

10480
3 cop.

SECRETARIA AGROPECUARIA
DE COLOMBIA

INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO

GERENCIA GENERAL

OFICINA DE PLANEACION

EL SISTEMA DE PROYECTOS:

Sus Etapas e Interrelación con la Planificación

Bogotá, D. E., Octubre de 1987

Este documento fue preparado por los profesionales de
la Oficina de Planeación cuyos nombres se mencionan
a continuación por orden alfabético:

J.V.
Ricardo Candelo C., Econ. M. A.
Maria Magdalena Cruz S., Econ.
J. Germán Charry V., Econ.
Guillermo A. La-Rotta S., Econ., M.S.
Ramiro Orozco L., Econ. Agr., Ph.D.
Mauricio Rojas G., Econ.

Bogotá, D.E., Octubre de 1987

CONTENIDO

	Página
1. INTRODUCCION	1
2. ANTECEDENTES	3
3. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE PROYECTOS. . .	6
4. PAPEL DEL SISTEMA DE PROYECTOS Y SU JUSTIFICACION	6
4.1 Los Proyectos en el Proceso de Planificación	6
4.2 Los Proyectos en el Contexto del ICA . . .	8
5. ETAPAS DEL SISTEMA DE PROYECTOS	11
5.1 De la Formulación.	11
5.2 Del Seguimiento	13
5.3 De la Evaluación	15
6. DEL SISTEMA DE PROYECTOS EN SU INTERRELACION CON EL PROCESO DE PLANIFICACION	19
6.1 Etapas del Proceso de Planificación	19
6.1.1 Diagnóstico	19
6.1.2 Programación	20
6.1.3 Seguimiento, Evaluación y Reformulación . .	21

	Página
7. PRINCIPALES PRODUCTOS DEL SISTEMA DE PROYECTOS.....	22
7.1 De la formulación	22
7.1.1 Archivo de perfiles de proyectos aprobados.....	22
7.1.2 Archivo de Proyectos formulados	22
7.2. Del seguimiento.....	24
7.2.1 Informe de supervisión	24
7.2.2 Actas de Comités, Consejos Asesores y Consultivos	24
7.2.3. Informe de situación.....	24
7.2.4. Informe alertivo.....	25
7.2.5. Informe de logros.....	26
7.3 De la evaluación	26
7.4. Memoria Anual del Instituto.....	26
7.4.1 Informe anual a la Junta Directiva.....	26
7.4.2 Informe anual del ICA.....	26

LISTA DE FIGURAS

	Pág
FIGURA 1 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE PROYECTOS	7
FIGURA 2 PROYECTOS EN EL CONTEXTO DEL ICA	12
FIGURA 3 ETAPAS DEL SISTEMA DE PROYECTOS ..	18
FIGURA 4 EL SISTEMA DE PROYECTOS Y LA PLANIFICACION	23

AGENCIA ALGERIENSE
DE ESTADISTICA

SISTEMA DE PROYECTOS

Sus Etapas e Interrelación con la Planificación

1. INTRODUCCION.

El ICA, como organismo público ejecutor debe llevar a cabo sus acciones dentro de los lineamientos de la política económica y agropecuaria del gobierno.

Durante el presente cuatrienio el Plan de Desarrollo basado en la economía social busca primordialmente la erradicación de la pobreza absoluta mediante estrategias que permitan alcanzar una tasa de crecimiento del producto alto y estable y un mejoramiento sustancial en la calidad de vida de las comunidades y regiones que han sido excluidas de los beneficios del desarrollo. Más concretamente, estos objetivos se logran en parte mediante los incrementos en la producción y la productividad agropecuarias, pues ellos no sólo contribuyen eficazmente a mantener una alta tasa de crecimiento económico, sino también a lograr la estabilidad política y social tanto en las áreas rurales como en las urbanas. En esta dirección, el Plan de Desarrollo plantea que el mejoramiento de las condiciones de producción y productividad se logra por medio del acceso, entre otros recursos, de la tecnología. Por tal motivo, en el Plan el sector agropecuario ha sido seleccionado como uno de los pilares para el crecimiento económico, por ser un abastecedor de alimentos y materias primas en el mercado doméstico, generador de ingresos de inmensas comunidades campesinas y de divisas.

Para cumplir con estos retos, se hace indispensable mejorar el proceso de planificación institucional, de manera tal que las acciones a desarrollar se ajusten a los lineamientos de política económica y sectorial y guarden una estrecha relación con los recursos físicos, humanos y presupuestales con que cuenta la entidad, propiciando una asignación y empleo racional de los mismos. En consecuencia, el Instituto, bajo la coordinación general de la Dirección de Planeación, está diseñando un instrumento ordenador en el contexto de la planificación, denominado Sistema de Proyectos, que comprende básicamente las etapas de formulación, selección, aprobación, seguimiento y evaluación de los programas, subprogramas y proyectos.

Como unidad básica de planificación y por consiguiente de programación se ha escogido el proyecto, ya que éste permite metodológicamente determinar un problema, objetivos, metas, estrategias y resultados esperados de un grupo específico de acciones. El proyecto precisa un conjunto de acciones orientadas a resolver un problema en particular, o a impulsar y concretar una potencialidad o ventaja determinada en un área geográfica dada, con base en una organización y unos recursos asignados, pero con una duración de tiempo limitada y responsabilidades definidas.

Adicionalmente, la agregación de los proyectos permite establecer los diferentes subprogramas y programas del Instituto, a los diferentes niveles y unidades operativas.

Conceptualmente los programas atienden una problemática amplia, están presentes en el tiempo como temática aunque con diferentes matices según los avances en su solución. Debido a esta situación, los programas frecuentemente son de carácter permanente dentro de una organización institucional dada.

En la medida que el Instituto adopte, formalice e institucionalice una metodología apropiada y consistente de proyectos, se logrará evitar al máximo caer en el "activismo" o "pragmatismo" que conlleva el riesgo de realización de acciones sin un marco adecuado de priorización, y al margen de la política gubernamental.

2. ANTECEDENTES.

El ICA en el cumplimiento de sus funciones que le han sido asignadas por el Gobierno Nacional, ha contado implícita y a veces explícitamente con una planificación de sus actividades. La Oficina de Planeación ha venido trabajando desde el año 1969 en el diseño e implementación de un sistema que reúna la información necesaria para obtener el Plan Operativo Nacional Anual, los planes cuatrienales y en general la consolidación de la información para la labor de planeación en el corto, mediano y largo plazo.

