SEMINARIO DE CLAUSURA

PROGRAMA MANEJO DE PROYECTOS

IICA

SEMINARIO DE CLAUSURA

PROGRAMA
MANEJO DE PROYECTOS

IICA

25–26 DE SETIEMBRE DE 1979 – SAN JOSE, COSTA RICA

INDICE

PROGRAMA MANEJO DE PROYECTOS
SEMINARIO DE CLAUSURA
AGENDA

1. Título: Seminario de Clausura del Programa Manejo de Proyectos.

2. Sede: Dirección General del IICA San José, Costa Rica.

3. Fecha: 25-26 de setiembre, 1979.

4. Participantes: Funcionarios de AID, funcionarios de la Dirección General del IICA, otros funcionarios IICA/países y funcionarios responsables de proyectos nacionales (Ver Lista)

5. Responsables: Subdirección General Adjunta de Operaciones: convocar al taller e invitar a participantes.

   Manejo de Proyectos: Organizarlo logísticamente, encargarse de los procedimientos y actividades del taller y dirigirlo en su realización.

6. Objetivos: Presentar el avance logrado por el programa "Manejo de Proyectos", los productos obtenidos.

   Analizar y comparar lo previsto con lo logrado, las modificaciones y sus justificaciones frente al proyecto inicial.

   Analizar temas específicos que sustenten el trabajo de Manejo de Proyectos para que sirvan de garantía técnica al trabajo.

   Presentar las proyecciones previstas por el IICA en el campo de Manejo de Proyectos.

7. Programa:

Martes 25 de setiembre

08:30 Saludo Inauguración (Director General)

09:00 Presentación de los antecedentes de Manejo de Proyectos en el IICA (Proyecto de Gestión, PEPA, PROPLAN) C. Pablo Roberts.

09:45 Café

10:15 Desarrollo del Programa de 1977 a 1979. (Comparación objetivos del Proyecto Inicial con el Proyecto Actual. y planteamientos básicos) Carlos Vallejo.

11:15 Presentación de la Guía (su contenido, C. Vallejo)

11:45 Presentación de los Fascículos (C. Pablo Roberts)

12:30 Almuerzo.

14:30 Trabajo en Grupo (Tema #1).

16:00 Café.

16:30 Plenaria: discusión tema #1 y recomendaciones sobre el tema #1.

Miércoles 26 de setiembre

08:30 Trabajo en grupos (Tema #2).

10:00 Café.

10:30 Plenaria: Discusión Tema #2 y recomendaciones sobre el Tema #2.

12:30 Almuerzo.

14:30 Trabajo en Grupo (Tema #3).

16:00 Café.

16:30 Discusión y Tema #3 y recomendaciones sobre el Tema #3.

17:30 Proyección de Manejo de Proyectos en el IICA hacia el futuro (C. Pablo Roberts - Carlos Vallejo)

18:00 Ceremonia y Coctel.

8. Para el trabajo en grupos se dividirá a los participantes en tres grupos de ocho cada uno. Tratando que en cada grupo esten representados los proyectos en marcha, Dirección General y los otros participantes.

9. Los temas previstos son los siguientes:

   a. La participación de los beneficiarios desde la formulación y elaboración del proyecto, hasta la institucionalización del mismo.

   b. La actitud y enfoque gerencial para proyectos integrados y sus implicaciones en las acciones institucionales.

   c. Los tecnicismos excesivos en la elaboración y experiencia de proyecto.

   Para cada tema se ha elaborado un guión para orientar la discusión.

   - Responsable para el tema #1 Carlos Vallejo.
   - Responsable para el tema #2 Carlos Vallejo.
   - Responsable para el tema #3 C. Pablo Roberts.

PROGRAMA MANEJO DE PROYECTOS

SEMINARIO DE CLAUSURA

LISTA DE PARTICIPANTES

AID

Robert Ayling
USDA, International Training, Director
Washington, D. C.

Jim Murphrey
USDA/AID/ROCAP/Leason Office

Nancy Reistrup
USDA, International Training, Director.

Erhardt Rupprecht
Economista Agrícola.

IICA

Edelmira Acevedo de Guillén
Consultora de Transferencia de Tecnología.

Luis Pedro Cussianovich Rodríguez
Asistente Economía Agrícola.

P. Lizardo de las Casas.
Coordinador de Planificación Agraria y Analísis
de Políticas en América Latina y el Caribe (PROPLAN).

Hernán L. Fuenzalida
Especialista en Desarrollo Institucional.

Guillermo Guerra E.
Director Fondo Simón Bolívar.

J. Eugenio Herrera
Coordinador Comité Gestión.

Eduardo Izquierdo Sandí
Asistente Economía Agrícola.

Heraclio A. Lombardo
Director de Evaluación.

Malcolm MacDonald
Asesor para el Desarrollo Rural Integrado.

C. Pablo Roberts
Jefe, Programa Manejo de Proyectos.

Fernando Suárez de Castro
Subdirector General Adjunto de Operaciones, Encargado.

José A. Torres
Director Coordinación Proyectos Multizonales.

Carlos Vallejo López
Jefe de la División de Manejo de Proyectos.

PAISES

BRASIL

Humberto Arrunátegui Morales
Especialista en Agricultura Irrigada.

José Olimpio Rabelo de Morales
Director Residual CODEVASF Bahía.

COLOMBIA

Francisco Barea S.
Especialista en Manejo de Proyectos.

Alfonso Bejarano Acosta
Consultor Manejo de Proyectos

EL SALVADOR

Mario Infante
Especialista en Economía Agrícola.

Claudio Tona
Especialista en Administración de Proyectos.

REPUBLICA DOMINICANA

Santiago Tejada Escobona
Director Departamento Control y Evaluación.

URUGUAY

Roberto Casás
Especialista en Proyectos Agrícolas.

PROGRAMA MANEJO DE PROYECTOS

SEMINARIO DE CLAUSURA

ANTECEDENTES

El Programa Manejo de Proyectos representa un aspecto importante de la culminación de esfuerzos que se iniciaron en 1962 en el IICA para apoyar las instituciones nacionales en sus mejoras administrativas. A partir de la década del setenta, se concentraron los esfuerzos del IICA, con apoyo financiero de la AID, para establecer el Programa de Gestión. A continuación se organizan en forma jerárquica los objetivos originales del convenio y los recursos externos con que se contaron.

