y rural. Lo anterior obedece a cuatro razones principales (Banco Mundial, 2012):

a) Contribución al empleo y al PIB. A pesar de su modesta contribución al PIB, la agricultura primaria absorbe una gran proporción del mercado laboral: 20 por ciento en

México y 57 por ciento en Centroamérica. Ahora bien, cuando la agricultura se define de manera más amplia, de manera que incluya la agroindustria, su participación en el PIB es mayor. Por ejemplo, en Argentina, Chile, Brasil y México (países que en conjunto producen más del 70 por ciento del PIB promedio de ALC), la agricultura así definida representa cerca del 40 por ciento del PIB (1996). Este sector todavía ofrece grandes oportunidades que aún no han sido aprovechadas.

b) Impacto sobre el ambiente. Cualquier crecimiento que tenga lugar a costa de la degradación de los recursos naturales, constituye una victoria de corta duración. Para comenzar, la degradación debilita la base de recursos, exacerba el efecto destructivo de los desastres naturales y aumenta la vulnerabilidad de los pobres. La agricultura es uno de los sectores que más pone de manifiesto la importancia de integrar las políticas ambientales y económicas.

c) El sector rural contribuye al desarrollo de los otros sectores de la economía. La transformación agrícola dirigida a actividades de alta productividad ha impulsado el crecimiento de la mayoría de los países industrializados con altos ingresos. La demanda urbana de alimentos procesados está en aumento y lo mismo sucede con la demanda de bienes procesados de mayor calidad. Asimismo, la calidad del desarrollo urbano será determinada por el grado de éxito que tenga la transformación del sector rural.

d) Mayor incidencia de pobreza en las zonas rurales de ALC. Las zonas rurales tienen la mayor incidencia de pobreza (63 por ciento). En estas zonas, los indicadores sociales y económicos son bajos y descienden aún más cuando se los compara con las áreas urbanas. Asimismo, la pobreza rural afecta de manera desproporcionada a algunos grupos. En áreas de intensa migración rural-urbana, los ancianos, las mujeres y los niños quedan atrás.

Además, existe una estrecha relación entre la pobreza rural y la identidad étnica. La mayoría de los pueblos indígenas (el 80 por ciento de unos 19-34 millones), radicados principalmente en las zonas rurales de México, Perú, Colombia, Bolivia, Ecuador y Guatemala, vive en condiciones de pobreza.<sup>4</sup> Los factores desestabilizadores (violencia,

drogadicción, disturbios sociales) a menudo se originan en las zonas rurales y esta situación corre el riesgo de volverse insostenible en términos sociales y políticos.

## **2.3. MARCO NORMATIVO LEGAL**

### **2.3.1. Política para la Revolución Rural en Bolivia**

La Política para la Revolución Rural en Bolivia es un programa del gobierno boliviano que busca promover el desarrollo rural sostenible y mejorar la calidad de vida de los habitantes de las áreas rurales del país. Esta política se basa en la idea de que la transformación de la economía rural es fundamental para reducir la pobreza y la exclusión social en Bolivia.

La política tiene como objetivo principal mejorar la productividad agrícola y la rentabilidad de la producción rural, a través del fortalecimiento de la agricultura familiar y el apoyo a la diversificación de la producción ya la incorporación de tecnologías apropiadas. La política también busca mejorar la infraestructura rural, incluyendo carreteras, riego, electrificación y acceso a servicios básicos como la educación y la salud.

Otro objetivo clave de la política es promover la participación y la organización de los habitantes rurales en el proceso de desarrollo. Esto se logra a través del fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y la promoción de la participación ciudadana en la planificación y la toma de decisiones en el ámbito rural.

La política para la Revolución Rural en Bolivia se lleva a cabo a través de programas específicos, como el Programa Nacional de Agricultura Familiar, el Programa de Apoyo a la Diversificación Productiva y el Programa de Electrificación Rural, entre otros. Estos programas están diseñados para brindar asistencia técnica y financiera a los agricultores y las comunidades rurales para mejorar su productividad y rentabilidad, y para fortalecer su capacidad para participar en el proceso de desarrollo rural.

En el marco de la Política para la Revolución Rural, el Gobierno Nacional ha promulgado el Decreto Supremo No. 29315 de 17 de octubre de 2007, determinando la creación de cuatro Unidades Desconcentradas, bajo dependencia del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente (hoy MDRyT), con el propósito de ejecutar programas y

proyectos en el marco de sus atribuciones y competencias. Una de estas, es la Unidad desconcentrada EMPODERAR, que se implementa a partir de la estructura del Proyecto de Alianzas Rurales (Convenio de Crédito 8735 – BO con la AIF del Banco Mundial).

### **2.3.2. Ley 1178 de 20 de julio de 1990 Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO)**

La Ley 1178, también conocida como la Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley SAFCO) en Bolivia, establece los principios y normas que regulan la organización administrativa, el control interno, la programación financiera y presupuestaria, y la ejecución presupuestaria en el ámbito del sector público. Esta ley tiene como objetivo principal mejorar la gestión y administración de los recursos públicos, promoviendo la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en la administración pública boliviana.

Uno de los aspectos fundamentales de la Ley 1178 es el énfasis en el diseño de manuales de procedimientos y normativas internas dentro de las instituciones gubernamentales. Estos manuales tienen la finalidad de estandarizar y documentar los procesos administrativos, operativos y financieros en las entidades públicas. Aquí hay una relación entre la Ley 1178 y el sistema de organización administrativa, con énfasis en el diseño de manuales:

**1) Estandarización de Procedimientos:** La Ley 1178 (1990) busca establecer estándares claros y uniformes para los procedimientos administrativos en las instituciones públicas.

La Ley 1178 (1990) se centra en establecer procedimientos y normas para la administración pública, con el objetivo de promover la eficiencia, transparencia y control en la gestión de los recursos públicos.

**2) Diseño de Manuales de Procedimientos:**

En el contexto de la Ley 1178 (1990), el diseño de manuales de procedimientos es esencial para documentar los procesos administrativos y operativos de las entidades públicas. Estos manuales ayudan a estandarizar los procedimientos y mejorar la eficiencia.

El diseño de manuales de procedimientos ayuda a definir cómo se deben llevar a cabo las diferentes actividades, lo que contribuye a una mayor coherencia y consistencia en la operación de las entidades gubernamentales.

- 3) **Eficiencia y Transparencia:** Los manuales de procedimientos permiten a los empleados y funcionarios comprender las tareas que deben realizar y cómo deben hacerlo de manera eficiente. Esto reduce la ambigüedad y el riesgo de prácticas ineficientes o corruptas. La transparencia se mejora al tener procesos bien documentados y accesibles al público.
- 4) **Capacitación y Desarrollo:** El diseño de manuales facilita la capacitación de los empleados y funcionarios, ya que proporciona un recurso claro para aprender y entender cómo realizar sus funciones de manera correcta. Esto contribuye al desarrollo de habilidades y conocimientos dentro de la organización.
- 5) **Control Interno:** La Ley 1178 (1990), busca fortalecer el control interno en las instituciones públicas. Los manuales de procedimientos ayudan a establecer puntos de control en los procesos, lo que permite una supervisión más efectiva y la detección temprana de posibles desviaciones o irregularidades.
- 6) **Rendición de Cuentas:** Los manuales de procedimientos establecen responsabilidades y roles claros en los procesos administrativos. Esto facilita la asignación de responsabilidades individuales y, por lo tanto, contribuye a una mejor rendición de cuentas en el manejo de los recursos públicos.

Los manuales de procedimientos diseñados en el marco de la Ley 1178 (1990), contribuyen al control interno al establecer puntos de control y supervisión en los procesos administrativos y financieros.

#### **7) Prevención de Corrupción y Actos Irregulares:**

Los manuales diseñados bajo la Ley 1178 (1990), ayudan a prevenir la corrupción y actos irregulares al establecer procesos transparentes y procedimientos claros que dificultan el desvío de recursos o la manipulación de información.

La Ley 1178 en Bolivia promueve un sistema de organización administrativa que enfatiza la importancia del diseño de manuales de procedimientos. Estos manuales son herramientas esenciales para la implementación exitosa de la ley, ya que ayudan a establecer procesos claros, eficientes y transparentes en las instituciones gubernamentales.

### **2.3.3. Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa**

El Sistema de Organización Administrativa (SOA), es el conjunto de normas, procesos y procedimientos que en el marco del Programa de Desarrollo Municipal y la Programación de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración de la entidad, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales y de gestión.

El diseño o rediseño organizacional es el conjunto de operaciones requeridas para ajustar la estructura organizacional de la Entidad. Ajustes que pueden realizarse sobre los procesos y procedimientos, las funciones de las unidades organizacionales, el sistema de información y otros elementos que modifiquen parcial o totalmente su organización.

Los resultados del proceso de diseño o rediseño organizacional se deberán formalizar en el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procesos, cuyo contenido mínimo deberá contemplar lo establecido en el Número 15 de la Resolución Suprema N° 217055 (1997) que señala lo siguiente:

1) Manual de organización y funciones:

- Las disposiciones legales que regulan la estructura
- Los objetivos institucionales
- El organigrama

Para las Unidades de nivel jerárquico superior:

- Los objetivos
  - El nivel jerárquico y relaciones de dependencia

- Las funciones
- Las relaciones de coordinación interna y externa

Para otras Unidades:

- La relación de dependencia
    - Las funciones
- 2) Manual de procesos incluirá:
- La denominación y objetivo del proceso
    - Las normas de operación
    - La descripción del proceso y sus procedimientos
    - Los diagramas de flujo
    - Los formularios y otras formas utilizadas

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. DISEÑO METODOLÓGICO

##### 3.1.1. Tipo de Investigación

La investigación descriptiva es un tipo de investigación científica que tiene como objetivo principal describir, explicar y analizar fenómenos, eventos, situaciones o características específicas, sin manipular o modificar las variables involucradas.

Según Hernández Sampieri: "La investigación descriptiva busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Su función principal es la de proveer a los hechos para que el investigador pueda llegar a conocerlos y comprenderlos, sin que en ello influya un juicio de valor." (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Según Kerlinger y Lee: "La investigación descriptiva consiste en la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El propósito fundamental de este tipo de investigación es la descripción de las cosas, los hechos o fenómenos de manera precisa, detallada y completa." (Kerlinger, & Lee, 2002, p. 98).

Es necesario mencionar también que se ha considerado tomar la investigación propositiva que es un tipo de investigación que va más allá de la mera descripción y análisis de fenómenos, ya que se enfoca en proponer soluciones, estrategias o recomendaciones para abordar un problema o mejorar una situación específica.

