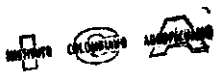
6225
2 ej.

INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO, ICA
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN COLOMBIA

ZA/C-3.2(109)



SUB-GERENCIA DE DESARROLLO
BIBLIOTECA AGROPECUARIA
DE COLOMBIA

ANALISIS DEL SISTEMA DE MANEJO DE PROYECTOS APLICADO EN EL DISTRITO DE PAMPLONA

BOGOTÁ, ENERO DE 1981

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCION	i
ANTECEDENTES	iii
I. PROBLEMATICA INICIAL	1
A. Centralización Técnico-Administrativa	2
B. Cargos con Funciones no bien definidas	2
C. Falta de Unidad de Mando	3
D. Coordinación Interna no satisfactoria	3
E. Falta de Integración para el Trabajo en Equipo	4
F. Baja Participación de los Usuarios	4
G. Baja participación de los niveles jerárquicos inferiores en la Planeación	4
H. Establecimiento de Objetivos y Metas de manera poco precisa	5
I. Falta de Racionalización en la Programación	5
J. Deficiente Seguimiento e Información de las Actividades	6
II. SISTEMA DE MANEJO DESARROLLADO	7
III. METODOLOGIA DEL ESTUDIO	14
A. Objetivos	14
B. Condiciones dadas	14
C. Criterios de Análisis	15
D. Recolección de la Información	18

Pag.

IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A. Resumen Operativo Gerencial y Programación 20

B. Plan de Implementación-Programación 21

C. Organización Técnico-Administrativa 30

D. Sistema de Información y Seguimiento 50

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 66

A. Conclusiones 67

B. Recomendaciones 71

BIBLIOGRAFIA 76

ANALISIS DEL SISTEMA DE MANEJO DE PROYECTOS APLICADO EN EL DISTRITO DE PAMPLONA

INTRODUCCION

El presente estudio obedece a la solicitud formulada en el "Segundo Seminario sobre Manejo de Proyectos de Desarrollo Rural Regional" celebrado en Bucaramanga entre el 4 y el 7 de Febrero de 1979, en el cual fue analizado el Sistema de Manejo diseñado para el DTT de Pamplona con fines de ajustarlo y ponerlo en ejecución experimental, con propósitos posteriores de expansión a otros Distritos del ICA.

Los responsables del estudio designados por la Subgerencia de Desarrollo Rural del ICA, fueron: Rubén Jaramillo G., Jefe de la Sección de Estudios Agroeconómicos de la División de Estudios Socioeconómicos; Jairo Mantilla B., Asesor Económico del DTT Pamplona y Alfonso Medina T., Jefe de Recursos Financieros y Director Regional Administrativo (encargado) de la Regional 7 del ICA. Por parte del IICA participaron: Luis Mendoza M., Especialista en Extensión Agrícola; Mariano Olazábal B., Especialista en Planificación para el Desarrollo Rural y Alfonso Bejarano A., Especialista en Manejo de Proyectos. Bajo la responsabilidad de este equipo se llevó a cabo el diseño y desarrollo del estudio, el cual se presenta a consideración de las Directivas del ICA para las medidas y decisiones que hubiere lugar.

El presente documento contempla las siguientes partes: El Capítulo primero hace referencia a la problemática sobre Manejo del Distrito identificada, la cual fue

base para desarrollar un Plan de Acción Concreto, es decir un Modelo de Manejo del Distrito, cuyas características se presentan en el Capítulo cuarto. La metodología del estudio, el análisis de los resultados y las correspondientes conclusiones y recomendaciones, son cubiertas por los capítulos tercero, cuarto y quinto respectivamente.

Los responsables del estudio agradecen el apoyo y colaboración prestados por el personal del Distrito de Pamplona y por las Directivas Nacionales y Regionales del ICA y el IICA, para el logro de los objetivos propuestos.

ANTECEDENTES

El Distrito de Pamplona viene ejecutando el proyecto denominado "Desarrollo de Tecnología para Pequeños Agricultores", el cual tenía como objetivo "proporcionar los medios apropiados, para la identificación y evaluación de métodos que permitan aumentar y auto-sostener los ingresos netos por medio de: Tecnología apropiada a las condiciones de los productores, entrega de servicios críticos, utilización y/o fortalecimiento de organizaciones de pequeños productores" *.

En otros términos el proyecto debe ser organizado en tal forma que permita definir procesos investigativos a través de los cuales se puedan identificar limitantes al desarrollo de la pequeña agricultura, determinar la efectividad de las acciones emprendidas y obtener recomendaciones que permitan el traspaso de las experiencias.

Con ocasión del Primer Seminario sobre Manejo de Proyectos de Desarrollo Rural realizado en el mes de noviembre de 1978 en Bogotá, y con participación de las Instituciones como el ICA, INCORA, HIMAT e INDERENA, fueron identificadas las áreas críticas que de manera general están relacionadas con el manejo del Distrito. Siendo por lo tanto una de las necesidades de mayor importancia, el desarrollar metodologías para el manejo de sus proyectos a nivel local.

En abril de 1979, se llevó a cabo en Bogotá un curso a nivel Nacional sobre Manejo de Proyectos, dirigido a Directores y Técnicos de las Instituciones Nacionales

---

* ICA, Subgerencia de Desarrollo Rural. "Esquema de Implementación del préstamo para Pequeños Agricultores, ICA-AID". Tibaitatá, Diciembre 1976. pp. 3-4.

anteriormente mencionadas. Participaron en el mismo el Director del Distrito de Pamplona y su Asesor Económico.

En junio de 1979, se celebró un acuerdo entre el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA) y el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) para llevar a cabo las acciones de asesoría y apoyo para el Manejo de los Distritos de Transferencia de Tecnología. Dadas las características del Distrito de Pamplona, se eligió como el más indicado para llevar a cabo esta asesoría de carácter experimental, la cual de acuerdo a sus resultados podría tomarse como modelo para implementarlo en otros Distritos del ICA.

En agosto de 1979, se diseñó el sistema de manejo de proyectos a ser aplicado en Pamplona, el cual se desarrolló en base a revisión de documentos, entrevistas con funcionarios y visitas a las áreas del Distrito.

Dicho sistema está conformado por los siguientes componentes:

- Resumen Operativo Gerencial, ROG
- Programación y uso de recursos
- Organización Técnico-Administrativa
- Sistemas de Información y Seguimiento.

El trabajo de diseño fue desarrollado de manera gradual con participación de los profesionales del Distrito, de tal forma que evitara un desajuste en el desarrollo de las actividades previstas.

Entre los aspectos de importancia considerados en la estrategia seguida para el estudio, identificación y diseño de los componentes e instrumentos del sistema de manejo, cabe mencionar los siguientes:

- El trabajo a desarrollar sería un complemento a las metodologías existentes diseñadas por la Subgerencia de Desarrollo Rural.

- Desarrollo de un curso en manejo de proyectos a nivel Distrital con participación del nivel Regional y otras entidades comprometidas en el área del Distrito.

- Participación directa de los responsables y técnicos del Distrito en las acciones relacionadas con la realización, diseño e implementación del sistema de manejo.

- Participación de usuarios en la identificación de problemas relacionados al ambiente del proyecto y las tareas que desarrollaba el Distrito.

- Integración de los técnicos del IICA con técnicos del ICA,

- No interrupción a la programación regular de actividades del Distrito.

- Elaboración de documentos de manera compartida entre los técnicos del ICA y el IICA.

Una vez concluida la etapa del diseño, se llevó a cabo una reunión a nivel de los Directores de Bogotá en el mes de diciembre de 1979, en la cual los técnicos del

DTT Pamplona presentaron los resultados obtenidos.

En esta ocasión se dieron algunas recomendaciones en relación al sistema propuesto y se sugirió la realización de un Seminario a Nivel Nacional. Este Seminario se efectuó en la ciudad de Bucaramanga en el mes de febrero de 1980 en el cual se discutió y analizó en detalle el sistema desarrollado, obteniéndose la aprobación para su puesta en marcha a nivel experimental en el Distrito de Pamplona. En esta oportunidad se recomendó que a fin de poder analizar y evaluar la funcionalidad y conveniencia de la organización propuesta para su posterior institucionalización en el ICA, se efectuase una evaluación al sistema propuesto luego de un período de funcionamiento*.

* IICA-ICA. 2º Seminario Sobre Manejo de Proyectos de Desarrollo Rural-Regional. Serie Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones No. 199. Bogotá, 1980. pp. xiii, xvii.

I. PROBLEMATICA INICIAL

De manera general las acciones que se vienen desarrollando en el Distrito de Pamplona obedecen a un esquema de administración formal basado en el principio de que la acción institucional es continua, controlable y auto-suficiente para alcanzar el resultado esperado.

Algunas acciones como la asistencia técnica, el control de insumos y labores de sanidad animal y vegetal, se desenvuelven muy bien, bajo el enfoque de administración formal. Estas acciones reciben el nombre de actividades recurrentes por su carácter continuo y repetitivo.

El Distrito de Pamplona aparte de las actividades recurrentes encomendadas, desarrollaba bajo esta orientación acciones relacionadas a los objetivos propios del proyecto ICA-AID en las áreas de Generación y Transferencia de Tecnología y Comercialización, para lo cual, contaba con recursos y plazos definidos a su ejecución; además realizaba actividades en torno al Programa de Alimentación y Nutrición PAN.

La Organización se encontraba desagregada por funciones dentro de una estructura administrativa vertical (Investigación, Transferencia de Tecnología, Comunicaciónes, etc.), sin embargo, frente a algunos de los problemas identificados, conforme se explican a continuación, ciertos cambios serían introducidos para una mejor eficiencia en el desarrollo de las acciones y orientar los esfuerzos para establecer vínculos entre los distintos niveles administrativos y con otras organizaciones.

Los principales problemas identificados en relación con el adecuado manejo del Distrito, fueron los siguientes:

A. Centralización Técnico-Administrativa

Se refiere fundamentalmente al hecho de que a nivel del Director del Distrito el número de decisiones que tomaba eran muy numerosas, existiendo gran concentración de poder en la toma de decisiones y observándose muy poca participación por parte de los niveles inferiores. Este tipo de decisiones a cargo de la Dirección abarca áreas como la desagregación presupuestal de los recursos financieros asignados y el control de los mismos; programación de actividades para el Distrito, incluyendo además, aquellas actividades exigidas por niveles administrativos superiores; programación y asignación de insumos a los frentes de trabajo; administración del Fondo Rotatorio y de la Caja Menor; compra y control de los insumos y materiales; elaboración de informes relacionados con las actividades del Distrito; otorgamiento de permisos y licencias al personal, entre otras.

B. Cargos con Funciones no bien definidas

Se identificó para algunos cargos, falta de especificidad en las funciones. Se daba el caso por ejemplo, que las Educadoras Familiares realizaban también actividades de asistencia técnica agropecuaria de importancia, dirigidas a los agricultores usuarios del Distrito. Se considera que para obtener mejores resultados en la consecución de las metas que señala el proyecto, es indispensable que en su organización queden debidamente establecidas las funciones consideradas convenientes

para cada sección o unidad, a fin de que cada persona conozca bien sus funciones.

C. Falta de Unidad de Mando

Las líneas de autoridad y responsabilidad en los niveles administrativos del Distrito no se desarrollaban bajo una sola unidad de mando. No existía claridad en las relaciones entre las unidades de la organización, situación que se reflejaba en la existencia de diversas fuentes de órdenes para un técnico como era el caso de los expertos agropecuarios quienes tenían como Jefe inmediato no solo al responsable de un frente de trabajo, sino también a los técnicos responsables de algunos ensayos de investigación, al asesor económico u otro funcionario. Asímismo se daba el caso de la decisión respecto a permisos o licencias, los cuales eran gestionadas por los Expertos Agropecuarios directamente ante el Director del Distrito, sin el conocimiento del responsable del área de trabajo de quien dependía dicho experto.

D. Coordinación Interna no Satisfactoria

En el Distrito no se daba en cierto grado la coordinación deseada de los esfuerzos individuales, esto no quiere decir que no existía una combinación y relación de las tareas que se venían desarrollando, sino que debido a ciertos obstáculos como la falta de métodos más ordenados de trabajo, de especificidad de funciones y de mayor claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación no era del todo efectiva. Estas líneas o canales de comunicación en algunos casos no permitían la información oportuna a los niveles de autoridad para una acción pronta y ordenada y que permitiese una operatividad más coordinada.