PROGRAMA DE GESTION

Obj. Específico

Incremento en la eficacia de Programas Nacionales de Desarrollo Rural

Obj. Intermedios

1. Investigación de problemas administrativos
2. Elaboración estudios de casos
3. Elaboración material didáctico y programa de capacitación
4. Capacitación de "capacitadores"
5. Adaptación de material pedagógico
6. Recopilación de material de referencia

Firma del Convenio con AID: 29 de junio, 1971

Fecha efectiva de inicio: Julio 1971

Fecha terminación: Junio 1976

Nº de personas por año nivel profesional: 26

Recursos de donantes: 810.000 (precios 1978)

En la medida que avanzó el Programa de Gestión, se alteraron los objetivos, para terminar el programa con el objetivo específico de "fortalecimiento del IICA en análisis de la problemática administrativa-institucional del sector agropecuario". Se le dio mejor énfasis al primer producto, o sea, "investigación de problemas administrativos", y aunque no se ampliaron completamente con todos de los otros productos, la estrategia establecida se consideró como la indicada.

En 1971, el mismo año del inicio de Programa de Gestión, el IICA firmó un convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo para la "Preparación y Elaboración de Proyectos Agrícolas". Aunque el objetivo específico era el fortalecimiento de entidades de planificación (véase la siguiente esquematización de los objetivos) también se daba mucho interés en el "producto" de estas unidades, o sea, un número mayor de proyectos y de mayor calidad.

P.E.P.A.

"Preparación y Elaboración de Proyectos Agrícolas"

Objetivo Específico: Fortalecimiento de entidades de planificación del sector agropecuario.

Objetivos Intermedios

1. Elaboración programa de capacitación
2. Desarrollar varios cielos de capacitación
3. Participación con dominio de las técnicas
4. Integración de participantes a entidades relevantes
5. Preparación y evaluación de documentos básicos preparados por participantes

Fecha de firma de convenio: 12 abril 1971

Fecha efectiva de inicio: junio 1971

Fecha de terminación: junio 1978

Número de personas por año nivel profesional

Recursos de donante: aprox. 2.3000.000 (precios 1978)

Los llamados cursos PEPA obtuvieron impacto en todos los países de la América Latina, con tal éxito en algunos casos que una alta demanda para los técnicos capacitados creó dificultades en retenerlos siempre con las entidades correspondientes.

Las experiencias ganadas con los PEPA y el Programa de Gestión sirvieron para establecer, casi simultáneamente, dos programas adicionales, pero esta vez enfocados a diferentes niveles de la estructura administrativa: Nivel de marco de planes y políticas nacionales y el nivel micro de ejecución de Proyectos. El esfuerzo del IICA dirigido al primero de estos se financió por medio de la firma del convenio con la AID en agosto de 1977. Este programa de acuerdo a los objetivos desglosados, está dirigido a los lineamientos económicos, políticos y sociales que enmarcan la funcionalidad adminsitrativa e institucional del sector agropecuario.

PROPLAN

"PLANNING AND POLICY ANALYSIS"

Objetivos Generales:

Facilitar implementación del proceso de análisis de planes y políticas

Objetivo Específico:

Mejoramiento capacidad institucional para análisis de política y planificación sector rural

Objetivos Intermedios:

1. Análisis documentado de planificación y análisis de política en 75% países miembros IICA.
2. Valoración de necesidades nacionales para aumentar capacidad
3. Serie de seminarios, talleres de trabajo y cursos de capacitación
4. Desarrollo material didáctivo
5. Aceptación de un "modelo/esquema" de planificación y análisis de política
6. Informe con descripción de indicadores de éxito para la institucionalización
7. Informe anual

Firma del convenio: 31 agosto 1977

Fecha efectiva de inicio: setiembre 1977

Total de personas por año nivel profesional: 17 aprox.

Recursos del donante: $2.100.00 (precios 1978)

El complemento de PROPLAN dentro del IICA es el Programa Manejo de Proyectos. Es de interés notar que este Programa se financió por la AID como uno de cuatro programas a nivel mundial con objetivos similares con las siguientes instituciones:

1. Instituto Interamericano de Administración Pública-Fundación Getulio Vargas.
2. IICA.
3. Instituto Pan Africano de Desarrollo.
4. Instituto de Asia para la Administración.

El Programa Manejo de Proyectos incorpora la estrategia que en los previos proyectos se encontró viable para el IICA: capacitación, investigación y elaboración de materiales didácticos. Sin embargo, se cambió un poco el enfoque general y se intentó concentrar los esfuerzos iniciales en 3-5 proyectos en ejecución para después desplamar las experiencias y conocimientos a otros proyectos. A continuación se desglosan los objetivos correspondientes del Programa Manejo de Proyectos.

MANEJO DE PROYECTOS

Objetivo General:

Expansión de mayores y mejores servicios a productores de escasos recursos.

Objetivo Específico:

Cooperación técnica en gerencia del IICA mejorada.

Objetivos Intermedios:

1. Proyectos nacionales tipo "acción-investigación", gerencialmente mejorados.
2. Material didáctico.
3. Técnicos nacionales e IICA capacitados.
4. Centro de documentos.
5. Sistema"interno" de gerencia para el PMP.

Firma del convenio: Mayo 1976.
Fecha efectiva de inicio: Octubre 1976
Fecha de terminación: Agosto 1979
Número de personas por año nivel profesional: 6
Recursos del donante: $304,000.00 (precios 1978)

PROGRAMA MANEJO DE PROYECTOS

SEMINARIO DE CLAUSURA

ANALISIS DE LOS OBJETIVOS INICIALES DEL PROYECTO Y LOS LOGROS EN LA EJECUCION DEL MISMO

a. Proyecto Inicial

1. Objetivos Generales:

a. Mejorar la capacidad del IICA para asistir a los países de América Latina y del Caribe, en el manejo de proyectos en la agricultura y en la zona rural;

b. Facilitar el desarrollo e intercambio internacional de conocimientos y metodologías en manejo de proyectos para el beneficio de los países miembros.