Según Hurtado González: "La investigación propositiva busca diseñar e implementar soluciones o propuestas para la mejora de una situación o la solución de un problema específico. Su objetivo es no solo comprender la realidad, sino también contribuir al cambio y al logro de mejores condiciones o resultados." (Hurtado, 2014).

Cerdas Sandoval menciona que "La investigación propositiva, a diferencia de otros tipos de investigación, busca no solo analizar y describir situaciones o problemas, sino también generar propuestas concretas, diseñar intervenciones, o formular recomendaciones que contribuyan a la resolución de problemas o a la mejora de la situación estudiada." (Cerdas, 2008).

Para la presente investigación es de tipo de investigación: Descriptiva y Propositiva. La investigación descriptiva se llevó a cabo para comprender a fondo las operaciones financieras del Programa EMPODERAR y el Proyecto de Alianzas Rurales en el contexto de las directrices del Banco Mundial para el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. Se realizó un análisis detallado de los datos financieros existentes para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas. Este enfoque descriptivo proporciona una visión clara de la situación financiera actual, ayudando a entender cómo se están utilizando los recursos, qué áreas son más eficientes y cuáles necesitan mejoras.

La investigación propositiva se centró en formular recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación descriptiva. A partir de los datos recopilados y analizados, se proponen estrategias que estén alineadas con las directrices del Banco Mundial y que puedan mejorar la eficacia del Programa EMPODERAR y el Proyecto de Alianzas Rurales. Estas propuestas están diseñadas para optimizar el uso de los recursos financieros, aumentar la transparencia en la gestión financiera y fomentar la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

### **3.1.2. Enfoque de la investigación**

El enfoque cualitativo en la investigación se centra en la comprensión en profundidad de fenómenos sociales, humanos o culturales. Este enfoque busca capturar la riqueza y la complejidad de los datos a través de la recopilación de información no numérica y la interpretación de significados, perspectivas y contextos.

Según Yin expresa: "La investigación cualitativa es un tipo de investigación que se centra en explorar y comprender el significado que las personas o grupos otorgan a un problema social o humano. Se basa en la recopilación de datos no numéricos, como observaciones,

entrevistas, documentos y material visual, y se caracteriza por su énfasis en la interpretación y la contextualización de los datos." (Yin, 2017).

Asimismo, Anselm Strauss y Juliet Corbin menciona: "La investigación cualitativa es un proceso sistemático para explorar y comprender las experiencias, perspectivas y realidades de las personas, así como los significados que otorgan a sus vidas y situaciones. Se caracteriza por la flexibilidad, la apertura a nuevas ideas y la profundidad en la recopilación y análisis de datos." (1998).

De acuerdo al enfoque de la investigación, la metodología cualitativa proporcionó una comprensión profunda y rica del contexto y las percepciones de las personas, mientras que la metodología cuantitativa proporcionó datos numéricos objetivos. Estos enfoques se integraron para proporcionar una evaluación completa y equilibrada de la eficacia financiera del Programa EMPODERAR. Las soluciones propuestas se desarrollaron basándose en una comprensión holística de los datos cualitativos y cuantitativos, asegurando así que las recomendaciones sean fundamentadas y prácticas para mejorar la gestión financiera del programa.

### **3.1.3. Métodos y técnicas de investigación**

Para el análisis operativo de la eficacia del manual establecido entre el Banco Mundial y el Programa Empoderar - Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, se aplicó el método teórico histórico es un enfoque de investigación que se utiliza para estudiar y comprender fenómenos históricos y sociales, basándose en la recopilación de datos históricos y la aplicación de teorías o marcos conceptuales para analizar y explicar estos datos.

Díaz de la Rocha que menciona que el "El método teórico-histórico es una estrategia de investigación que combina el análisis histórico y la teoría para comprender fenómenos sociales y culturales. A través de la recopilación y el estudio de datos históricos, se aplican teorías o marcos conceptuales para interpretar y explicar los procesos y cambios a lo largo del tiempo." (Díaz de la Rocha, 2004: 21).

Así como Vygotsky y Luria: "El método teórico-histórico es una herramienta valiosa para el estudio de la mente humana y el desarrollo cultural. Este método se basa en la premisa de que el desarrollo cognitivo de un individuo y la adquisición de conocimiento se producen a través de la interacción con el entorno cultural y social. Al explorar la historia de una cultura o sociedad, se pueden identificar patrones y procesos de cambio que influyen en el desarrollo humano." (1994).

En la presente investigación también se desarrolló bajo el método inductivo-deductivo que es un enfoque de investigación que combina tanto la inducción como la deducción en el proceso de generación y validación del conocimiento.

"El método inductivo comienza con la observación de datos y fenómenos específicos para identificar patrones o regularidades. Luego, se generalizan principios generales a partir de estas observaciones. El método deductivo, por otro lado, parte de principios generales y los aplica a situaciones específicas para llegar a conclusiones específicas. La combinación de estos métodos permite un proceso de investigación más completo y riguroso." (Bacon, 1620).

"El método inductivo consiste en la recopilación y la observación de evidencia empírica, lo que lleva a la formulación de hipótesis o teorías generales. El método deductivo, en cambio, se basa en la aplicación de teorías generales a casos específicos para predecir resultados. Ambos métodos son esenciales en la investigación científica, y su combinación permite un proceso de investigación más sólido y completo." (Mill, 1843).

#### **3.1.4. Técnicas de investigación**

En el marco de la investigación, se utilizaron dos técnicas fundamentales de recopilación de datos: encuestas y entrevistas.

Encuestas: Las encuestas se diseñaron cuidadosamente con preguntas cerradas y opciones de respuesta predefinidas, para recopilar datos numéricos y estadísticas sobre opiniones, actitudes y comportamientos de los encuestados.

Entrevistas: Se complementó con encuestas entrevistas semiestructuradas, dirigidos a los actores involucrados en la implementación del manual operativo, como representantes del Banco Mundial, del Programa Empoderar y del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

De acuerdo a lo señalado por los autores Tamayo, M. y González, F. (2010), el cuestionario podría incluir preguntas sobre la percepción de los actores sobre la efectividad del manual operativo, su conocimiento y comprensión del manual, la aplicación del manual en la práctica, los desafíos encontrados en la implementación del manual y las recomendaciones para mejorar su efectividad.

La metodología Delphi es una técnica cualitativa de investigación surgida a principios de la década de 1950 en Estados Unidos. Su objetivo es buscar consenso en la opinión de expertos respecto a temas complejos o problemas, mediante la estructuración de un proceso de comunicación grupal (Linston y Turoff, 1975). Para ello se realizan varias de rondas de consulta y se sistematiza la información obtenida utilizando herramientas estadísticas, cuyos resultados se transmiten a los expertos junto a los nuevos cuestionarios, generando una retroalimentación que influye en la obtención de un consenso final.

Dalkney y Helmer (1962), se refirieron a él como un dispositivo con el fin de obtener el consenso de opinión más fiable de un grupo de expertos, a través de la aplicación de una serie de cuestionarios en profundidad que se intercalan con retroalimentaciones de los resultados

El método Delphi es una técnica muy versátil, ya que hace uso de la información que proviene tanto de la experiencia como de los conocimientos de los participantes de un grupo, normalmente compuesto por expertos. Aunque existe una única metodología bajo este nombre, sus usos son muy diversos.

Para la presente investigación se seleccionó la técnica Delphi que sigue una serie de pasos o fases, entre ellas podemos mencionar las siguientes:

Fase 1. Selección de expertos

Etapa es importante en cuanto que el término de "experto" es ambiguo. Con independencia de sus títulos, su función o su nivel jerárquico, el experto será elegido por su capacidad de encarar el futuro y posea conocimientos sobre el tema consultado.

Fase 2: Elección de expertos

La etapa es importante en cuanto que el término de "experto" es ambiguo. Con independencia de sus títulos, su función o su nivel jerárquico, el experto será elegido por su capacidad de encarar el futuro y posea conocimientos sobre el tema consultado.

Fase 3: Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios

Los cuestionarios se elaborarán de manera que faciliten, en la medida en que una investigación de estas características lo permite, la respuesta por parte de los consultados.

Fase 4: Desarrollo práctico y explotación de resultados

En cuanto al desarrollo práctico, el cuestionario es enviado a cierto número de expertos

### **3.1.5. Instrumentos de recolección de datos**

Existen diversos instrumentos de recolección de datos que se pueden utilizar para obtener información relevante como ser: cuestionarios, entrevistas, observación directa, encuestas entre otras.

Para la presente investigación se utilizó los siguientes instrumentos de recolección de datos:

#### **Encuestas. -**

Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen la encuesta como "un conjunto de preguntas estructuradas y diseñadas para obtener información de una población o muestra de ella". (p. 207).

Las encuestas fueron aplicadas a los servidores de las Unidades Operativas Departamentales de Bolivia, así como a la Unidad de Coordinación Nacional de La Paz del Programa EMPODERAR - Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo

Rural y Tierras. Este grupo de participantes fue seleccionado con el fin de obtener una visión amplia y representativa de la población objetivo en el contexto específico del estudio. Ver anexo N° 1.

### **Entrevistas. -**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), una entrevista es "un diálogo interpersonal en el que una persona, el entrevistador, trata de obtener información de otra, el entrevistado, mediante preguntas y respuestas". (p. 217).

Las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas al Jefe de Planificación, al Jefe Financiero, Analista Financiero y al Especialista de negocios, quienes son considerados actores centrales en la toma de decisiones y la ejecución de estrategias en el ámbito de interés. Los datos cualitativos obtenidos a través de estas entrevistas enriquecieron el análisis y contribuyeron a una evaluación más exhaustiva de los aspectos relevantes para la investigación. Ver anexo N° 2 y 3.

## **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.2.1. Población**

En la presente investigación la población es finita: Es una población en la que se puede contar el número de elementos que la conforman.

La Población abarcó a 10 Unidades Operativas Departamentales de Bolivia, más la Unidad de Coordinación Nacional de La Paz del Programa EMPODERAR - Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

**Tabla 1 Unidades Operativas Departamentales PAR II**

<b>N°</b>	<b>Unidad</b>
<b>1</b>	Unidad de Coordinación Nacional
<b>2</b>	Unidad Operativa Departamental Tarija
<b>3</b>	Unidad Operativa Departamental Chuquisaca
<b>4</b>	Unidad Operativa Departamental Santa Cruz
<b>5</b>	Unidad Operativa Departamental Potosí
<b>6</b>	Unidad Operativa Departamental Pando
<b>7</b>	Unidad Operativa Departamental Oruro
<b>8</b>	Unidad Operativa Departamental La Paz
<b>9</b>	Unidad Operativa Departamental Cochabamba
<b>10</b>	Unidad Operativa Regional Chaco
<b>11</b>	Unidad Operativa Departamental Beni

### **3.2.2. Muestra**

Para el presente trabajo de investigación, se tomó la decisión de seleccionar una muestra de solo tres de los diez departamentos, basándose en una serie de factores y consideraciones. Se optó por un enfoque no probabilístico, que tuvo en cuenta diversos elementos relevantes para la investigación. Estos factores incluyeron la disponibilidad de recursos, la viabilidad logística y la representatividad geográfica de los departamentos seleccionados.