Entre 1980 y 1985 se efectuaron varios intentos para permitir la elaboración de la programación anual de actividades del ICA, los que se encuentran condensados en documentos tales como: Análisis de Programación de actividades del ICA para 1980; Programación del ICA para 1981 y 1982.

El Instituto ha realizado importantes esfuerzos en el pasado tendientes a programar a corto, mediano y largo plazo al interior de la entidad. Como hechos concretos al respecto se pueden citar el Plan Nacional de Investigación Agropecuaria del ICA - PLANIA y el Plan Nacional de Transferencia de tecnología PLANTRA, donde se señalan los objetivos y proyectos de largo plazo en función de la oferta y la demanda de tecnología en el sector. sin embargo, ello no representa sino perfiles de proyectos, los cuales distan del proyecto mismo.

La Subgerencia de Investigación y Transferencia, de tiempo atrás viene actuando en forma de proyectos, como unidades básicas de programación, con el fin de poder concretar la posibilidad de establecer un sistema de control, seguimiento y evaluación. En consecuencia, la Subgerencia de Investigación y Transferencia en la práctica ha venido trabajando en función de una Unidad de Trabajo (o Proyecto) de manera informal, sin la existencia de una formulación concreta e institucionalizada.

Recientemente un análisis sobre la forma como se llevaba a cabo la investigación, llevó a consideraciones, de: a) Diferencias conceptuales entre Proyecto, Experimento y Actividad y, b) Una clasificación deficiente por unidades de trabajo como proyectos de investigación, pues en algunos casos no fue posible llevarla a cabo, dado que no se cumplieron las condiciones o criterios establecidos.

Se supone entonces, que sí se ha contado en el Instituto con una metodología o procedimiento, formal o informal, para la definición, formulación, aprobación y ejecución de las actividades involucradas en dichos proyectos.

Por su parte, las actividades desarrolladas a través de la Subgerencia de Fomento y Servicios en general son recurrentes, pero ello no obsta para que se enmarquen en una programación por proyecto, puesto que están definidas dentro de unos objetivos claros tendientes a satisfacer unas necesidades específicas, y lograr metas preestablecidas. De hecho esta situación se puede ver reflejada, por ejemplo, en casos como el Proyecto de Control de la Fiebre Aftosa y Control de la Sigatoka, los cuales presentan un problema a resolver, una estrategia, una geografía o espacio regional y un cumplimiento de metas objetivas determinados en el tiempo, a pesar de que cuenten con metodologías propias a la naturaleza del proyecto.

De otra parte, es importante mencionar que en el área de Cooperación Técnica se cuenta con un sistema de registro y control de los proyectos que ésta desarrolla. No obstante se presentan serias limitaciones en la cuantificación de los proyectos de cooperación técnica, especialmente en aspectos relativos a costos e ingresos. Generalmente, los convenios tienen una evaluación y seguimiento por el carácter y la naturaleza de los mismos, pues ellos se realizan entre entidades diferentes y la contraparte generalmente busca evaluar los resultados, para el establecimiento de criterios para las decisiones de su participación en la ejecución del proyecto.

Finalmente, a partir de 1986 con la incorporación del procesamiento electrónico de datos y las experiencias acumuladas a través de todos estos años, se logró en 1987 establecer la programación de actividades por "PROYECTO ICA" para 1987. Como fruto de este trabajo, se cuenta con un Banco de Proyectos, que a pesar de los avances obtenidos en materia de planificación, sin embargo dejó entrever una serie de problemas en lo relacionado a conceptos, lo cual se reflejó en la conformación del mismo. Adicionalmente, la información allí consignada no tiene la suficiente consistencia para constituir un sistema sólido de PROYECTOS, que le permita al Instituto contar con una herramienta apropiada para el establecimiento de mecanismos de Control y Evaluación, y por consiguiente, asegurar la ejecución de Proyectos y Actividades consistentes con las prioridades gubernamentales e institucionales.

De todo lo anterior, se deduce que el Instituto ha venido buscando una metodología para establecer o aproximarse a una apropiada planificación para apoyar la labor de toma de decisiones.

3. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE PROYECTOS.

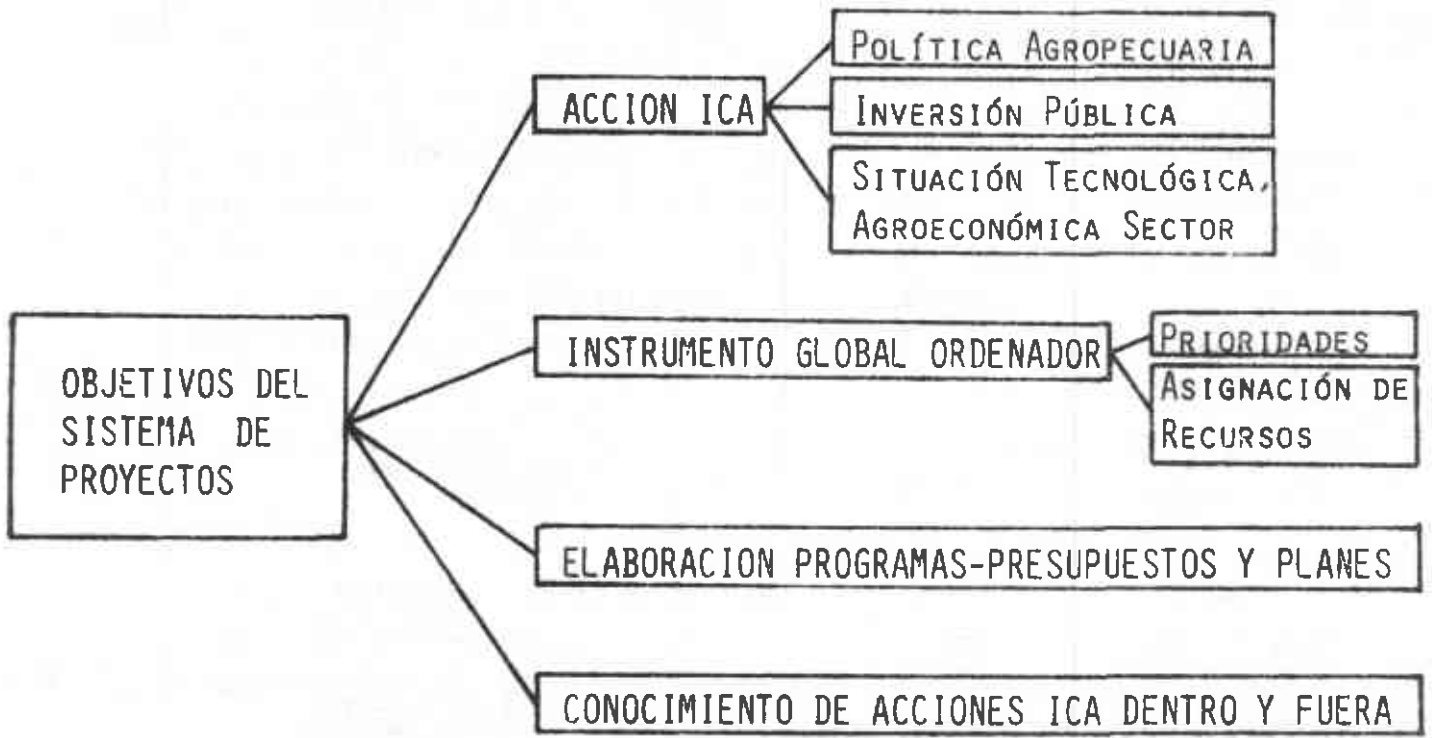
El objetivo general del Sistema de Proyectos consiste en proveer los elementos necesarios para asegurar eficacia y racionalidad en la toma de decisiones sobre asignación de recursos; y además, permite la revisión, ajuste y reformulación de los proyectos, por parte del cuerpo directivo y técnico del ICA en el tiempo y en el espacio.