2. Objetivos específicos:

a. Aumentar la competencia y habilidad de los técnicos del IICA para presentar cooperación técnica en el manejo de proyectos, mejorando su capacidad de análisis, asesoría, investigación y capacitación en la puesta en marcha, administración, supervisión y control de proyectos de desarrollo agrícola y rural.

b. Aumentar la competencia y habilidad de por lo menos 20 miembros del IICA en las oficinas centrales, regionales y en las oficinas en los países miembros, para manejar proyectos agrícolas según las necesidades de aquellos, lo mismo que en diseño e implementación de programas de asistencia técnica que ayuden a las instituciones nacionales a conducir proyectos en una forma más eficiente, capacitando al personal de estos países en las metodologías, manejo, administración y supervisión de proyectos.

c. Promover el entrenamiento e intercambio profesional relacionado con el manejo de proyectos, entre las instituciones de América Latina y con instituciones de otras regiones (incluyendo organizaciones multinacionales e instituciones donantes) que puedan tener interés en contribuir a mejorar la administración manejo y supervisión de proyectos de países en desarrollo. Para obtener estos resultados, el Instituto debe conducir seminarios, talleres de trabajo y programas de entrenamiento.

d. Desarrollar y plasmar en forma de material didáctico, los conocimientos nuevos, técnicas, prácticas y métodos en el manejo y administración de proyectos de desarrollo rural o agropecuario, incluyendo la puesta en marcha, manejo y evaluación de los mismos y procurando producir modelos simples con listas de referencia de los datos requeridos. El material seleccionado se publicará en español e inglés, y podrá ser publicado en portugués.

e. Estudiar proyectos de desarrollo agrícola y rural, especialmente los exitosos en diseño e implementación, para extraer de allí experiencias utilzables. Estos estudios deben incluir aspectos como a) utilidad para pequeños agricultores, b) métodos para aumentar la capacidad de participación a nivel local, incluyendo unidades asociativas de producción y mercadeo, c) procedimientos de gestión útiles para mejorar la eficiencia de las operaciones, incluyendo sistemas internos que permitan un flujo permanente de información hacia los niveles directivos o decisorios y viceversa. Los resultados de estos estudios se comprobarán en el campo y se incorporarán en el material de operaciones y capacitación que se buscará utilicen el IICA y sus Países Miembros, la AID y otras organizaciones internacionales.

f. Dar asesoría a los Países Miembros del IICA en conexión con sus proyectos especialmente los ligados a proyectos del Fondo Simón Bolívar.

g. Aumentar en el IICA la cantidad y calidad de material didáctico sobre administración de proyectos, para el uso de éste y de cualquier otro organismo que necesite su ayuda.

3. Metas:

a. Desarrollar y publicar manuales para analizar y manejar proyectos agropecuarios, lo mismo que instructivos especializados sobre aspectos parciales de manejo, cuando ello sea del caso.

b. Analizar de 5 a 10 proyectos a cargo de instituciones nacionales, ulilizando el método de estudio de casos y aplicando el manual desarrollado en 1.

c. Adiestrar por lo menos 20 profesionales del IICA en el uso de las metodologías desarrolladas.

e. Adiestrar profesionales de los países en el manejo de proyectos.

f. Promover el intercambio de técnicos entre los países, buscando llevar a cabo una acción vigorosa de capacitación recíproca en el campo de manejo de proyectos.

g. Preparar y publicar bibliografías actulizadas y referencias sobre manejo de proyectos para uso de los profesionales del IICA y de los países.

h. Establecer dentro del IICA una biblioteca básica sobre proyectos agrícolas, para uso de éste y de los organismos nacionales de los países miembros.

b. Procedimiento para la ejecución

1. Mejorar el manejo de los proyectos

a. Problemas de desvinculación

- entre planificadores y ejecutores
- entre planificadores-ejecutores y los beneficiarios
- entre lo que se quiere hacer y lo que se hace

2. Metodologías para que tipo de proyectos?

a. Gama de proyectos en el sector

b. La clientela grande tiene sus propias tecnólogias

c. Proyectos de desarrollo rural:

- concecuentes con la filosofía humanista
- concecuentes con el pedido del proyecto inicial de trabajar con los pequeños productores
- concencuente con el conocimiento de que existen 80 millones marginados en Latino América

i Lo fundamental es la participación:
social - económica - cultural - política

ii Modelos políticos de desarrollo rural

- campesinos productores de alimentos para los citadinos
- incremento del nivel económico para aplacar presiones sociales y dar mayor poder adquisitivo
- un proceso real de organización para lograr el objetivo de la participación
- un proceso procelitista que organizan los campesinos para manipular políticamente con la esperanza de lograr en un futuro el cambio

iii ¿Qué define al proyecto de desarrollo rural?
Una área geográfica definida, una clientela étnica

- cultural
- social y económicamente uniforme
- trabajar en coordinación institucional
- trabajar en organización campesina (ver planteamientos en fascículos #5 y #6)

3. Que camino seguir

a. El teórico - bibligráfico

b. Práctico de prueba, análisis y comprobación en el terreno

- elaboración de documentos
- desarrollo de temas principales
- realizar seminario con ejecutivos
- corregir el documento inicial
- chequear en el proyecto
- pooducir el documento

PROGRAMA MANEJO DE PROYECTOS

SEMINARIO DE CLAUSURA

CONTENIDO DE LA GUIA PARA MANEJO DE PROYECTOS

I. Criterios de Orientación de la Guía para Manejo de Proyectos:

1. Enfoque Gerencial de Desarrollo
Dos Marcos Conceptuales:

Administración Formal
Gerencia de Proyectos (Por Objetivos)

Administración Formal: Acción recurrente (Repititivas Continuas)

a. Ad. Estructural: burocrática-sin relación con la base

b. Ad. Clásica: planes a acciones

c. Ad. Operativa: cuestiona las acciones recurrentes frente al objetivo de la institución. Más lo objetivo (tecnología) subjetivo (humano).