E. Falta de Integración para el Trabajo en Equipo

Este punto se encuentra estrechamente ligado a la definición de responsabilidades comentada anteriormente. Se supone que cada individuo a fin de que pueda contribuir en forma eficaz a los esfuerzos colectivos, debe tener claramente definidas las funciones del cargo que ocupa. De acuerdo a lo señalado y también como consecuencia de algunas limitaciones ya analizadas en el Distrito, se advirtió la falta de cohesión entre los técnicos.

F. Baja Participación de los Usuarios

Las diferentes actividades que desarrollaban en el Distrito como la investigación en torno a la generación de tecnología, la asistencia técnica, etc., planteaban la necesidad operativa de incorporar a los beneficiarios en todas las etapas del trabajo, a fin de tener en cuenta sus puntos de vista y sus intereses para un eficaz desenvolvimiento del Distrito.

G. Baja participación de los niveles Jerárquicos, inferiores en la Planeación

La formulación de los planes de trabajo del Distrito, estaba a cargo del Director del Distrito con la colaboración de algún profesional a nivel de la Oficina de Pamplona.

Se considera conveniente que en la formulación de un plan intervengan varias personas, ya que las ideas y experiencias de varios, y la consulta con los técnicos de campo, generan mejores planes, y comprometen el apoyo entusiasta de los mismos.

BIBLIOTECA AGROPECUARIA
DE COLOMBIA

H. Establecimiento de Objetivos y Metas de manera poco precisa

El proyecto que se ejecutaba en el Distrito, mantenía su objetivo principal conforme había sido establecido al momento de la formulación del proyecto. Este objetivo fue explicitado en la parte de los antecedentes del presente informe y hace referencia a la necesidad de identificar métodos de investigación y trabajo en torno a las acciones de generación y transferencia de tecnología, de servicios y de organización de los agricultores, a fin de lograr mayores ingresos para los mismos.

La adecuación y actualización de este objetivo al área del proyecto, no habían sido verificadas, al momento de iniciar su ejecución. Es decir se empezó sin un análisis de consistencia y claridad de los objetivos y metas, de los procedimientos y de adecuación a la situación real de los beneficiarios

I. Falta de Racionalización en la Programación

La programación se apoyaba en objetivos establecidos de manera poco precisa. Además, estos objetivos no eran bien conocidos por todos los técnicos del Distrito, especialmente entre los profesionales y el personal de campo.

Consecuentemente las metas se fijaban sin tener claridad de su intención, es decir, faltaba alguna desagregación de objetivos intermedios y un propósito central mejor definido que permitiese por etapas alcanzar el fin perseguido.

Por esta razón la programación de actividades adolecía de un buen ordenamiento en el tiempo que permitiese conseguir las metas y objetivos en un plazo definido; por otro lado, las actividades necesarias a ejecutar no sólo deberían estar especificadas en el tiempo sino también en términos de cantidad y calidad de acuerdo a los resultados esperados y determinada claramente la participación de los funcionarios.

J. Deficiente Seguimiento e Información de las Actividades

El seguimiento e información, no contemplaban procedimientos claros y ordenados que proporcionaran los datos oportunos al Director del proyecto sobre la marcha de las actividades. Por ello habían dificultades en el examen del avance de la ejecución, en la identificación de probables causas de desviaciones y en la determinación oportuna de alternativas de solución a los problemas presentados.

II. SISTEMA DE MANEJO DESARROLLADO

Una vez que fueron identificados los problemas, se pudo tomar una decisión fundamentada para corregir las dificultades encontradas y contribuir al logro de una mayor eficiencia en el manejo del Distrito.

Así las decisiones que se tomaron estuvieron relacionadas con la delegación de autoridad, la definición de funciones, la planeación y dirección del proceso administrativo del Distrito.

Lo que se perseguía era, por lo tanto, la selección de un curso de acción claro mediante la selección de metas a alcanzar para resolver los problemas del Distrito.

En forma esquemática, se presenta en el Cuadro siguiente, las áreas de trabajo seleccionadas de acuerdo a los problemas encontrados, los objetivos perseguidos con los cambios y los correspondientes instrumentos utilizados o diseñados para el manejo del Distrito.

Las áreas de acción desarrolladas con base en la problemática corresponden en su conjunto al sistema de manejo de proyectos (Gráfica No. 1), el cual contempla en forma interrelacionada los procesos de Validación, Programación y Uso de Recursos, Organización, Ejecución, Información y Seguimiento.

El Resumen Operativo Gerencial es un instrumento útil para la vinculación de la etapa de formulación de un determinado proyecto con la etapa de ejecución del

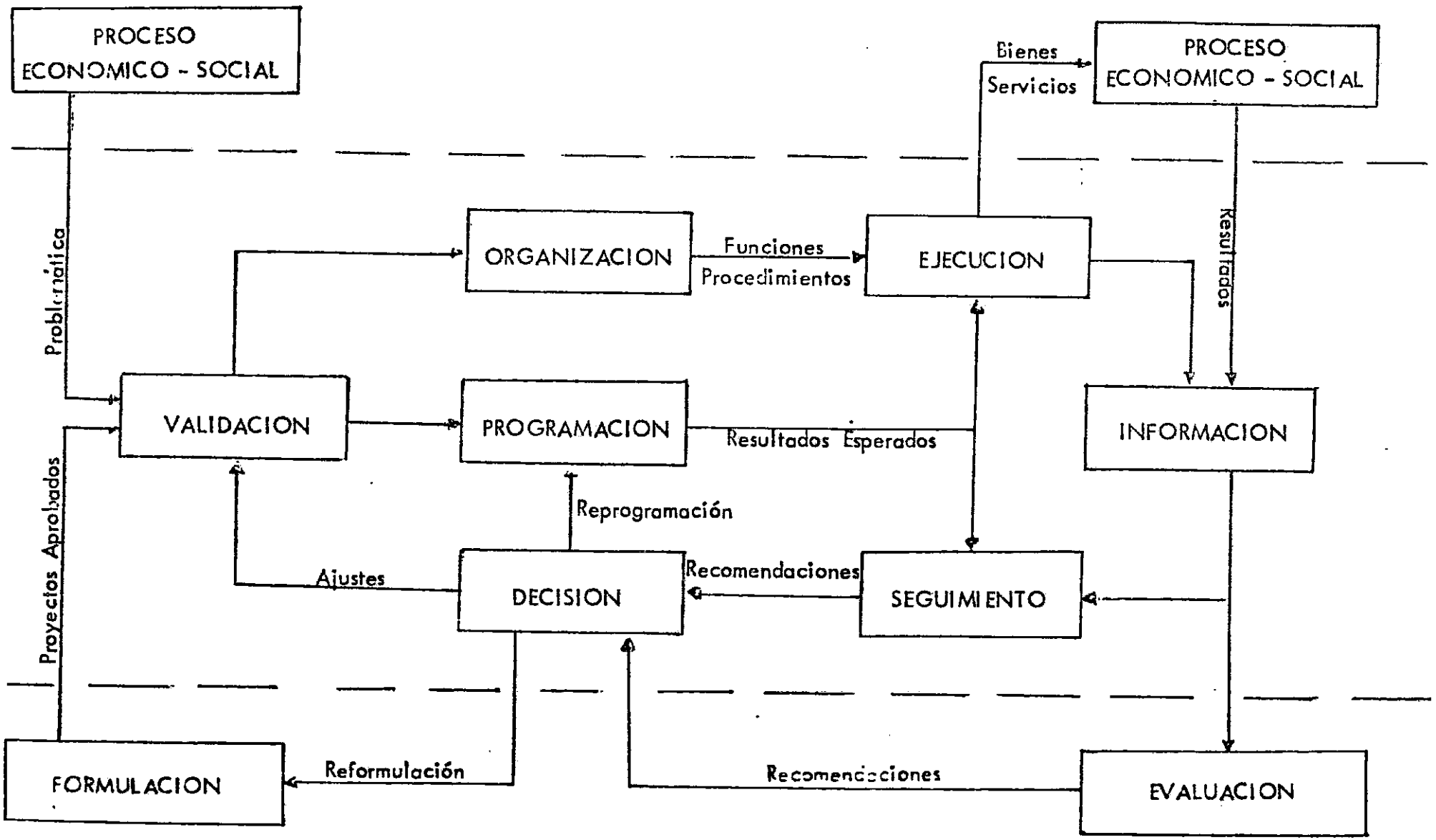
MARCO DE ACCION

AREAS DE TRABAJO	PROBLEMAS A RESOLVER	OBJETIVOS PERSEGUIDOS	INSTRUMENTOS UTILIZADOS
VALIDACION Y PROGRAMACION	- Establecimiento de objetivos y metas de manera poco precisa. - Falta de racionalización en la programación. - Baja participación de los niveles inferiores en la planeación.	Reclanteamiento de los objetivos perseguidos, establecimiento de indicadores, metas y actividades concretas, en función de la problemática real del Distrito, del tiempo, de los recursos, de los factores condicionantes y con la participación de cada funcionario.	- Red de Pertinencia - Matriz Gerencial - Plan de Implementación. -
ORGANIZACION	- Centralización Administrativa - Funciones de los diferentes cargos no bien definidas. - Carencia de unidad de mando - Coordinación interna no satisfactoria.	Descentralización de las decisiones técnico-adeministrativas. Distribución adecuada de las funciones en los diferentes niveles administrativos. Facilitar el desarrollo efectivo de las comunicaciones y la participación de todos los niveles en el proceso de toma de decisiones. Servir de apoyo para un eficiente sistema de evaluación y seguimiento, y para la consecución de los objetivos a un costo mínimo y con el menor número de imprevistos.	- Organización técnico-administrativa. - Manual de funciones para los diferentes niveles administrativos.
INFORMACION Y SEGUIMIENTO	- Ineficiente seguimiento e información de las actividades.	Proveer a los diferentes niveles administrativos información adecuada y oportuna para una efectiva toma de decisión. Definir instrumentos para verificar el cumplimiento adecuado de las acciones y capaces de anticipar problemas. Fomentar una mayor participación de todo el personal con miras a promover una integración. Generar información básica	- Principios para la estructuración de un sistema de información y seguimiento. - Informes escritos - Registros de Información. - Mecanismos operativos

GRAFICA No. 1.

SISTEMA MANEJO DE PROYECTOS

ELEMENTOS Y RELACIONES



mismo. La elaboración del ROG obedece a las Directrices inicialmente establecidas para cada proyecto en su fase de formulación, y como producto de su aplicación se logra el ajuste del proyecto a las condiciones locales donde operará el mismo, permitiendo en consecuencia un adecuado seguimiento y evaluación. De otro lado el ROG presenta una visión de conjunto clara y cuantificada de los objetivos y metas que se pretenden, haciendo por consiguiente más eficiente la gestión administrativa de los responsables de los proyectos en ejecución.

Finalmente el ROG es útil para la formulación de proyectos adecuadamente preparados, realistas y evaluables, facilitando en consecuencia, la identificación oportuna de errores en su diseño.

La elaboración del ROG para el DTT de Pamplona se basó en la carta de implementación del Proyecto ICA - AID, la cual fue tomada como documento básico en la formulación del proyecto; el ROG, para el Distrito conserva los componentes básicos, sin embargo, fueron replanteados los objetivos, estableciéndoles indicadores y metas claras en base a la problemática y condiciones reales así como también a la disponibilidad de recursos del Distrito*.

Para llegar a lo anterior se siguieron las siguientes etapas**:

a. Identificación de la problemática con participación de funcionarios del ICA, CAJA AGRARIA, SENA, INDERENA, ICBF, líderes

---

* Barajas, H. et. al. Resumen Operativo Gerencial-ROG- y Programación. Pamplona, IICA - ICA, 1980. pp. 2-3.

** IBID. pp. 3-4.

campesinos, representantes de organizaciones de productores, etc.

b. Organización causa efecto de los problemas-red de pertinencia.

c. Clasificación de los problemas en "Controlables" y "No Controlables" con base en la disponibilidad de recursos.

d. Definición de los objetivos de cada proyecto.

e. Desarrollo de indicadores y metas.

f. Resumen de recursos del Distrito.

El proceso de programación y uso de recursos pretende ordenar sistemáticamente el Plan de Trabajo, definir las necesidades de recursos, optimizar la utilización de dichos recursos, asignar responsabilidades específicas entre los diferentes participantes de cada proyecto y facilitar el control de la ejecución.