Los objetivos específicos del Sistema son: a) Contribuir a que la acción del ICA a través del gasto de inversión pública, sea coherente con la política económica y agropecuaria del Gobierno y con la realidad y potencialidad tecnológica dentro de un contexto socio-económico; b) Proveer a la entidad de un instrumento útil que permita convencer a las esferas políticas, sociales y gremiales acerca de la bondad y del impacto de cada uno de los proyectos de investigación o de servicios que presta el Instituto; c) Contar con el insumo necesario para la elaboración de los planes operativos anuales y los planes de mediano plazo, con una clara indicación de los problemas y áreas temáticas a atender, las actividades a emprender y los recursos requeridos para el alcance de los objetivos y metas establecidas; y d) Propender por un mecanismo apropiado para el conocimiento por parte del cuerpo directivo de la entidad, sobre la problemática de que se ocupan las diferentes áreas técnicas del Instituto y los avances y logros en su solución. (Figura 1).

4. PAPEL DEL SISTEMA DE PROYECTOS Y SU JUSTIFICACION.

4.1. Los Proyectos en el Proceso de Planificación.

La planificación constituye un esfuerzo deliberado para encauzar los medios o recursos hacia la obtención de unas metas mediante el uso eficiente de los mismos. Las entidades públicas y



MINISTERIO AGRICULTURA Y PESQUERÍA
EN COLOMBIA

FIGURA 1

privadas, a nivel nacional, regional y local, han visto la conveniencia y urgencia de avanzar hacia una planificación de sus actividades como consecuencia de la escasez de recursos y la imperiosa necesidad del establecimiento de prioridades.

La práctica de la planificación en diferentes países ha mostrado que para la apropiada ejecución de este proceso, más que unos fondos de inversión adicionales y su distribución, es necesario la adopción de políticas y medidas adecuadas para orientar la utilización de los recursos disponibles, de acuerdo con los problemas prioritarios a atender y los objetivos establecidos. Dichas políticas y medidas toman la forma específica de proyectos, como instrumentos ordenadores de la ejecución de actividades.

La escasez de proyectos estratégicos y bien diseñados, como instrumentos ordenadores de la acción gubernamental, ha sido reconocido por parte de organismos de cooperación técnica y de financiamiento internacional como uno de los impedimentos mayores en la conducción y ejecución de la política de desarrollo, en particular en países de menor desarrollo.

4.2. Los Proyectos en el Contexto del ICA.

El esquema organizativo del ICA concibe los programas como pertinentes a las Secciones-Programas constitutivos de cada División. A su vez, los proyectos se asocian con el grupo de actividades concretas que desarrollan diferentes grupos técnicos adscritos a cada una de las Secciones-Programas, y que por tanto, atienden una problemática específica, con objetivos, metas, estrategias y prioridades de acción definidas.

La configuración de proyectos como unidad básica de programación y ejecución permite que estos instrumentos (proyectos) jueguen un papel como sistema, lo cual puede sintetizarse de la siguiente manera:

- a) Los proyectos permitirán el establecimiento de prioridades para la acción del ICA a los diferentes niveles. A nivel de proyecto se podrán jerarquizar actividades, a nivel de programas (algodón, maíz, ganado de leche, etc.), se podrá establecer un ordenamiento prioritario entre proyectos propuestos y factibles de ejecutar. El sistema también permitirá revisar las prioridades entre programas y regiones geográficas, al poder verificarse el grado de concentración de la acción institucional en especies vegetales y animales y en regiones específicas.
- b) La Gerencia General del ICA ante la situación real de recursos restrictivos frente a los requerimientos y a las necesidades presupuestales para el conjunto de la acción institucional a nivel nacional, regional y local, tiene que tomar periódicamente decisiones sobre las acciones a emprender.

Para estos fines el marco más lógico y operacional es el de proyectos, puesto que permite entender los problemas que se pretende solucionar, su significancia y los resultados esperados, así como los recursos demandados, aspectos éstos claves en la planificación y en la gestión gerencial.

- c) El estamento Gerencial del ICA tiene la preocupación permanente y justificada de conocer qué hay en el fondo de los programas técnicos, qué problemática se ataca y qué objetivos se pretende alcanzar, así como la naturaleza e importancia de las actividades que se desarrollan.

Esto es, el estamento directivo del Instituto como empresarios de la investigación y la difusión y servicios de apoyo tecnológico, requiere tener un conocimiento actualizado sobre los problemas o potencialidades de que se ocupan las áreas técnicas de la entidad y el progreso o avances en la búsqueda de soluciones, siendo el marco de proyectos el más apropiado para estos fines por la especificidad en la formulación de los mismos.