Contabilidad

Inventarios — Contabilidad de Costos

Informes de Horarios — Procesamiento Electrónico

Hojas de Balance

1.1 Planificación y Ejecución con act. continuas y repetitivas

Ejercicio vertical de responsabilidad

Autoridad y control de recursos

Alto conocimiento y control de factores

1.2 Gerencia por objetivos: Análisis sistémico (causa-efecto)

Secuencia de acciones

a. Definición causas del problema

b. Conocimiento del ambiente del proyecto

c. Identificación de los objetivos (supuestos claves-factores condiciones).

d. Distribución de responsabilidades.

e. Primacia de la conducta gerencial (participación)

f. Utilización ejecutiva de técnicos.

1.3 Funciones Gerenciales:

a. Eficiencia - Sub-sistema interno

b. Eficacia - Sub-sistema externo

c. Planificar y Programar
Seguir - Informar
Evaluar

d. Organizar
Promover (Participación institucional y beneficiarios).
Capacitar

1.4 Etapas de un proyecto:

a. Elaboración

b. Transición

c. Manejo de Proyectos (Ejecución).

En las tres etapas se cumplen las 6 funciones con mayor o menor grado.

2. Participación de beneficiarios: Aquí diferenciar

2.1 Otros beneficiarios

3. Institucionalización de la acción

II. Area uno: Análisis de antecedentes

1. Nombramiento del jefe del Proyecto

2. Antecedentes históricos

3. Análisis del documento

3.1 Identificación y vinculación del estudio

3.2 Tipología del proyecto: Experimental-Piloto-Generalizado

3.3 Comprobación y control del contenido del documento

4. Reconocimiento general del área en el terreno

III. Area dos: Preparación para la ejecución

1. Expectativas del proyecto

2. Vinculaciones importantes

2.1 Relación con organismo planificador

2.2 Relación con instituciones sector público

2.3 Relación con instituciones sector privado

3. Esquematización

3.1 R. O. G.

IV. Organización Institucional y Coordinación

1. Responsabilidades institucionales

Qué actividades contempla el proyecto?

Qué organismos responden a estas actividades?

Qué posibilidad existe de ejecutarlo solo la inst. resp?

Qué relación existe entre la ins. resp. y los otros?

Quién tiene poder de decisión para que se coordinen?

2. Modelos de organización institucional para proyectos D. R. I.

2.1 Responsabilidad de un sólo organismo

2.2 Responsabilidad de varios organismos

2.3 Centro coordinador-participación

V. Area cuatro: Organización de recursos

1. De personal

2. De capital (físicos)

3. De operación

VI. Area cinco: Programación de actividades

1. Instrumentos para programación de actividades

2. Calidad de las actividades programadas

3. Alternativas y toma de decisiones

4. Responsabilidades (Activistas de línea)

5. Instructivos especiales y listas de control

VII. Area seis: Mecanismos operativos

1. Organización de los beneficiarios

2. Sistemas de producción

   2.1 El paquete tecnológico

   2.2 Introducción del paquete tecnológico

   - Fase experimental
   - Fase piloto
   - Fase cadena generalizada
   - Paquete tecnológico standard

3. Capacitación y educación del beneficiario -socio organizativa-agrotécnica-agroeconómica

4. El crédito y la asistencia técnica

5. Comercialización

6. Servicios asistenciales

VIII. Area siete: Supervisión - control - y la información

1. Conceptos generales

2. La información

3. Organización

4. Tipos comunes de informes

   a. Informes de progreso episódico

   b. Reportes periódicos

   c. Informes de supervisión y evaluación

   d. Informes finales

IX Area ocho: Evaluación

1. Conceptos Generales

2. Instrumentos de evaluación

3. Periodicidad de la evaluación sobre la marcha

4. Metodología de la evaluación sobre la marcha

   4.1 Conformación del equipo de EU

   4.2 Verificación del diseño

   4.3 Comprobación del sistema de programación y uso de recursos

   4.4 Comprobación del sistema de información

   4.5 Comparar

   4.6 Analizar

   4.7 Recomendar

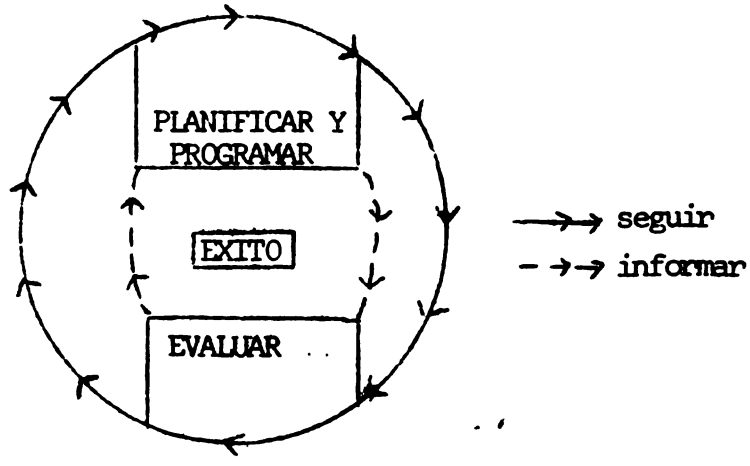
PROGRAMA MANEJO DE PROYECTOS

SEMINARIO DE CLAUSURA

PRESENTACION DE LOS FASCICULOS

La Guía para el Manejo de Proyectos señala las seis funciones gerenciales prioritarias para el manejo de proyectos. Las tres funciones que agilizan la eficiencia del logro de los objetivos del proyecto y podrían considerarse como las funciones que están dirigidas a los factores internos de un proyecto, éstas son:

1. Planificar y programar
2. Seguir e informar
3. Evaluar



Este gráfico que representa el "subsistema interno" de un proyecto, indica también el papel que juegan las tres funciones.

Se debe notar que el seguimiento, una acción continua en el tiempo, corre paralela con la acción descontinua de informar y ambos sirven de enlace entre las funciones de evaluar, planificar y programar.