Lo anteriormente expuesto implicó el diseño y puesta en marcha de los siguientes instrumentos:

a. Listado de eventos.

b. Listado de actividades.

c. Cronograma de actividades.

d. Gráfico tarea - responsabilidad.

e. Reprogramación de actividades.

La organización Técnico-Administrativa como parte fundamental del sistema de manejo diseñado pretende alcanzar los siguientes objetivos*:

1. Descentralizar la toma de decisiones Técnico - Administrativas de la Dirección del Distrito dando más autonomía a las zonas.

2. Distribuir adecuada y eficientemente las funciones en los distintos niveles clasificando el grado de responsabilidad de acuerdo a las diferentes actividades y eventos programados.

3. Permitir el desarrollo de las comunicaciones y la participación efectiva de todos los niveles en el proceso de toma de decisiones.

4. Desarrollar eficientemente los procesos de información y seguimiento, a fin de llevar a cabo los ajustes a la programación para lograr los objetivos propuestos para los diferentes proyectos del Distrito.

5. Facilitar la obtención de los objetivos del Distrito con un costo mínimo y con el menor número de imprevistos.

6. Permitir la contribución de cada funcionario en la obtención de los objetivos del Distrito.

Para el logro de los anteriores objetivos, se puso en operación una organización técnico - administrativa acorde con los objetivos del Distrito, su cobertura

---

* Barajas, H. et. al.: Organización Técnico Admistrativa y Funciones. Distrito de Transferencia de Tecnología, Pamplona. Colombia, 1980. Pág. 2.

geográfica, los proyectos a cumplirse, las responsabilidades asignadas al Distrito y las relaciones con los otros procesos del sistema de manejo. Como complemento a lo anterior se diseñó el manual de funciones para cada una de las unidades y cargos técnicos y administrativos en los diferentes niveles de la organización diseñada.

El proceso de seguimiento e información se propone generar información adecuada y oportuna para la toma de decisiones, proveer instrumentos para verificar el cumplimiento de las acciones realizadas, generar las acciones correctivas necesarias y fomentar una mayor participación del personal en el manejo del Distrito.

Para conseguir lo anterior se han puesto en operación diferentes instrumentos y mecanismos operativos los cuales se mencionan a continuación:

a. Informe mensual de situación
b. Informes alertivos
c. Informe de logros
d. Informes especiales
e. Reuniones periódicas
f. Reuniones eventuales
g. Visitas y entrevistas
h. Registros de información
i. Banco de datos

III. METODOLOGIA DEL ESTUDIO

En el presente capítulo se desarrolla en forma resumida la metodología utilizada en el análisis del sistema de manejo que opera en el Distrito de Pamplona.

A. Objetivos

En el presente trabajo se plantearon los objetivos siguientes:

1. Verificar el grado de uso de los diferentes instrumentos y procedimientos incorporados con la nueva organización del Distrito.

2. Detectar las limitaciones y beneficios en la utilización de las nuevas metodologías a fin de precisar los ajustes requeridos para mejorar su eficiencia.

3. Definir la posibilidad de expansión del sistema a otros Distritos del ICA.

B. Condiciones Dadas

1. Realización del Estudio.

La realización del trabajo fue autorizada por la Subgerencia de Desarrollo Rural del ICA, quien designó tres funcionarios tanto del nivel Nacional como del Regional y, conjuntamente con funcionarios del IICA se conformó el equipo de análisis.

2. Sectores geográficos a investigar.

El Distrito de Transferencia de Tecnología de Pamplona que comprende la siguiente delimitación administrativa:

Zona 1: Municipios de Pamplona, Mutiscua, Cácota y Chitagá.

Zona 2: Municipios de Salazar, Arboledas y Cucutilla.

Zona 3: Municipios de Toledo y Labateca.

El estudio fue realizado durante los meses de septiembre y mediados de noviembre de 1980, tiempo que comprendió las etapas de diseño de los cuestionarios, análisis y presentación de los resultados.

C. Criterios de Análisis

1. Características generales

Debido a que los cambios introducidos con la nueva organización del Distrito se refieren a los aspectos de validación, programación, organización técnico-administrativa, información y seguimiento, se consideró adecuado concentrar el análisis en estas áreas, que conformaron cuerpos independientes de análisis.

2. Criterios e indicadores

Para cada uno de los instrumentos y procedimientos que conforman el sistema actualmente en uso, se identificaron criterios de análisis para los diferentes niveles administrativos, los cuales se presentan a continuación:

a. Resumen Operativo Gerencial

1) Utilidad del sistema empleado en la identificación de la problemática.

- En la elaboración de la red pertinencia
- Para la elaboración de la Matriz Gerencial

2) Utilización y manejo de la Matriz Gerencial

- Con relación a objetivos
- Con relación a indicadores y metas
- Con relación a factores condicionantes

3) Compromiso con la institución

- Grado de compromiso con las acciones del DTT
- Conocimiento de objetivos y metas

b. Programación de actividades y uso de recursos

1) Participación en la reformulación del proyecto.
2) Programación de actividades y uso de recursos
3) Reprogramación de actividades y recursos
4) Nivel de participación de los funcionarios en el logro de objetivos y metas.
5) Análisis de la lista de eventos
6) Análisis de la lista de actividades

7) Cronograma de actividades

8) Gráfico Tarea - responsabilidad.

c. Organización

1) Descentralización de decisiones

i. Otorgamiento de permisos al personal de zonas

ii. Apoyo de los Asesores a través del Jefe de Zona

iii. Operatividad de la Caja Menor a nivel de las zonas

iv. Proceso de autorización de viáticos

v. Proceso de selección de funcionarios candidatos para las actividades de capacitación.

vi. Programación y adquisición de suministros en las zonas.

2) Definición y asignación de funciones

i. Jefe de zona

ii. Asesores

iii. Médico Veterinario

iv. Ingeniero Agrónomo

v. Expertos Agropecuarios

vi. Educadoras Familiares

vii. Promotor de grupos

3) Distribución del tiempo de acuerdo a las funciones que realizan los diferentes cargos técnico - administrativos.

4) Participación en el proceso de toma de decisiones

d. Información y seguimiento

Análisis del grado de uso, utilidad y deficiencias de los instrumentos y mecanismos operativos diseñados.

1) Informes escritos

i. Informe de situación

ii. Informe alertivo

iii. Informe de logros

iv. Informe especial

2) Reuniones periódicas

3) Reuniones eventuales

4) Visitas y entrevistas

5) Registros de información

6) Archivo Central (Banco de Datos).

D. Recolección de la Información

A fin de recolectar la información requerida, fueron encuestados 16 funcionarios del Distrito, en base a una guía de encuestas entrevistas elaboradas en función

de los criterios mencionados anteriormente. Dichos funcionarios fueron seleccionados al azar, teniendo en cuenta los diferentes cargos técnico-administrativos existentes. A continuación se detalla la lista de los mismos:

1. Director del Distrito
2. Asesor Económico
3. Asesora en Economía del Hogar
4. 2 Jefes de Zona
5. 1 Ingeniero Agrónomo, Responsable de Frente
6. 6 Expertos Agropecuarios
7. 3 Educadoras Familiares
8. 1 Promotor de Grupos

Las entrevistas se llevaron a cabo en las tres zonas, dividiéndose el grupo de trabajo en tres equipos que se desplazaron simultáneamente a dichos lugares.

IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados se realizó en función del Resumen Operativo Gerencial y Programación, la Organización Técnico - Administrativa y el Sistema de Información y Seguimiento, los cuales son tratados de manera independiente. Esta separación corresponde a los tres componentes que conforman el sistema de manejo diseñado y en funcionamiento a nivel del Distrito.

A. Resumen Operativo Gerencial y Programación

En relación con el Resumen Operativo Gerencial (ROG), se constató su funcionamiento y utilización, así como los beneficios generados conforme a los comentarios efectuados por parte de los funcionarios en los diferentes niveles administrativos.

Igualmente con referencia al Plan de Implementación (Programación) se pudo verificar la aplicabilidad de los diversos instrumentos de programación diseñados y que operan en el Distrito. Estos instrumentos vienen utilizándose en los diferentes niveles administrativos, habiéndose también constatado los beneficios, las limitaciones y tomado las sugerencias de los diferentes funcionarios entrevistados.

1. Resumen Operativo Gerencial (ROG)

La elaboración del ROG obedece a las directrices inicialmente establecidas para cada proyecto y su fase de formulación y ejecución, permitiendo en consecuencia, un adecuado seguimiento y evaluación. Por otra parte el ROG presenta

una visión de conjunto clara y cuantificada de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, haciendo por consiguiente más eficiente la función administrativa de los responsables de los proyectos en ejecución.

La utilidad del uso de la Matriz Gerencial ha sido reconocida por la totalidad de los niveles encuestados. Los beneficios que les ha representado la utilización de la Matriz Gerencial se reflejan en las siguientes opiniones:

- Permitió hacer seguimiento
- Permitió tomar medidas para el cumplimiento de objetivos intermedios, metas y actividades para el control de factores condicionantes.
- Permitió mayor claridad de objetivos y sus metas e indicadores.
- Permitió mayor grado de compromiso con las acciones del Distrito.
- Permitió mayor conocimiento de los objetivos y metas de los proyectos del Distrito.
- Permitió mayor conocimiento de la problemática.

B. Plan de Implementación - Programación

El plan de implementación pretende sistematizar el plan de trabajo, definir las necesidades de recursos, optimizar la utilización de los mismos, asignar responsabilidades específicas entre los diferentes participantes del Distrito y facilitar el control de la ejecución de las acciones, utilizando los siguientes instrumentos: Listado de actividades, listado de eventos, cronograma de actividades, gráfico tarea-responsabilidad y reprogramación de actividades.

1. Listado de Eventos

Asegura un ordenamiento sistemático en el tiempo, del conjunto de resultados que fueron previstos en función de los objetivos y metas señaladas por el Distrito.

El análisis estuvo orientado a determinar las ventajas o dificultades presentadas en su aplicación de acuerdo a las opiniones del Director, Jefes de Zona y Asesores.

Hubo consenso por parte de los informantes en señalar los siguientes aspectos como beneficios generados por el uso del listado de eventos.

- Permitió identificar qué actividades se deben desarrollar en las diferentes zonas.
- Permitió efectuar el seguimiento y control de las acciones en cada zona o Frente de Trabajo.
- Posibilitó analizar la secuencia en el cumplimiento de las metas.
- Permitió en forma clara identificar los resultados intermedios que se esperan.

De la interpretación de las respuestas sobre las ventajas que ha representado el uso del Listado de Eventos, se puede concluir que esta herramienta ha permitido no sólo plantear las acciones a desarrollar de acuerdo a los objetivos previamente establecidos, sino que además ha servido para conocer el curso que ellas deben seguir en términos de dirección y tiempo, así como el tener un conocimiento

claro de los resultados que se esperan.

2. Listado de Actividades

El listado de actividades permite definir en forma concreta las acciones necesarias para lograr un resultado específico o evento.

Los diferentes niveles administrativos entrevistados hicieron comentarios respecto a la utilización del Listado de Actividades programado, el cual guarda estrecha correspondencia con el Listado de Eventos, presenta las actividades especificadas y detalladas en términos del tiempo de inicio y finalización de cada una.

De acuerdo con las opiniones de los entrevistados, el Director y asesores manifestaron que la previsión detallada de las actividades del Distrito, ha permitido no sólo conocer lo que se va a ejecutar, sino también identificar las actividades en ejecución; además, señalan el poder identificar el momento en que deben ser ejecutadas, también facilitó la función de seguimiento, al tener precisadas las fechas de cumplimiento y claridad en las responsabilidades.

Algunas respuestas que complementan lo anterior fueron manifestadas por los Jefes de Zona y Responsables de Frente, al señalar que actualmente hay un ordenamiento y cumplimiento de las actividades, y por lo tanto, una mejor utilización y distribución del tiempo, facilitando la reprogramación y la efectividad en la supervisión.

Los expertos y educadores familiares, cuyos comentarios coinciden con los señalados anteriormente, en relación con el ordenamiento y utilización del tiempo, señalaron además que la utilización del listado permite identificar claramente lo que les corresponde realizar y ha facilitado la programación mensual.

