

COLOMBIA 327.17 0329p 1980

OFICINA DE PLANEAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO (OPSA)
INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

PPA-1-80

PLAN DE TRABAJO DEL CONTRATO MINAGRICULTURA-IICA DE COOPERACION
TECNICA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS SECTORIALES DE
ADMINISTRACION DE PROYECTOS Y ANALISIS DE POLITICA

Abril de 1980
Bogotá, D.E., Colombia

CONF.
IICA
2.302
1980

PLAN DE TRABAJO DEL CONTRATO MINAGRICULTURA-IICA DE COOPERACION
TECNICA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS SECTORIALES DE
ADMINISTRACION DE PROYECTOS Y ANALISIS DE POLITICA

| | | |
|-----|---|----|
| I. | INTRODUCCION..... | 1 |
| A. | Propósito del Documento..... | 1 |
| B. | Antecedentes del Proyectos de OPSA y del Contrato MINAG - IICA..... | 1 |
| C. | Objetivos y Metas del Proyecto y del Contrato..... | 3 |
| 1. | Objetivos del Proyecto de OPSA..... | 3 |
| | Gráfico No. 1a. - Instituciones Participantes y sus Insumos al Proyecto. Resultados esperados (Tres años)..... | 4 |
| 2. | Metas del Proyecto OPSA..... | 5 |
| 3. | Objetivos del Contrato MINAG-IICA..... | 8 |
| 4. | Interpretación General del Contenido de los Campos de Acción del Proyecto..... | 9 |
| 5. | Estrategia de Implementación del Proyecto..... | 17 |
| | Gráfico No. 1b. - Estrategia de Implementación del Proyec to OPSA..... | 21 |
| II. | PLAN DE TRABAJO PARA EL PRIMER AÑO (CONTRATO)..... | 22 |
| A. | Aspectos Generales..... | 22 |
| B. | Organización..... | 23 |
| 1. | Areas Prioritarias..... | 23 |
| 2. | Conformación de Equipos de Trabajo..... | 23 |

COLECCION ESPECIAL
NO SACAR DEL BIBLIOTECA
IICA - CIDA

IICA
#20302
1980

| | <u>Página</u> |
|---|---------------|
| C. Administración de Proyectos..... | 26 |
| 1. Investigación y Transferencia de Tecnología..... | 27 |
| 2. Comercialización..... | 28 |
| 3. Adecuación de Tierras..... | 29 |
| 4. Recursos Naturales Renovables..... | 31 |
| D. Análisis de Política..... | 32 |
| E. Capacitación..... | 34 |
| F. Síntesis de los Resultados Esperados..... | 35 |
| 1. Investigación y Transferencia de Tecnología..... | 35 |
| 2. Comercialización..... | 36 |
| 3. Adecuación de Tierras..... | 37 |
| 4. Recursos Naturales Renovables..... | 38 |
| 5. Análisis de Política..... | 39 |
| 6. Capacitación..... | 40 |
| G. Programación de Actividades..... | 40 |
| Gráfico No. 2 - Calendario de Actividades: Apoyo Logístico y Técnico..... | 42 |
| Gráfico No. 2 - Calendario de Actividades: Análisis de Políticas..... | 43 |
| Gráfico No. 4 - Calendario de Actividades: Administración de Proyectos (Conceptualización del Sistema General)..... | 44 |
| Gráfico No. 5 - Calendario de Actividades: Administración de Proyectos (Formulación y Manejo de Proyectos)..... | 45 |
| Gráfico No. 6 - Calendario de Actividades: Investigación y Transferencia de Tecnología..... | 46 |



| | <u>Página</u> |
|---|---------------|
| Gráfico No. 7. - Calendario de Actividades: Comercialización..... | 47 |
| Gráfico No. 8 - Calendario de Actividades: Adecuación de Tierras..... | 48 |
| Gráfico No. 9 - Calendario de Actividades: Recursos Naturales Renovables..... | 50 |

ANEXO No. 1 - TERMINOS DE REFERENCIA DE LOS EXPERTOS

| | |
|--|----|
| A. Experto en Análisis de Política..... | 1 |
| B. Experto en Administración de Proyectos (Diseño y Conceptualización del Sistema General)..... | 3 |
| C. Experto en Administración de Proyectos (Formulación y Manejo de Proyectos Agropecuarios)..... | 5 |
| D. Experto en Investigación y Transferencia de Tecnología..... | 7 |
| E. Experto en Comercialización..... | 9 |
| F. Experto en Adecuación de Tierras..... | 11 |
| G. Experto en Recursos Naturales Renovables..... | 14 |

I. INTRODUCCION

A. Propósito del Documento

El propósito de este documento es plantear el Plan de Trabajo para el desarrollo del Contrato suscrito entre el Ministerio de Agricultura (MINAG) y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas IICA-OEA, el 28 de febrero de 1980, en cumplimiento de su Cláusula Octava.

Para entender el diseño del Plan de Trabajo en todos sus alcances se hace necesario presentar en la primera parte del documento las razones que tuvo OPSA para celebrar el Contrato, los objetivos de la iniciativa general de OPSA y su estrategia de implementación y los objetivos y las metas concretas del Contrato.

B. Antecedentes del Proyecto de OPSA y del Contrato MINAG - IICA

El Gobierno de Colombia ha formulado el "Plan de Integración Nacional" (PIN), que ha establecido para el desarrollo agropecuario y rural una inversión de más de cuarenta mil millones de pesos para sus primeros tres años. Estos recursos serán canalizados a través de las entidades vinculadas y adscritas al MINAG, las que deberán formular y ejecutar los diversos proyectos que instrumentalizan las políticas enunciadas en el PIN.

Existe el convencimiento en el MINAG de que para desempeñar una correcta ejecución de programas y proyectos que responden a las políticas trazadas por el Gobierno en el PIN, es necesario reforzar la capacidad de OPSA y la de las entidades del sector agropecuario para analizar las políticas sectoriales, para formular programas consecuentes y para administrar proyectos eficaz y eficientemente.

El MINAG y el DNP han decidido desarrollar una serie de acciones orientadas a fortalecer la capacidad del MINAG y de sus entidades adscritas y vinculadas, para mejorar la planificación y administración del desarrollo agropecuario y rural de Colombia.

Dentro de este conjunto de acciones, OPSA ha decidido llevar a cabo un proyecto para establecer un sistema sectorial de administración de proyectos (que incluye formulación e identificación, supervisión, seguimiento y evaluación) y un análisis sistemático de política agropecuaria y rural.

OPSA ha solicitado la cooperación del IICA para adelantar el Proyecto antes referido mediante el desarrollo de algunos componentes técnicos de su iniciativa. Con el propósito de dar contenido legal y presupuestal al proyecto, se suscribió el Contrato MINAG-IICA, que expresa los objetivos y metas del Proyecto de OPSA a tres años plazo y le da contenido económico para los primeros doce meses. Dicho Contrato, que tiene una duración de un año,

puede ser prorrogado por acuerdo de las partes.

El IICA apoyará la implementación del Proyecto de OPSA mediante la ejecución del plan de trabajo que se presenta más adelante, que contempla la contratación de siete especialistas de alto nivel y el aporte técnico de especialistas en las áreas relacionadas al Proyecto, de la planta de personal de la Oficina de Colombia, de la Sede Central y de otras oficinas (Ver gráfico 1a).

C. Objetivos y Metas del Proyecto y del Contrato

1. Objetivos del Proyecto de OPSA.

Los objetivos del Proyecto de OPSA son los siguientes:

a. Objetivo General

Contribuir al mejoramiento del sistema sectorial de administración y planificación del desarrollo agropecuario y rural.

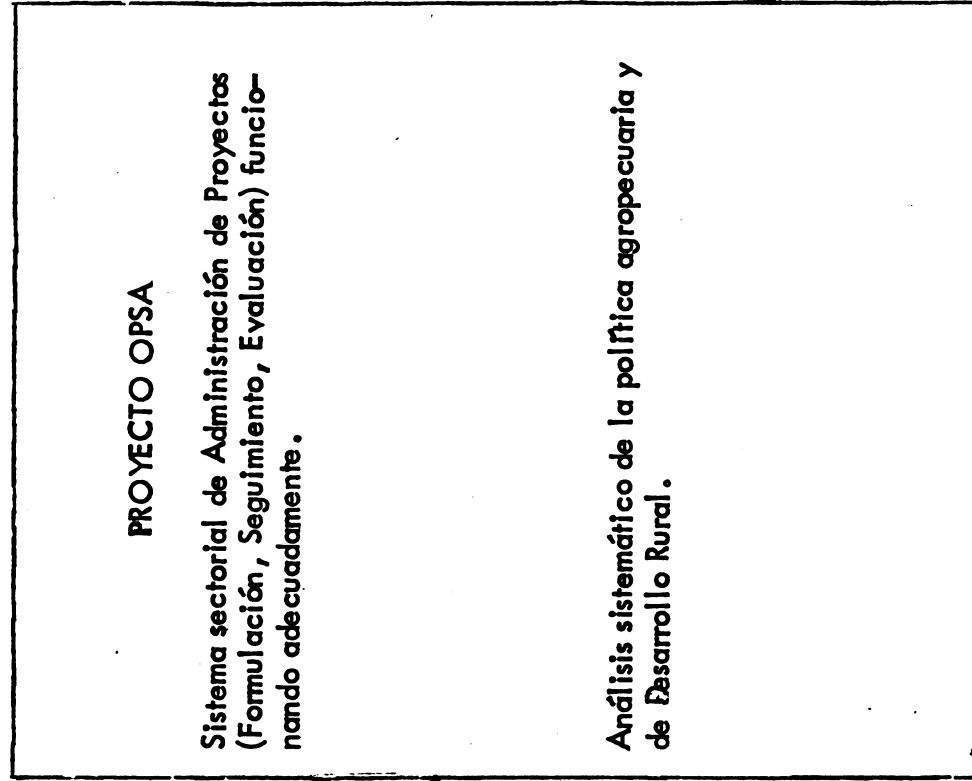
b. Objetivos Específicos

1) Establecer un sistema sectorial de administración de proyectos de desarrollo agropecuario y rural, constituido por subsistema de formulación e identificación, seguimiento y evaluación.