- d) El ICA como entidad al servicio de la sociedad, necesita tener y proyectar una adecuada imagen institucional que propicie el auspicio creciente de los diferentes estamentos sociales (productores, consumidores, etc.). Esta imagen se logra, se mantiene y fortalece mediante el ofrecimiento y obtención de productos concretos que beneficien a la comunidad, ya que es virtualmente imposible "vender" la institución, sino sólo a través de realizaciones específicas. La programación a través de proyectos, dada su naturaleza, permite alcanzar efectivamente este propósito. También el Sistema de Proyectos, al tratarse de productos, especies animales y actividades concretas, facilita el diálogo y la concertación del ICA con otras entidades públicas y con agremiaciones de productores y demás representantes de usuarios del Instituto.
- e) El trabajo por Proyecto y en forma de sistema, facilita también tanto la asignación clara de responsabilidades como el control y seguimiento de la ejecución y del logro de realizaciones, con lo cual se propicia el avance hacia un proceso más objetivo y técnico de evaluación de desempeño del personal, que permita el establecimiento de incentivos de una manera equitativa y justificada.
- f) De otro lado, es de resaltar que lo que da una idea

concreta de la cobertura, alcance y profundidad de las acciones del ICA por especie, disciplina científica y servicios, es en definitiva, el número y calidad de los proyectos que se ejecutarán en el mediano plazo y que tomarían forma y se concretarían (al formular y ajustar) anualmente, mediante la elaboración del plan operativo y la programación presupuestal. Resulta claro que una vez montado el Sistema de Proyectos en el ICA, se tendrían entonces las bases de información y organización para la elaboración, en una forma más ágil, de los planes operativos anuales y de los planes cuatrienales a nivel nacional y regional. (Figura 2).

Se deduce de todo lo anterior, la amplia justificación para el establecimiento de un Sistema de Proyectos en el ICA.

5. ETAPAS DEL SISTEMA DE PROYECTOS.

5.1. De la Formulación.

La formulación consiste en un proceso cuyo punto de partida es la identificación de la idea orientada a la solución de un problema en particular, lo cual permite la definición de objetivos específicos. Sobre esta base se inicia un proceso de preparación y análisis progresivamente más detallado, que abarca una gama de condiciones técnicas, institucionales, económicas y financieras necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto. Incluye todo el trabajo necesario para llevar el proyecto al punto en que puede iniciarse un examen y evaluación cuidadosos y, si determina que es un buen proyecto, puede comenzar la ejecución. Esta etapa supone la elaboración y disponibilidad de diagnósticos y marco orientador institucional.

PROYECTOS EN EL CONTEXTO DEL ICA

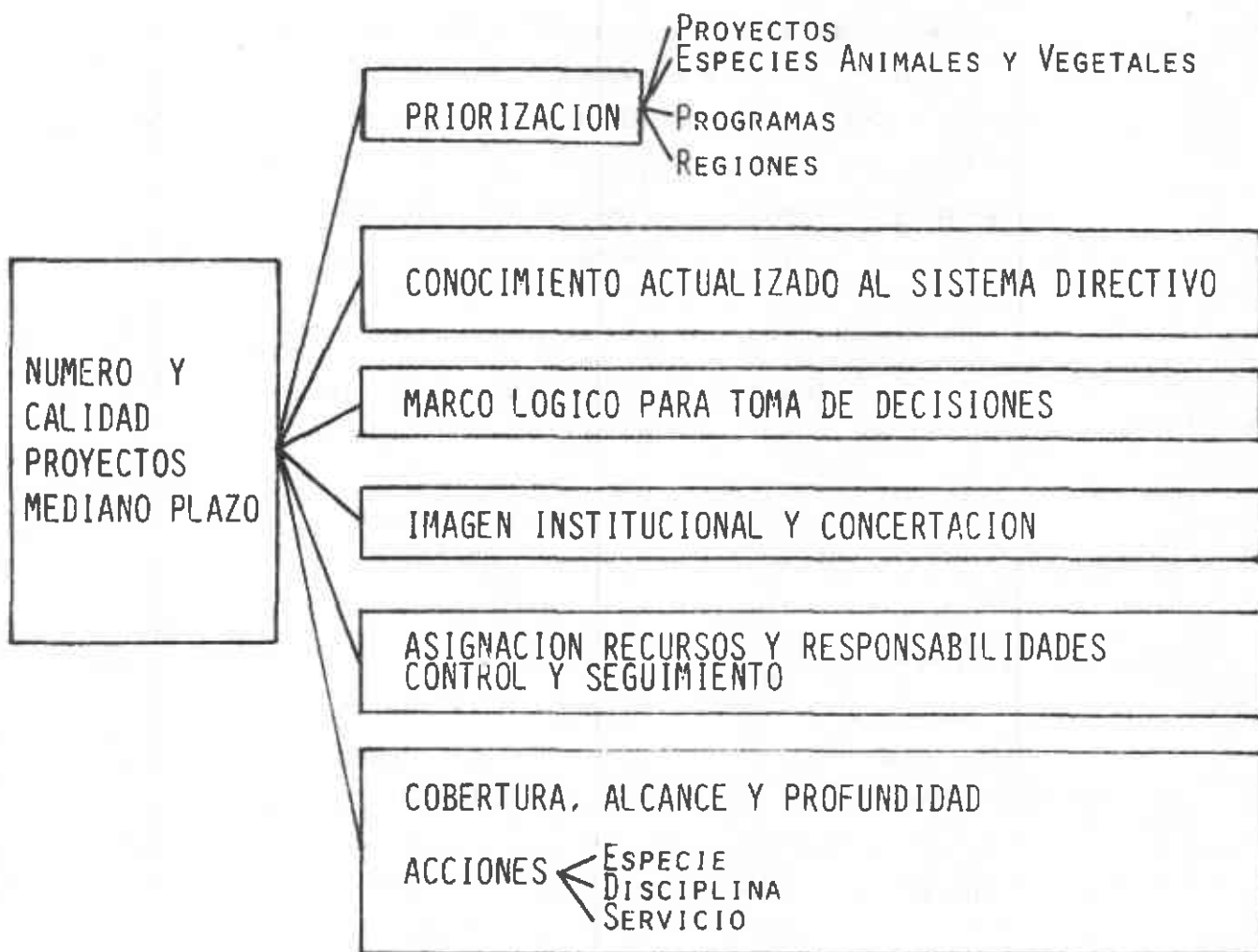


FIGURA 2

Diseñados y formulados los proyectos de acuerdo con lo ya expuesto, se cuenta con la definición de un conjunto de problemas específicos que es necesario resolver y las estrategias que para ello se pretende aplicar, con los recursos globales de la institución. Para propiciar una asignación y empleo racional de los recursos físicos, humanos y presupuestales de manera tal que guarden relación con los lineamientos de política económica y sectorial, es indispensable iniciar en este punto un proceso de selección (priorización) y aprobación de los proyectos, proceso que se encuentra explicado claramente y reglamentado en el documento "Sistema de Proyectos - Normas y Procedimientos". (Figura 3).