No obstante, mencionaron estos ultimos que ciertas actividades no fueron cumplidas debido a situaciones no controlables o imprevistos, debiendo ser reprogramadas o canceladas. Particularmente, el listado de actividades funciona cuando se trabaja con actividades en las cuales los usuarios están realmente interesados. Por otro lado, algunos funcionarios manifestaron haber sentido cierto recargo en sus actividades, así como la necesidad de una mayor orientación y capacitación, sobre todo cuando comenzó a operar el nuevo sistema.

En relación con lo manifestado, los entrevistados hicieron las siguientes sugerencias tendientes a mejorar y optimizar el uso del Listado de Actividades:

- Elaborar el Listado de Actividades con participación de todos los niveles.
- Establecer un patrón de comparación que permita evaluar la carga de trabajo para quienes participan en más de un proyecto.
- Participación directa de todos los Expertos y Educadoras Familiares en su elaboración.
- Incluir actividades relacionadas con la coordinación institucional.
- Flexibilidad del Listado de Actividades para incluir actividades no programadas.

- Capacitación y orientación para un mejor manejo de la programación.

Vale la pena destacar aspectos que se consideran de importancia, como la necesidad de propiciar aún una mayor participación de los niveles administrativos inferiores en la programación de actividades. Por otro lado, con el propósito de efectuar una mejor distribución de la carga de trabajo, se plantea la necesidad de identificar algunos estándares de tiempo requerido para realizar las diferentes actividades.

3. Cronograma de Actividades

El Cronograma de Actividades establece una representación gráfica de las actividades en el tiempo, pudiéndose entonces verificar su avance de ejecución. Asimismo, permite visualizar la simultaneidad e interdependencia de las actividades a fin de poder racionalizar la asignación de los recursos.

En relación con la utilización del cronograma, el Director del Distrito, los Jefes de Zona y los Asesores entrevistados opinaron sobre las ventajas encontradas, expresando que su uso ha facilitado: (a) la definición clara de la duración de las actividades; (b) la visión de conjunto y global de las actividades para un mejor seguimiento; (c) el conocer rápidamente el grado de avance de las actividades; (d) mayor racionalidad en la programación.

Aparentemente no hay dificultad en su utilización, sin embargo se sugiere ir actualizando los cronogramas con base a la reprogramación.

4. Gráfico Tarea - Responsabilidad

Esta herramienta permite delimitar claramente las responsabilidades de los diferentes funcionarios, en la ejecución de las actividades. Igualmente fue analizada en los diferentes niveles administrativos la utilidad que ha tenido en el Distrito.

Los entrevistados señalaron los siguientes beneficios que representa el uso del Gráfico Tarea - Responsabilidad:

- Permite determinar la participación de los diferentes niveles administrativos en cada actividad programada en términos de supervisión, ejecución, información y responsabilidad.
- Permite identificar responsables de cada nivel.
- Permite conocer al responsable y su participación en cada actividad específica.
- Permite identificar en un momento dado a quién se debe acudir con relación a una actividad específica.
- Permite la concreción de la participación en cada uno de los proyectos.

Las opiniones anteriores nos permiten concluir que el gráfico no sólo permitió definir claramente a los responsables de la ejecución de las actividades sino, que concreta responsabilidades en otro tipo de funciones en términos de a quién se le informa, quién supervisa y quién participa en las diferentes actividades programadas, facilitando así identificar responsables a cada nivel administrativo.

Sin embargo, los Expertos y Educadoras Familiares, manifestaron la dificultad presentada en el sentido de que se quiere aún un mejor manejo de la herramienta, para lo cual señalaron la necesidad de una mayor capacitación para su mejor comprensión y correcto uso; también sugirieron mayor participación de los niveles inferiores en su elaboración.

En este sentido el Director y los Jefes de Zona entrevistados indicaron que además sería importante efectuar la entrega formal del gráfico tarea - responsabilidad a los Expertos y ubicar el mismo en una parte visible de cada oficina.

Resumiendo la información analizada, se concluye que la opinión de los diferentes funcionarios señala ventajas a esta herramienta, dado que ha permitido determinar para cada proyecto la participación de los diferentes niveles en aspectos de supervisión, ejecución, información y responsabilidad directa de los técnicos en cada una de las actividades programadas.

5. Reprogramación

Bajo este rubro se analizan los resultados alcanzados del nuevo proceso de programación implantado en el Distrito. Esta práctica ha sido planteada para su análisis, no en términos de cada una de las etapas y su secuencia encaminada al logro de los objetivos, sino dado el carácter del presente estudio, lo que interesaba era analizar el desenvolvimiento del proceso en su conjunto, apreciar las ventajas o dificultades presentadas, en términos de su participación en la administración del Distrito. Los instrumentos anteriormente analizados (Ordinal B. Numerales 1-4)

conforman el conjunto de elementos que utiliza el proceso de programación, por este motivo, con base en la información captada a través de los entrevistados, los comentarios que a continuación se presentan se refieren a aspectos complementarios con énfasis a la fase de reprogramación de actividades, a fin de evitar alguna repetición a lo ya analizado.

De acuerdo a información de los Jefes de Zona, Responsable de Frente y Asesores, se encontraron como beneficios de la reprogramación, los siguientes:

- Mayor control de las actividades y de los funcionarios
- Claridad de las metas a cumplir
- Seguimiento efectivo al cumplimiento de la programación
- Ajuste oportuno de las actividades en ejecución
- Mayor grado de cumplimiento de las actividades
- Motivos concretos para las salidas de los funcionarios al campo
- Permite un contacto más permanente con los usuarios.

Por otro lado, los Expertos y Educadoras Familiares, igualmente indicaron, los siguientes beneficios alcanzados como producto de la programación:

- Mayor organización del trabajo
- Mejor distribución del tiempo
- Mayor productividad
- Mayor cumplimiento de lo programado
- Mayor ordenamiento de las labores a ejecutar y claridad de las actividades.

- Establecimiento de prioridades para la ejecución de actividades
- Más autonomía para la ejecución del trabajo
- Mayor responsabilidad en el cumplimiento de las actividades
- Mayor atención a los usuarios
- Mejor coordinación con los demás funcionarios.

Los Expertos señalaron que actualmente el ejercicio de la programación y reprogramación exige mayor atención y demanda algún tiempo adicional, pero que se ve ampliamente compensado por las ventajas conseguidas. Igualmente comentaron que la reprogramación es necesaria para adecuar el cumplimiento de las actividades a las posibilidades de participación de los usuarios, en términos del tiempo que disponen o por el grado de adecuación a sus requerimientos. En este sentido sugieren que la reprogramación se efectúe con base a las posibilidades inmediatas de ejecución y ajustada a una demanda real de los usuarios, y no por la simple razón de no haberse cumplido conforme a lo programado. Además de lo señalado también afectan la reprogramación de actividades los factores exógenos no controlables como el clima, los problemas de comunicación con los usuarios, dificultades de transporte, carencia de recursos, etc. De otra parte, al no efectuarse un análisis oportuno a nivel de Distrito de la reprogramación zonal, no se proporcionaría el apoyo y la coordinación requeridos por las zonas para un efectivo cumplimiento de las actividades.

En relación con la periodicidad en que se debe llevar a cabo la reprogramación, se encontraron sugerencias no coincidentes; así, mientras el grupo de

asesores sugiere que su realización se efectúe en forma trimestral, algunos expertos se pronunciaron en que ella opere quincenalmente. Al respecto se considera pertinente disponer de algunos elementos de juicio que justifiquen alguna decisión, con el propósito de obtener un apoyo y una colaboración más decisiva en el suministro de los recursos requeridos del nivel Distrital a la Zona.

Los entrevistados también opinan que otro de los importantes beneficios es que les ha permitido mantener un mayor control y seguimiento de las actividades en ejecución, así como también facilita el identificar las labores que individualmente ejecuta cada funcionario, permitiendo una mayor organización del trabajo. Como producto de esta práctica se tiene un mejor cumplimiento de las responsabilidades asumidas por el Distrito, una mejor integración de los funcionarios y una más eficiente utilización del tiempo por parte de los técnicos, lo que ha significado una mejor atención a la clientela.

C. Organización Técnico - Administrativa

La organización técnico - administrativa ha sido analizada mediante entrevistas efectuadas a funcionarios en los diferentes niveles administrativos, de acuerdo a los criterios e indicadores previstos para analizar la operatividad de la organización. Se presentan a continuación los resultados obtenidos en términos del grado de aplicación de los elementos funcionales establecidos, la marcha de la estructura organizativa, así como los beneficios y limitaciones, resultado de las medidas incorporadas en la administración del Distrito.

1. Descentralización de decisiones

Las respuestas dadas por los funcionarios, de acuerdo a cada uno de los criterios de medición, se presentan a continuación:

a. Otorgamiento de permisos. Esto se refiere a que los Jefes de Zona puedan autorizar permisos hasta por un día a los funcionarios de los Frentes asignados; anteriormente el único que podía otorgar los permisos era el Director del Distrito.

Los beneficios que se obtuvieron, según los Jefes de Zona, fueron:

- Evita exceso de papeleo
- Agiliza el procedimiento
- Se tiene un mayor control de los funcionarios en la Zona.

b. Apoyo de los asesores a través del Jefe de Zona. Anteriormente los asesores se comunicaban directamente con los funcionarios de campo, lo que originaba que el responsable de una oficina no estuviese enterado de las labores que en determinado aspecto se realizaban, esto traía como consecuencia el desentendimiento de ellos hacia ciertas labores.

Actualmente los asesores canalizan su trabajo a través de los Jefes de Zona, lo cual ha generado los siguientes beneficios conforme lo manifestaron los entrevistados.

- Se conocen las acciones que se desean asignar a los Expertos
- Hay aporte de conocimientos y elementos que posiblemente no fueron considerados.
- Permite estar enterado de los asuntos que implican la atención y apoyo de cada uno de los asesores, mejorando al mismo tiempo la coordinación.

Con respecto a este punto, el Director anotó que la acción de los asesores a través del Jefe de Zona en forma coordinada resulta mejor orientada y, por otro lado, facilita una acción de apoyo en equipo del Distrito a las Zonas y Frentes de trabajo.

Los Jefes de Zonas sugirieron que toda acción de asesoría se efectúe, previa comunicación con ellos.

c. Utilización de Caja Menor. Su uso no es nuevo en el Distrito ya que ella se venía utilizando a nivel Distrital, sin embargo, se había recomendado su creación y uso en cada una de las Zonas.

En el caso de la Zona de Salazar y nivel Distrito donde viene operando la Caja Menor, los entrevistados manifestaron los siguientes beneficios de su manejo:

- Permite realizar gastos urgentes en la Zona sin consultar al Director del Distrito.

- Agiliza la consecución de elementos necesarios en determinado momento.

Por otro lado, se señaló que se ha presentado la dificultad en los reintegros oportunos de los gastos efectuados; en este sentido se sugirió por los entrevistados mantener un fondo mínimo permanente para gastos urgentes. Otra alternativa sería iniciar la gestión de los reintegros con una anticipación tal, que el saldo disponible en Caja sea suficiente para cubrir los gastos normales del período promedio en que se tramita el reintegro.

En relación con la Zona de Toledo, se recomendó la constitución de la Caja Menor que hasta el momento no se ha efectuado.

d. Autorización de viáticos. Los viáticos se encuentran reglamentados por medio de resoluciones emanadas de las Gerencias General y Regional, las cuales concentran en el Director del Distrito la autorización y visto bueno para todos los funcionarios adscritos al Distrito. Sin embargo de acuerdo con lo recomendado, fue delegado el visto bueno a los Jefes de Zona para trámites de viáticos de hasta dos días, pero la autorización definitiva sigue a cargo del Director del Distrito. Esta medida ha permitido conforme lo señalan los Jefes de Zona, un mejor control sobre el uso de viáticos, puesto que el funcionario debe justificar plenamente el uso de los mismos en función de sus actividades.

e. Selección de candidatos con fines de capacitación. Este criterio de descentralización se entiende como la oportunidad que tienen los Jefes de Zona de dar su opinión sobre cursos de capacitación para sus funcionarios de acuerdo a las necesidades de la Zona.

Se señalaron como beneficios derivados de esta función, los siguientes:

- Posibilita estimular al funcionario que ha cumplido una buena labor.
- Permite considerar a los funcionarios que nunca han tenido oportunidad de capacitarse.