INSTITUCIONES PARTICIPANTES Y SUS INSUMOS AL PROYECTO.

| | | |
|---|--|---|
| <p>Ministerio de Agricultura - OPESA</p> <p>Liderazgo, Recursos Técnicos Presupuestales y Organización.</p> | <p>Cooperación Técnica IICA.</p> <p>-Recursos técnicos y presupuestales contrato Mingricultura-IICA.</p> <p>-Apoyo técnico IICA en diversas áreas.</p> | <p>Apoyo Institucional y técnico DNP y entidades adscritas y vinculadas al Ministerio de Agricultura.</p> |
|---|--|---|

RESULTADOS ESPERADOS (3 años)



2) Establecer un sistema sectorial de análisis de política agropecuaria y rural.

c. Objetivos Instrumentales

1) Fortalecer la estructura institucional y de coordinación entre los organismos oficiales responsables de desarrollar las funciones y actividades que se derivan de los objetivos específicos.

2) Elevar el nivel técnico de los profesionales que se encargarán de la conducción de los sistemas de Administración de Proyectos y Análisis de Política.

3) Diseñar las metodologías, modelos y/o los instrumentos necesarios para la operación y aplicación de los citados sistemas.

2. Metas del Proyecto OPSA

Las metas planteadas a tres años son las siguientes:

a. Diseño y aplicación de un sistema sectorial de administración de proyectos constituido por: (a) un subsistema de identificación y formulación de proyectos; (b) un subsistema de seguimiento de proyectos y del correspondiente subsistema de información y, (c) un subsistema de evaluación de proyectos,

y que contemple todos los componentes de la política agropecuaria y rural del PIN.

Se espera contar con el diseño de las metodologías de estos subsistemas a nivel de cada uno de los componentes de la política agropecuaria en las fechas tentativas registradas en el cuadro No. 1

CUADRO No. 1

DISEÑO DE LOS SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS

| Componentes de la Política Agropecuaria y Rural | Subsistema de Identificación y Formulación | Subsistemas de Información y Seguimiento | Subsistema de Evaluación |
|--|--|--|--------------------------|
| 1. Investigación y transferencia de tecnología <u>1/</u> | Dic./81 | Dic/81 | Dic/82 |
| 2. Comercialización <u>1/</u> | Dic./81 | Dic/81 | Dic/82 |
| 3. Adecuación de tierras | Dic./81 | Dic/81 | Dic/82 |
| 4. Recursos Naturales Renovables <u>1/</u> | Dic./81 | Dic/81 | Dic/82 |
| 5. Crédito <u>2/</u> | | | |
| 6. Agroindustria <u>2/</u> | | | |
| 7. Precios y comercio exterior <u>2/</u> | | | |
| 8. Desarrollo rural integrado <u>3/</u> | | | |

1/ En estos componentes se tomará en cuenta el Programa DRI

2/ Durante el desarrollo del Contrato el Ministerio de Agricultura definirá el orden de incorporación de estos componentes

3/ Este componente sólo se considerará en el diseño del sistema sectorial de administración de proyectos

- b. **Diseño y aplicación de metodologías de análisis de política que permitan estimar la efectividad e impacto de la política agropecuaria y rural establecida y de sus componentes e instrumentos identificados.**
- c. **Poner en funcionamiento una estructura institucional y de coordinación apropiada que disponga de los recursos humanos, financieros y físicos necesarios para la operación de los sistemas, subsistemas y mecanismos que se requieran en las metas enunciadas en 2.a. y 2.b.**
- d. **Ejecutar un programa de capacitación en servicio que permita contar con personal calificado en OPSA y en las entidades del sector para la conducción, prueba y aplicación de las metodologías, modelos e instrumentos que sean necesarios.**
- e. **Definición de procedimientos metodológicos para adecuar e interaccionar el plan de inversiones agropecuarias con los programas operativos anuales.**
- f. **Identificación y precisión de las interrelaciones entre los componentes de administración de proyectos y de análisis de política con el sistema sectorial de planificación del desarrollo agropecuario y rural.**

3. Objetivos del Contrato MINAG-IICA

Para formular y ejecutar el proyecto de OPSA referido en la sección anterior, se suscribió el Contrato MINAG-IICA, que tiene una duración de un año prorrogable por dos más y cuyo objetivo general es el siguiente:

El IICA prestará cooperación técnica al MINAG en la ejecución de un Proyecto orientado a formar una Unidad Técnica en OPSA que coordine la identificación, formulación, administración, supervisión y evaluación de proyectos que instrumenten el PIN en lo referente al sector agropecuario y analice sistemáticamente sus políticas". (Cláusula Primera del Contrato).

La cooperación técnica del IICA no sólo debe contribuir a la formación de la Unidad Técnica referida, que se encargará de la coordinación de las funciones enunciadas, sino que también debe apoyar con aportes técnicos decisivos a la formación y adecuada operación de los sistemas de administración de proyectos, y al análisis sistemático de política.

Las metas a alcanzar y actividades a realizar durante el primer año de ejecución contemplado en el Contrato, se presentan en el capítulo II de este documento: " Plan de Trabajo para el Primer Año" que se ha formulado de acuerdo a las prioridades señaladas por OPSA.

Al contemplarse una prórroga o renovación del Contrato actualmente en ejecución, se prevé la oportuna elaboración de los respectivos programas de trabajo anuales, similares en objetivos y contenido al "Programa de Trabajo para el Primer Año", al que se hace referencia en el párrafo precedente. A través de su implementación secuencial se espera alcanzar a cabalidad los objetivos y metas finales -planteados a tres años- mediante el ejercicio continuado de aproximaciones sucesivas.

4. Interpretación General del contenido de los campos de acción del Proyecto.

A continuación se presenta una breve descripción general del significado de las áreas o campos de acción del Proyecto e identificación de sus principales componentes, con el fin de dar mayor racionalidad a la estrategia del proyecto en cada área y para comprender mejor los objetivos, metas y actividades planteados en las secciones anteriores y en el Plan de Trabajo, que se establece más adelante.

a. Administración de Proyectos

La administración de Proyectos debe proveer una orientación sistemática y ordenada de las Actividades, presentando una visión de conjunto de los factores problemáticos que se desean solucionar y a la vez estableciendo la relación entre los

mismos. Este enfoque considera que el proyecto vive dentro de su medio ambiente un proceso dinámico, por consiguiente es importante diseñar un mecanismo que permita un ajuste rápido y eficiente, a los cambios que continuamente se presentan. La Administración por Objetivos satisface estas exigencias y a la vez permite simplificar y ordenar las actividades del proyecto, aumentando su contribución al éxito del mismo.

El Sistema de Administración de Proyectos se define como un conjunto de actividades y procedimientos interrelacionados que ayudan a lograr exitosamente los objetivos de desarrollo del Sector Agropecuario, a todos los niveles administrativos.

En un sentido amplio, se podría considerar un sistema de administración de proyectos como un ciclo que se extiende desde el examen analítico de una situación problema para identificar ideas de proyectos, hasta la ejecución y plena operación, en el transcurso del cual se presenta una cadena de decisiones en diferentes niveles de la Administración Pública.

Con base en lo anterior, se considera que el Sistema contempla las siguientes etapas:

- Generación
- Formulación
- Ejecución
- Evaluación

El cumplimiento de las mencionadas etapas dentro de un proceso dinámico, permite en forma oportuna y sistemática disponer de suficientes proyectos en diferentes estados (ideas, prefactibilidad, factibilidad, formulación, ejecución), es decir poseer en funcionamiento un eficiente "Banco de Proyectos", que permita operativizar las políticas definidas.

Cinco herramientas básicas proporciona el Sistema de Administración de Proyectos definido:

1) El Resumen Operativo Gerencial (ROG). Es una metodología que especifica los objetivos del proyecto, aclara los resultados concretos que se intenta lograr, así como los resultados "deseados", los medios para medir los objetivos y las hipótesis importantes.