5.2. Del Seguimiento.

La formulación del proyecto, su seguimiento y evaluación, son etapas conexas y complementarias; por lo tanto, la eficiencia del seguimiento (y, en consecuencia, de la evaluación) depende en gran medida de la precisión y claridad de la formulación.

La etapa de seguimiento comprende el conjunto de actividades incluídas en el proceso de medir, recopilar, registrar, procesar y analizar datos para generar y comunicar la información requerida por los diferentes niveles que intervienen en la administración del proyecto, facilitando así la adopción de decisiones que contribuyan a mantener o reorientar la conducción de éste hacia las metas consideradas inicialmente en su diseño.

Bajo el control de la dirección del proyecto, que tiene por objetivo satisfacer sus necesidades de información y que trabaja de acuerdo con un plan cronológico preestablecido, se debe dar el seguimiento por cuanto éste está incluído en la función de administrar. La dirección de un proyecto solamente puede funcionar eficazmente cuando cuenta con la información necesaria

y oportuna para determinar la adecuada o inadecuada provisión de insumos al proyecto, si éstos se han utilizado o no en la forma prevista y si están o no produciendo los efectos esperados (programados) para un plazo determinado.

Por ser el seguimiento inherente a la conducción del proyecto, difícilmente se puede aplicar el mismo diseño de seguimiento a otro proyecto, así sea del mismo tipo, sin antes hacerle modificaciones sustanciales.

Mediante la ejecución del seguimiento se asegura la eficiencia del uso de los insumos, la ejecución de las actividades, la identificación de puntos críticos y de cuellos de botella y el planteamiento de acciones correctivas en forma inmediata y oportuna.

El diseño del proceso de seguimiento considera como una actividad básica la selección de la información sobre los insumos utilizados y productos logrados, es decir, supone un examen ordenado del desarrollo del proyecto para determinar su progreso con relación a las metas trazadas, comparando las actividades realizadas frente a las programadas. Esta etapa comprende, un conjunto de procedimientos ordenados sistemáticamente para obtener y hacer conocer información adecuada y oportuna sobre la ejecución de las actividades y el avance en el logro de las metas parciales.

El resultado o producto básico del seguimiento, es el flujo periódico y oportuno de información relevante para la toma de decisiones, que respondan adecuadamente a los propósitos planteados por los diferentes niveles que intervienen en la administración del proyecto y por tanto, a los objetivos generales y específicos del mismo. (Figura 3).

5.3. De la Evaluación.

~~AGRICULTURA AGROPECUARIO~~

La evaluación es un proceso sistemático y analítico de revisión de los resultados esperados y de los originados por la ejecución de un proyecto y de su impacto en el medio ecológico y socioeconómico donde se aplique, teniendo en cuenta sus efectos directos e indirectos. Es un proceso similar al de seguimiento pero periódico, que puede realizarse antes del inicio de la ejecución (previa a la asignación de recursos); un año o dos después de iniciada la ejecución (evaluación sobre la marcha); al concluir la ejecución (evaluación de resultados); o años después de concluida la ejecución (evaluación de impacto).

Dado que en la función de seguimiento se corre el riesgo de perder la visión continua del proyecto en función del cumplimiento de sus objetivos, por el mismo carácter rutinario del sistema, se hace necesaria la realización de evaluaciones periódicas con la participación de personal ajeno al proyecto e imparciales respecto a los responsables de la ejecución del mismo.

El proceso evaluativo abarca las siguientes modalidades en el tiempo: (Figura 3).

a) La evaluación ex-ante. Consiste en esencia en la valoración del proyecto en la fase de elaboración y formulación, esto es, previo a su ejecución. Se realiza para analizar la factibilidad de alcanzar los objetivos del proyecto en lo que respecta a productos, efectos y repercusiones. Teniendo en cuenta por un lado, la importancia de sus objetivos dentro de la política global y sectorial y por otro, los recursos requeridos frente a los disponibles o previstos, se analiza su consistencia,

dimensionamiento, contenido técnico y estructura.

En resumen, con esta evaluación se define la factibilidad técnica, económica, social e institucional, del proyecto.

b) Evaluación sobre la Marcha o Formativa. Si los datos generados por el seguimiento revelan una desviación importante con respecto a las expectativas, será preciso realizar una evaluación sobre la marcha o formativa para examinar los supuestos y premisas en que se basó el diseño original del proyecto.

Es la revisión de las actividades que conforman el proyecto para determinar cuáles de ellas están contribuyendo a la inadecuada provisión de insumos, o a su utilización en la forma no prevista, o cuáles de ellas están impidiendo que se produzcan los efectos esperados (programados) para un plazo determinado. Implica establecer la eficiencia en la ejecución del proyecto en función de las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos.

En algunos casos, la diferencia entre seguimiento y evaluación sobre la marcha no es clara, por ejemplo, el reporte mediante informes puede involucrar ambas actividades. Para evitar confusión deben considerarse como conceptos separados. Debe señalarse no obstante, que tanto el seguimiento como la evaluación sobre la marcha o formativa sirven como insumos para guiar la administración del proyecto.

Tal como se había señalado, el seguimiento verifica a través

de variables e indicadores, el comportamiento de las actividades programadas. La evaluación sobre la marcha o formativa por su parte, valora los resultados parciales y el grado de logro de objetivos intermedios o específicos del proyecto.