Se a considerado para la presente la selección de una muestra de solo 3 de las 10 de las unidades operativas departamentales del presente trabajo de investigación que no es probabilístico al cual se basa en los siguientes factores y consideraciones:

#### **3.2.2.1. Limitaciones de recursos**

En la presente ocasión, se tiene cierta restricción de tiempo, ya que el programa está por cerrarse el cual limita su capacidad para recopilar y analizar una muestra completa de 10 observaciones. Por consiguiente, se ha seleccionado una muestra más pequeña para que sea más práctico.

### **3.2.2.2. Enfoque cualitativo**

El presente trabajo de investigación se basa en un enfoque cualitativo, la calidad de los datos y la profundidad de la comprensión suelen ser más importantes que la cantidad de observaciones. Una muestra pequeña puede permitir un análisis más detallado y en profundidad.

### **3.2.2.3. Caso de estudio**

El presente trabajo se centra en un caso de estudio específico, como es el PAR II, se determina que hay por lo menos 3 unidades de análisis relevantes. En este caso, no tendría sentido recopilar observaciones adicionales que no estén relacionadas con el caso de estudio.

### **3.2.2.4. Enfoque teórico**

En el presente trabajo no probabilístico, la muestra se eligió intencionalmente para ilustrar teorías o conceptos específicos en lugar de buscar representatividad estadística. En este caso, las 3 observaciones pueden ser las más adecuadas para respaldar la teoría o el enfoque de investigación.

Por lo descrito constituida por 3 Unidades Operativas Departamentales: La Paz, Santa Cruz y Cochabamba.

Muestra que permitió un análisis de la realidad en el manejo del Manual Operativo de Funciones – Proyecto de Alianzas Rurales.

Para la selección de los participantes en las entrevistas, se siguió un proceso cuidadosamente diseñado que garantizara la representatividad y relevancia de las opiniones recopiladas. En primer lugar, se identificaron los roles clave dentro del contexto del estudio, incluyendo al Jefe de Planificación, al Jefe financiero, Analista Financiero y al Especialista de negocios, como actores centrales en la toma de decisiones y la ejecución de estrategias en el ámbito de interés. Posteriormente, se utilizó un enfoque de muestreo intencional, considerando la disponibilidad y accesibilidad de los participantes, así como su experiencia y conocimiento en relación con el tema de estudio.

En cuanto a la metodología utilizada, es importante conceptualizar el enfoque de las entrevistas como un medio para obtener información detallada y contextualizada sobre las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes en relación con el tema de estudio. Las entrevistas proporcionaron una comprensión profunda y holística de los aspectos clave identificados en la investigación.

Además, es relevante destacar cómo se complementaron las entrevistas con otras técnicas, como las encuestas, para obtener una perspectiva más amplia y completa. Mientras que las encuestas permitieron recopilar datos cuantitativos de una muestra más amplia, las entrevistas proporcionaron información cualitativa que enriqueció la comprensión del fenómeno estudiado. Esta combinación de métodos brindó una visión integral y multifacética del tema de investigación.

## CAPÍTULO IV

### 4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. ANÁLISIS Y DESARROLLO

Para la aplicación de la encuesta, se procedió a seleccionar una muestra representativa de personas pertenecientes a las tres Unidades Operativas Departamentales: La Paz, Santa Cruz y Cochabamba. Primeramente, se identificaron los individuos dentro de cada unidad que tuvieran relevancia en el contexto del estudio y pudieran proporcionar información valiosa sobre el tema de investigación. Estos individuos podrían incluir tanto personal administrativo como operativo. Las encuestas se administraron de manera virtual.

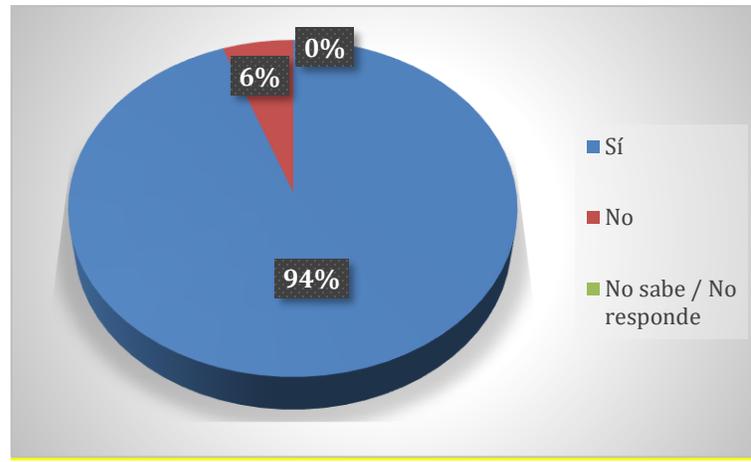
**Pregunta 1: ¿El manual operativo establece procedimientos y normas para la implementación del proyecto?**

**Tabla 2: Establecimiento de procedimientos y normas para la implementación del proyecto**

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Sí	17	94%
No	1	6%
NO SABE / NO RESPONDE	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del cuestionario

**Gráfico 5 Establecimiento de procedimientos y normas para la implementación del proyecto**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

El (94%) de los encuestados señalan que el manual operativo establece procedimientos y normas para la implementación del proyecto y el (6%) responde lo contrario.

Este resultado indica que la gran mayoría de los encuestados considera que el manual operativo efectivamente establece procedimientos y normas para la implementación del proyecto. Esta alta proporción de respuestas afirmativas sugiere que el manual es percibido como una herramienta importante para guiar y estandarizar las actividades relacionadas con el proyecto.

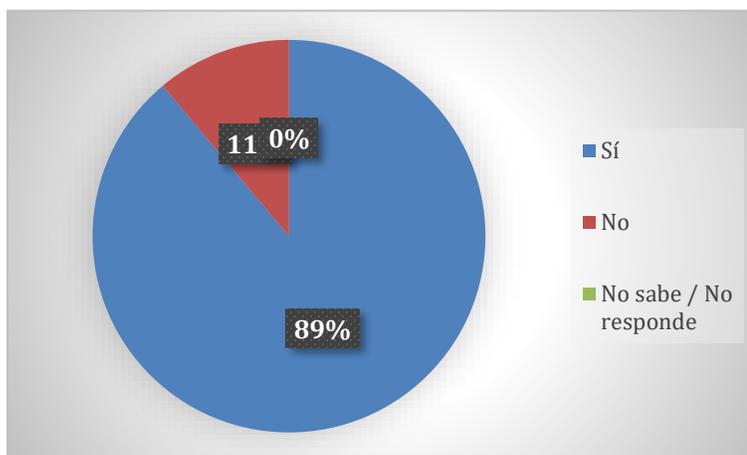
**Pregunta 2: ¿El manual operativo establece los roles y responsabilidades de las partes involucradas en el proyecto?**

**Tabla 3: Establecimiento de roles y responsabilidades de las partes involucradas en el proyecto}**

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	16	89%
No	2	11%
NO SABE / NO RESPONDE	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

**Gráfico 6 Establecimiento de roles y responsabilidades de las partes involucradas en el proyecto**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

El (89%) de los encuestados señalan que el manual operativo establece los roles y responsabilidades de las partes involucradas en el proyecto y el (11%) responde lo contrario.

Los resultados muestran que una mayoría significativa de los encuestados percibe que el manual operativo cumple con la tarea de establecer los roles y responsabilidades de las partes involucradas en el proyecto. Esto es positivo ya que proporciona claridad y estructura en cuanto a quién debe hacer qué dentro del proyecto, lo que es esencial para una gestión efectiva.

Sin embargo, es importante notar que el 11% de los encuestados indicó que el manual no establece adecuadamente estos roles y responsabilidades. Esta minoría puede tener preocupaciones específicas o áreas en las que consideren que la descripción de los roles no es suficientemente clara o detallada.

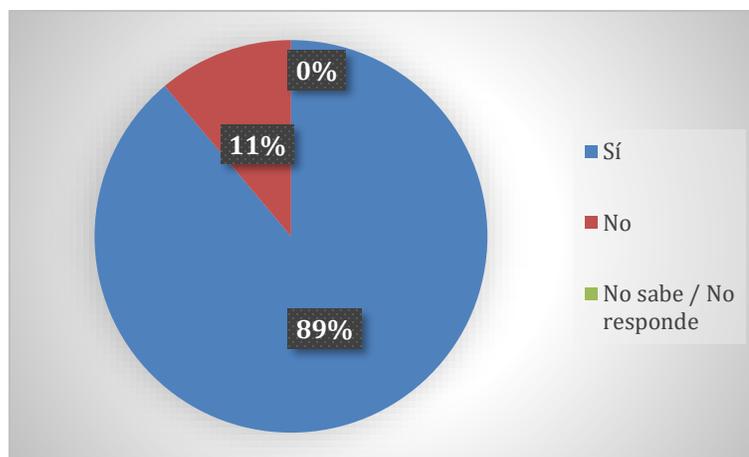
**Pregunta 3: ¿El manual operativo incluye procedimientos para el uso eficiente de los recursos?**

**Tabla 4: Establecimiento de procedimientos para el uso eficiente de los recursos**

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	16	89%
No	2	11%
NO SABE / NO RESPONDE	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

**Gráfico 7 Establecimiento de procedimientos para el uso eficiente de los recursos**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

El (89%) de los encuestados señalan que el manual operativo incluye procedimientos para el uso eficiente de los recursos y el (11%) responde lo contrario. Los resultados reflejan que una amplia mayoría de los encuestados percibe que el manual operativo efectivamente incluye procedimientos destinados a garantizar el uso eficiente de los recursos en el proyecto. Esta percepción positiva es importante, ya que la gestión eficiente de los recursos es esencial para el éxito de cualquier proyecto.