2) Planes de implementación. Muestran cómo se implementará el proyecto a lo largo del tiempo, incorporando el concepto de la Evaluación objetiva del rendimiento, en una base continua.

3) Organización e integración institucional. Provee mecanismos de relación e integración inter e intrainstitucional, que propician en alto grado la división del trabajo y la distribución de responsabilidades de las partes, en función de los objetivos globales del proyecto.

4) Subsistema de información y seguimiento. Constituye un conjunto de normas y procedimientos que permiten obtener oportunamente los datos necesarios sobre los insumos, actividades y consecución de objetivos, con el fin de informar a la administración responsable, en todos sus niveles, sobre el desarrollo de los mismos. Facilita así la toma de decisiones para poder establecer acciones de apoyo o para cancelar otras actividades.

5) Subsistema de evaluación. Se lleva a cabo en varios estados del Proyecto, en el tiempo específico definido por las diferentes etapas del mismo, generalmente en puntos claves de decisión. La evaluación es llevada a cabo durante la generación dando elementos que permitan determinar si el proyecto representa el medio más adecuado de alcanzar sus objetivos. Asimismo la evaluación se realiza en otros momentos claves durante la ejecución del Proyecto como son la preparación de la solicitud de presupuesto, la formulación de un programa de trabajo para el próximo año y además, a la finalización del proyecto.

El subsistema de Evaluación se define como el examen ordenado del progreso que alcanza cada nivel de objetivos, comprobando la

validez y relevancia de los enlaces causales entre los niveles , determinando los factores que impiden o contribuyen el cumplimiento de los objetivos, y finalmente, confirmando la relevancia actual o modificada del Proyecto, en vista de circunstancias cambiantes.

b. Análisis de Política

La Política es el conjunto de orientaciones que define las áreas de acción que el Gobierno en general y el Ministerio en particular deciden utilizar para conducir y regular el proceso de desarrollo agropecuario y rural. Estas orientaciones se dirigen a las relaciones que se dan entre el sistema político-administrativo y los agentes económicos del sector, en cada uno de los campos de acción para los que se defina su instrumentación.

El proceso de planificación sectorial agropecuaria y rural se visualiza como uno continuo de producción a diversos niveles de elementos clave de política, orientado a otorgar coherencia formal y de viabilidad a las acciones implementadas o inducidas por el Gobierno en general y por el Ministerio en particular.

Un componente esencial de tal proceso -como se establece entre las Metas del Proyecto- consiste en aquél que se dirige

a estimar o evaluar la efectividad e impacto de la política agropecuaria y rural establecida y de sus elementos e instrumentos identificados y operativos. El mismo puede pues denominarse "componente de evaluación de política/s", en el sentido de grado de adecuación de medios en relación con ciertos fines que se asumen como dados en el ámbito del desarrollo agropecuario y rural.

El objetivo del Análisis de Política consiste en la formulación, ejecución y control de las acciones directas o inducidas, orientadas a los agentes económico-sociales cuyo comportamiento se pretende afectar para lograr la imagen-objetivo deseada, o ciertos niveles de la función de bienestar relevante, sea ella implícita o explícita.

El Proyecto contemplará entonces en forma global la generación e implementación de esquemas analíticos de seguimiento y evaluación de los procesos que producen alternativas de política, medidas concretas de política -generalmente asociadas a mecanismos instrumentales específicos- y fundamentaciones de las decisiones adoptadas, a partir de la percepción de la problemática económico-social agropecuaria y rural y la posición doctrinaria de Gobierno y Ministerio.

Para el logro de lo anterior se darán los pasos necesarios para el mejoramiento de metodologías, estudios y organización de los siguientes tres componentes básicos del Sistema de Análisis de Política visualizado:

- Captación y sistematización de información.
- Diseño de alternativas
- Discusión y evaluación de resultados

El primer componente contempla la especificación de los requerimientos informacionales sobre la base de un marco teórico del desarrollo agropecuario y rural, su organización en categorías analíticas, la estimación de relaciones y parámetros y su ordenamiento y evaluación. conforme al marco teórico previamente establecido.

El segundo componente se refiere al procesamiento de la información antes aludida, conforme a esquemas analíticos adecuados, con el objeto de simular y predecir la reacción de agentes económico-sociales y de ejecutores pertenecientes a la organización político-administrativa, a las alternativas de política, medidas concretas de política y acciones específicas que se consideren. Estos conjuntos de respuestas deben servir de base para la estimación probabilística de costos y beneficios de las

alternativas bajo consideración (evaluación ex-ante).

El tercer componente involucra un proceso de consulta acerca de las alternativas diseñadas -de naturaleza tanto interna como con los diversos ejecutores pertenecientes a la organización político-administrativa y con representantes de agentes económico-sociales estratégicos- el seguimiento de los eventos que se produzcan sobre la marcha y la continua revisión, discusión y evaluación de resultados históricos (evaluación ex-post).

De todo lo anterior surge la necesidad de que el Proyecto contribuya con personal y orientaciones metodológicas adecuados a los siguientes componentes diferenciados del proceso de Análisis de Política:

- Captación y explicitación de la problemática económico-social sectorial, agropecuaria y rural.
- Captación y explicitación de la posición doctrinaria de Gobierno y Ministerio.
- Definición del marco conceptual orientador
- Proposición y análisis de alternativas
- Definición y evaluación de la/s política/s y sus instrumentos operacionales.

- Ejecución del proceso de planificación y política.
- Control del proceso de planificación y política.

5. Estrategia de Implementación del Proyecto

La estrategia de implementación del Plan de Trabajo del Contrato que se presenta en la Segunda Parte de este documento, busca garantizar, por una parte, un avance progresivo hacia la consecución de los objetivos y metas del Proyecto y, por otra, satisfacer las orientaciones y prioridades establecidas por OPSA para el primer año, que se presentan a continuación:

- a. **Áreas prioritarias:** Investigación y transferencia de tecnología, comercialización, adecuación de tierras y recursos naturales renovables.
- b. **Administración de proyectos:** Identificación y formulación de proyectos prioritarios del PIN.
- c. **Análisis de la política agropecuaria y rural del PIN y de sus componentes e instrumentos.**
- d. **Capacitación del personal que se responsabilizará de la prueba y aplicación de las metodologías, modelos e instrumentos que se diseñen.**

El IICA apoyará el desarrollo del Plan de Trabajo a través de los servicios de siete expertos contratados y de consultores de corto plazo que dependerán técnicamente del coordinador que designe su Director en Colombia para cumplir con las funciones administrativas y técnicas que sean necesarias para asegurar el cumplimiento del aludido Plan y el éxito del Proyecto.

Los expertos contratados por el Instituto se integrarán a los seis equipos técnicos que tendrán la responsabilidad de desarrollar las actividades programadas en el Plan de Trabajo, debiéndose anotar que para asegurar el logro de los resultados esperados, el Jefe de OPSA deberá coordinar la participación permanente en tales equipos de técnicos del MINAG y de las entidades del Sector y acordar con el Director del IICA-Colombia los ajustes o modificaciones que se le deban introducir al mencionado Plan, una vez sea aprobado por las partes.

En ese sentido no se debe perder de vista que el Proyecto ha sido concebido por MINAG como un instrumento que cooperará con OPSA y las entidades del Sector en el diseño y aplicación de los sistemas a que se hace referencia en los objetivos específicos, y que su éxito se debería medir en términos de la capacidad administrativa y técnica que logren acumular para conducir los modelos, metodologías e instrumentos que se requieran para

operar eficientemente los sistemas que se diseñen.