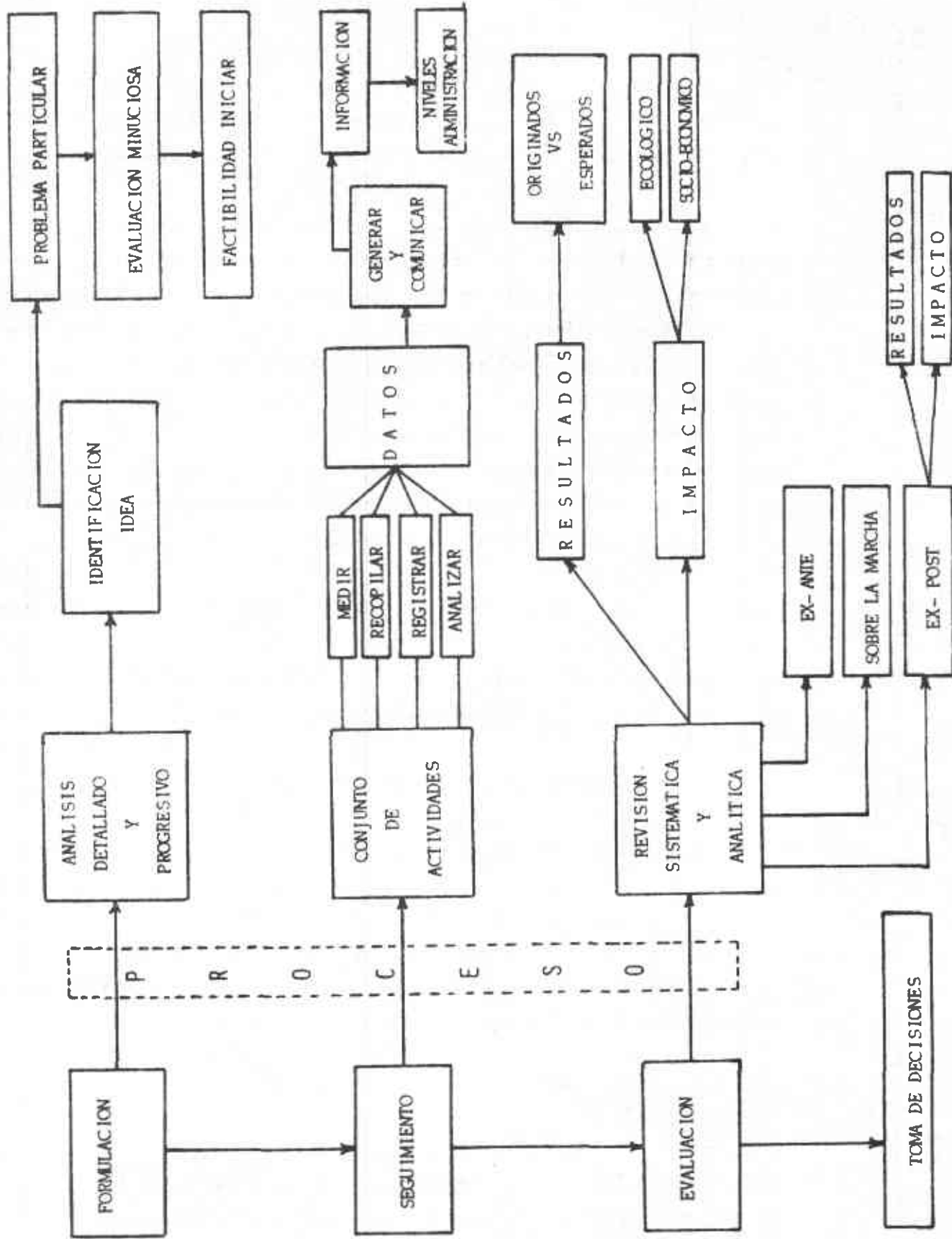
El seguimiento debe ser un proceso continuo de recolección y análisis de datos y de presentación de información y debe considerarse como parte de la administración, ya que difícilmente el diseño, en forma estricta, de un sistema de seguimiento para un proyecto determinado puede ser aplicado a otro sin modificaciones sustanciales, aún tratándose de un mismo tipo de proyecto. La evaluación sobre la marcha o formativa, con perspectivas más amplias que el seguimiento, las cuales exigen información comparativa, no es necesariamente un elemento integral de la administración del proyecto.

Cuando no se practica el seguimiento sistemático a los proyectos sino que se recurre a evaluaciones periódicas, generalmente en éstas se identifican problemas que perjudican notablemente el desarrollo exitoso del proyecto y que pudieron haberse corregido desde las primeras fases de ejecución, si hubiese existido un sistema apropiado de seguimiento.

c) Evaluación ex-post. Se realiza una vez finalizado el proyecto. Se define como evaluación de resultados cuando se mide y compara el efecto de los productos y propósitos alcanzados con los productos, efectos y repercusiones previstas; cuando se miden y comparan el propósito y objetivo general con el programado se define como evaluación de impacto.

La evaluación de resultados debe realizarse cada vez que finalice un proyecto y se orienta al análisis comparativo de resultados y objetivos específicos alcanzados, en relación con los programados. La de impacto se efectúa cuando el sistema directivo indique la necesidad de estudios de casos para satisfacer tales fines. (Figura 3).

FIGURA 3. ETAPAS DEL SISTEMA DE PROYECTOS



6. DEL SISTEMA DE PROYECTOS EN SU INTERRELACION CON EL PROCESO DE PLANIFICACION.

6.1. Etapas del Proceso de Planificación.

La Oficina de Planeación viene trabajando desde el año de 1969 en el diseño e implementación de un sistema de planificación que se ajuste a las actividades que debe desarrollar el Instituto, de acuerdo con las funciones asignadas por el Gobierno Nacional. Se inició con el proceso de planificación presupuestal, por ser ésta la necesidad primaria del Instituto en ese momento, dejando la responsabilidad del proceso de programación de actividades y de otros recursos a las diferentes dependencias técnicas encargadas de los proyectos. Sin embargo, desde las primeras fases del proceso se empezó a trabajar en el diseño y montaje de todo el sistema de planificación del Instituto, teniendo en cuenta para ello, que todo sistema de planificación conlleva al desarrollo de ciertas actividades básicas, las cuales, al realizarlas ordenadamente, se consideran como etapas del proceso; tales etapas son: Diagnóstico, Programación, Seguimiento, Evaluación y Reformulación.

6.1.1. Diagnóstico.

La etapa de diagnóstico permite disponer de un conocimiento de la estructura, funcionamiento, naturaleza y magnitud de los problemas que afectan las actividades que se examinan o se pretenden planificar. Normalmente, el diagnóstico se refiere a un período en el pasado para el cual se desea conocer, medir, interpretar y evaluar los resultados, explicar el comportamiento vigente y observar la tendencia que siguen las actividades.