Las características especiales de la mayoría de los proyectos en términos de las dimensiones de conocimiento, control y tiempo (véase pag. 6-7 de la Guía) exigen el complemento otras funciones gerenciales. Estas son la de organizar y coordinar, la de promover (tanto hacia las instituciones como hacia los beneficiarios) y la de capacitar. Constituyen el trío de funciones que aseguran la sobrevivencia del sub-sistema del proyecto dentro del sub-sistema del ambiente del proyecto. Es decir, éstas se consideran las funciones dirigidas a los factores externos y que aseguran la eficacia del proyecto.

Por lo general, en las acciones de una organización denominadas como recurrentes, existe mucho más conocimiento del porqué se emprende la actividad, lo que permite controlar en mayor grado los factores determinantes.

Además se efectúan estas acciones repetitivamente y continuamente. De hecho tienen poca importancia las funciones administrativas de organizar, coordinar, promover y capacitar para asegurar el cumplimiento de una acción recurrente.

El Programa Manejo de Proyectos había especificado como el producto prioritario (véase los Objetivos intermedios del Resumen Operativo Gerencial adjunto) el éxito de proyectos nacionales tipo acción-investigación. Queremos decir, que se aprovecharon los vínculos del IICA con importantes proyectos en ejecución por varias entidades gubernamentales para indagar sobre los problemas gerenciales, los éxitos gerenciales, los mecanismos o instrumentos administrativos que se probaron o encontraron útiles y los procesos, normas y procedimientos administrativos valorados por los entidades ejecutoras. Se acumularon las experiencias de centenares de técnicos nacionales, los estudios de siete proyectos mayores, el aporte de consultores y especialistas y el conocimiento analítico de la literatura relevante para desarrollar varios instrumentos y procesos gerenciales. Estos procesos e instrumentos fueron esbosados en una serie de fascículos que, como complemento a la Guía para el Manejo de Proyectos, son recomendados como directrices prácticos ya comprobados para el logro satisfactorio de los objetivos de un proyecto.

Cada fascículo desarrolla con más detalle un concepto gerencial fundamental explicitado en la Guía, pero además sugiere unos pasos para lograr implantarlo en un proyecto. Es así que cada fascículo refleja por lo menos dos pruebas del instrumento o proceso en el campo con diferentes proyectos. Adicionalmente, se revisaron con técnicos, expertos y/o consultores especiales para lograr una mayor eficiencia en el documento. Finalmente en cada fascículo se realizó una revisión para estandarizar su presentación, en el contexto terminología utilizada por Manejo de Proyectos.

Se ha publicado los siguientes fascículos:

N°1 Listas de Verificación y de Indicadores para el Control de Proyectos

N°2 Resumen Operativo Gerencial

N°3 Organización y Coordinación Institucional

N°5 Programación de Actividades y Uso de Recursos

N°6 Organización de los Beneficiarios

En noviembre se publicarán los siguientes fascículos:

N°9 El Crédito y la Asistencia Técnica

N°10 La Comercialización

En noviembre del año en curso también se espera la publicación de otros dos fascículos que se dirigen a las funciones gerenciales "internas" de seguir e informar y evaluar:

N°12 Sistema de Seguimiento e Información Gerencial

N°13 Sistema de Evaluación Gerencial

Se reconoce la existencia de una demanda para la confección de otros fascículos tratando temas como los siguientes:

Organización de Recursos

Sistemas de Cultivo y Producción

La Investigación Adaptativa

Módulos de Promoción

Capacitación de Beneficiarios

Capacitación de Técnicos

Los recursos financieros y humanos no permitieron la elaboración de fascículos sobre estos temas; y sin duda el IICA tendrá la oportunidad en el futuro de elaborarlos.

PROGRAMA MANEJO DE PROYECTOS

SEMINARIO DE CLAUSURA

TEMA DE DISCUSION # 1

"La participación de los Beneficiarios desde la formulación y elaboración del proyecto, hasta la institucionalización del mismo".

El tema se plantea en términos de encontrar una racionalidad operativa para interpretar la participación, transportada a la praxis en la acción. En otras palabras, entender la (trillada, abusada y mal entendida) terminología de la "participación de los beneficiarios", en términos prácticos y no líricos-declamativos; por esto, se plantean las siguientes interrogantes que permitan lograr respuestas acordes con lo que debe ser la verdadera participación.

a. ¿Cómo entendemos el proceso de participación en los proyectos de desarrollo rural integrado. Como se produce o se logra ese proceso en las diferentes etapas de ejecución del proyecto?

b. ¿Se puede llamar participación al nombramiento de representantes de los beneficiarios ante las juntas directivas de las instituciones ejecutoras? O la participación es real cuando los representantes son la expresión vivida de las necesidades reales de las bases?

c. Es viable o no la participación de los beneficiarios en proyectos con modalidades individualisantes?

d. Se puede hablar, entonces de que la participación tiene un sólo canal de expresión, y que éste, es la organización campesina?

e. Cómo y cuándo se debe incentivar esta participación en los procesos socio-organizativos?

f. Cuál es el rol real que juega la participación en la etapa final del proyecto, o sea, en la institucionalización de las acciones?

PROGRAMA MANEJO DE PROYECTOS

SEMINARIO DE CLAUSURA

TEMA DE DISCUSION # 2

"La actitud y enfoque gerencial para proyectos integrados y sus implicaciones en las acciones institucionales".

Si el proyecto se ejecuta dentro de una área geográfica definida, partiendo de la definición de las necesidades sentidas de los beneficiarios, estructurando mecanismos operativos que permitan solucionar los problemas identificados y como producto general se espera obtener la participación política, social, económica y cultural, de los pobladores del área en el convivir nacional; debemos entonces entender que, una de las características de la estructura del proyecto es, su vida a plazo definido, que exige por tanto, modelos especiales de acción dentro del nivel institucional así como del nivel de organización de los beneficiarios. Por esto se debe preguntar:

a. Si el desarrollo rural integrado implica coordinación institucional y organización campesina, cuál es el rol que debe jugar el equipo básico que gerencia el proyecto?

b. Cuáles son las relaciones gerenciales entre los encargados del proyecto y las instituciones participantes?

c. Cuál es el papel del organismo ejecutor frente a la globalidad del proyecto:

   - acción ejecutora directa y permanente?
   - solamente coordinación?
   - acción promotora, protagónica o coordinadora (en forma alternativa y/o complementaria)?

d. La gerencia y las instituciones deben actuar en forma tecnocrática - impositiva, o en términos de acción horizontal compartida?

e. Cuáles son los criterios que deben primar en la acción gerencial frente a la participación?

f. La gerencia debe pensar en términos de productos en los plazos previstos o de continuidad y burocrátización institucional?

g. La acción permanente en todo proyecto de desarrollo rural integrado, debe buscar la institucionalización de la acción, transfiriendo las responsabilidades a los demandantes de servicios organizados y a las instituciones que ejecutan acciones recurrentes y repetitivas dentro de la administración formal?