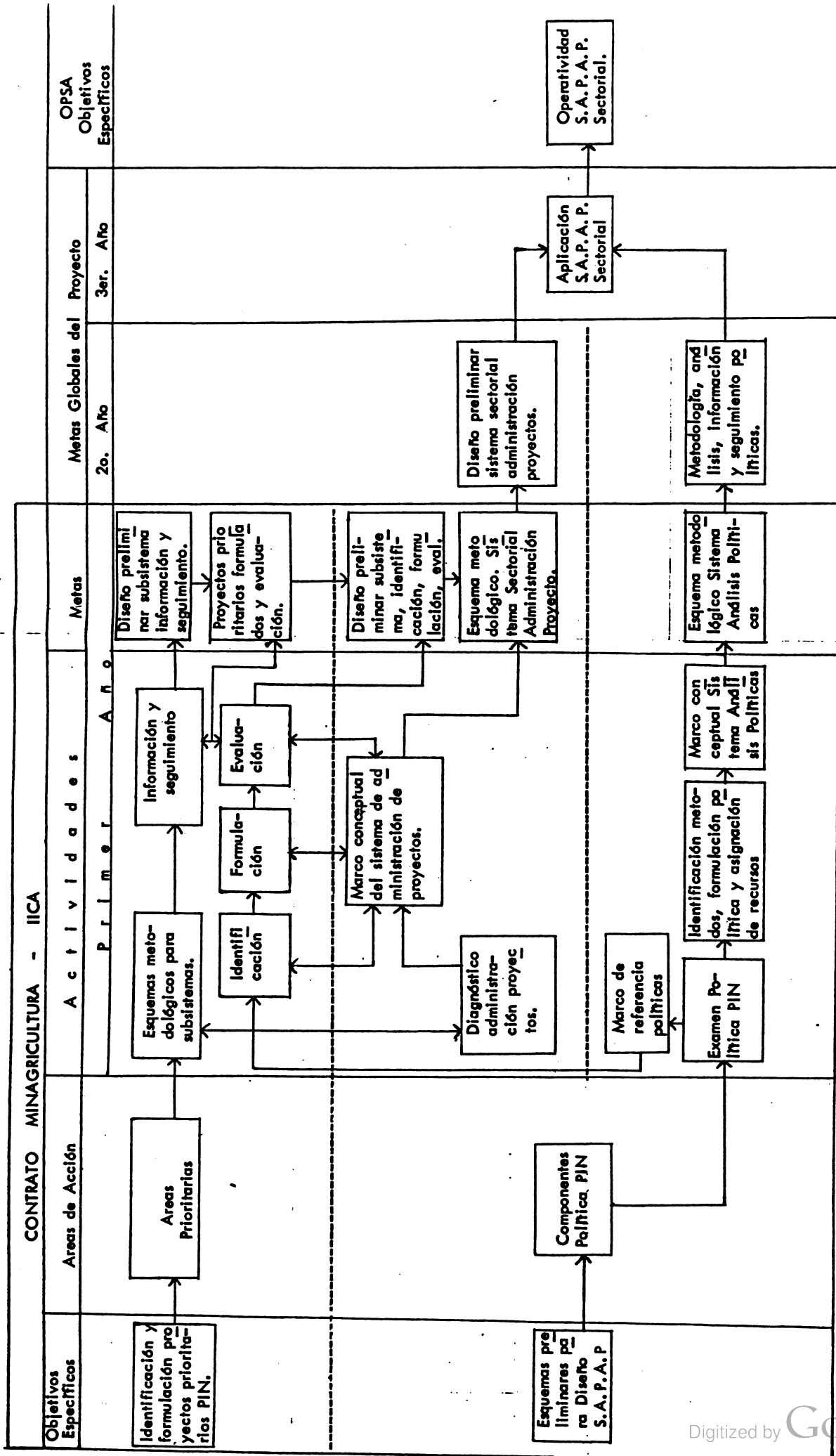
Se debe tomar en cuenta, asimismo, que en la estrategia de implementación del Proyecto se tomó muy en cuenta la prioridad establecida por OPSA relacionada con la identificación y formulación de proyectos del PIN; pero se debe anotar que para el cumplimiento de estas metas debe contar con las directrices y orientaciones de OPSA en cuanto al grado de profundidad con que serán formulados los diagnósticos y proyectos; la fuente de financiación prevista para cada uno de los proyectos a ser formulados (BID, BIRF, etc., o sólo recursos internos); la entidad o entidades responsables de la formulación, etc.

En el gráfico No. 1b se presenta en forma esquemática la estrategia de implementación del proyecto. En él se puede observar que en el primer año se trabajará sistemáticamente en las cuatro áreas aludidas arriba, en la identificación y formulación de diagnósticos y proyectos; en el diseño de los subsistemas de identificación, formulación, información, seguimiento y evaluación de proyectos, así como en el diseño de esquemas metodológicos de los sistemas de administración de proyectos y análisis de política a nivel de todos los componentes de la política del PIN, los cuales se espera estén en aplicación a nivel sectorial al final del tercer año.

Finalmente se debe anotar que, por lo general, los productos del

contrato estarán representados por documentos e informes metodológicos y técnicos que necesariamente deberán ser analizados y aprobados por OPSA antes de que sean divulgados; es decir, que todos los documentos que produzcan los expertos contratados serán de circulación restringida antes de que sean oficializados por MINAG.

Gráfico No. 1b. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION DEL PROYECTO OPSA



* S.A.P.A.P. = Sistemas de Administración de Proyectos y Análisis de Políticas.

II. PLAN DE TRABAJO PARA EL PRIMER AÑO (CONTRATO)

A. Aspectos Generales

De acuerdo con las directrices del Gobierno, los recursos y servicios disponibles para el primer año se canalizarán de manera prioritaria a apoyar las actividades de identificación, formulación y manejo de algunos de los proyectos contenidos en PIN, así como al análisis de política, con el propósito de contribuir a materializar la estrategia de desarrollo y alcanzar los objetivos de la política agropecuaria y rural.

Dado que en el Departamento Nacional de Planeación y en el Ministerio de Agricultura se ubican los niveles administrativos más altos del sistema de planificación agropecuaria, es comprensible esperar que sea en esos niveles donde se centralice la coordinación y control de la aplicación de los sistemas de análisis de política y de administración de proyectos que se diseñen. En consecuencia, le corresponde a esos niveles y más específicamente a OPSA, suministrar los lineamientos generales de política y las directrices que orientarán las actividades de las entidades del sector agropecuario en las fases de identificación, formulación y manejo de proyectos y las normas y procedimientos de trabajo.

B. Organización

1. Areas prioritarias

Para lograr los resultados del Contrato en relación con administración de proyectos, análisis de políticas agropecuarias y capacitación de personal, OPSA definió como áreas prioritarias del Proyecto las siguientes: (a) Investigación y Transferencia de Tecnología, (b) Comercialización, (c) Adecuación de Tierras, (d) Recursos Naturales Renovables.

2. Conformación de equipos de trabajo

Dado que los objetivos y metas del Proyecto se alcanzarán mediante un proceso de aproximaciones sucesivas anuales, fue necesario determinar —en el presente plan de trabajo— las actividades, resultados esperados, los requerimientos de personal técnico y la asignación de los recursos financieros estipulados en el Contrato.

Con el propósito de garantizar el cumplimiento de esa estrategia de trabajo durante el desarrollo del Proyecto a nivel de todos los componentes de la política del PIN y de satisfacer al mismo tiempo las prioridades establecidas por OPSA, se ha propuesto la conformación de seis equipos de trabajo a saber: (a) Análisis de Política, (b) Administración de Proyectos, (c) Investigación y Transferencia de Tecnología, (d) Comercialización,

(e) Adecuación de Tierras, (f) Recursos Naturales Renovables (Ver composición propuesta de estos equipos en el Cuadro No. 1).

- a. Equipo de análisis de política . El Equipo de Análisis de Política (integrado por un experto contratado y dos técnicos de OPSA) tendrá como responsabilidades principales las de individualizar, conceptualizar y sistematizar la política y estrategia de desarrollo agropecuario y rural del PIN; definir el marco conceptual y las metodologías de análisis, seguimiento y evaluación de la política agropecuaria, así como del sistema de información requerido y colaborar con los demás equipos técnicos en el desarrollo de sus actividades.

- b. Equipos de administración de proyectos. El Equipo de Administración de Proyectos (conformado por dos expertos contratados y dos técnicos de OPSA) se subdividirá en grupos de dos técnicos cada uno. Uno de ellos se concentrará en la formulación de un diagnóstico del sistema de administración de proyectos existente en el país, en la definición del marco conceptual y alcance del sistema a proponer y en colaborar con el otro grupo previsto y con el

de Análisis de Política y colaborar con los demás equipos técnicos en el desarrollo de sus actividades. Este equipo será apoyado por un grupo de técnicos de las Oficinas de Planeación de las entidades adscritas al MINAG.

El segundo grupo de Administración y Proyectos se dedicará fundamentalmente a cooperar con los equipos de las cuatro áreas prioritarias en las actividades de identificación y formulación de proyectos y de diagnóstico socioeconómico, en el diseño de un esquema metodológico para la identificación, formulación y evaluación de proyectos y en el diseño de un subsistema de seguimiento y del correspondiente subsistema de información.

- c. Equipos de las cuatro áreas prioritarias. Los cuatro equipos de trabajo a que se alude más adelante participarán -cada uno en su correspondiente área- en la individualización y conceptualización de las estrategias y política; se responsabilizarán del diseño de una primera aproximación de los subsistemas de identificación, formulación y evaluación de proyectos y, en la elaboración de una metodología preliminar de seguimiento de proyectos y del co-

respondiente subsistema de información, los cuales serán asesorados por los equipos de Análisis de Política y Administración de Proyectos, y a su vez cooperarán con ellos en las materias relacionadas con sus respectivas áreas.

C. Administración de Proyectos

Las actividades en esta área se canalizarán a la formulación de un diagnóstico del sistema sectorial de administración de proyectos existentes en el país a la definición del marco conceptual y alcance del sistema a proponer y al diseño de una primera aproximación metodológica de los subsistemas de identificación, formulación, información, seguimiento y evaluación de proyectos.

Con el propósito de darle cumplimiento a las prioridades y orientaciones suministradas por OPSA para la preparación del plan de trabajo, los equipos mencionados participarán también en la formulación de algunos diagnósticos, programas y proyectos que contribuyan a materializar la estrategia de desarrollo del PIN.