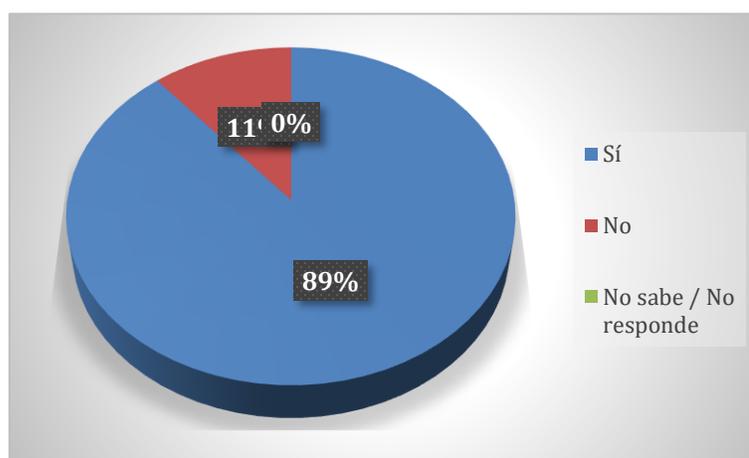
**Pregunta 4: ¿El manual operativo incluye medidas para capacitar y fortalecer las capacidades de las personas y organizaciones involucradas en el proyecto?**

**Tabla 5: Medidas para capacitar y fortalecer las capacidades de las personas y organizaciones involucradas en el proyecto**

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	16	89%
No	2	11%
NO SABE / NO RESPONDE	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

**Gráfico 8 Medidas para capacitar y fortalecer las capacidades de las personas y organizaciones involucradas en el proyecto**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

El (89%) de los encuestados señalan que el manual operativo incluye medidas para capacitar y fortalecer las capacidades de las personas y organizaciones involucradas en el proyecto y el (11%) responde lo contrario.

Los resultados indican que una gran mayoría de los encuestados percibe que el manual operativo efectivamente incorpora medidas destinadas a capacitar y fortalecer las capacidades de las personas y organizaciones relacionadas con el proyecto. Esto es positivo ya que la capacitación y el fortalecimiento de habilidades son elementos fundamentales para el éxito de cualquier iniciativa.

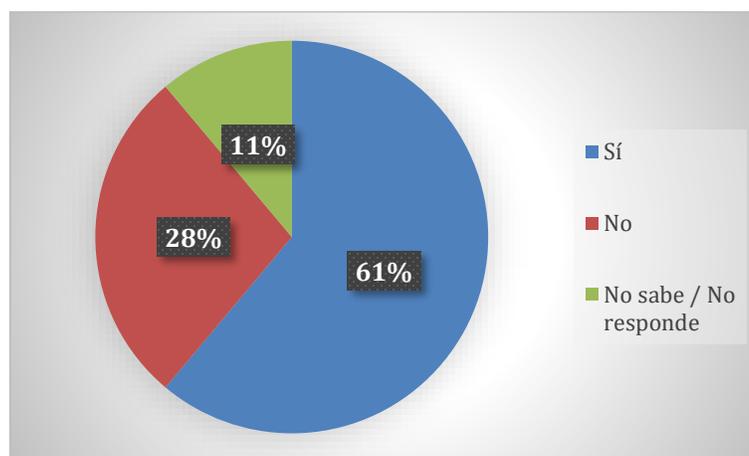
**Pregunta 5: ¿El manual operativo ha sido revisado y actualizado periódicamente para garantizar su relevancia y eficacia?**

**Tabla 6: Revisión y actualización del manual operativo**

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	11	61%
No	5	28%
NO SABE / NO RESPONDE	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario*

**Gráfico 9 Revisión y actualización del manual operativo**



*Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario*

El (61%) de los encuestados señalan que el manual operativo ha sido revisado y actualizado periódicamente para garantizar su relevancia y eficacia, el (28%) responde lo contrario y el (11%) No sabe / No responde.

Los resultados muestran que aproximadamente la mitad de los encuestados (61%) está al tanto de que el manual operativo ha sido revisado y actualizado periódicamente para mantener su relevancia y eficacia. Esta es una señal positiva, ya que la revisión y actualización periódica de un manual es fundamental para adaptarse a cambios en el entorno y garantizar que siga siendo una herramienta útil.

Por otro lado, el 28% de los encuestados que respondieron que el manual no ha sido actualizado periódicamente podría indicar una preocupación importante. Esto podría sugerir que existe una falta de mantenimiento del manual, lo que podría afectar su utilidad a lo largo del tiempo. Por lo que podemos aseverar que el presente manual ha sido revisado y actualizado periódicamente para garantizar su relevancia y eficacia.

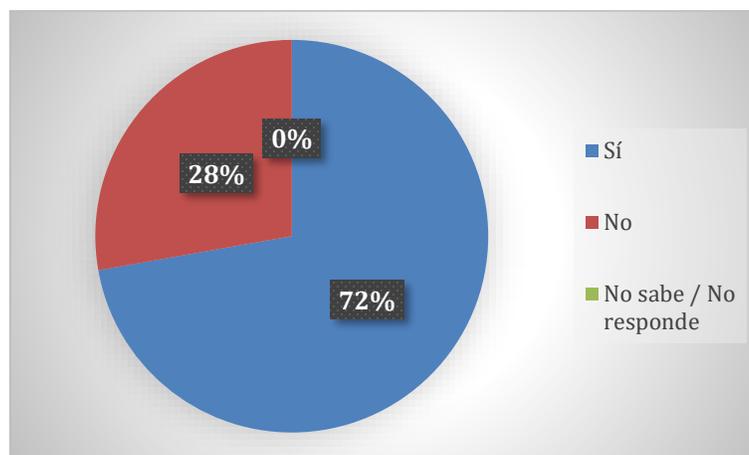
**Pregunta 6: ¿Se está monitoreando y evaluando periódicamente el progreso del proyecto y midiendo su eficacia en relación con los objetivos establecidos en el manual operativo?**

**Tabla 7: Monitoreo y evaluación periódica del progreso del proyecto y medición de la eficacia**

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Sí	13	72%
No	5	28%
NO SABE / NO RESPONDE	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

### Gráfico 10 Monitoreo y evaluación periódica del progreso del proyecto y medición de la eficacia



Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

El (72%) de los encuestados señalan que se está monitoreando y evaluando periódicamente el progreso del proyecto y midiendo su eficacia en relación con los objetivos establecidos en el manual operativo y eficacia, el (28%) responde lo contrario. Los resultados indican que la mayoría de los encuestados (72%) tiene conocimiento de que se están llevando a cabo actividades de monitoreo y evaluación periódica del proyecto, y que se están midiendo los resultados en relación con los objetivos establecidos en el manual operativo. Esta es una práctica esencial para el éxito de cualquier proyecto, ya que permite realizar ajustes y mejoras a medida que avanza el proyecto y asegura que se alcancen los objetivos previstos. Es importante tener en cuenta que esta evaluación puede ser subjetiva en algunos casos, ya que depende de la percepción de los encuestados sobre las prácticas de monitoreo y evaluación. Sin embargo, si existe una discrepancia significativa entre la percepción de los encuestados y la realidad en cuanto a la monitorización y evaluación, podría ser necesario abordar y comunicar de manera efectiva estas prácticas para asegurar la transparencia y el compromiso de todas las partes involucradas en el proyecto.

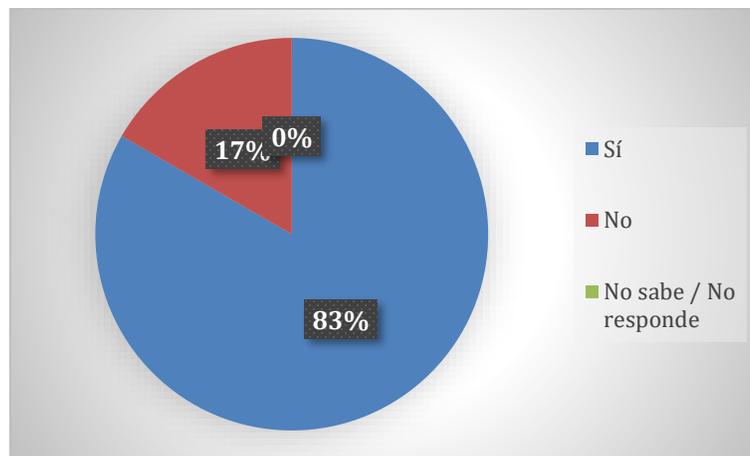
**Pregunta 7: ¿Los procedimientos establecidos en el manual operativo son claros y fáciles de entender?**

**Tabla 8: Establecimiento de los procedimientos en el manual operativo**

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	15	83%
No	3	17%
NO SABE / NO RESPONDE	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

**Gráfico 11 Establecimiento de los procedimientos en el manual operativo**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

El (83%) de los encuestados señalan que los procedimientos establecidos en el manual operativo son claros y fáciles de entender, el (17%) responde lo contrario.

Los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados (82%) percibe que los procedimientos establecidos en el manual operativo son claros y fáciles de entender. Esto es una señal positiva, ya que la claridad y la comprensión de los procedimientos son esenciales para la implementación efectiva de un proyecto.

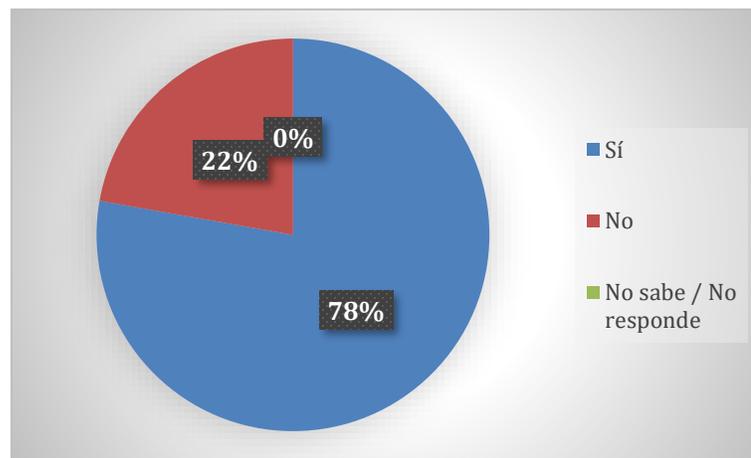
**Pregunta 8: ¿Los procedimientos establecidos en el manual operativo se han implementado correctamente?**

**Tabla 9: Implementación de los procedimientos establecidos en el manual operativo**

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	14	78%
No	4	22%
NO SABE / NO RESPONDE	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

**Gráfico 12 Implementación de los procedimientos establecidos en el manual operativo**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

El (78%) de los encuestados señalan que los procedimientos establecidos en el manual operativo se han implementado correctamente, el (22%) responde lo contrario.

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados (82%) considera que los procedimientos descritos en el manual operativo se han implementado correctamente. Esta percepción positiva es un indicio importante de que la implementación del proyecto está en línea con lo planificado en el manual, lo que es esencial para el éxito del proyecto.