PROGRAMA MANEJO DE PROYECTOS

SEMINARIO DE CLAUSURA

TEMA DE DISCUSION # 3

"La imposición del tecnicismo en los proyectos".

El poco éxito que se logra en la mayoría de los proyectos del sector agropecuario, se debe en parte a una serie de imposiciones al proceso de un proyecto, proveniente de las entidades planificadora y financieras. Se llaman "imposiciones" porque, el marco de acción no siempre incorpora una visión de la problemática y la solución propuesta por los técnicos que finalmente llevarán a cabo el proyecto, y porque a menudo, no se respetan características ecológicas y socioculturales de la región en que se lleva a cabo el proyecto.

Este criterio no debe interpretarse como menosprecio al punto de vista institucional. Frecuentemente resulta ser una imposición inconsciente, porque los usuarios no tienen canales para asegurar una comunicación efectiva a las instituciones públicas para hacerles llegar sus necesidades, opiniones y sugerencias. De hecho, la institución promueve, financia, planifica e implanta proyectos con la intención de asegurar una respuesta real a una problemática real; pero, la falta de una fuerza organizada por parte de los beneficiarios, concluye en un esfuerzo institucional "impuesto".

Durante las sesiones de trabajo, se quiere desarrollar un análisis de los proyectos representados (y aprovechar también la experiencia convivida en otros proyectos), para definir y aclarar que punto de vista impera en el desarrollo de cada proyecto. Los siguientes factores podrían considerarse para cada etapa de proyecto como base de discusión:

a. Etapa de Elaboración de Proyecto (idea inicial, diagnóstico, estudios iniciales, estudios prefactibilidad, diseños iniciales, diseños finales, estudios de factibilidad):

- Quién promovió el proyecto?
- Qué vínculos se establecieron con los usuarios potenciales y la comunidad?
- Se recorrió el área del proyecto?
- Qué desfases existen entre lo que se recomendó y lo que se implantó?
- En qué medida participó el usuario en el establecimiento de objetivos y su priorización?

- Existe un análisis de viabilidad institucional que estima la probabilidad de lograr éxito del proyecto?
- Se identificó lo suficientemente bien la clientela?
- Que participación tuvieron consultores y expertos no nacionales?
- Que orientación en la filosofía de la institución se les dio?
- En que medida conocieron éstos el área?
- Se estudiaron modelos locales de solución (sistemas de cultivo, riego, etc.)?
- Qué factores biológicos y ecológicos no fueron suficientemente considerados?
- Con proyectos que involucran agencias internacionales, se dedicó tiempo y recurso para capacitar el personal de contraparte?
- Se coordinaron los esfuerzos entre las entidades internacionales para usar una metodología?

b. Etapa de Puesta en Marcha (financiación, aprobación formal, licitación, contratación personal y servicios):

- Qué problemas surgieron a raíz de exigencias de las entidades financieras?
- Se exige más de un sistema de auditoría y contabilidad?
- Qué informes se consideran poco útiles?
- Es engorroso y consume tiempo el proceso de licitación y compra de bienes y servicios?
- Se exigió la contratación de personal internacional aún con personal nacional calificado?

c. Etapa de Ejecución

- La estructura administrativa del proyecto fue impuesta?
- El nombramiento de personal obedece a necesidades del proyecto o a criterios "políticos" o "institucionales"?
- Se permite flexibilidad en el ajuste al objetivo específico (propósito) del proyecto?
- Las investigaciones agrícolas son de productos con rentabilidad para el pequeño productor o de interés del "centro de investigación?
- Se permite la elaboración y prueba de "mecanismos operativos" dirigidos al mismo (crédito, asistencia, técnica, mercadeo) o se usa el mecanismo tradicional?

PROGRAMA MANEJO DE PROYECTOS

SEMINARIO DE CLAUSURA

CONCLUSIONES DEL TEMA #1

Grupo #1

Proceso de participación en la ejecución de proyectos de desarrollo rural integrado.

1. Se parte de la base que se cuenta con un análisis de la situación de la comunidad en lo que se refiere a problemas, necesidades sentidas , instituciones y organizaciones y las relaciones que se dan.

2. Identificación de personas, instituciones y organizaciones de relevancia y respetadas por la comunidad.

3. Integrar a dichas personas, instituciones y organizaciones relevantes al proceso de ejecución del proyecto.

4. Divulgar los objetivos y en que consiste el proyecto por medio de los canales normalmente utilizados por la comunidad haciendo participar en el proceso de divulgación a las personas, instituciones y organizaciones identificadas anteriormente.

5. Aglutinar a los potenciales beneficiarios en organizaciones existentes o nuevas, para ser usuarios de los bienes y servicios que se canalizan a través de dichas organizaciones acorde a los objetivos del proyecto. Esto se vería complementado con un proceso de capacitación para lograr una participación efectiva y que se consoliden las organizaciones ya mencionadas.

6. Transferencia a las organizaciones de productores beneficiarios de los servicios considerados en el proyecto de desarrollo.

Grupo #2

1. El grupo estimó que efectivamente la participación es uno de los medios más idóneos para asegurar el éxito de los proyectos de desarrollo rural.

2. De la esencia de la función gerencial del project manager es el conocimiento que éste debe tener del medio en el que el proyecto debe actuar.

3. El gerente del proyecto debe diseñar estrategias para asegurar la participación, en las diversas etapas del proceso de programación de los diversos componentes del medio con el que el proyecto interactua.