La elaboración del diagnóstico implica: a) Describir el estado de la actividad en términos de los resultados que se están produciendo, los instrumentos que se están utilizando y el medio en que se está operando; b) Describir, preferentemente en forma cuantitativa, las relaciones entre los resultados, por un lado, y los instrumentos y el medio, por el otro; c) Proyectar (pronosticar) el desarrollo de la actividad en caso de mantenerse constante la política vigente, los instrumentos para su aplicación y sus formas de utilización; d) Evaluar tanto la situación actual como la proyección de la actividad; e) Explicar por qué tanto la situación actual como la proyección se alejan o no de lo normativo y f) Determinar los elementos estratégicos de la futura política.

6.1.2. Programación.

El proceso de aproximación del estado actual (según diagnóstico) al estado normativo se consigue precisando nuevas acciones en la etapa de programación. Esta, se basa en el diagnóstico y consiste básicamente en: a) Fijar el lapso en que se lograrán las metas y seleccionar los recursos para lograrlas. b) Determinar la medida de aproximación del estado real de la situación al estado normativo que se pretende alcanzar, es decir, fijar objetivos realistas y compatibles, lo mismo que las directrices, normas y políticas para alcanzarlos y c) Fijar un orden de prioridades para las actividades.

Las actividades desarrolladas en esta etapa (corto, mediano y largo plazo) se expresan en proyectos, programas y planes, en los cuales se fijan las metas cuantitativas y se definen los recursos humanos, físicos y financieros necesarios, los métodos de trabajo, la localización espacial de las actividades y las responsabilidades para su ejecución.

6.1.3. Seguimiento, Evaluación y Reformulación.

En términos estrictos, la ejecución de las tareas de control y seguimiento de las actividades mediante las cuales se desarrolla la política agropecuaria u otras, no forma parte de las actividades normales de la planificación, aunque sí implica la realización de tareas muy vinculadas a ella, tales como la coordinación general, la supervisión y el seguimiento. Su actividad más importante es controlar cómo la política formulada es puesta en práctica por las diversas dependencias ejecutoras e ir conociendo, mediante diversos indicadores, su comportamiento, para apreciar así cómo se cumplen los objetivos y se alcanzan las metas programadas; ello ayuda a evitar errores o desviaciones, o a tomar con rapidez y oportunidad las medidas correctivas.

La evaluación y la reformulación constituyen una actividad muy parecida a la anterior, debido a los procedimientos que se usan; la principal diferencia consiste en que la evaluación se realiza periódicamente, sobre la base de los resultados finales correspondientes a los diferentes aspectos programados, por lo cual resulta más comprensiva.

La evaluación es fundamentalmente un proceso de crítica, por medio del cual se determina, en primera instancia, si los objetivos y las metas estipuladas fueron o no conseguidos; la reformulación es la consecuencia lógica de la evaluación, con la cual se cierra el ciclo de la planeación y se comienza nuevamente con la revisión del diagnóstico.

Las etapas descritas anteriormente y que conforman el Sistema de Planificación requieren entre otras herramientas, del Plan Operativo Anual, instrumento de operación en el corto plazo que forma parte de la etapa de programación junto con el Plan Indicativo de Mediano Plazo y el Plan Cuatrienal de Inversiones.

La operacionalización del Sistema de Planificación se da a través del Sistema de Proyectos, el cual utiliza el proyecto como unidad básica de referencia, a través de lo cual se genera la información necesaria en la programación (Plan Operativo Anual), seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos. (Figura 4).

7. PRINCIPALES PRODUCTOS DEL SISTEMA DE PROYECTOS

El Sistema de Proyectos en su operación, permite la generación de los siguientes tipos de productos, para las diferentes etapas que lo componen.

7.1 De la Formulación

En la formulación, se han contemplado en esencia tres niveles decisorios a seguir en el proceso de aprobación de los proyectos, que comprenden la elaboración del perfil del proyecto, la priorización de perfiles a nivel regional y la aprobación nacional de perfiles de proyectos por parte del Comité Asesor de Gerencia General. Estos tres niveles suponen la generación de los siguientes productos.

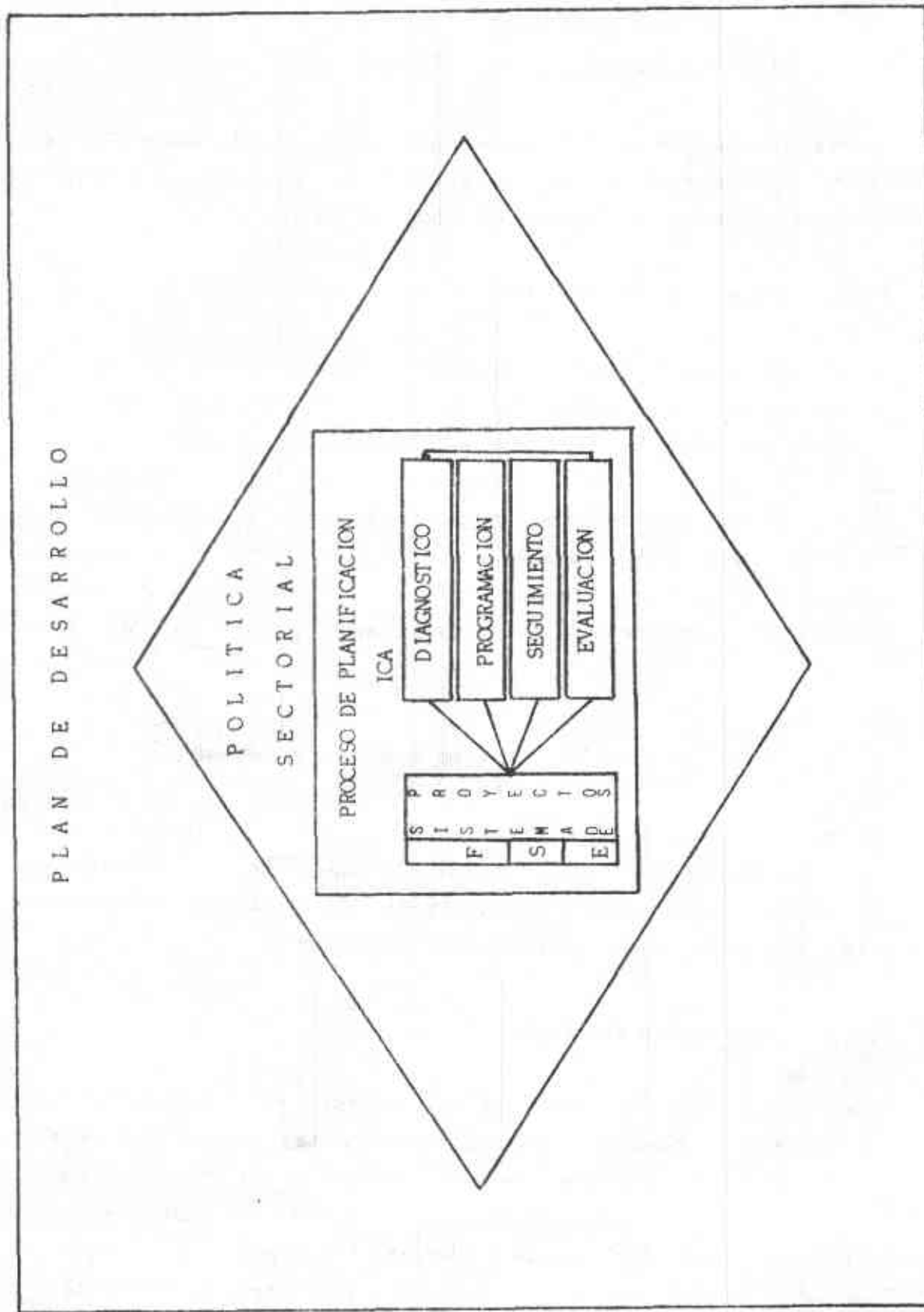
7.1.1 Archivo de Perfiles de Proyectos Aprobados