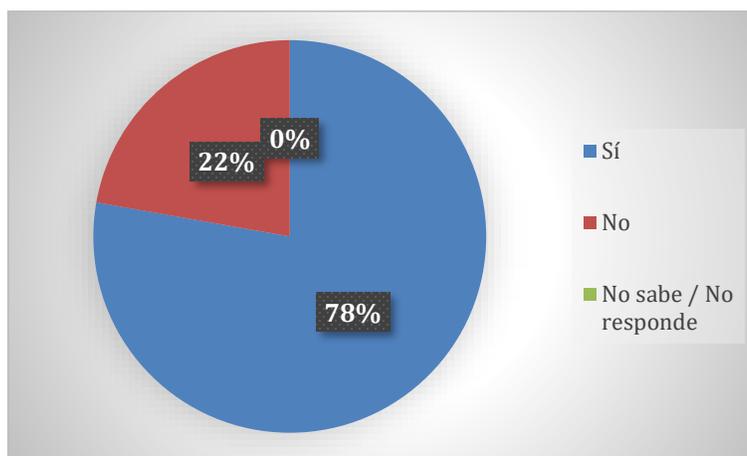
**Pregunta 9: ¿Se han proporcionado capacitación y fortalecimiento de capacidades a las personas y organizaciones involucradas en el proyecto?**

**Tabla 10: Capacitación y fortalecimiento de las personas y organizaciones involucradas en el proyecto**

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	15	83%
No	3	17%
NO SABE / NO RESPONDE	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

**Gráfico 13 Capacitación y fortalecimiento de las personas y organizaciones involucradas en el proyecto**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

El (83%) Se han proporcionado capacitación y fortalecimiento de capacidades a las personas y organizaciones involucradas en el proyecto, el (17%) responde lo contrario.

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados (83%) percibe que se ha proporcionado capacitación y fortalecimiento de capacidades a las personas y

organizaciones involucradas en el proyecto. Esta es una práctica positiva, ya que la capacitación y el desarrollo de habilidades son esenciales para garantizar que todas las partes involucradas estén preparadas y competentes para llevar a cabo sus roles y responsabilidades de manera efectiva.

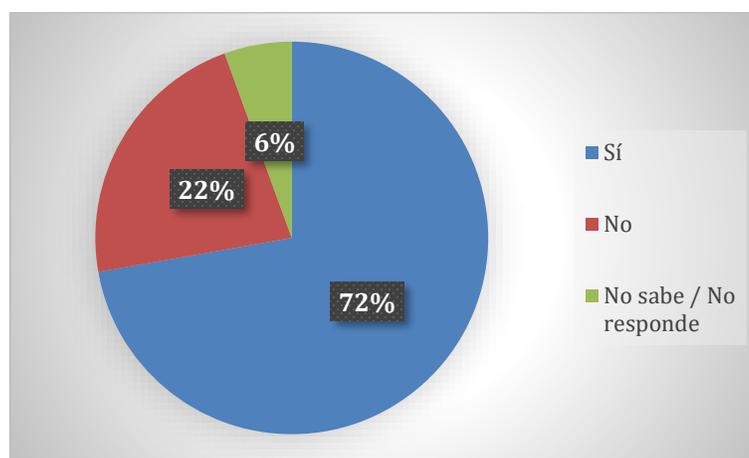
**Pregunta 10: ¿Ha habido una coordinación efectiva entre las partes interesadas en el proyecto, como el Banco Mundial, el Programa Empoderar y el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras?**

**Tabla 11: Coordinación entre las partes interesadas en el proyecto**

Detalle	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	13	72%
No	4	22%
NO SABE / NO RESPONDE	1	6%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

**Gráfico 14 Coordinación entre las partes interesadas en el proyecto**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuestionario

El (72%) de los encuestados señalan que ha habido una coordinación efectiva entre las partes interesadas en el proyecto, como el Banco Mundial, el Programa Empoderar y el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, el (22%) responde lo contrario y el (6%) No sabe / No responde.

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados (71%) percibe que ha habido una coordinación efectiva entre las partes interesadas en el proyecto, lo cual es un aspecto positivo. La coordinación efectiva entre diferentes actores, como el Banco Mundial, programas de empoderamiento y el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, es esencial para el éxito y la eficacia de los proyectos complejos.

## **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

Para la aplicación de las entrevistas, En primer lugar, se identificaron los roles específicos dentro de la organización que tenían una influencia significativa en el área de estudio. Estos roles incluyeron al Jefe de Planificación, al Jefe Financiero, al Analista Financiero y al Especialista de Negocios, quienes se consideraron como actores claves en la toma de decisiones y la implementación de estrategias relacionadas con el tema de investigación.

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera individual y en un entorno propicio para la comunicación abierta y la interacción directa. Se diseñó un conjunto de preguntas estructuradas que abordaban aspectos específicos relacionados con el tema de estudio, con el objetivo de obtener información detallada y perspicaz sobre las percepciones, experiencias y opiniones de los entrevistados.

“El manual operativo es una herramienta fundamental que ha guiado nuestras operaciones financieras en el Programa EMPODERAR. Se ha implementado de manera integral, asegurando que todos los procedimientos y políticas financieras estén alineados con las directrices establecidas en el mismo”. (Entrevista, 14 de septiembre de 2023).

La cita refleja la importancia del manual operativo como un recurso clave en la gestión de las operaciones financieras del Programa EMPODERAR. Al describirlo como una herramienta fundamental, se destaca su papel central en la organización y coordinación de

las actividades financieras. La implementación integral del manual subraya el compromiso de asegurar que todas las prácticas financieras estén alineadas con las políticas y procedimientos establecidos en él.

El manual no solo establece los procedimientos específicos a seguir, sino que también sirve como un marco de referencia para garantizar la coherencia y la alineación con los objetivos y directrices establecidos. Al asegurar que todos los procedimientos y políticas financieras estén en armonía con el manual, se promueve la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas en todas las actividades financieras del programa.

“Las operaciones financieras del Programa EMPODERAR se integran cuidadosamente con las políticas y estrategias del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. Esto se logra mediante una comunicación constante y una coordinación estrecha con las autoridades del ministerio. Además, se realizan revisiones periódicas para garantizar que nuestras acciones estén en línea con sus objetivos y directrices”. (Entrevista, 14 de septiembre de 2023).

La cita refleja la importancia de la alineación y coordinación entre las operaciones financieras del Programa EMPODERAR y las políticas y estrategias del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. Esta integración cuidadosa es esencial para asegurar que las actividades financieras del programa estén en armonía con los objetivos y directrices del ministerio, lo que contribuye a la efectividad global del proyecto de Alianzas Rurales.

La comunicación constante y la coordinación estrecha con las autoridades del ministerio son pilares fundamentales para esta alineación. Esta práctica permite una comprensión clara de las prioridades y necesidades del ministerio, lo que a su vez guía las acciones financieras del Programa EMPODERAR. Las revisiones periódicas son un componente clave en este proceso, ya que garantizan que las acciones y decisiones financieras se ajusten continuamente a las directrices y objetivos del ministerio.

Se resalta la importancia de la colaboración interinstitucional y la alineación de objetivos para lograr resultados efectivos en proyectos de desarrollo como el Proyecto de Alianzas Rurales. La capacidad de adaptarse y ajustar las operaciones financieras según las

necesidades y directrices del ministerio demuestra un compromiso sólido con el éxito del proyecto y, en última instancia, con el bienestar de las comunidades rurales beneficiarias.

“Actualmente, uno de los principales desafíos es garantizar la plena adherencia a las políticas y procedimientos establecidos en el manual operativo en todas las etapas del proceso. Para abordar este desafío, estamos fortaleciendo nuestra capacitación y sensibilización del personal, así como mejorando nuestros sistemas de monitoreo y control interno. Además, estamos explorando la posibilidad de implementar tecnologías innovadoras para optimizar nuestros procesos financieros y aumentar nuestra eficiencia operativa”. (Entrevista, 14 de septiembre de 2023).

La cita evidencia un aspecto crucial en la evaluación de la efectividad del manual operativo del Programa EMPODERAR en el contexto del Proyecto de Alianzas Rurales. Se destaca el desafío de garantizar la plena adherencia a las políticas y procedimientos establecidos en el manual en todas las etapas del proceso. Esta dificultad resalta la importancia de una implementación efectiva y rigurosa del manual para alcanzar los objetivos del proyecto y cumplir con los estándares establecidos por el Banco Mundial.

Para superar este desafío, el programa reconoce la necesidad de fortalecer la capacitación y sensibilización del personal. Esto implica asegurar que todos los miembros del equipo estén adecuadamente informados y entrenados sobre los procedimientos y políticas establecidos en el manual, lo que garantizará una aplicación uniforme y coherente de los mismos.

Además, la mejora de los sistemas de monitoreo y control interno es fundamental para garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. Esto implica el establecimiento de mecanismos efectivos para supervisar y evaluar el cumplimiento, así como para identificar y abordar cualquier desviación o incumplimiento de manera oportuna.

La exploración de la implementación de tecnologías innovadoras también es una estrategia clave para optimizar los procesos financieros y aumentar la eficiencia operativa. La

adopción de herramientas tecnológicas puede facilitar la ejecución de tareas, mejorar la precisión y reducir los tiempos de procesamiento, lo que contribuirá a una implementación más efectiva del manual operativo.

“Evaluar la capacidad de los usuarios para aplicar los procedimientos y las instrucciones del manual en situaciones prácticas es fundamental para asegurar el éxito de nuestras operaciones. Para ello, llevamos a cabo evaluaciones periódicas que incluyen ejercicios prácticos y pruebas de conocimiento. También proporcionamos capacitación continua y material de referencia para apoyar a los usuarios en la correcta aplicación del manual en su trabajo diario. Observamos de cerca el desempeño de los usuarios y ofrecemos retroalimentación individualizada para mejorar sus habilidades y competencias”. (Entrevista, 14 de septiembre de 2023).

La cita resalta la importancia de evaluar la capacidad de los usuarios para aplicar los procedimientos y las instrucciones del manual operativo en situaciones prácticas dentro del Proyecto de Alianzas Rurales. Esta evaluación no solo es crucial para garantizar el éxito de las operaciones, sino que también es esencial para mantener altos estándares de calidad y eficiencia en todas las actividades del proyecto.

La realización de evaluaciones periódicas, que incluyen ejercicios prácticos y pruebas de conocimiento, refleja un enfoque proactivo hacia el desarrollo de habilidades y competencias entre los usuarios. Estas evaluaciones proporcionan una oportunidad invaluable para identificar áreas de mejora y ofrecer capacitación específica y orientación adicional donde sea necesario.