   Así, el debe diseñar estrategias para asegurar la participación entre otros, de los siguientes segmentos del medio.

   a. Habitantes, locales (agricultores, trabajadores, amas de casa, artesanos y otros;

   b. Líderes locales;

   c. Personal de las entidades públicas que trabajan en el área;

   d. Personal de otras entidades (organismos internacionales, grupos religiosos.

4. La participación de éstos componentes del medio debe darse en las diversas etapas del proceso de programación, ejecución.

   a. Formulación;

   b. Aprobación;

   c. Puestas en marchas;

   d. Ejecución;

   e. Evaluación.

   La participación se expresa en la toma de decisiones sobre cada una de éstas etapas.

5. La forma ideal de participación es a través de representantes genuinos de organizaciones democráticas pero también es posible que la representación se produjera a través de otros instrumentos de participación tales como encuestas de opinión, entrevistas con líderes informales, informantes calificados necesario organizaciones existentes de participación social.

Grupo #3

1. La participación de los beneficiarios es necesaria en todas las etapas del proyecto.

2. Es necesario tener en cuenta las condiciones socio-políticas en donde se enmarca el proyecto.

3. Se deben intensificar acciones para determinar los medios y formas para lograr la participación de los beneficiarios, de acuerdo con las características del medio general y del área del proyecto.

4. La participación es diferente según la etapa de proyecto y depende de las condiciones del grado de organización de los beneficiarios. Esto es:

   a. Identificación del problema;

   b. Identificación del proyecto;

   c. Ejecución del proyecto;

   d. Evaluación del proyecto;

   e. Información , validación y orientación de alternativas;

   f. Toma de decisión y compromiso con el proyecto y sus alternativas de solución a la problemática del mismo;

   g. Compromiso en las responsabilidades que exige la consecución de los logros del proyecto;

   h. Tomar la posición de autocrítica y retroalimentación y renogramación para el seguimiento de acciones traspasadas a los beneficiarios.

5. Es necesario revisar de que medios e instrumentos se cuenta e investigar nuevos para lograr mejoras la organización y participación de los beneficiarios y evaluar casos concretos de participación bajo diferentes circunstancias.

6. El proyecto debe comtemplar las medidas y estrategias para asegurar la participación de los beneficiarios.

7. Es necesario capacitar a todos los participantes al equipo ejecutor en aspectos de organización de los beneficiarios.

PROGRAMA MANEJO DE PROYECTOS

SEMINARIO DE CLAUSURA

CONCLUSIONES DEL TEMA #2

Grupo #1

1. La experiencia de algunos países muestra que las funciones de gerencia discutidas no son desempeñadas con total responsabilidad del "equipo básico" responsable del proyecto. Por lo tanto se debe insistir en que esta responsabilidad la tenga el equipo básico que trabaja en el área del proyecto.

2. La acción del equipo básico que gerencia el proyecto debe ser promotora , protagónica (acciones demostrativas) y coordinadora no necesariamente ejecutora.

3. La viabilidad de los proyectos dependerá de la integración de las decisiones de política que afecten al área y de la realidad económico-social de ella en la conducción de las actividades de gerencia de proyectos. Esto se puede lograr a través de mecanismos tanto formales como informales que dependiendo de las características de cada área, permitan la participación de los representantes de las diferentes instituciones cuyas decisiones afectan la ejecución del proyecto.

Grupo #2

"La actitud y enfoque gerencial para poryectos integrados y sus implicaciones en las acciones institucionales".

1. El Manejo de Proyectos de Desarrollo Rural Integrado a nivel de área es un proceso en el cual se busca institucionalizar las acciones y servicios utilizando la evaluación y la prosecución periódica, tanto a nivel de organismo como a nivel de beneficiarios.

2. Es recomendable que el IICA coopere en el análisis de los mecanismos de organización institucional para los diversos niveles del sector público para manejar la política de Desarrollo Rural Integrado.

3. Es necesario, a nivel de proyecto, buscar mecanismos más efectivos para institucionalizar los mecanismos de organización de instituciones.

4. Es necesario que antes de crear nuevas organizaciones para manejar los proyectos, se contemple una adecuación de la organización institucional existente.

5. La gerencia debe buscar:

   a. Analizar y determinar en que etapa del proceso de institucionalización esta cada componente del proyecto para permitir ajustarlo sobre la marcha.

   b. Cuestionar si las acciones recurrentes institucionalizadas son las adecuadas y promover los ajustes en casos necesarios.

   c. Buscar los mecanismos para replicar el proyecto adecuándolo a las condiciones y buscando reducir costos del mismo.

PROGRAMA MANEJO DE PROYECTOS

SEMINARIO DE CLAUSURA

CONCLUSIONES DEL TEMA #3

Grupo #1

1. Se reconoce que existe una desvinculación entre planificadores, ejecutores y beneficiarios de un proyecto.

2. Se considera que la participación de planificadores, ejecutores y beneficiarios es una condición necesaria para el logro de los objetivos del proyecto. La forma y contenido de esta participación es diferencial según se trate de la formulación o elaboración, puesta en marcha, ejecución-control-evaluación del proyecto. La integración de la participación de los tres grupos en cada una de las etapas indicadas es una función gerencial básica, para asegurar la viabilidad política, económica, técnica y social de proyecto.

3. Con relación a los condicionamientos de las entidades financieras, si éstas son relacionadas con la forma de presentación de los documentos que sustentan los proyectos, se sugiere elaborar el proyecto en concordancia con las necesidades reales de ejecución, adecuando en su presentación a las sugerencias de forma.
Si los condicionamientos afectan aspectos de política interna, son otras instancias las responsables de tomar decisiones, y no los equipos vinculados directamente al proyecto.

Grupo #2

1. Las imposiciones de las intidades financieras, pueden minimizarse si los países toman una actitud firme, ante las medidas que no sean aplicables a la realidad nacional. Por otra parte, el nivel de calificación del personal nacional, puede contribuir significativamente a reducir, la mencionada imposición.