Este archivo contendrá las ideas de proyectos para la solución de problemas tecnológicos del agro, en función de las prioridades definidas por las condiciones de la oferta y la demanda de tecnología que se hallen enmarcadas dentro de la política tanto institucional como sectorial del Gobierno. Es el insumo para la formulación de los proyectos que los diferentes estamentos directivos deben analizar, a fin de seleccionar y aprobar los que considere técnicamente viables.

7.1.2 Archivo de Proyectos Formulados

Contendrá los proyectos formulados a partir de los perfiles aprobados por el Comité Asesor de Gerencia General.

FIGURA 4. EL SISTEMA DE PROYECTOS Y LA PLANIFICACION



F.: Formulación; S.: Seguimiento; E.: Evaluación

7.2 Del Seguimiento

La información que los responsables de la ejecución de los Proyectos reporten en los formularios de seguimiento, permitirá la elaboración de los siguientes tipos de informes:

7.2.1 Informe de Supervisión

Hace referencia a todos aquellos informes previstos en las normas y procedimientos del Sistema de Proyectos para ser presentados por los diferentes estamentos que participan en la ejecución y administración de un proyecto. Se elaboran con base en las visitas y reuniones que periódicamente se realizan para estos fines en los diferentes niveles y contienen información necesaria relacionada con: sitio, duración, objeto problemas detectados y recomendaciones y alternativas para su solución.

7.2.2 Actas de Comités, Consejos Asesores y Consultivos

En las reuniones de estos Comités y Consejos realizados con el fin de revisar aspectos relacionados con los Proyectos, se elaboran las actas respectivas en las cuales se consignarán las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

7.2.3 Informe de Situación

Tiene por fin presentar periódicamente y de acuerdo con el manual de normas y procedimientos a las autoridades responsables de proyectos, el avance alcanzado en términos físicos con relación a las actividades y productos, comparando lo realizado con las metas programadas, para el respectivo período. Así mismo se propone reportar los problemas o

limitaciones encontradas, sus posibles causas e implicaciones y la formulación de las recomendaciones pertinentes para solucionarlas.

También son productos del Sistema de Proyectos en la etapa de seguimiento otros informes de situación tales como:

a. Informe a nivel CRECED, Especie o Disciplina

Presenta el estado de avance de todos los proyectos para un período determinado por CRECED, Especie o Disciplina, señala el grado de logro de los propósitos de los proyectos y de los objetivos generales del CRECED, Especie o Disciplina.

b. Informe Semestral por Regional

Presenta el estado de avance de todos los Proyectos que se ejecutan en el área de influencia de la regional, señala la contribución a la solución de la problemática de la regional.

c. Informe anual de Actividades por CRECED, Especie o Disciplina, por Subgerencia y por Regional

Cubre el estado de avance a su respectivo nivel de agregación para el año fiscal y mide el logro alcanzado de propósitos y objetivos generales a nivel de CRECED, Especie o Disciplina, Subgerencia y Regional.

7.2.4 Informe Alertivo

Son informes esporádicos o eventuales que tienen por objeto alertar, prevenir y anticipar posibles problemas y buscar y aplicar medidas correctivas.

7.2.5 Informe de Logros

Son los informes finales de actividad y de Proyecto que se elaboran cuando este o aquella finalizan, con el objeto de medir los resultados y la eficiencia en su ejecución.

7.3 De la Evaluación

El producto de esta etapa está constituido por una serie de informes que comprenden los análisis y situaciones detectadas a nivel de ejecución del proyecto (evaluación sobre la marcha) a nivel de proyectos terminados (evaluación de resultados), y aquéllos, producto de los estudios de evaluación analítica y de impacto, realizados en los casos determinados.

7.4 Memoria Anual del Instituto

Comprende:

7.4.1 Informe Anual a la Junta Directiva

Tiene como objetivo presentar a los Miembros de la Junta Directiva, las actividades realizadas por el Instituto durante el año en referencia, en materia de Desarrollo Institucional y metas alcanzadas con los recursos disponibles, es decir, mostrar los logros obtenidos mediante la respectiva gestión administrativa.

7.4.2 Informe Anual del ICA

Tiene como objetivo presentar al Gobierno Nacional, entidades nacionales e internacionales y al público en general, la

contribución del Instituto en el logro de los objetivos propuestos en las políticas gubernamentales relacionadas con el Sector Agropecuario, además de informar acerca de otras realizaciones importantes del Instituto en las diversas actividades de su competencia.

Tanto el Informe Anual a Junta Directiva como el Informe Anual del ICA se preparan de acuerdo con política y directrices trazadas en el Comité Asesor de Gerencia General y con procedimientos preparados en la Oficina de Planeación.

23-10-87