Se sugirió que se dé a conocer oportunamente la programación de cursos a realizarse durante el año.

f. Programación y adquisición de suministros en la zona. Se entiende por suministros a los elementos de oficina e insumos para trabajo de campo. Esta labor de provisión por parte de los Jefes de Zona, ha permitido las siguientes ventajas:

- Adquisición de los elementos en forma oportuna de acuerdo a las necesidades de la Zona.
- Mayor integración y control de las necesidades de suministros requeridos en la Zona.

Sin embargo, se indicó que cuando la adquisición de algunos elementos está condicionada a las decisiones del nivel regional, se ha notado

lentitud en el proceso de compra y entrega.

Se recomienda, agilizar los trámites a nivel regional a efecto de disponer oportunamente de estos elementos. Al respecto es importante tener en cuenta que las compras dependen de los trámites legales existentes para su adquisición, así como también de los recursos disponibles, al momento de su solicitud.

A fin de tener una información mayor en relación al aspecto de descentralización analizada a través de los criterios anteriores, se pudo mediante la entrevista efectuada al Director, constatar algunos hechos que dan mayor consistencia a la información anteriormente obtenida.

El Director señaló lo siguiente:

- No haber concedido permisos a personal de Zonas y Frente.
- Haber autorizado solamente las cuentas de viáticos y de Caja Menor.
- No haber efectuado la programación de insumos y elementos de trabajo a nivel de las Zonas.
- No haber suministrado los insumos y elementos de trabajo a nivel de Zona.

De acuerdo a los criterios tomados para medir algunos cambios en la descentralización de decisiones, se ha podido apreciar que efectivamente se han logrado como resultado de los cambios introducidos al esquema de organización, relacionados con los criterios señalados

anteriormente. Estos puntos han traído beneficios adicionales a los mencionados, como el haber liberado de compromisos y concentración de decisiones al Director del Distrito y según los funcionarios el haberse agilizado ciertos trámites. Además, han permitido al Director disponer de más tiempo para otros asuntos de mayor importancia (integración, dirección, coordinación, supervisión, etc.)

2. Definición y asignación de funciones

a. Descripción de funciones. Una de las metas que se perseguía con la investigación de administración del Distrito, era la de desarrollar y especificar a través de un manual, las funciones para cada uno de los cargos de las diferentes unidades administrativas del mismo.

En el documento titulado "Organización Técnico-Administrativa y Funciones", se encuentran estas funciones descritas para los cargos de Director, Secretaria de Dirección, Jefes de Zona, Médico Veterinario, Ingeniero Agrónomo, Promotor de Grupo, Secretaría de Zona, Auxiliar de Campo, Aseadora, Asesor Económico, Asesor en Educación Familiar, Responsable de Frente de Trabajo, Experto Agropecuario y Educadora Familiar.

Se consultó a todos los niveles sobre beneficios, problemas y sugerencias con respecto a la asignación de funciones y las respuestas fueron de acuerdo a los diferentes niveles, las siguientes:

Jefes de Zona

- Se conocen en forma detallada las funciones propias de cada grupo.
- Constituye un marco de acción.
- Se conocen las tareas que deben ejecutarse.
- Se sugiere que se haga una entrega formal de éstas para cada cargo.

Asesores

- Concreta las funciones propias y las de los demás cargos.
- Permite saber exactamente lo que debe hacer cada uno.
- Permite agilizar muchas actividades.
- Sugieren que los asesores deben elaborar la información y, el Director del Distrito sea el responsable de los informes.

Responsable de Frente

- Permite saber lo que tiene que cumplirse
- Permite ejecutar en mejor forma la programación de actividades.
- Permite no alejarse de sus responsabilidades
- Da bases para la programación.

Expertos

- Se conoce la responsabilidad de cada uno, se sabe la de los demás y se abstiene de hacer lo que no le corresponda.

- Facilita la programación
- Se considera persona importante dentro del trabajo
- Facilita la coordinación del trabajo

Se hicieron los siguientes comentarios:

- Debido a falta de personal tienen que realizar otras funciones diferentes a las asignadas.
- Hay funciones que no se pueden hacer por falta de tiempo y asesoría.

Existe consenso sobre lo beneficioso que resulta el tener las funciones de los cargos debidamente especificadas. Sin embargo, se requiere tener en cuenta la diversidad de actividades que debe cumplir un Experto al efectuar su trabajo con pequeños agricultores, que generalmente tienen muchos y muy variados problemas.

Por ello, se sugiere que las funciones deben quedar escritas en términos generales, a fin de que se pueda dar cabida a solicitudes y requerimientos de apoyo técnico muy diverso y no trabajar en forma muy rígida, pues esto podría ser contraproducente para las labores del ICA.

b. Distribución del tiempo de acuerdo a las funciones. La distribución del tiempo se analizó de manera que permitiera comparar cómo los funcionarios utilizaban su tiempo anteriormente y la forma en que lo hacen actualmente con la

nueva organización del Distrito. En el caso del Director no se pudo hacer esta comparación por ser un funcionario nuevo en el cargo.

1) Director del Distrito. La distribución del tiempo dado por el Director fue:

- Programación: 10%
- Supervisión y seguimiento en Oficina: 10%
- Supervisión y seguimiento en el campo: 55%
- Coordinación con otras instituciones: 5%
- Trámite de Oficina: 20%

Los beneficios manifestados por él fueron:

- Disponer de mayor tiempo para salir al campo y hacer seguimiento.
- Mejor utilización del tiempo en la Oficina
- Mejor programación de las acciones.

El Director cree que puede dedicar mayor tiempo a la labor de supervisión y seguimiento en el campo, si se le suprimen las funciones de manejo de fondo rotatorio y de caja menor. En este aspecto se debe tener más claridad pues generalmente quien maneja este fondo es una secretaria y lo que hace el Director es dar el visto bueno y supervisar. Con relación al manejo de la parte financiera, no sería prudente que se desligara de esta función debido a que ella permite al Director estar enterado de los recursos con que cuenta y la forma como

se va efectuando el gasto.

Se considera que el Director debe repartir su tiempo entre las labores de campo y de oficina pero con un porcentaje mayor de dedicación a la oficina debido a las decisiones que continuamente debe tomar, a las consultas permanentes que se le hacen y demás actividades administrativas que atañen a todo el Distrito.

2) Jefe de Zona

Los Jefes de Oficina duplicaron el tiempo destinado a organización, supervisión y seguimiento de Oficina y disminuyeron del 77,5% al 60.0% la supervisión, seguimiento de campo y visita a usuarios. Por otro lado, la función de coordinación tanto interna como con otras instituciones tuvo aumento poco significativo.

A C T I V I D A D E S	DISTRIBUCION TIEMPO (%)	
	Anterior	Actual
Organización, supervisión y seguimiento de Oficina.	12.5	27.5
Supervisión, seguimiento de campo y visita a usuarios	77.5	60.0
Coordinación interna y con otras entidades	10.0	12.5
T O T A L	100	100

En relación con lo anterior es importante señalar que el Jefe de Zona es un Agrónomo o un Veterinario que tiene asignadas ciertas funciones administrativas las cuales le restan tiempo para atender labores técnicas, tanto con los agricultores como los Expertos. No obstante, se considera adecuado, el que dediquen un promedio de dos días por semana al desempeño de funciones directivas de las Zonas, destinando los restantes tres días al desempeño profesional en el campo, tal como lo establece el manual respectivo*.

Las ventajas que según ellos representó la nueva distribución del tiempo fueron:

- Mayor ordenamiento de actividades
- Más conocimiento sobre distintos aspectos relativos a la zona.
- Ser más objetivos en las visitas al campo
- Programar en forma más eficiente.

Por otro lado, a efecto de medir la eficiencia de la distribución del tiempo, se sugirió considerar cada zona en forma individual debido a las características y condiciones propias de las mismas. Esta observación se orienta sobre todo a las actividades de campo, cuya efectividad no se puede medir con el único criterio del tiempo dedicado a las mismas, debido a las diferentes condiciones de accesibilidad y dispersión de las fincas que se presentan.

---

* Ver Pieschacón, A. et. al. Sistema de Información y Seguimiento. Pamplona, IICA - ICA, 1980. pp. 18.

3) Asesores

Los Asesores (Economista y Economista de Hogar) no han variado el tiempo destinado a las labores de orientación y asesoría. El Asesor Económico aumentó sus actividades relacionadas con la administración del Sistema de Información, lo cual se vió compensado con el tiempo liberado por las tareas de "Ejecución y Seguimiento" gracias al ordenamiento y racionalización conseguidas a través de la programación y reasignación de actividades. La Asesora de Educación Familiar, redujo más de la mitad de su tiempo dedicado a "trámites de oficina", destinado al excedente para "Ejecución y Seguimiento", logrando de esta manera duplicar su acción en estas áreas, tal como se aprecia en el cuadro siguiente:

ACTIVIDADES	DISTRIBUCION DEL TIEMPO (%)			
	Asesor Económico		Asesora ed. Familiar	
	Anterior	Actual	Anterior	Actual
Orientación y asesoría	20	20	50	50
Programación, Ejecución y Seguimiento	65	55	15	30
Elaborar informes	5	15	10	10
Trámites de Oficina	10	10	25	10

Los Asesores entrevistados manifestaron lo siguiente con respecto a la forma de distribución de su tiempo:

- Puede ser que antes dedicaban el mismo tiempo a algunas actividades, pero su distribución es ahora más ordenada y racional.

- El tiempo se distribuye dándole prioridad de acuerdo a las funciones.
- Permite incluir actividades no programadas pero importantes para el proyecto.
- Favorece el cumplimiento de las actividades de todo el proyecto.

4. Profesionales y expertos

Como se puede apreciar en el cuadro siguiente los profesionales aumentaron el tiempo de atención a usuarios del 20% al 40%, disminuyeron el tiempo de labores de oficina del 30% al 10% y no registraron variación en programación y elaboración de informes.

En cuanto a los expertos, no hubo diferencias significativas en la repartición del tiempo, notándose una mínima reducción en la atención a usuarios que no reviste mayor importancia. Sin embargo anotaron las siguientes ventajas que se atribuyen en parte a la forma como distribuyen su tiempo y por otro lado a la nueva organización:

- Facilita la atención prioritaria a las labores de campo y se cumple mejor con las responsabilidades asignadas.
- Se cumple en mejor forma con la programación y existe un mayor ordenamiento y concreción de las labores a realizarse.
- Las labores son más específicas, los compromisos más serios y hay más claridad y seguridad en el trabajo.

- Se dedica más tiempo a los usuarios y hay más diálogo.

- Se trabaja en forma más organizada, porque se sabe cuanto tiempo supone cada actividad.

ACTIVIDADES	PROFESIONALES		EXPERTOS	
	Anterior	Actual	Anterior	Actual
Programación	20,0	20,0	6,5	7,5
Atención a Usuarios	40,0	60,0	72,0	69,5
Reuniones de Oficina	30,0	10,0	8,5	9,0
Elaborar Informes	10,0	10,0	0,0	6,0
Otros	-	-	13,0	8,0

Por otro lado fueron señaladas algunas dificultades conforme se anotan a continuación :

- Se dispone de pocos días para uso de la biblioteca y estudio debido a las diversas actividades.

- El cumplimiento de las funciones y actividades están supeditadas a factores de transporte, clima y distancias.

Si se considera que en un mes hay 22 días hábiles, los profesionales están visitando a los usuarios 13 días al mes. Los expertos en cambio estarían visitándolos durante 15 días hábiles. En programación y reuniones de Oficina, se

está dedicando por parte de los profesionales alrededor de una semana al mes. Como las principales actividades de los profesionales y expertos son directamente con los usuarios, se considera que deberían destinar mayor tiempo al trabajo de campo, siempre y cuando no existan limitaciones de transporte.

c. Participación en el proceso de toma de decisiones. La participación de los funcionarios en la toma de decisiones fue medida para cada uno de los niveles administrativos de acuerdo a los diferentes indicadores que se establecieron. Se intentó medir algunos cambios en el proceso de toma de decisiones por parte del personal con la nueva organización.

I) Participación de los expertos y educadores familiares en el proceso de toma de decisiones.