2. El diseño original del proyecto debe considerarse como una guía amplia para las acciones a ser realizadas, de manera que se permita a los ejecutores, la flexibilidad necesaria para realizar ajustes sobre la marcha, en base a la experiencia.

3. Al iniciar la puesta en marcha, el personal ejecutor debe realizar el diseño original, a fin de ajustarlo a las características de la zona de influencia. Esto implica una reprogramación y especificación detallada de acciones a desarrollar, responsabilidades, participantes, áreas de influencia y metas, con la participación activa de los beneficiarios potenciales y otros agentes participantes en el proyecto.

4. Se requiere que el gerente del proyecto, reúna las calificaciones técnicas y humanas requeridas para realizar una eficiente gestión administrativa.

PROGRAMA MANEJO DE PROYECTOS

SEMINARIO DE CLAUSURA

PROYECCION DE MANEJO DE PROYECTOS
EN EL IICA

Son tres áreas en que se pueden ordenar las Actividades de Manejo de Proyectos que pueden desarrollarse en el IICA. El primero es la finalización de actividades emprendidas por el Programa Manejo de Proyectos; el segundo se refiere al conjunto de actividades llevadas a cabo por la División de Manejo de Proyectos; y el tercer área se refiere a las actividades que podrán desarrollarse con las otras entidades operativas del IICA en relación a Manejo de Proyectos.

I. Finalización de actividades del Programa Manejo de Proyectos (octubre-diciembre 1979)

Para el Producto 1: Proyectos de Acción-Investigación

1.1 Redacción final caso gerencial Argentina.
1.2 Redacción final caso gerencial Brasil.
1.3 Redacción final caso gerencial Paraguay.
1.4 Evaluar establecer Regional Caribe de M de P.

Para el Producto 2: Material Didáctico

2.1 Redacción final recopilación de traducciones.
2.2 Publicar recopilación.
2.3 Términos fascículo Comercialización.
2.4 Fascículo Crédito y Asistencia técnica.
2.5 Publicar Comercialización, Crédito y Asistencia Técnica, Seguimiento y Evaluación sobre la Marcha.
2.6 Publicar casos Argentina, Brasil, Paraguay.
2.7 Elaborar modelos audio-visuales.

Para el Producto 3: Capacitación de Personal

3.1 Detallar plan de capacitación técnicos IICA.
3.2 Contratar instructores.
3.3 Llevar a cabo programa de capacitación.

Para el Producto 4: Minibibliotecas

4.1 Envío de Guía y primeros cuatro fascículos (15/país).
4.2 Procesamiento de material bibliográfico nuevo sistema.
4.3 Envío recopilación, fascículos restantes y minibibliotecas.

Para el Producto 5: Sistemas Interno de Manejo de PMP

5.1 Evaluación Final e Informe Final.
5.2 Instalación nuevo jefe División de Manejo de Proyectos.

II. Posibles Actividades para la División de Manejo de Proyectos

1. Elaboración de material didáctico.

1.1 Fascículos adicionales.
1.2 Modulos audio-visuales relacionados a cada fascículo y temas gerenciales.
1.3 Expansión de centro de documentos.
1.4 Bibliografía anotada.
1.5 La adaptación de Guía y fascículos después de experiencias en más proyectos.

2. Cooperación Técnica a proyectos en países.

2.1 Promoción con directores IICA en los países de Manejo de Proyectos.
2.2 Cooperar en Elaborar los "ROG" de Manejo de Proyectos en los países
2.3 Cooperar en cursos patrocinados por Oficina del IICA.
2.4 Coordinar apoyo técnico a los diferentes países.
2.5 Probar nuevos instrumentos gerenciales en proyectos específicos-(Matriz Relaciones Institucionales, Módulo de Promoción, etc.)

3. Cooperación Técnica a proyectos del IICA.

3.1 Ajuste instrumentos gerenciales a las normas y procedimientos del IICA.
3.2 Cooperar en laborar "ROG" de los subproyectos IICA en los países de los proyectos multinacionales.
3.3. Cooperar en laborar y adecuar otros instrumentos gerenciales a estos proyectos.

4. Capacitación técnicos IICA.

4.1 Seminarios de capacitación para técnicos de M. de P. en los países.
4.2 Seminarios de capacitación para técnicos de IICA con proyectos multinacionales.
4.3 Seminario Anual de M. de P. para todos los técnicos del IICA en acciones de Manejo de Proyectos.

5. Establecer con Manejo de Proyectos en unos países "normas estratégicas" para la cooperación técnica gerencial en los países.
   5.1 Relación, co-ejecutora entre IICA y la entidad nacional.
   5.2 Limitarse inicialmente a la cooperación en proyectos y acciones de áreas geográficas definidas.
   5.3 Combinar la capacitación formalizada (cursos y seminarios) de los técnicos con asesoría intensiva por tiempos definidos y con objetivo multiplicador.
   5.4 Vincularse a una entidad de capacitación y lo planificación regional o nacional para según el proceso en el proyecto.

III. Posibles actividades para otras entidades operativas del IICA.

1. Adopción de instrumentos gerenciales en la programación anual (por ejemplo, esquematización, identificación de eventos claves, sistema de seguimiento, sistema de evaluación, plan de promoción y divulgación, etc.)

2. Establecer mecanismo formal de coordinación con los Programas Kellogg. PROPLAN, Administración, Intereses del IICA y la División Manejo de Proyectos que incluya la aprobación por unanimidad del plan anual de cada entidad.

3. Desarrollar indicadores de lo que significa desarrollo o fortalecimiento institucional.

4. Establecimiento de Centro de Documentos de la Gerencia (no solamente lo de Manejo de Proyectos.

5. Con el Comité Institucional de Gestión, las unidades que dirigen Kellog, PROPLAN y Manejo de Proyectos elaboren un marco referencial preliminar de la estructura administrativa del sector público con el objetivo de darle coherencia y de apoyo mutuo de las acciones de estos en los países.

6. Evaluar la Línea VII en términos de este marco referencial inicial.

7. Asignar un porcentaje adecuado del presupuesto de todos los proyectos de fondos externos para la orientación y capacitación en Manejo de Proyectos.

IICA

DIRECCION DE INFORMACION PUBLICA