Dado que entre las actividades que deben desarrollar los equipos de trabajo, se ha considerado la revisión y análisis de los documentos del PIN y demás antecedentes relacionados -incluidos los proyectos que se encuentran en la fase de ejecución en las cuatro áreas prioritarias- se espera que durante

este proceso se definan algunos criterios para la asignación de recursos dentro del proceso de inversión, que puedan ser utilizados por la Unidad de Análisis y Control Financiero de OPSA. En este sentido los equipos actuarán como asesores de los técnicos que integran esta Unidad.

1. Investigación y transferencia de tecnología

El equipo de esta área participará en la elaboración de un Plan de Investigaciones Agropecuarias con especial énfasis en la tarea de ajuste del diagnóstico disponible e identificación de un número adecuado de proyectos que brinde la opción de seleccionar para su posterior formulación los que sean coincidentes con las prioridades socioeconómicas y tecnológicas que establezca el Gobierno.

El equipo colaborará también en la revisión y análisis de los proyectos existentes, ya sean del sector público o privado, con el propósito de detectar los que más se ajustan a las referidas prioridades y que, en consecuencia, deban ser tomados en cuenta por el proceso de inversión; así como de aquellos que se justifique reformular y/o reorientar.

El experto contratado, quien tendrá como contraparte a un técnico de OPSA de carácter permanente, se incorporará al equipo de trabajo constituido por OPSA, DNP, COLCIENCIAS e ICA. Ambos técnicos se deberán mantener informados (y aún colaborar si ello fuera necesario) de la marcha

del trabajo que adelanta el grupo encargado de preparar una propuesta de estructuración de la investigación: Creación del "Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias y de Recursos Naturales Renovables", y del "Consejo Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología".

2. Comercialización

La estrategia de modernización de la comercialización formulada en el PIN busca mejorar la eficiencia y condiciones de competitividad del comercio y hacer más operativa la coordinación del sistema de mercadeo y, en consecuencia, reducir sus márgenes y riesgos, para lo cual se prevé la formulación y puesta en marcha, por parte del Estado en asocio con el sector privado, de programas y proyectos de inversión (centros de acopio, centrales de abastecimiento, cadenas detallistas, redes de frío y almacenamiento) que contribuyan a mejorar el mecanismo de formación de precios y transacciones.

Para contribuir en la materialización de esa estrategia, se cooperará con los recursos del Contrato en la elaboración de diagnósticos en las áreas de influencia de algunas centrales de abastecimiento que permitan ubicar las zonas productoras, centros naturales de acopio y lugares de transacción de mayor acceso de los agricultores e identificar, para su posterior formulación, proyectos de centros de acopio que coadyuven a reducir los costos de transporte, de transacción y manipuleo y a lograr una mayor uniformidad de calidades.

Se cooperará también en la preparación de un Programa de Fomento de Organizaciones de Cadenas Cooperativas Detallistas/1 (constituido, entre otros, por los componentes organización, capacitación, crédito y asistencia técnica) que posibilite el mejoramiento, integración y coordinación vertical de los mercados mayoristas y detallistas que constituyan canales de abastecimiento de los grupos de población de más bajos ingresos.

Se apoyará a MINAG en la formulación de estudios de producción y consumo de productos agropecuarios y demanda de frío en las áreas de influencia de los lugares donde se proyecta construir los frigoríficos que hacen parte de la Cadena Nacional de Frío de EMCOPER/2, así como del programa de ampliación de la red nacional de almacenamiento.

El experto contratado cooperará con los técnicos de OPSA responsables de asesorar a grupos regionales de trabajo y de colaborar en la formulación del programa y estudios mencionados.

3. Adecuación de tierras

Con los recursos del Contrato se apoyará, de manera prioritaria, la puesta en marcha de la política del Gobierno referida a una primera etapa,

1/ Este programa cuenta con la cooperación técnica del Gobierno de Holanda.

2/ Para lo cual se contará con la cooperación técnica del Gobierno de Italia.

consistente en la revisión de los diagnósticos del estado actual de los distritos de riego existentes, que conduzca a identificar aquellos que ameritan estudios de prefactibilidad técnica, económica y social para su rehabilitación o complementación.

El experto contratado se incorporará al equipo que ha constituido el HIMAT y participará en la preparación del estudio de prefactibilidad de uno de los proyectos que se seleccionen y de los términos de referencia de los estudios de factibilidad que serán contratados con firmas consultoras.

Se seleccionarán dos distritos de riego en plena operación para aplicar, con los ajustes que sean necesarios, la metodología de manejo de proyectos, diseñada por el IICA y probada en Colombia. Dicha metodología contempla el diseño de sistemas de programación, información, seguimiento, evaluación sobre la marcha, etc., de proyectos de desarrollo agrícola y rural.

El experto contratado tendrá como contraparte a un técnico de OPSA de dedicación exclusiva, quienes conjuntamente con un técnico de HIMAT del nivel nacional, participarán en la aplicación de la metodología de manejo de proyectos en dos distritos de riego y en el desarrollo de las otras actividades estipuladas en el presente plan de trabajo.

4. Recursos naturales renovables

Con los insumos estipulados en el Contrato se apoyará la revisión y actualización de los antecedentes disponibles (v.gr. estudios, diagnósticos y proyectos en marcha) en lo que hace referencia a los campos forestal, pesca, cuencas hidrográficas y fauna silvestre, con miras a sentar las bases para la formulación de las estrategias e instrumentos de desarrollo y fomento de estos recursos y al mismo tiempo identificar nuevos proyectos y seleccionar entre los existentes los que más se ajusten a la política del PIN. Igualmente se deberá participar en la formulación de un proyecto para cada uno de los referidos campos.

Se colaborará, asimismo, en la elaboración de un programa de investigación que incluya a los tres componentes ya aludidos (forestal, pesca y fauna), en los requerimientos de personal capacitado, en el establecimiento de mecanismos apropiados de coordinación institucional, etc.

Para el desarrollo de tales actividades se constituirá un Comité Nacional integrado por un experto contratado y por técnicos de OPSA, DNP, INDERENA, COLCIENCIAS y CONIF, el cual tendrá la responsabilidad del trabajo. Para facilitar su acción, este Comité organizará grupos especializados en cada uno de los campos indicados, en los cuales participarán representantes de las entidades involucradas en la fase de ejecución. Este Comité trabajará coordinadamente con el grupo del área de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria.

D. Análisis de Política

Dado que el PIN contiene la política, medidas de política, programas y proyectos formulados por el Gobierno para materializar la estrategia de desarrollo agropecuario y rural, se considera que una de las primeras tareas que debe cumplir el equipo que se encargue del análisis de política, consistirá en realizar un examen detenido de los documentos sobre "Política Agropecuaria y el Sistema de Alimentos", "Recursos Naturales Renovables", "Programa de Desarrollo Rural Integrado", así como de todos los antecedentes disponibles y relacionados.

El estudio de estos documentos, conjuntamente con el análisis de los antecedentes relacionados, permitirá identificar los métodos y técnicas empleados en la formulación de la política, los niveles de consistencia e interacción entre las medidas de política y entre éstas con los programas y proyectos prioritarios del

PIN; algunos criterios para la asignación de los recursos de inversión y los problemas enfrentados en la formulación del diagnóstico, tanto en el ámbito económico-social sectorial como en el multisectorial,

Este procedimiento de trabajo le suministrará al equipo técnico una visión de conjunto del proceso de planificación; ¹ un marco de referencia del grado de consistencia entre las medidas de política y entre éstas y los programas y proyectos identificados como prioritarios; un nivel apropiado de individualización y sistematización de las medidas de política, etc.; todo lo cual se deberá sintetizar en un documento analítico de políticas, con énfasis en las cuatro áreas prioritarias, el cual se podría utilizar como mecanismo de promoción del PIN entre los agentes ejecutores.

La fase anterior se complementará con la elaboración de un esquema metodológico de Análisis de Política constituido por los componentes de formulación, seguimiento y evaluación, el cual se podría desarrollar en el primer año para uno o dos de los instrumentos de política que OPSA determine. Este esquema se complementará en el futuro con el diseño de un adecuado subsistema de

^{1/} La conceptualización y esquematización de este proceso se hará a través de un consultor de corto plazo apoyado por los equipos de Análisis de Política y Administración de Proyectos.

información que contemple la definición de variables, indicadores relevantes a nivel nacional, sectorial, regional y local, métodos de medición, flujos de información, etc., requeridos para desarrollar las acciones de seguimiento y evaluación.

El equipo será coordinado por un experto contratado, e integrado por los expertos que se contraten para las cuatro áreas de proyectos prioritarios y por dos técnicos de OPSA especialmente comprometidos en estas tareas, en calidad de contrapartes.

E. Capacitación

Durante el primer semestre de vigencia del Contrato se diseñará un programa de capacitación del personal que se responsabilizará de la conducción, prueba y aplicación de los modelos, metodologías e instrumentos que se requieran. Una alta proporción de recursos asignados a este rubro se utilizará en capacitación en servicio. En el transcurso del primer año se desarrollarán cursos cortos sobre aquellos tópicos o técnicas de análisis que se considere necesario actualizar, y/o familiarizar a los técnicos que actuarán como contrapartes de los expertos.