En el caso de los expertos agropecuarios se encontraron las siguientes frecuencias de acuerdo a las preguntas formuladas:

PREGUNTAS En Relación con su Participación	ANTES		AHORA		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Formulación de nuevas actividades	5	55,0	8	89,0	9	100
Formulación de presupuesto	0		0		9	100
Relaciones de cooperación con entidades afines	7	78,0	6	67,0	9	100
Análisis principales problemas	6	67,0	8	89,0	9	100
Cambio sede de Trabajo	0		0		9	100
Participación en eventos de capacitación	5	55,0	5	55,0	9	100
Experiencia en relación al conocimiento de área de trabajo	9	100,0	9	100,0	9	100
Reprogramación de actividades	3	33,0	9	100,0	9	100
Cambios en su programación	2	22,0	7	78,0	9	100

En relación con los expertos agropecuarios y educadoras familiares que en total fueron nueve entrevistados, se pueden extraer los siguientes comentarios:

- Se incrementó el porcentaje de participación en la formulación de nuevas actividades y en el análisis de los principales problemas, en un 34% y 22% respectivamente.

- En la formulación del presupuesto consideran los expertos, que ni antes ni actualmente se les ha tenido en cuenta para su formulación.

- En cuanto a las relaciones de cooperación con entidades afines su participación disminuyó en 11%. En participación en eventos de capacitación, así como el conocimiento que tienen del área de trabajo no hubo ningún cambio.

- Finalmente, en relación con la participación de los expertos y educadoras, en las labores de reprogramación de actividades y cambios en la programación, se incrementaron los porcentajes de manera significativa, 67% y 56% respectivamente.

Los expertos indicaron los siguientes beneficios derivados de las mayores oportunidades de participación:

- Se conoce mejor el alcance y cobertura de los trabajos a realizar traduciéndose esto en una mayor seguridad y confianza en el trabajo.

- Hay mayor diálogo así como intercambio de ideas y experiencias.
- La comunicación es más frecuente por cuanto al hacer un mayor seguimiento de actividades se detectan nuevos asuntos.

- Las sugerencias son tomadas en cuenta más satisfactoriamente.

- Hay mayor número de reuniones que contribuyen a un mayor consenso.

- Hay más autonomía respetando la jerarquía.

- Facilita el trabajo y da oportunidad para mejorarlo.

- Hay oportunidad de mayor control.

- Mayores consultas entre funcionarios.

Entre las limitaciones que vieron para esta participación, los informantes expresaron:

- En aspectos administrativos se tiene menos información que antes, debido a que hay menor comunicación del Director con la Zona en estos aspectos.

- Antes se tenía reunión de todo el Distrito que se traducía en mejores relaciones con todo el Distrito.

- Algunas sugerencias no se cumplen

- Dificultad para lograr unanimidad en las reuniones

- Dificultad en medios de comunicación

Aunque aparentemente se ven inconsistencias en las respuestas, se ve que cuando se habla de mayor comunicación se refiere a la existente entre funcionarios de la Zona, ya que por la suspensión de la reunión Distrital parece haberse perdido la comunicación entre zonas. En aspectos administrativos consideran que hay

menor comunicación que antes por parte de los Jefes de Zona.

Las sugerencias expresadas por los entrevistados, fueron:

- Mayor información sobre las decisiones que se toman a nivel de Distrito.

- Tener más oportunidad de conversar y consultar con los superiores en asuntos relacionados con su trabajo, cuando se asiste a las reuniones.

Además, se tomó la opinión de los Jefes de Zona, responsables de Frente y Asesores, en relación con las ventajas encontradas, tal como se muestra a continuación.

- Estar más enterado de las situaciones registradas en su jurisdicción.
- Estar mejor informados y velar porque los proyectos se cumplan.
- En el Proyecto PAN, hay mayor oportunidad de opinar
- Mayor comunicación con los demás funcionarios
- Las sugerencias dadas son tomadas en cuenta
- Hay mayor número de reuniones entre los funcionarios
- Hay autoridad de opinar y sugerir libremente
- Las sugerencias se discuten, analizan y complementan
- En el Comité Distrital es en donde se toman decisiones conjuntas
- Hay menor número de reuniones entre los funcionarios.

En relación con el punto que se viene analizando, el Director de Distrito comentó que existe una buena participación de los funcionarios en las decisiones que se toman en relación con los trabajos y las actividades del Distrito en general. Igualmente manifestó que debido al mejor ordenamiento de la organización administrativa, las reuniones son orientadas totalmente a la programación y seguimiento. Las ventajas o beneficios que le representa esta práctica se traduce en una mayor descentralización en la toma de decisiones y un mejor conocimiento del avance de las acciones.

D. Sistema de Información y Seguimiento

Se verificó que todos los instrumentos y mecanismos diseñados se encontraban funcionando en los diferentes niveles organizativos, habiéndose detectado los beneficios y limitaciones que representan a juicio del personal y recogido algunas sugerencias para mejorar su eficiencia. A continuación se trata cada instrumento en detalle.

ESCUELA AGROPECUARIA
DE COLOMBIA

1. Informes escritos

En el Cuadro siguiente se observa la intensidad con que están utilizados estos informes por el personal entrevistado.

Tipo de Informe	PROFESIONALES*		EXPERTOS AGROPECUARIOS	
	Han usado	No han usado	Han usado	No han usado
Situación	4	-	6	3
Alertivo	4	2	5	4
Logros	-	6	3	6
Especiales	2	4	-	9

a. Informe de situación. Las opiniones de los entrevistados con relación a los beneficios que ofrece el Informe de Situación, son los siguientes:

OPINION	PROFESIONALES	EXPERTOS AGROPECUARIOS
	Número de Respuestas	
1. Facilita el seguimiento periódico y oportuno de las acciones desarrolladas	6	3
2. Favorece la reprogramación y ajuste de actividades no cumplidas, en una base realista	6	3
3. Facilita la tarea de informar	3	2
4. Favorece la organización del trabajo, la		

* Incluye al Director, Jefes de Zona, Asesores y Responsables de Frente

OPINION	PROFESIONALES	EXPERTOS AGROPECUARIOS
	Número de Respuestas	
asignación de responsabilidades y la distribución del tiempo.	-	4
5. Es fácil de diligenciar	-	1

La utilidad para realizar el seguimiento y la reprogramación es conocida en los diferentes niveles organizativos, especialmente por los profesionales, quienes tienen la responsabilidad de ejercer ambas funciones. Los Jefes de Zona y el Director han derivado beneficios para la tarea de informar, lo mismo que algunos prácticos, a pesar de que a estos últimos no les compete diligenciar este informe.

Cabe destacar un aparente concenso entre los expertos, sobre la incidencia favorable que ellos han detectado en la organización de su trabajo y la asignación del tiempo y responsabilidades, lo cual a su juicio ha mejorado la eficiencia en el desarrollo de sus actividades. Asímismo un experto señaló la facilidad de diligenciamiento que ofrece el Informe de Situación, característica altamente deseable para hacerlo más efectivo.

Con respecto a las limitaciones de este informe, un Jefe de Zona señaló que algunas actividades desarrolladas en los últimos días del mes no se informan, debido a la fecha de presentación del mismo, la cual ocurre antes del fin del mes. Para obviar esta situación sugiere atrazar la fecha de

presentación al 30 de cada mes, otra alternativa sería reportar los últimos días en el informe siguiente.

Los asesores y un experto señalaron la dificultad para la captación de datos en relación a la información sobre producción y consumo del proyecto PAN (Forma B). En este caso, parece haber fallado el método de recolección de la información; aparentemente no es adecuado, por lo cual se ha sugerido rediseñar el mencionado formato y ensayar alternativas más factibles para la captación de datos sobre producción y consumo de alimento. El uso de muestreo puede resultar más práctico y barato en este caso, que la recolección censal propuesta en el instructivo respectivo. Además, se ha sugerido incluir en este mismo formato aspectos sobre desarrollo comunitario (letrinas, infraestructura, etc.), que actualmente no están siendo contemplados por el mismo.

En relación al informe sobre Transferencia, Comercialización y Actividades Recurrentes (Forma A), no fueron reportadas limitaciones para su uso, pero se planteó la necesidad de diseñar un nuevo formato que registre la información mensual acumulada a lo largo del año, por Municipio y Zona. De esta manera la información es más útil para fines analíticos y además, este informe podría sustituir con ventajas al consolidado mensual del Distrito.

En general hubo concenso entre los entrevistados de que la elaboración de este Informe no consume mucho tiempo y esto se confirma al observar

la distribución del tiempo en las páginas 42 y 44 , la cual muestra que no se han producido cambios en el tiempo destinado para el diligenciamiento de informes.

b. Informe alertivo. Conforme a la opinión de los entrevistados el uso de los Informes alertivos les ha reportado los siguientes beneficios:

OPINION	PROFESIONALES	EXPERTOS AGROPECUARIOS
	Número de Respuestas	
1. Propicia la obtención de apoyo de los superiores para la solución de problemas imprevistos.	2	1
2. Previene a los superiores sobre problemas imprevistos y facilita la determinación de soluciones requeridas.	3	2
3. Delimita responsabilidades en el manejo de imprevistos.	4	3

En todos los niveles administrativos se hizo referencia, a la utilidad que ofrece este tipo de informe para prever, anticipar y dar solución oportuna a los problemas Potenciales que normalmente se presentan en el desarrollo de las actividades programadas. En este sentido, el Director y los Jefes de Zona señalaron que han logrado un mayor apoyo por parte de sus superiores, para la solución adecuada, de problemas coyunturales, evitando

de esta forma efectos negativos potenciales que podrían afectar el normal desarrollo de las actividades previstas. Asímismo es consistente el señalamiento de que este informe permite delimitar responsabilidades, al dejar constancia de la participación explícita de los funcionarios en el manejo de una determinada problemática.

Parece ser que esto último promueve el interés y la participación del personal, en la medida que sus atribuciones lo permitan, lo cual puede constituír una saludable manera de presionar a los niveles superiores en la definición de medidas correctivas. No obstante, se observó que en algunos casos estos informes estan siendo utilizados con el simple objeto de evadir responsabilidades, especialmente a nivel de experto agropecuario, propósito que debe ser suprimido.

No se reportó ninguna dificultad en el manejo de este informe, a pesar de que se indagó sobre eventuales limitaciones, tales como, tiempo excesivo para diligenciarlo, falta de oportunidad de las decisiones generadas y falta de apoyo de los niveles superiores para responder a las demandas planteadas. Por el contrario, un Jefe de Zona señaló que siempre ha tenido reacciones favorables y respuestas satisfactorias a sus informes alertivos. Por otra parte, no se registraron sugerencias para mejorar el formato respectivo, lo cual es indicativo de que su diseño ha sido adecuado.

c. Informe de logros. Parece ser que este informe no ha sido de mucha utilidad y por lo tanto su uso se ha visto relegado a pocas oportunidades. Un

Jefe de Zona manifestó que no es necesario, puesto que el Informe de Situación lo sustituye en gran medida; además por la periodicidad mensual de éste, es relativamente poco lo que queda por informar en el intervalo. Por lo tanto su perspectiva de uso según la opinión de un entrevistado, es muy baja y sólo sirve para informar logros relevantes alcanzados a principios y mediados del mes, con la ventaja relativamente menor de comunicar el resultado en el momento logrado y a la vez dejar constancia del mismo.

A lo anterior cabe agregar que aparentemente no se está enviando en forma sistemática, pues según la opinión de un experto sólo se remite cuando se pide, lo cual indica que no se está usando en forma adecuada. Además se señaló que a veces hay dificultades en la captación de datos.

En resumen podría concluirse, que el informe de logros ha generado pocos beneficios y por eso su uso se ha visto relegado. No obstante, podría cobrar importancia para la labor de seguimiento, en caso de que al Informe de Situación se le ampliara la periodicidad. De no ser así, debe considerarse la posibilidad de eliminarlo.

d. Informe especial. Este tipo de informe se ha utilizado siempre en el Distrito. No tiene un formato especial, ya que obedece a pedidos específicos para ocasiones determinadas y frente a hechos coyunturales.

De manera que en cada oportunidad se elaboran de acuerdo a las instrucciones particulares recibidas y se tramitan en forma de memorandum. Al

respecto no fue mencionado beneficio alguno, ni limitaciones, ni sugerencias.

2. Reuniones periódicas

Estas reuniones se han estado realizando una vez por mes a nivel de Frente, de Zona y de Distrito. En la reunión de Distrito participan el Director, los Jefes de Zona y los Asesores, en cambio en la zonal participan el Jefe de Zona, los responsables de Frente, los Expertos y las Educadoras Familiares. En dichas reuniones se realiza el análisis de los informes mensuales, el seguimiento y la reprogramación de actividades. Al final de las mismas se elabora un acta, en la cual se consignan las decisiones tomadas, se asignan responsables para la ejecución de las mismas y se especifican las fechas esperadas de cumplimiento.