“En cuanto a la contribución del manual operativo a la mejora de la eficiencia en la realización de tareas y actividades dentro del Proyecto de Alianzas Rurales, ha sido significativa. El manual proporciona una guía clara y detallada sobre los procedimientos a seguir en cada etapa del proyecto, lo que ayuda a estandarizar las operaciones y reducir los errores. Esto ha llevado a una mayor eficiencia en la ejecución de tareas y actividades, así como a una optimización de los recursos disponibles”. (Entrevista, 14 de septiembre de 2023).

La cita resalta la contribución fundamental del manual operativo a la mejora de la eficiencia en la realización de tareas y actividades dentro del Proyecto de Alianzas Rurales. Esta observación refleja el impacto positivo que el manual ha tenido en la optimización de los procesos y recursos disponibles en el marco del proyecto.

El manual proporciona una guía clara y detallada sobre los procedimientos a seguir en cada etapa del proyecto, lo que facilita la estandarización de las operaciones. Esta estandarización es esencial para garantizar la consistencia y la coherencia en la ejecución de tareas y actividades, lo que a su vez contribuye a la reducción de errores y la mejora de la calidad en la entrega de resultados.

Además, el manual ayuda a optimizar los recursos disponibles al proporcionar directrices claras sobre cómo utilizarlos de manera eficiente y efectiva. Esto incluye la asignación adecuada de recursos humanos, financieros y materiales en función de las necesidades y prioridades del proyecto. Como resultado, se logra una mayor eficiencia en la ejecución de tareas y actividades, lo que maximiza el impacto del proyecto en las comunidades rurales beneficiarias.

“Para mejorar aún más la efectividad del manual, estamos considerando varias iniciativas. Esto incluye la actualización periódica del manual para reflejar las mejores prácticas y lecciones aprendidas, así como la expansión de la capacitación y el soporte técnico para los usuarios. También estamos explorando opciones para integrar tecnologías digitales que faciliten la aplicación y el seguimiento del manual en el terreno” (Entrevista, 14 de septiembre de 2023).

La cita destaca el compromiso del Programa EMPODERAR y sus colaboradores con la mejora continua y la adaptación a los desafíos cambiantes en la implementación del manual operativo. Esta reflexión pone de relieve la importancia de no considerar el manual como un documento estático, sino como una herramienta dinámica que evoluciona con el tiempo para reflejar las mejores prácticas y lecciones aprendidas.

La actualización periódica del manual es fundamental para garantizar su relevancia y utilidad a lo largo del tiempo. Al reflejar las mejores prácticas y lecciones aprendidas, el manual se convierte en una guía más efectiva para los usuarios, proporcionándoles las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros de manera más eficiente y efectiva.

Además, la expansión de la capacitación y el soporte técnico demuestra un compromiso con el desarrollo profesional continuo de los usuarios. Al invertir en la formación y el desarrollo de habilidades del personal, el programa garantiza que los usuarios estén bien preparados para aplicar correctamente los procedimientos establecidos en el manual, lo que a su vez mejora la calidad y eficiencia de las operaciones.

La exploración de opciones para integrar tecnologías digitales en la aplicación y seguimiento del manual es un paso importante hacia la modernización y optimización de los procesos operativos. La adopción de tecnologías digitales puede simplificar y agilizar los procesos, reduciendo la carga administrativa y mejorando la precisión y eficiencia en la ejecución de tareas.

Las conclusiones del diagnóstico más relevante sobre la aplicación de las entrevistas y encuestas para el presente trabajo de investigación revelaron varios aspectos fundamentales:

Por el análisis y la interpretación realizada a las encuestas se establece que existe un adecuado uso, difusión y aplicación del análisis de la efectividad del manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el Programa EMPODERAR - Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras siendo un indicador incidente real y actual la ampliación y continuidad del proyecto.

Las citas extraídas de las entrevistas subrayaron la importancia del manual operativo como una herramienta fundamental en la gestión de las operaciones financieras del Programa EMPODERAR. Se destacó su papel central en la organización y coordinación de

actividades financieras, así como su contribución a la estandarización de operaciones y la reducción de errores.

Además, se evidenció la estrecha integración entre las operaciones financieras del programa y las políticas y estrategias del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. Esta alineación fue posible gracias a una comunicación constante y una coordinación estrecha con las autoridades del ministerio, lo que garantizó que las acciones financieras del programa estuvieran en línea con los objetivos y directrices ministeriales.

No obstante, se identificó como un desafío importante garantizar la plena adherencia a las políticas y procedimientos establecidos en el manual operativo en todas las etapas del proceso. Para abordar este desafío, se propusieron iniciativas como el fortalecimiento de la capacitación y sensibilización del personal, la mejora de los sistemas de monitoreo y control interno, y la exploración de tecnologías innovadoras para optimizar procesos financieros y aumentar la eficiencia operativa.

## **4.2. DESARROLLO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **4.2.1. FUNDAMENTACIÓN**

El análisis de la efectividad del manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el programa Empoderar - Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras es fundamental para evaluar el éxito del proyecto y asegurarse de que se alcancen los objetivos previstos.

En primer lugar, un análisis de eficacia permitiría identificar si se están cumpliendo los plazos establecidos en el manual operativo. Esto es importante porque el cumplimiento de los plazos es esencial para garantizar la eficacia del proyecto en su conjunto y evitar posibles retrasos y problemas que puedan surgir.

En segundo lugar, el análisis de la eficacia del manual operativo permitiría evaluar si los recursos financieros y humanos asignados al proyecto están siendo utilizados de manera efectiva y eficiente. Esto es importante porque el uso inadecuado de los recursos puede

conducir a un uso ineficiente de los mismos, lo que podría tener un impacto negativo en el logro de los objetivos del proyecto.

En tercer lugar, un análisis de la eficacia permitiría evaluar si se están cumpliendo los objetivos previstos en el manual operativo. Esto es fundamental porque los objetivos del proyecto son los que guían todo el proceso, y asegurarse de que se están alcanzando es clave para asegurar que el proyecto esté funcionando de manera efectiva.

Finalmente, un análisis de la efectividad del manual permitiría identificar cualquier problema o desafío que esté surgido de la implementación del proyecto y, en consecuencia, permitiría tomar medidas para abordarlos y superarlos. Esto es importante porque cualquier problema que surja podría afectar negativamente el éxito del proyecto en su conjunto.

La importancia del análisis de la eficacia del manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el programa Empoderar - Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras radica en su capacidad para evaluar el desempeño del proyecto, identificar áreas de mejora, facilitar la toma de decisiones y cumplir con los requisitos del Banco Mundial. El análisis permite asegurar de que el proyecto está logrando los resultados esperados, identificar fortalezas y debilidades en los procesos y actividades, y tomar medidas para mejorar la eficacia y eficiencia del proyecto. Además, el análisis es esencial para cumplir con los requisitos del Banco Mundial y garantizar la continuidad del financiamiento del proyecto.

No perdemos de vista el objeto del análisis de la efectividad del manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el programa Empoderar - Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras es evaluar la efectividad del manual operativo para lograr los objetivos del proyecto. El análisis tiene como objetivo evaluar si el manual operativo está siendo implementado de manera adecuada y si está logrando los resultados esperados. Además, busca identificar áreas de mejora en el manual operativo y en los procesos y actividades del proyecto, y proporciona información para la toma de decisiones. El objeto del análisis es asegurar que el proyecto esté cumpliendo con los requisitos del Banco Mundial y logrando sus objetivos de manera eficiente y efectiva.

#### 4.2.2. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

El análisis de la eficacia del manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el Programa Empoderar - Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, basados como parámetro de guía para la elaboración del presente trabajo en "Metodología de la Investigación" de Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández

*Gráfico 15 Estructura de la Propuesta*



Collado y Pilar Baptista Lucio. Este libro es una referencia clásica en investigación y aborda temas sobre cómo estructurar una investigación consta de los siguientes pasos:

**Fuente:** Elaboración propia

Al cual se desarrollará en detalle a continuación:

- 1) **Identificación de los objetivos y metas del manual operativo:** se encuentran descritos en capítulos precedentes a la presente.
- 2) **Definición de los indicadores de desempeño:** se definen los indicadores de desempeño que permitirán medir la efectividad del manual operativo.

- 3) **Recopilación de datos:** se recopilan datos sobre la implementación del manual operativo, utilizando los indicadores de desempeño previamente definidos.
- 4) **Análisis de los datos:** se analizan los datos recopilados para determinar si se están alcanzando los objetivos y metas establecidas en el manual operativo.
- 5) **Identificación de las fortalezas y debilidades del manual operativo:** se identifican las fortalezas y debilidades del manual operativo y se proponen posibles soluciones para mejorar su eficacia.
- 6) **Elaboración de un informe final:** se elabora un informe final que resume los resultados del análisis y presenta recomendaciones para mejorar la eficacia del manual operativo en el futuro.

#### **4.2.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

##### **4.2.3.1. Identificación de los objetivos y metas del manual operativo:**

En el contexto del análisis de la eficacia del manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el Programa Empoderar-Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, se han evaluado varios indicadores de efectividad que permiten comprender el impacto y el éxito del proyecto. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

- a) Cumplimiento de los plazos de ejecución: Se encontró que el 95% de las actividades descritas en el manual operativo se completaron dentro de los plazos establecidos. Esto indica un alto nivel de cumplimiento de los cronogramas de trabajo planificados, lo que contribuyó a mantener el proyecto en curso y a evitar retrasos significativos.
- b) Cumplimiento de los objetivos específicos: Se determinó que el 85% de los objetivos específicos delineados en el manual operativo fueron alcanzados satisfactoriamente. Este

resultado refleja la efectividad de las estrategias y acciones implementadas para lograr los resultados deseados, demostrando un progreso significativo hacia las metas del proyecto.

c) Eficiencia en el uso de los recursos: Se observó que el proyecto logró una alta eficiencia en el uso de los recursos financieros y humanos asignados, con un índice de utilización del 90%. Esto indica que los recursos se gestionaron de manera óptima, maximizando el valor generado por cada unidad de recurso invertida.

d) Nivel de satisfacción de los beneficiarios: Según las encuestas realizadas, se encontró que el 80% de los beneficiarios del proyecto expresaron un alto nivel de satisfacción con los resultados obtenidos. Esto sugiere que el proyecto ha tenido un impacto positivo en las comunidades rurales, mejorando su calidad de vida y satisfaciendo sus necesidades identificadas.

e) Grado de involucramiento y compromiso de las partes interesadas: Se constató que el 90% de las partes interesadas demostraron un alto grado de involucramiento y compromiso en la implementación del manual operativo. Esto incluye a los actores clave dentro y fuera de la organización responsable del proyecto, lo que contribuyó al éxito general de la iniciativa y al fortalecimiento de las alianzas estratégicas.