Durante el desarrollo del trabajo general se logrará simultáneamente la meta de capacitación; sobre todo si los técnicos que integran los equipos de trabajo

son de dedicación exclusiva. Este procedimiento permitirá además seleccionar como beneficiarios del programa de capacitación a los técnicos de OPSA y de las entidades que muestren un mejor desempeño.

F. Síntesis de los Resultados Esperados

La obtención de los resultados esperados durante el primer año dependerá en buena medida de la dedicación y el tiempo que le asignen los técnicos de OPSA, los de los organismos ejecutores y los de los demás agentes relacionados al desarrollo de las actividades programadas ; sería por ello altamente deseable que los técnicos que integran los grupos de trabajo sean de dedicación exclusiva.

I. Investigación y transferencia de tecnología.

- a. Identificación y selección de los proyectos de investigación y transferencia de tecnología que conformarán el Plan de Investigaciones.
- b. Orientación Metodológica para la formulación de los proyectos que sean seleccionados como prioritarios.

- c. **Diseño de esquemas metodológicos de los subsistemas de identificación, formulación y evaluación de proyectos de investigación y transferencia de tecnología.**
- d. **Diseño de una metodología preliminar del subsistema de seguimiento de proyectos de investigación y transferencia de tecnología y del subsistema de información respectivo.**

2. Comercialización

- a. **Apoyo técnico a los profesionales de OPSA responsables de asesorar a los grupos locales encargados de formular diagnósticos, identificar y formular proyectos de centros regionales de acopio.**
- b. **Participación en la formulación de uno de los proyectos de centro de acopio que sea seleccionado como prioritario.**
- c. **Asesoramiento a los profesionales de OPSA que actuarán como contraparte de los servicios de cooperación técnica externa, que apoyarán la formulación de un Programa de Cadenas Detallistas y estudios de factibilidad de proyectos de inversión en plantas frigoríficas.**
- d. **Asesoramiento a OPSA en la formulación del programa de ampliación de la red nacional de almacenamiento.**

- e. **Diseño de esquemas metodológicos de los subsistemas de identificación, formulación y evaluación de proyectos de comercialización.**
- f. **Diseño de una metodología preliminar del subsistema de seguimiento de proyectos de comercialización y del subsistema de información respectivo.**

3. Adecuación de tierras

- a. **Revisión de los diagnósticos disponibles sobre el estado de los distritos de riego existentes.**
- b. **Estudio y análisis de los documentos y demás antecedentes disponibles sobre los distritos de riego que se seleccionen para estudio de prefactibilidad.**
- c. **Participación en la formulación del estudio de prefactibilidad de uno de los distritos de riego seleccionados.**
- d. **Colaboración en la preparación de los términos de referencia de los estudios de factibilidad a ser contratados con firmas consultoras.**

- e. **Diseño y aplicación de metodología sobre manejo de proyectos en dos distritos de riego.**
 - f. **Diseño de esquemas metodológicos de los subsistemas de identificación, formulación y evaluación de proyectos de riego.**
 - g. **Diseño de una metodología preliminar del subsistema de seguimiento de proyectos de riego y del subsistema de información respectivo.**
- 4. Recursos naturales renovables**
- a. **Revisión de los diagnósticos y demás antecedentes disponibles sobre los componentes forestal, fauna y pesca.**
 - b. **Identificación y selección de los proyectos (existentes y nuevos) que más se ajustan a la estrategia de desarrollo de los recursos naturales renovables formulada en el PIN.**
 - c. **Participación en la formulación de tres proyectos de recursos naturales (uno por cada componente).**

- d. **Colaboración en la formulación de un Programa de Investigación de los Recursos Naturales Renovables.**
- e. **Diseño de esquemas metodológicos de los subsistemas de identificación, formulación y evaluación de proyectos de recursos naturales renovables.**
- f. **Diseño de una metodología preliminar del subsistema de seguimiento de proyectos de recursos naturales y del subsistema de información respectivo.**

5. Análisis de política

- a. **Individualización, conceptualización y sistematización de la política y estrategia agropecuaria y de desarrollo rural contenida en el PIN.**
- b. **Definición de marcos conceptuales y metodologías de análisis, seguimiento y evaluación de la política agropecuaria y rural.**
- c. **Análisis de política referida a uno o dos de los instrumentos de política establecidos en el PIN y que sean seleccionados por OPSA.**

δ. Capacitación

Formulación y ejecución del programa de capacitación en servicio del personal responsable de la conducción, prueba y aplicación de los modelos, metodologías e instrumentos que se requieran prioritariamente.

Ⓒ. Programación de Actividades

La programación de actividades que se presenta más adelante mediante el Método de Grantt, se debe considerar como una estimación muy preliminar. Las tareas de su identificación más precisa, su ordenamiento lógico y duración deben ser responsabilidad de los coordinadores de cada uno de los equipos que se constituyen, quienes a su vez deberán especificar los recursos requeridos para ejecutar cada una de ellas. En los gráficos Nos. 2 a 9 se esquematiza una estimación de las actividades previstas por áreas.

CUADRO No. 1. PROPUESTA DE INTEGRACION Y COMPOSICION DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO POR AREAS PRIORITARIAS /1.

| AREAS PRIORITARIAS | EQUIPOS DE TRABAJO | PERSONAL PERMANENTE | | PERSONAL DE APOYO | | | | | | | |
|---|--------------------|---------------------|----------|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|----------|
| | | EXPERTOS CONTRATO | OPSA | DNP | ICA | IDEMA | HIMAT | INDERENA | INCORA | COLCIENCIAS | CONIF |
| Análisis de Política | 3 | 1 | 2 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Administración de Proyectos | 8 | 2 | 2 | - | 1 | - | 1 | - | - | - | - |
| Investigación y Transferencia de Tecnología | 6 | 1 | 1 | 1 | 2 | - | - | - | - | 1 | - |
| Comercialización | 4 | 1 | 1 | 1 | - | 1 | - | - | - | - | - |
| Adecuación de tierras | 8 | 1 | 1 | - | - | - | 6 | - | - | - | - |
| Recursos Naturales Renovables | 6 | 1 | 1 | 1 | - | - | - | 2 | - | - | † |
| TOTALES | 35 | 7 | 8 | 3 | 3 | 1 | 7 | 3 | 1 | 1 | 1 |

1/ Personal mínimo para iniciar las actividades contempladas en el Plan de Trabajo; durante la ejecución del Contrato se determinarán los requerimientos adicionales.

GRAFICO No. 2

CALENDARIO DE ACTIVIDADES: APOYO LOGISTICO Y TECNICO

| ACTIVIDADES | M E S E S | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|----------|-------|-------|--------|------|------|------|------|-------|------|-------|
| | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agost. | Sep. | Oct. | Nov. | Dic. | Enero | Feb. | Marzo |
| 1. Consecución y Acondicionamiento de la Sede de Trabajo. | 1 15 | | | | | | | | | | | |
| 2. Equipamiento de la Sede | | 1 15 | | | | | | | | | | |
| 3. Contratación de Expertos y Secretarías | | 1 31 | | | | | | | | | | |
| 4. Selección de Técnicos OPSA y otras Entidades | | 1 15 | | | | | | | | | | |
| 5. Constitución de los Equipos de Trabajo | | 15 15 | | | | | | | | | | |
| 6. Análisis y discusión del Plan de Trabajo | 1 15 | | | | | | | | | | | |
| 7. Elaboración del Plan definitivo de Trabajo | 15 15 | | | | | | | | | | | |

CALENDARIO DE ACTIVIDADES: ANALISIS DE POLITICAS

| | I | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de las estrategias y política contenidas en el PIN y en los demás antecedentes disponibles. 2. Elaboración de un documento analítico de las estrategias y política del PIN. 3. Discusión y análisis del documento con OPSA. 4. Colaborar con OPSA en el diseño de un programa de difusión y promoción del PIN. 5. Preparación de un esquema metodológico para el análisis de política. 6. Discusión y análisis del esquema con OPSA. 7. Elaboración del marco teórico, conceptual y metodológico para el análisis, seguimiento y evaluación de la política agropecuaria. 8. Análisis de uno de los instrumentos de política adoptados en el PIN. 9. Participación en la preparación de un programa de capacitación en servicio. 10. Colaborar con el consultor de corto plazo que tendrá a su cargo la preparación de un diagnóstico del proceso de planificación. 11. Asesoramiento y apoyo a los equipos de trabajo en el desarrollo de sus actividades. | | | | | | | | | | | | |

CALENDARIO DE ACTIVIDADES : ADMINISTRACION DE PROYECTOS (CONCEPTUALIZACION DEL SISTEMA GENERAL).