Es opinión generalizada de los entrevistados, que este mecanismo ha favorecido en gran medida la participación del personal en el manejo de los aspectos técnicos del Distrito y aumentó su participación en los asuntos administrativos. Asimismo, existe aparente consenso en señalar que este tipo de reuniones ha mejorado la coordinación interna entre los diferentes niveles administrativos.

Por otra parte, el Director indicó que también ha permitido mejorar la calidad de la asesoría recibida de sus subalternos y facilitado considerablemente la realización del seguimiento a las acciones del Distrito.

Todo lo anterior debe reflejarse en un aumento del grado de compromiso institucional del personal y en una mayor integración hacia el logro de objetivos comunes.

Además parece existir un mayor conocimiento de la problemática que afecta al Distrito y un mayor aporte de experiencias y alternativas del personal, a la solución de la misma. Eventualmente este hecho puede traducirse en una mayor efectividad en la generación de resultados en beneficio de los usuarios.

Las únicas limitaciones reportadas fueron planteadas por los expertos. En efecto, se mencionó que las reuniones zonales no les permiten informarse sobre la marcha del Distrito en su conjunto, por estar circunscritas exclusivamente a lo que ocurre en cada zona. Asimismo opinaron que son demasiado extensas y que no tratan aspectos administrativos. Estas aparentes limitaciones de las reuniones zonales, no se observan en las Distritales, donde sí se tratan aspectos administrativos y se da un enfoque global para todo el Distrito. No obstante da la impresión que los Jefes de Zona no están comunicando adecuadamente a sus subalternos, información relevante sobre el resto del Distrito y, por otro lado, están dando poca oportunidad de tratar aspectos administrativos. Sería conveniente incorporar estos temas en las reuniones zonales y además comentar las actas originadas en las reuniones tanto de otras zonas como Distritales. También el Director podría participar periódicamente en las mismas, a fin de brindar información relevante de carácter Distrital, Regional y Nacional, que a su juicio debe ser conocida por el personal.

El Director sugirió la conveniencia de hacer participar a los expertos en las reuniones Distritales, para lo cual propuso que asistan cada vez, uno o dos expertos en forma rotativa. El mecanismo parece adecuado y valdría la pena experimentarlo, como medio alternativo para superar en parte las limitaciones señaladas.

Un Jefe de Zona sugirió aprovechar estas reuniones para dictar charlas de capacitación por medio de especialistas invitados. Esto no parece recomendable por cuanto se estaría desviando el carácter ejecutivo de las mismas y obviamente se agravaría el problema de tiempo que se ha mencionado.

Los expertos han sugerido realizar las reuniones zonales el último día hábil del mes y esto se relaciona con lo señalado respecto al informe mensual, que no permite consignar las actividades realizadas al final del mes. Aparentemente no existe mayor problema en la fecha de realización de reuniones y rendición de informes, puesto que podría hacer referencia al período transcurrido entre dos reuniones consecutivas, independiente de las fechas calendario, tanto para la programación como para el informe. De manera que la prioridad de fechas, debería establecerse en función de las necesidades de presentación de informes a los niveles Regional y Nacional y en base a esto, definir las fechas de corte más convenientes para los niveles inferiores.

También se ha sugerido acortar el tiempo de las reuniones y se ha señalado que no existe tiempo limitado para las mismas. Este es un aspecto que merece especial atención, pues se corre el peligro de desviarse del objetivo que persiguen. Parece que no se están cumpliendo las reglamentaciones establecidas para las mismas*, las cuales definen tiempo máximo de duración y otras medidas tendientes a regular su conducción. Sería aconsejable poner en práctica dichas medidas, a fin de procurar su mayor agilización.

3. Reuniones eventuales

---

* Ver Pieschacón, A. et al.. Sistema de información y Seguimiento. Pamplona, IICA-ICA, 1980. pp. 11-16.

BIBLIOTECA AGROPECUARIA
DE COLOMBIA

Estas reuniones propuestas fueron como un mecanismo auxiliar de las reuniones periódicas, a fin de plantear soluciones a problemas técnicos y agilizar con ellas el proceso de toma de decisiones y al mismo tiempo, evitar pérdidas de tiempo innecesarias al personal no relacionado con una determinada problemática.

Los entrevistados mencionaron los siguientes beneficios derivados:

- Permiten ajustar actividades no acordes con la programación
- Contribuyen a agilizar las reuniones periódicas y el proceso de toma de decisiones.
- Son útiles para discutir temas específicos y aclarar conceptos en duda.

Los dos primeros comentarios fueron mencionados por los profesionales, en cambio el último fue hecho por los expertos, destacando así su importancia como mecanismo adicional para favorecer la participación.

Además, se observa que estas reuniones están cumpliendo su objetivo al ser complemento de las reuniones periódicas y contribuir a la agilización de las mismas en aspectos de programación y toma de decisiones.

Como limitaciones se mencionó el eventual atrazo que pueden representar para el desarrollo de otras actividades, agregado a la falta de oportunidad con que se invita a estas reuniones. Dado que aparentemente están cumpliendo un rol favorable en el manejo del Distrito, sería recomendable programar con la debida anticipación la realización de las mismas, a fin de no interferir con otras actividades, y los asistentes potenciales puedan distribuir su tiempo. Al respecto existe una reglamentación para estas

reuniones*, la cual se recomienda observar y aplicar estrictamente a fin de contribuir a evitar las limitaciones señaladas. No se considera adecuada la sugerencia de uno de los entrevistados, relacionada con eliminar estas reuniones y ampliar los temas de las periódicas, por considerarse que éstas podrían volverse más engorrosas, menos ágiles y a la larga menos efectivas.

4. Visitas y entrevistas

El Director de Distrito realiza semanalmente visitas a las Zonas y Frentes de Trabajo, entrevistándose en cada ocasión con el personal técnico y los usuarios. A su vez el Jefe de Zona visita sus Frentes con una frecuencia de dos a tres días por semana.

La Asesora en Educación Familiar realiza visitas a las Zonas y Frentes de Trabajo, con una periodicidad quincenal, haciendo contacto personal con los funcionarios y beneficiarios del proyecto.

Todos los entrevistados coinciden en algunos beneficios que proporcionan dichas entrevistas, los cuales se mencionan a continuación:

- Permiten identificar problemas
- Permiten verificar problemas
- Permiten verificar el cumplimiento de las acciones
- Propician la retroalimentación necesaria del personal técnico y los usuarios.

* Ver Pieschacón, A. et al. Sistema de Información y Seguimiento. Pamplona, IICA-ICA, 1980. pp. 17.

- Facilitan el análisis de la situación de las actividades en su conjunto.

Además, el Jefe de Zona y los Asesores manifiestan que ellas facilitan el seguimiento para asegurar un mejor cumplimiento de las actividades, proporcionando a su vez un mayor conocimiento de la problemática y del Desarrollo de las diferentes actividades, favoreciendo así la comunicación con los funcionarios.

Tanto el Jefe de Zona como un Asesor, manifestaron que las principales dificultades para la realización de las visitas, son la limitación de recursos financieros y la falta de transporte.

Cabe mencionar que este mecanismo de las visitas se ha practicado siempre en el Distrito y quizás el único aporte del nuevo sistema en este aspecto ha consistido en el ordenamiento y rutinización de las mismas.

5. Registros de información

Los entrevistados responsables del diligenciamiento de los registros manifestaron estar haciendo uso rutinario de los mismos, lo cual fue verificado por los entrevistadores.

A continuación se clasifican los principales beneficios que reporta el uso de los registros de información en el Distrito, de acuerdo a la opinión del personal entrevistado.

OPINION	PROFESIONALES	EXPERTOS AGROPECUARIOS
	Número de Respuestas	
1. Permiten registrar información sobre los resultados obtenidos con las actividades desarrolladas.	2	7
2. Proveen información para elaborar los informes y la reprogramación.	1	8
3. Facilitan el seguimiento de las actividades.	-	5
4. Proporcionan un ordenamiento secuencial de trabajo.	1	3

Se observa que existe un aparente consenso con respecto a los dos primeros puntos enunciados, destacándose un acuerdo casi total entre los expertos entrevistados, asímismo la mayoría de ellos están de acuerdo en que los registros facilitan el seguimiento de las actividades realizadas y alguno junto con el responsable de Frente, manifiestan que éstos propician un ordenamiento secuencial del trabajo.

El responsable del Frente, un Asesor y dos Expertos, están de acuerdo en que ha habido dificultad en la obtención de información relativa a los formatos F, G, H y K, lo cual sugiere la necesidad de revisarlos y reajustarlos en base a la experiencia. Otra limitación importante que se ha encontrado ha sido la falta de entrenamiento oportuno sobre el diligenciamiento de los registros.

Algunos expertos han tenido problemas con los espacios diseñados para registrar la información, especialmente en lo que se refiere a las formas I y J,

correspondientes al Proyecto PAN; también alguno de ellos manifestó que no dispone de tiempo suficiente para diligenciar los registros.

Una sugerencia importante que ha surgido con relación al uso de los registros, es la de brindar mayor capacitación sobre este aspecto al personal, a fin de unificar criterios sobre el uso y manejo de los mismos. Otras sugerencias en orden de importancia se enumeran a continuación:

- Consolidar los registros C y G en uno solo
- Reducir el grado de detalle de la información
- Ampliar los espacios de algunas columnas para facilitar la anotación de información.
- Diligenciar los registros semanalmente con base en la información diaria de la libreta de campo.

Si bien las tres primeras sugieren la necesidad de hacer una revisión y ajuste al diseño de los formatos, a objeto de incorporar las modificaciones que aconseje la experiencia; el diligenciar los registros en base a la libreta de campo no parece aconsejable. Los registros fueron diseñados para "reemplazar a la libreta de campo", con la ventaja de que en ellos se registra "la información en forma ordenada, sistematizada y cronológica"*.

---

* Ver Pieschacón, A. et al. Sistema de Información y Seguimiento. Pamplona, IICA-ICA, 1980. pp. 18.

No obstante parece que ambos han estado siendo utilizados paralelamente, lo cual sería indeseable y requeriría acciones por parte del Director, tendientes a eliminar esta duplicación de esfuerzos.

Con relación al archivo centralizado de los registros e informes, se verificó que está operando adecuadamente y ha sido organizado en forma tal que permite el fácil acceso a la información, al estar clasificada por tipo de informe, Zona, Frente y Municipio.

Tanto el Director como el Asesor Económico, responsable del manejo de este archivo, coinciden en los beneficios que han derivado del mismo, consistentes en la disponibilidad oportuna de información confiable sobre el avance de los proyectos y actividades en las diferentes zonas, lo cual a su vez facilita en gran medida las tareas de seguir, evaluar e informar adecuadamente.

Parece haber consenso en la necesidad de registrar toda la información en forma acumulada al fin de cada mes, dentro de un año particular, lo cual sería muy ventajoso para fines analíticos.

V . CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados del presente estudio demuestran que el "Sistema de Manejo de Pro - yectos", es factible de poder ser aplicado exitosamente para el mejoramiento de la Gestión Administrativo a nivel de Distrito.

Este juicio de valor descansa en la credibilidad de las fuentes de información, funcionarios del IICA de diferentes posiciones jerárquicas, quienes participaron en la aplicación del sistema en la práctica, durante un período de seis meses.

El propósito interior del mejoramiento de la organización y la capacidad de manejo del Distrito, es el lograr que los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, sean utilizados de la manera más óptima posible para el logro de las metas propuestas, ya que esto supone el contribuír a la solución de necesidades y problemas que aquejan al hombre de campo.

Los numerosos beneficios que representa la aplicación del sistema de Manejo de Proyectos, para el Distrito de Pamplona, son resultado del compromiso, e interés demostrado por todos los funcionarios de dicho Distrito por aplicar el sistema en la práctica, así como la decisión y el apoyo dado por las Directivas del mismo.

Este factor es crucial para el éxito de cualquier esfuerzo que se haga en relación con el mejoramiento de cualquier aspecto de carácter Institucional.

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas del análisis de los resultados y de la opinión del equipo evaluador.