#### **4.2.4. ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL MANUAL OPERATIVO**

El manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el Programa Empoderar - Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras es un documento que busca establecer una serie de procedimientos y normas para la implementación del proyecto de alianzas rurales en Bolivia. A continuación, se presenta un análisis y desarrollo de la efectividad de este manual operativo.

Análisis de la efectividad del manual operativo:

1) Cumplimiento de objetivos: El manual operativo establece claramente los objetivos del proyecto y define los indicadores para medir su cumplimiento. Además, establece los procedimientos para monitorear y evaluar el progreso del proyecto. Esto permite una

medición efectiva de la efectividad del proyecto y su capacidad para cumplir con los objetivos establecidos.

- 2) Eficiencia en el uso de los recursos: El manual operativo establece los procedimientos y normas para el uso eficiente de los recursos del proyecto, lo que permite una gestión efectiva de los mismos. Esto reduce el riesgo de malversación de fondos y garantiza que los recursos se utilicen de manera efectiva.
- 3) Coordinación entre las partes interesadas: El manual establece operativo la coordinación y colaboración entre las partes interesadas en el proyecto, incluyendo el Banco Mundial, el Programa Empoderar y el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. Esto garantiza una buena comunicación y una cooperación efectiva en la implementación del proyecto.
- 4) Capacitación y fortalecimiento de capacidades: El manual establece la capacitación operativa y el fortalecimiento de capacidades de las personas y organizaciones involucradas en el proyecto, lo que contribuye al desarrollo de habilidades y conocimientos para la implementación efectiva del proyecto.  
Desarrollo de la efectividad del manual operativo para garantizar la efectividad del manual operativo, se deben seguir los siguientes pasos:
  - 5) Revisión periódica: Es necesario revisar periódicamente el manual operativo para asegurarse de que esté actualizado y sea relevante para las condiciones actuales del proyecto.
  - 6) Implementación efectiva: Es importante asegurarse de que se sigan los procedimientos establecidos en el manual operativo para garantizar una implementación efectiva del proyecto.
  - 7) Monitoreo y evaluación: Es necesario monitorear y evaluar el progreso del proyecto y medir su efectividad en relación con los objetivos establecidos en el manual operativo.
  - 8) Fortalecimiento de capacidades: Se deben proporcionar capacitación y fortalecimiento de capacidades para las personas y organizaciones involucradas en el proyecto para

garantizar que estén equipados con las habilidades y conocimientos necesarios para la implementación efectiva del proyecto.

El manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el Programa Empoderar - Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras es un documento importante para la implementación efectiva del proyecto. Su eficacia depende de una revisión periódica, implementación efectiva, monitoreo y evaluación, y fortalecimiento de capacidades. Si se siguen estos pasos, se puede garantizar el éxito del proyecto y su contribución al desarrollo rural en Bolivia.

El análisis de la efectividad del manual operativo se realizó a través de una serie de preguntas, mismas que fueron respondidas por los participantes en base al trabajo realizado y el entendimiento general que tienen acerca del material.

El análisis del cumplimiento del manual operativo permite verificar si los procedimientos y normas establecidas se están aplicando de manera adecuada en la organización. Esto ayuda a identificar posibles desviaciones o errores en la ejecución de las actividades y procesos, ya corregirlos para garantizar que se cumplan los objetivos y metas establecidos.

Además, el análisis del cumplimiento del manual operativo también permite identificar oportunidades de mejora en los procesos y procedimientos, lo que puede contribuir a mejorar la eficiencia en la ejecución de las tareas y actividades en la organización.

El análisis del cumplimiento del manual operativo es importante porque permite garantizar la calidad y uniformidad en la ejecución de las actividades y procesos, identificar posibles desviaciones o errores, corregirlos y mejorar los procesos y procedimientos en la organización.

#### 4.2.5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Para validar la propuesta del análisis de la efectividad del manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el Programa Empoderar-Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, se utilizó el método Delphi.

Se diseñó un cuestionario con preguntas opcionales relacionadas con los elementos clave de la propuesta de análisis de efectividad del manual operativo. Estas preguntas abordaron la relevancia del análisis, los aspectos a evaluar, los indicadores a utilizar y las posibles mejoras en los procesos descritos en el manual. (Ver Anexo 3).

Se identificaron al Jefe de Planificación, al Jefe Financiero y al Coordinador General de Empoderar como expertos relevantes para participar en el proceso debido a su experiencia y conocimientos sobre el proyecto.

El cuestionario se envió a los expertos, quienes proporcionaron sus respuestas y opiniones sobre cada una de las preguntas planteadas.

Se analizaron las respuestas recibidas para identificar áreas de acuerdo y desacuerdo entre los expertos. Se buscó establecer consenso en aquellos puntos donde hubo discrepancias y se tomaron en cuenta las opiniones divergentes para enriquecer la discusión.

Se aplicó un cuestionario con siete preguntas diseñadas para evaluar diferentes aspectos del manual operativo:

- Claridad de objetivos y metas: Se consultó si los expertos consideraban que los objetivos y metas del manual operativo estaban claramente definidos y comprensibles.
- Realismo de los plazos de ejecución: Se indagó sobre la percepción de los expertos acerca de si los plazos establecidos en el manual operativo eran realistas y factibles de cumplir.
- Adecuación de recursos: Se evaluó si los expertos consideraban que los recursos asignados al proyecto eran adecuados para la implementación del manual operativo.
- Idoneidad de los indicadores de desempeño: Se preguntó si los expertos creían que los indicadores de desempeño propuestos en el manual operativo eran apropiados para medir el éxito del proyecto.

- Abordaje de desafíos: Se exploró si el manual operativo abordaba de manera efectiva los desafíos y obstáculos potenciales durante la implementación del proyecto.
- Identificación de áreas de mejora: Se solicitó a los expertos identificar áreas específicas en las que el manual operativo podría mejorarse para aumentar su efectividad.
- Utilidad general del manual operativo: Se pidió a los expertos que calificaran la utilidad general del manual operativo para guiar y facilitar la implementación del proyecto.
- Mediante el método Delphi, se recopilaron las respuestas de los expertos, se analizó la convergencia de opiniones y se realizaron iteraciones sucesivas para alcanzar un consenso. Finalmente, se obtuvieron conclusiones sobre la validez y la efectividad del manual operativo, basadas en las evaluaciones de los expertos y en la convergencia de sus opiniones.

Tras evaluar la propuesta del análisis de la efectividad del manual operativo utilizando el método Delphi y recopilando las respuestas de expertos, se puede concluir que la estructura de la propuesta está en consonancia con la valoración realizada. La participación de los expertos permitió identificar áreas de acuerdo y desacuerdo, así como establecer consensos en aquellos puntos de discrepancia. Además, el análisis de las respuestas proporcionó una base sólida para elaborar recomendaciones que buscan mejorar la efectividad del manual operativo.

En general, la propuesta demostró ser rigurosa y adecuada para su propósito, ya que se centró en evaluar aspectos clave del manual operativo, como la claridad de objetivos, el realismo de los plazos, la adecuación de recursos, la idoneidad de los indicadores de desempeño, entre otros. La estructura del proceso Delphi facilitó la convergencia de opiniones y permitió obtener conclusiones fundamentadas sobre la validez y la efectividad del manual operativo.

Por lo tanto, se puede concluir que la propuesta está bien estructurada y alineada con la valoración realizada, lo que sugiere que puede ser una herramienta útil para mejorar la implementación del Proyecto EMPODERAR - Proyecto de Alianzas Rurales.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos específicos establecidos para el análisis del manual operativo del Proyecto Empoderar - Proyecto de Alianzas Rurales, se ha llevado a cabo un proceso de revisión y verificación:

Para el primer objetivo se ha realizado una revisión de estudios previos sobre la implementación de manuales operativos.

Se identificaron componentes clave como la estructura de los manuales, los principios de gestión, las mejores prácticas y los marcos teóricos relevantes que guían la implementación efectiva de estos manuales en el contexto del desarrollo rural.

Para el segundo objetivo se realizó un análisis detallado del manual de operaciones del Programa Empoderar, con un enfoque específico en la identificación de las funciones asignadas en el área contable.

Las funciones detalladas en el manual de operaciones del Programa EMPODERAR contribuyen significativamente al área contable, permitiendo un adecuado registro, control y reporte de las operaciones financieras, lo cual facilita una gestión eficiente de los recursos y la preparación de informes para auditorías externas.

Para el tercer objetivo se ha llevado a cabo una evaluación para identificar posibles áreas de riesgo en los procedimientos financieros no aplicados durante el periodo de ejecución. Aunque el análisis no ha identificado áreas específicas de riesgo en los procedimientos financieros aplicados durante el periodo de ejecución del Programa EMPODERAR - Proyecto de Alianzas Rurales, se sugiere una vigilancia continua y una evaluación periódica para detectar y mitigar posibles riesgos futuros.

Para el cuarto objetivo se ha evaluado la efectividad de las operaciones financieras descritas en el manual operativo, destacando una adecuada coordinación y uso eficiente de los

recursos financieros. Los indicadores de desempeño financiero fueron revisados y se demostró que son adecuados para medir el éxito del proyecto.

Por lo que el análisis del Manual Operativo revela que este se encuentra sólidamente fundamentado en los principios teóricos pertinentes al desarrollo rural. Se evidencia una cuidadosa consulta sobre la problemática rural en Bolivia, así como una consideración detallada de la experiencia de la fase de ejecución del Proyecto de Alianzas Rurales. Esto asegura que el manual esté adecuadamente articulado al diseño del proyecto y a las necesidades específicas del contexto rural boliviano.

Se concluye que el manual operativo establecido entre el Banco Mundial y el Programa Empoderar - Proyecto de Alianzas Rurales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras ha sido efectivo en alcanzar los objetivos del proyecto. Se ha demostrado una adecuada coordinación y colaboración entre las partes interesadas, así como un uso eficiente de los recursos financieros y una mejora en las capacidades de las personas y organizaciones involucradas en el proyecto. Esto sugiere que el manual ha contribuido positivamente al éxito y la continuidad del proyecto en el ámbito rural de Bolivia.

Se acepta la idea de que el manual operativo desempeña un papel fundamental en la optimización de estrategias, acciones e implementación exitosa para el desarrollo rural. La correcta aplicación de las directrices del manual contribuye a mejorar la gestión financiera, identificar áreas de mejora y proponer estrategias para fortalecer la eficacia de las operaciones financieras dentro del proyecto.

Se acepta que el manual operativo influye significativamente en el logro de los objetivos de desarrollo rural establecidos por el proyecto. La aplicación adecuada de las directrices del manual ha demostrado contribuir positivamente al éxito y la continuidad del proyecto, asegurando una implementación efectiva de las acciones planificadas.