| A C T I V I D A D E S | M E S E S | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| <p>1. Análisis del PIN y de los programas y proyectos prioritarios.</p> <p>2. Formulación de un diagnóstico sobre el sistema de administración de proyectos existente en el país.</p> <p>2.1 Elaboración de los términos de referencia</p> <p>2.2 Recopilación y análisis de antecedentes</p> <p>2.3 Realización de encuestas y/o entrevistas, etc.</p> <p>2.4 Preparación del documento de trabajo</p> <p>2.5 Discusión y análisis del documento</p> <p>3. Elaboración de una primera aproximación de un sistema sectorial de Administración de proyectos.</p> <p>3.1 Elaboración de los términos de referencia</p> <p>3.2 Recopilación y análisis de antecedentes</p> <p>3.3 Preparación del marco teórico y conceptual</p> <p>3.4 Elaboración de un documento de trabajo</p> <p>3.5 Discusión y análisis del documento</p> <p>4. Participación en la elaboración de un programa de capacitación en servicio.</p> <p>5. Colaboración con los equipos de Análisis de Política y de Formulación y Manejo de Proyectos en el desarrollo de sus actividades</p> | | | | | | | | | | | | |

NOTA: Estas serían las actividades que emplearían los dos técnicos (uno del convenio y otro de OPSA) encargados de conceptualizar y avanzar en el diseño de un sistema de administración de proyectos, los otros dos expertos se dedicarían fundamentalmente a colaborar con los equipos de las cuatro áreas prioritarias en el desarrollo de sus funciones y actividades.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES : ADMINISTRACION DE PROYECTOS (Formulación y Manejo de Proyectos).

| A C T I V I D A D E S | M | E | S | E | S | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| <p>1. Cooperación con el otro experto en esta área en la definición del marco conceptual y alcance de un sistema sectorial de administración. de proyectos.</p> <p>2. Asesoramiento y colaboración con los equipos de trabajo de las cuatro áreas prioritarias en las actividades siguientes:</p> <p>2.1 Individualización y sistematización de la política y estrategia.</p> <p>2.2 Identificación y formulación de proyectos y de diagnósticos socio-económicos.</p> <p>2.3 Diseño de esquemas metodológicos de los subsistemas de identificación, formulación y evaluación de proyectos.</p> <p>2.4 Diseño de esquemas metodológicos preliminares del subsistema de seguimiento de proyectos y del correspondiente subsistema de información.</p> | | | | | | | | | | | |

CALENDARIO DE ACTIVIDADES: INVESTIGACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

| A C T I V I D A D E S | I | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la política y estrategia de investigación y transferencia de tecnología contenida en el PIN y en otros antecedentes. 2. Participación en la elaboración del Plan Nacional de Investigación Agropecuaria. 3. Revisión de los proyectos de investigación y transferencia de tecnología existentes. 4. Participación en las actividades de ajuste de los diagnósticos disponibles sobre investigación y transferencia de tecnología e identificación de los proyectos que conformarían dicho Plan. 5. Colaboración en la preparación de los términos de referencia de los estudios de prefactibilidad y/o factibilidad de los proyectos que sean seleccionados. 6. Asesoramiento al ICA y a otros organismos relacionados con el tema en la preparación de los estudios de prefactibilidad y/o factibilidad. 7. Diseño de un esquema metodológico del subsistema de identificación de proyectos en esta área. 8. Diseño de un esquema metodológico del subsistema de formulación de proyectos en esta área. 9. Diseño de un esquema metodológico del subsistema de evaluación de proyectos en esta área. 10. Elaboración de un esquema metodológico preliminar del subsistema de seguimiento de proyectos en esta área y del correspondiente subsistema de información. | | | | | | | | | | | | |

CALENDARIO DE ACTIVIDADES: COMERCIALIZACION

| ACTIVIDADES | <table border="1"> <tr> <td data-bbox="239 1042 272 1187">1</td> <td data-bbox="239 925 272 1042">2</td> <td data-bbox="239 808 272 925">3</td> <td data-bbox="239 691 272 808">4</td> <td data-bbox="239 574 272 691">5</td> <td data-bbox="239 457 272 574">6</td> <td data-bbox="239 340 272 457">7</td> <td data-bbox="239 223 272 340">8</td> <td data-bbox="239 106 272 223">9</td> <td data-bbox="239 29 272 106">10</td> <td data-bbox="239 29 272 106">11</td> <td data-bbox="239 29 272 106">12</td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="text-align: center;">M E S E S</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | M E S E S | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | | | | | | | | | | | |
| M E S E S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la política y estrategia de comercialización contenida en el PIN en otros antecedentes. 2. Asesoramiento y apoyo a los técnicos de OPSA responsables de: <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Asesorar a grupos locales en la formulación de diagnósticos, identificación y formulación de proyectos regionales de centros de acopio. 2.2 Apoyar a los especialistas responsables de la formulación de estudios de factibilidad de proyectos de plantas frigoríficas. 2.3 Colaborar en la formación de un Programa de Fomento de Cadenas Cooperativas Detallistas. 2.4 Coordinar las actividades relacionadas con la red y programas de almacenamiento tanto públicos como privados. 3. Participación en la formulación de un proyecto regional de centro de acopio. 4. Diseño de un esquema metodológico del subsistema de identificación de proyectos en esta área. 5. Diseño de un esquema metodológico del subsistema de formulación de proyectos en esta área. 6. Diseño de un esquema metodológico del subsistema de evaluación de proyectos en esta área. 7. Elaboración de un esquema metodológico preliminar del subsistema de seguimiento de proyectos en esta área y del correspondiente subsistema de información. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

CALENDARIO DE ACTIVIDADES: ADECUACION DE TIERRAS

| ACTIVIDADES | M E S E S | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| <p>1. Análisis de la política y estrategia de adecuación de tierras contenida en el PIN y en otros antecedentes.</p> <p>2. Revisión de los diagnósticos disponibles sobre el estado actual de los distritos de riego.</p> <p>3. Análisis de los documentos y de otros antecedentes de los proyectos de riego que sean seleccionados en esta etapa para realizar estudios que muestren la prefactibilidad de las obras de rehabilitación o complementación.</p> <p>4. Participación en la elaboración del estudio de prefactibilidad de uno de los distritos seleccionados para su rehabilitación o complementación.</p> <p>4.1 Elaboración de los términos de referencia del estudio.</p> <p>4.2 Elaboración del estudio.</p> <p>4.3 Discusión y análisis del estudio.</p> <p>4.4 Elaboración de los términos de referencia del estudio de factibilidad.</p> <p>5. Participación en el diseño y aplicación de la metodología sobre manejo de proyectos en dos distritos</p> <p>5.1 Promoción del sistema a nivel nacional, regional y local.</p> <p>5.2 Programación y ejecución de un seminario sobre manejo de proyectos.</p> <p>5.3 Programación y ejecución de un curso sobre manejo de proyectos y desarrollo gerencial.</p> | | | | | | | | | | | | |

CALENDARIO DE ACTIVIDADES: ADECUACION DE TIERRAS

Continuación

| A C T I V I D A D E S | M E S E S | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| <p>5.4 Análisis de antecedentes de los proyectos.</p> <p>5.5 Diseño de los subsistemas de manejo.</p> <p>5.6 Prueba y ajustes a los subsistemas diseñados</p> <p>5.7 Aplicación y seguimiento de cada subsistema</p> <p>5.8 Elaboración de documentos metodológicos y operativos.</p> <p>5.9 Programación y ejecución de un seminario al finalizar el primer año.</p> <p>6. Diseño de un esquema metodológico del subsistema de identificación de proyectos en esta área.</p> <p>7. Diseño de un esquema metodológico del subsistema de formulación de proyectos en esta área.</p> <p>8. Diseño de un esquema metodológico del subsistema de evaluación de proyectos en esta área.</p> <p>9. Elaboración de un esquema metodológico preliminar del subsistema de seguimiento de proyectos en esta área y del correspondiente subsistema de información.</p> | | | | | | | | | | | | |

CALENDARIO DE ACTIVIDADES : RECURSOS NATURALES RENOVABLES

| ACTIVIDADES | M E S E S | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| <p>11. Análisis de la política y estrategia de desarrollo de los recursos naturales renovables contenidas en el PIN y en otros antecedentes.</p> <p>12. Revisión de los diagnósticos y demás antecedentes disponibles sobre los componentes forestal, fauna y pesca.</p> <p>13. Identificación y selección de proyectos de recursos naturales.</p> <p>14. Participación en la formulación de tres proyectos de recursos naturales (uno de cada componente).</p> <p>4.1 Elaboración de los términos de referencia de los estudios de prefactibilidad.</p> <p>4.2 Elaboración de los estudios.</p> <p>4.3 Discusión y análisis de los estudios.</p> <p>4.4 Elaboración de los términos de referencia de los estudios de factibilidad.</p> <p>15. Colaboración en la formulación de un programa de investigación de los recursos naturales renovables.</p> <p>5.1 Análisis y evaluación de antecedentes.</p> <p>5.2 Diseño de los términos de referencia del programa.</p> <p>5.3 Elaboración del Programa.</p> <p>5.4 Discusión y análisis del programa.</p> <p>16. Diseño de un esquema metodológico del subsistema de identificación de proyectos en esta área.</p> | | | | | | | | | | | | |

CALENDARIO DE ACTIVIDADES : RECURSOS NATURALES RENOVABLES

Continuación

| A C T I V I D A D E S | M | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| <p>7. Diseño de un esquema metodológico del subsistema de formulación de proyectos en esta área.</p> <p>8. Diseño de un esquema metodológico del subsistema de evaluación de proyectos en esta área.</p> <p>9. Elaboración de un esquema metodológico preliminar del subsistema de seguimiento de proyectos en esta área y del correspondiente subsistema de información.</p> | | | | | | | | | | | | |

56

ANEXO No. 1
TERMINOS DE REFERENCIA DE LOS EXPERTOS

A. Experto en Análisis de Política

Requisitos:

1. Experiencia de 5 años o más en Planificación Agropecuaria y rural
2. Estudios universitarios con postgrado en Economía a nivel de maestría, Ph. D. o su equivalente.
3. Capacidad para trabajar en equipo.
4. Experiencia en la formulación de planes de desarrollo agropecuario y análisis de política agropecuaria y rural.