A. Conclusiones

1. El Sistema de Manejo de Proyectos que opera en el Distrito de Pamplona, se apoya en las metodologías desarrolladas por la Subgerencia de Desarrollo Rural del ICA.

2. La utilidad del Resumen Operativo Gerencial-ROG se fundamenta en que dicha herramienta ha permitido obtener un mayor grado de conocimiento, especificación, claridad y consistencia de los objetivos y metas del Distrito. Asímismo, facilitó en forma concreta el establecimiento de los factores condicionantes y los resultados esperados, para cada nivel de objetivos.

3. El ROG ha permitido el seguimiento oportuno de la programación del Distrito, así como también la incorporación de medidas correctivas para el logro y cumplimiento de los objetivos de cada uno de los proyectos del Distrito.

4. El Listado de Eventos ha permitido visualizar la secuencia de los resultados intermedios requeridos para el cumplimiento de las metas finales.

5. Las principales ventajas identificadas como producto de la utilización del Listado de Actividades se sintetizan en: Un mayor ordenamiento y cumplimiento de las actividades, mejor identificación de las actividades en desarrollo, su inicio y finalización.

6. El uso del Cronograma de Actividades ha permitido determinar la factibilidad de ejecución de las actividades en función de los recursos disponibles y su programación racional y oportuna, teniendo en cuenta una visión de conjunto y a la vez un

adecuado conocimiento del grado de avance en su ejecución.

7. El Gráfico Tarea - Responsabilidad permitió asignar para cada uno de los proyectos del Distrito, la participación de los diferentes niveles administrativos en aspectos de supervisión, ejecución e información en cada una de las actividades programadas.

8. La reprogramación ha generado un mayor control y seguimiento de las actividades en ejecución; así mismo permitió identificar las actividades que individualmente realiza cada funcionario y un mayor grado de contacto con los usuarios. De otro lado ha traído ventajas relacionadas con una mejor organización del trabajo, en razón a la claridad obtenida de las especificaciones y prioridades establecidas para cada actividad. Finalmente se ha obtenido una eficiente distribución del tiempo y mayor grado de cumplimiento de la programación, con resultados óptimos de productividad enfocados hacia una mejor atención de los usuarios.

9. La organización Técnico-Administrativa permitió ladescentralización de decisiones, claridad en la definición y asignación de funciones, y una mayor participación de los niveles inferiores en el proceso de toma de decisiones.

10. La descentralización de decisiones ha traído los beneficios siguientes: Simplificación de los procedimientos operativos, mayor control del personal al nivel de las zonas, conocimiento de las actividades asignadas a los funcionarios del nivel local, mayor y mas eficiente coordinación intrainstitucional, estímulo y reconocimiento de los funcionarios eficientes y mayor integración del personal. Estos factores han contribuido significativamente al logro de los objetivos perseguidos por el Distrito.

11. La definición y asignación de funciones circunscritas básicamente a la descripción específica de las funciones por cargo y la operación de una estructura orgánica funcional, han traido resultados benéficos tales como: Distribución adecuada y eficiente de las funciones en los diferentes niveles y cargos, clarificando el grado de responsabilidad de acuerdo a las diferentes acciones a desarrollar; conocimiento preciso de las funciones propias de cada cargo; facilitar y estimular la integración institucional; mejor utilización del tiempo de acuerdo a cada cargo; facilitar la programación y la ejecución de las actividades en forma racional y priorizada; mejorar el conocimiento de la problemática local y un mayor contacto con la clientela.

12. La participación de los niveles inferiores en el proceso de toma de decisiones, permitió un mayor aporte del personal del Distrito en la solución de los principales problemas que lo afectan, mejor conocimiento del alcance y cobertura de las acciones y un alto grado de integración para el trabajo en equipo, hacia el logro de objetivos comunes.

13. El Sistema de Información y Seguimiento-SIS-, mejoró la calidad, oportunidad y confiabilidad de la información requerida para la toma de decisiones, destacándose que no se incrementó el tiempo dedicado a diligenciar la misma, con relación a lo que se destinaba anteriormente. Además, facilitó la tarea de informar, el seguimiento periódico y oportuno de las acciones desarrolladas y la reprogramación y ajuste de las actividades no cumplidas.

14. El mecanismo de reuniones periódicas y eventuales ha generado los siguientes beneficios:

a. Favoreció en gran medida la participación del personal en la toma de decisiones técnicas y administrativas del Distrito

b. Mejoró la coordinación interna en los diferentes niveles administrativos.

c. Facilitó considerablemente la realización del seguimiento y la toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por el Distrito.

15. Aparentemente no se ha brindado a los niveles administrativos inferiores, la oportunidad de participar con la intensidad deseable en la programación de actividades. Por otro lado no existen estándares de tiempo para realizar en forma más ajustada dicha programación.

16. Entre algunos Expertos y Educadoras Familiares, aún persisten dudas sobre el Manejo adecuado de los instrumentos de programación y los registros de información, debido a que no se brindó suficiente capacitación sobre el uso de los mismos.

17. Los Jefes de Zona no están canalizando adecuadamente a sus subalternos, información relevante de tipo administrativo sobre el resto del Distrito, limitando en esta forma la comunicación entre zonas.

18. Algunos formatos de informes y registros de información, tienen ciertas fallas de diseño que dificultan su diligenciamiento, haciéndose necesario reajustarlos en base a la experiencia a fin de simplificar su manejo.

B. Recomendaciones

Las recomendaciones se fundamentan en las sugerencias tomadas de los entrevistados, así como también en la opinión del equipo de análisis, en función de las conclusiones y de las observaciones hechas durante el estudio; en consecuencia las recomendaciones identificadas son:

1. Se hace necesario propiciar aún más la participación de los niveles administrativos inferiores en el proceso de programación y uso de recursos.

2. Sería importante identificar algunos estándares de tiempo requerido para realizar las diferentes actividades, con el propósito de adecuar la distribución de la carga de trabajo según los cargos administrativos.

3. Sería conveniente profundizar más en la capacitación del personal para lograr un mejor manejo y participación en el proceso de programación, en base al uso de los instrumentos diseñados.

4. Se sugiere la actualización de los cronogramas con base en la periodicidad con que se lleva a cabo la reprogramación de actividades.

5. Con relación al Gráfico Tarea - Responsabilidad, se sugiere hacer la entrega formal a todo el personal participante de cada proyecto. Asímismo sería conveniente ubicar este Gráfico en un sitio visible de las oficinas.

6. A fín de lograr el apoyo requerido y para hacer más efectiva la coordinación, se requiere del análisis oportuno de la reprogramación zonal a nivel del Distrito, durante la reunión mensual distrital.

7. La Reprogramación de actividades no se debe centrar solamente en la simple inclusión de las actividades no cumplidas, sino que se debe llevar a cabo de acuerdo a las posibilidades inmediatas de ejecución con base a la disponibilidad de recursos y a una priorización de las acciones.

8. Se sugiere mantener la actual periodicidad de la reprogramación en forma mensual, hasta tanto se disponga de suficientes elementos de juicio para cambiarla.

9. Dadas las ventajas significativas derivadas del otorgamiento de permisos y licencias por los Jefes de Zona al personal allí asignado, se sugiere legalizar esta práctica hasta por dos días con su visto bueno y cuando pase de dos días, sea autorizada por el Director del Distrito.

10. De acuerdo a los resultados producidos con la Operación de Caja Menor a nivel de zona, se sugiere su creación en las zonas que aún no disponen de ésta, en cuantías suficientes para sufragar los gastos urgentes durante el período de tiempo que dura su tramitación para reintegro.

11. Se sugiere legalizar la norma relacionada con el visto bueno de los viáticos por parte del Jefe de Zona al personal de dicho nivel y hasta por tres días conservar la autorización en el Director del Distrito.

12. En cuanto a la selección de candidatos con fines de capacitación, se recomienda que esta acción sea llevada por los Jefes de Zona dentro de una programación

preestablecida y compatibilizada a nivel del Comité Distrital.

13. Se sugiere dados los resultados positivos derivados de la disponibilidad del Manual de Organización y Funciones, oficializarlo para el Distrito de Pamplona, previa actualización con los resultados de este estudio y a las últimas disposiciones emanadas de la Gerencia General sobre funciones de los Distritos. Asímismo ir actualizándolo en la medida en que se hagan posteriores análisis y revisión de cargas de trabajo.

14. Sería conveniente agilizar la comunicación del Jefe de Zona hacia sus subalternos. Al respecto se sugiere discutir temas administrativos de la competencia del personal técnico en las reuniones Zonales y además, comentar en las mismas las actas originadas en las reuniones de otras Zonas y en la Distrital.

Por otra parte sería conveniente que el Director del Distrito participe rotativamente en las reuniones Zonales, a fin de intercambiar directamente con el personal de campo, información relevante de carácter Distrital, Regional y Nacional.

Vale la pena ensayar la participación de los Expertos en las reuniones Distritales, para lo cual se propone que asistan a las mismas uno o dos Expertos en forma rotativa, de manera que todos tengan oportunidad de participar por lo menos una vez al año. Este mecanismo podría ser más económico y más efectivo, que las reuniones generales de todo el personal que se venían practicando antes.

15. Se sugiere diseñar un nuevo formato de "Informe de Situación" (Formas A y B), en adición al ya existente, a fin de registrar la información mensual acumulada a lo

largo del año, por Municipio y Zona. Este formato vendría a sustituir con ventajas al "Informe Consolidado mensual del Distrito", el cual se recomienda eliminar.

16. Se debe revisar y rediseñar la forma B del "Informe de Situación" (Proyecto PAN), específicamente en lo referente a información sobre producción y consumo. Especial atención merece el método de recolección de información, que parece no haber funcionado, sugiriéndose ensayar el uso de una encuesta por muestreo, en lugar de la recolección censal utilizada actualmente. Además es conveniente incluir en esta forma información relativa a desarrollo comunitario.

17. Es necesario revisar la operatividad de los registros de información, en especial las formas F, G, H y K, a fin de reajustar su diseño para incorporar las modificaciones que aconseje la experiencia y a la vez facilitar su diligenciamiento.

18. Parece conveniente reforzar la capacitación brindada al personal, con relación al uso de los registros de información con objeto de unificar criterios sobre el manejo de los mismos. En este sentido un entrenamiento corto e intensivo, eminentemente práctico y apoyado en simulaciones de la situación real, generalmente da buenos resultados.

19. Es conveniente poner en práctica las medidas establecidas en los manuales respectivos, para regular la conducción de las reuniones periódicas y eventuales del Distrito, a fin de agilizar su realización y garantizar su efectividad y el cumplimiento del objetivo que persiguen.

20. Se sugiere extender gradualmente el sistema de manejo a otros Distritos del Instituto, especialmente en aquellos donde operen los Programas DRI y PAN. Lo anterior

con el fin de identificar en forma definitiva la organización más conveniente para el ICA a este nivel.

21. Para llevar a cabo la extensión gradual del Sistema de Manejo a otros Distritos del ICA se sugiere conformar un grupo técnico con buen dominio del sistema, el cual desarrollará un plan de Acción con alto contenido de capacitación y asesoría eminentemente práctica y acción al nivel local en estrecho contacto con el personal del Distrito.

22. Se considera importante, que dentro de un período de seis (6) meses, se realice una acción de control en el Distrito de Pamplona, a fin de poder determinar en qué medida el sistema con sus diferentes componentes vienen siendo aplicados y si realmente está contribuyendo a que los funcionarios, particularmente aquellos que trabajan a nivel local, están prestando mejores y más beneficiosos servicios a los usuarios.

IICA Agr... COL...

BIBLIOGRAFIA

1. Barajas, H. et. al. Organización Técnico-Administrativa y Funciones. Pamplona, IICA-ICA, 1980.

2. Barajas. H. et. al. Resumen Operativo Gerencial-ROG- y Programación. Pamplona, IICA-ICA, 1980.

3. Instituto Colombiano Agropecuario. Subgerencia de Desarrollo Rural. Esquema de Implementación del préstamo para Pequeños Agricultores, ICA-AID. Tibaitatá, Diciembre 1976.

4. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas - Instituto Colombiano Agropecuario. 2º Seminario Sobre Manejo de Proyectos de Desarrollo Rural Regional. Serie Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones No. 199. Bogotá, 1980.

5. Pieschacón, A. et. al. Sistema de Información y Seguimiento. Pamplona, IICA-ICA, 1980.