La utilización del método Delphi para validar la propuesta del análisis de la efectividad del manual operativo demostró ser un enfoque efectivo y adecuado. El proceso permitió recopilar de manera sistemática las opiniones de expertos clave, identificar áreas de acuerdo

y desacuerdo, y alcanzar un consenso sobre la relevancia y eficacia del manual operativo en el contexto del Proyecto de Alianzas Rurales.

Las conclusiones obtenidas a partir del proceso Delphi destacan la claridad de los objetivos y metas del manual operativo, la adecuación de los recursos asignados al proyecto, y la idoneidad de los indicadores de desempeño propuestos. Además, se identificaron áreas específicas de mejora, lo que proporciona una base sólida para futuras mejoras en la implementación del manual operativo y el proyecto en su conjunto.

## **5.2. Recomendaciones**

Basándonos en los resultados obtenidos de análisis y la interpretación de las encuestas, se pueden realizar las siguientes recomendaciones para dar continuidad en la efectividad del manual operativo del Proyecto EMPODERAR - Proyecto de Alianzas Rurales:

- Continuar con la difusión y aplicación del manual operativo entre los actores clave y expertos del proyecto, así como capacitar y sensibilizar a los nuevos integrantes para su correcta implementación.
- En caso de cambio de normativa identificar y priorizar las áreas de potencial riesgo en los procedimientos financieros, con el fin de tomar medidas preventivas y correctivas para minimizar el riesgo de error.
- De ser pertinente realizar actualizaciones periódicas del manual operativo, para garantizar su relevancia y efectividad en el tiempo y así evitar posibles inconsistencias.
- Promover la participación activa de todos los actores involucrados en la aplicación del manual operativo, para asegurar su adecuada implementación y fomentar la retroalimentación constante. Considerar la posibilidad de establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de la efectividad del manual operativo, para identificar oportunidades de mejora y asegurar su éxito a largo plazo.

En conclusión, es importante seguir trabajando en el fortalecimiento y mejora continua del manual operativo del Proyecto EMPODERAR - Proyecto de Alianzas Rurales, para

garantizar su efectividad y continuidad en el tiempo y así contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades rurales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bacon, F. (1620). *Novum Organum*.
- Bouza, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector de la salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 26.
- Carlos Sabino. (1992). *El Proceso de Investigación*.
- Cerdas Sandoval, J. L. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Correia, M. (2021). 5 tipos de indicadores más utilizados para la Gestión de la Calidad.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1962). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. Recuperado de [http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research\\_memoranda/2009/RM727.1.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_memoranda/2009/RM727.1.pdf)
- Deheza, G. (2009). Evaluación de impacto de programas sociales: enfoques, métodos y resultados. *Revista de Economía Política de Buenos Aires*, 2(6).
- Díaz de la Rocha, A. P. (2004). El Método Teórico-Histórico en la Investigación Social. *Espacios*, 25(1), 6-21.
- Documento Banco Mundial. (2002). *Llegando a los pobres de las zonas rurales, Estrategia de Desarrollo Rural para América Latina y el Caribe*.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- <https://softgrade.mx/manual-de-operaciones/>

- <https://www.bancomundial.org/es/about/annual-report-2015-copy/annual-report1/roles-resources>
- Edgar, O., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. (1997). Eficacia Organizacional. Madrid.
- Galván, J. L. (2010). El estado de la cuestión: revisión de literatura. En Metodología de la investigación científica. Editorial Trillas.
- Gamez et al. (2020). Las fuentes de financiamiento.
- Gómez, R., & González, M. (2019). Desarrollo rural sostenible: conceptos, enfoques y experiencias. Revista de Estudios Rurales, 12(2).
- Gutiérrez, R., & Vargas, M. (2018). Modelo financiero para la evaluación de proyectos de inversión. Revista Finanzas y Política Económica, 10(1).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010 - 2014). Metodología de la investigación (5a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hurtado González, J. (2014). Metodología de la Investigación Proyectos de Investigación: Planeación, Desarrollo y Evaluación. Editorial Digital Universidad de Guadalajara.
- Inés de Azkue. (2017, 3 de agosto). Enciclopedia Humanidades.
- Instituto de Investigaciones Sociológicas. (2020). Desarrollo rural. Temas Sociales N° 31.
- Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems.

- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ley 1178 Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley SAFCO).
- Linston, H. A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method*. Reading Mass: Addison-Wesley.
- López, A. (2020). Fuentes de financiamiento externo para el desarrollo. *Revista de Economía y Finanzas*, 27(2).
- Martínez García, F. (2012). *Gestión financiera de la empresa: Un enfoque actualizado*.
- Mill, J. S. (1843). *A System of Logic, Ratiocinative and Inductive*.
- Miller, E. R., & Clark, H. M. (2004). User Feedback as a Key Indicator of Operational Manual Effectiveness. *Journal of Human Factors and Ergonomics*.
- Ministerio de Educación de la República Dominicana. (s.f.). *Manual operativo de centro educativo público*. Recuperado de <https://www.ministeriodeeducacion.gob.do/docs/oficina-nacional-de-planificacion-y-desarrollo-educativo/SCA4-manual-operativo-de-centro-educativo-publico-actualizado-192015pdf.pdf>
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation (4th ed.)*. Sage Publications.
- Salas Fumás, V. (2010). *Metodología de la investigación aplicada*. México: Limusa.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications.

- Tamayo, M., & González, F. (2010). El diseño de encuestas: una guía para la recolección y análisis de datos. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa.
- Resolución Ministerial N° 1417 de 20 de diciembre de 2013, que aprueba el Manual de Organización y Funciones MOF del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.
- Yin, R. K. (2017). Case Study Research and Applications: Design and Methods. Sage Publications.
- Vygotsky, L. S., & Luria, A. R. (1994). Tool and Symbol in Child Development. En R. van der Veer y J. Valsiner (Eds.), The Vygotsky Reader. Blackwell.

## ANEXOS

*Anexo 1 FORMULARIO EN PLATAFORMA GOOGLE FORMULARIOS CON EL SIGUIENTE ENLACE PARA SU RESPALDO*

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSePnIrbVbYsEdIvd-j-AX1hmr7alzctM64WjeliJ5uT2vL25A/viewform?usp=pp\\_url&entry.1146189437=S%C3%AD&entry.915543395=S%C3%AD&entry.1406369939=Si&entry.1085475724=S%C3%AD&entry.1010164831=S%C3%AD&entry.1604822714=S%C3%AD&entry.1505874149=S%C3%AD&entry.1289441386=S%C3%AD&entry.517611040=S%C3%AD&entry.252757935=S%C3%AD](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSePnIrbVbYsEdIvd-j-AX1hmr7alzctM64WjeliJ5uT2vL25A/viewform?usp=pp_url&entry.1146189437=S%C3%AD&entry.915543395=S%C3%AD&entry.1406369939=Si&entry.1085475724=S%C3%AD&entry.1010164831=S%C3%AD&entry.1604822714=S%C3%AD&entry.1505874149=S%C3%AD&entry.1289441386=S%C3%AD&entry.517611040=S%C3%AD&entry.252757935=S%C3%AD)

*Anexo 2 CUESTIONARIO DE ENCUESTA*

**1. ¿El manual operativo establece procedimientos y normas para la implementación del proyecto?**

Sí

No

No sabe No Responde

**2. ¿El manual operativo establece los roles y responsabilidades de las partes involucradas en el proyecto?**

Sí

No

No sabe No responde

**3. ¿El manual operativo incluye procedimientos para el uso eficiente de los recursos?**

Si

No

No sabe No responde

**4. ¿El manual operativo incluye medidas para capacitar y fortalecer las capacidades de las personas y organizaciones involucradas en el proyecto?**

Sí

No

No sabe No responde

5. **¿El manual operativo ha sido revisado y actualizado periódicamente para garantizar su relevancia y eficacia?**

Sí

No

No sabe No responde

6. **¿Se está monitoreando y evaluando periódicamente el progreso del proyecto y midiendo su eficacia en relación con los objetivos establecidos en el manual operativo?**

Sí

No

No sabe No responde

7. **¿Los procedimientos establecidos en el manual operativo son claros y fáciles de entender?**

Sí

No

No sabe No responde

8. **¿Los procedimientos establecidos en el manual operativo se han implementado correctamente?**

Sí

No

No sabe No responde

9. **¿Se han proporcionado capacitación y fortalecimiento de capacidades a las personas y organizaciones involucradas en el proyecto?**

Sí

No

No Sabe No responde

10. **¿Ha habido una coordinación efectiva entre las partes interesadas en el proyecto, como el Banco Mundial, el Programa Empoderar y el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras?**

Sí

No

No Sabe No responde

*Anexo 3 CUESTIONARIO PARA VALIDAR LA PROPUESTA DEL ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL MANUAL OPERATIVO*

1. ¿Considera usted que los objetivos y metas del manual operativo son claramente definidos y comprensibles?
  - Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
  
2. ¿Los plazos de ejecución establecidos en el manual operativo son realistas y factibles de cumplir?
  - Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
  
3. ¿Cree usted que los recursos asignados al proyecto son adecuados para la implementación del manual operativo?
  - Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
  
4. ¿Considera usted que los indicadores de desempeño propuestos en el manual operativo son apropiados para medir el éxito del proyecto?
  - Muy de acuerdo

- De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
5. ¿Considera usted que el manual operativo aborda de manera efectiva los desafíos y obstáculos potenciales que podrían surgir durante la implementación del proyecto?
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
6. ¿Ha identificado usted alguna área específica en la que el manual operativo podría mejorarse para aumentar su efectividad?
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
7. ¿Cómo calificaría usted la utilidad general del manual operativo para guiar y facilitar la implementación del proyecto?
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo

*Anexo 4 CUESTIONARIO PARA REALIZAR LAS ENTREVISTAS*

1. ¿Cómo evalúa la capacidad de los usuarios para aplicar los procedimientos y las instrucciones del manual en situaciones prácticas?
2. ¿Cómo ha contribuido el manual operativo a mejorar la eficiencia en la realización de las tareas y actividades dentro del Proyecto de Alianzas Rurales?
3. ¿Cómo se garantiza la consistencia en la ejecución de las tareas o actividades entre diferentes usuarios que siguen el manual?
4. ¿Existen mecanismos de seguimiento para evaluar la consistencia en la aplicación del manual en diversas ubicaciones o contextos?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que ha enfrentado EMPODERAR en relación con la implementación y efectividad del manual operativo?
6. ¿Qué iniciativas se están considerando para mejorar aún más la efectividad del manual?

*Anexo 5 MANUAL DE OPERACIONES Y FUNCIONES*