Funciones:

Para contribuir al logro de los objetivos y metas estipulados en el Contrato suscrito entre el Ministerio de Agricultura y el IICA en esta materia, el experto contratado deberá realizar las actividades y funciones siguientes:

1. Analizar la política y estrategia de desarrollo agropecuario contenida en el PIN e identificar los procedimientos, métodos y técnicas utilizados en su

formulación, su complementariedad y consistencia y los problemas encontrados en la formulación de los diagnósticos.

2. Cooperar en la elaboración de un documento de trabajo donde se individualice, conceptualice y sistematice la política y estrategia de desarrollo agropecuario.

3. Definir el marco conceptual y la metodología que se utilizará en el análisis, seguimiento y evaluación de la política agropecuaria así como del subsistema de información respectivo.

4. Realizar el análisis de uno de los instrumentos de política agropecuaria y rural.

5. Colaborar con OPSA en las actividades de difusión y promoción de la política y estrategia de desarrollo agropecuario y rural.

6. Colaborar con el consultor de corto plazo que tendrá a su cargo la preparación de un diagnóstico del proceso de planificación.

7. Asesorar y apoyar a los demás equipos de trabajo en el desarrollo de sus actividades.

8. Participar en la elaboración de un programa de capacitación en servicio.
9. Rendir oportunamente los informes que se le soliciten sobre las actividades bajo su responsabilidad.
10. Participar en la reuniones que se convoquen para analizar los problemas y avances del trabajo, así como para delimitar los mecanismos de coordinación institucional y con los demás equipos de trabajo.

B. Experto en Administración de Proyectos (Diseño y conceptualización del Sistema General).

Requisitos:

1. Experiencia de 5 años o más en Administración de Proyectos Agropecuarios.
2. Estudios de postgrado en Administración a nivel de maestría Ph. D. o equivalente.
3. Capacidad para trabajar en equipo.

4. Experiencia en formulación, seguimiento y evaluación de proyectos agropecuarios.

Funciones:

Para contribuir al logro de los objetivos y metas estipuladas en el contrato suscrito entre el Ministerio de Agricultura y el IICA sobre esta materia, el experto contratado deberá realizar las actividades y funciones siguientes:

1. Analizar la política y estrategia del desarrollo agropecuario contenidos en el PIN y detectar las interacciones entre éstos con los programas y proyectos identificados y/o formulados, en coordinación con el equipo de Análisis de Política y el de Formulación y Manejo de Proyectos.
2. Cooperar en la elaboración de un diagnóstico del sistema de administración de proyectos existentes en el país.
3. Cooperar en la definición del marco conceptual y alcance de un sistema general de administración de proyectos.
4. Participar en la elaboración de un programa de capacitación en servicios.

5. Colaborar con el Consultor de corto plazo que tendrá a su cargo la preparación de un diagnóstico del proceso de planificación.

6. Rendir oportunamente los informes que se le soliciten sobre las actividades bajo su responsabilidad.

7. Participar en las reuniones que se convoquen para analizar los problemas y avances del trabajo, así como para delimitar los mecanismos de coordinación institucional y con los demás equipos de trabajo.

C. Experto en Administración de Proyectos (Formulación y Manejo de Proyectos Agropecuarios).

Requisitos:

1. Experiencia de 5 años o más en Formulación y Manejo de Proyectos Agropecuarios.

2. Estudios de postgrado en Economía a nivel de maestría, Ph. D. o equivalente.

3. Capacidad para trabajar en equipo.

4. Experiencia en formulación y manejo de proyectos agropecuarios.

Funciones:

Para contribuir al logro de los objetivos y metas estipuladas en el Contrato suscrito entre el Ministerio de Agricultura y el IICA sobre esta materia, el experto deberá realizar las actividades y funciones siguientes:

1. Analizar la política y estrategia de desarrollo agropecuario contenida en el PIN y cooperar con los equipos de trabajo de las cuatro áreas prioritarias en las actividades de identificación y formulación de proyectos y de diagnósticos socio-económicos.
2. Asesorar y cooperar con los equipos de trabajo de las cuatro áreas prioritarias en el diseño de esquemas metodológicos de los subsistemas de identificación, formulación y evaluación de proyectos.
3. Asesorar y cooperar con los equipos de trabajo de las cuatro áreas prioritarias en diseño de un esquema metodológico preliminar de un subsistema de seguimiento de proyectos y del correspondiente subsistema de información.
4. Rendir oportunamente los informes que se le soliciten sobre las actividades bajo su responsabilidad.

5. Participar en las reuniones que se convoquen para analizar los problemas y avances del trabajo, así como para delimitar los mecanismos de coordinación institucional y con los demás equipos de trabajo.

D. Experto en Investigación y Transferencia de Tecnología

Requisitos:

1. Experiencia de 5 años o más en Investigación y Transferencia de Tecnología agropecuaria y en planificación de estas actividades.
2. Ingeniero Agrónomo, con postgrado en algún campo de las ciencias agronómicas o económicas a nivel de maestría, Ph. D. o equivalente.
3. Capacidad para trabajar en equipo.
4. Experiencia en formulación, seguimiento y evaluación de proyectos y/o de políticas de investigación y transferencia de tecnología.

Funciones:

Para contribuir al logro de los objetivos y metas estipuladas en el Contrato

suscrito entre el Ministerio de Agricultura y el IICA sobre esta materia, el experto contratado deberá realizar las actividades y funciones siguientes:

1. Analizar la política y estrategia de investigación y transferencia de tecnología contenida en el PIN, en coordinación con el experto en Análisis de Política.
2. Participar en la revisión y análisis de los diagnósticos y de otros antecedentes disponibles sobre la materia con miras a identificar proyectos de investigación y transferencia de tecnología.
3. Cooperar en la formulación de proyectos de investigación y transferencia de tecnología y de los correspondientes diagnósticos.
4. Participar en el diseño de esquemas metodológicos de los subsistemas de identificación, formulación y evaluación de proyectos de investigación y transferencia de tecnología.
5. Participar en la elaboración de un esquema metodológico preliminar de un subsistema de seguimiento de proyectos de investigación y transferencia de tecnología y del correspondiente subsistema de información.

6. Participar en la identificación de los proyectos que conformarían el Plan Nacional de Investigación Agropecuaria.

7. Rendir oportunamente los informes que se le soliciten sobre las actividades bajo su responsabilidad.

8. Participar en las reuniones que se convoquen para analizar los problemas y avances del trabajo, así como para delimitar los mecanismos de coordinación institucional y con los demás equipos de trabajo.

E. Experto en Comercialización

Requisitos:

1. Experiencia de 5 años o más en comercialización de productos agropecuarios.

2. Ingeniero Agrónomo o Economista con postgrado en Mercadeo o Economía Agrícola, a nivel de maestría, Ph. D. o equivalente.

3. Capacidad para trabajar en equipo.

4. Experiencia en formulación y evaluación de Proyectos.

Funciones:

Para contribuir al logro de los objetivos y metas estipuladas en el Contrato suscrito ente el Ministerio de Agricultura y el IICA sobre esta materia, el experto contratado deberá realizar las actividades y funciones siguientes:

1. Analizar la política y estrategia de comercialización contenida en el PIN en coordinación con el experto en Análisis de Política.
2. Dar apoyo técnico a los profesionales de OPSA responsables de asesorar a los grupos locales encargados de formular diagnósticos, identificar y preparar proyectos de centros regionales de acopio.
3. Cooperar en la formulación de uno de los proyectos de centros de acopio que resulte prioritario.
4. Asesorar a OPSA en la formulación de un Programa de Cadenas Detallistas de estudios de factibilidad de proyectos de inversión en plantas frigoríficas y, en la coordinación de las actividades relacionadas con la red nacional de almacenamiento.

5. Participar en el diseño de esquemas metodológicos de los subsistemas de identificación, formulación y evaluación de proyectos de comercialización.

6. Participar en la elaboración de un esquema metodológico preliminar de un subsistema de seguimiento de proyectos de comercialización y del correspondiente subsistema de información.

7. Rendir oportunamente los informes que se le soliciten sobre las actividades bajo su responsabilidad.

8. Participar en las reuniones que se convoquen para analizar los problemas y avances del trabajo, así como para delimitar los mecanismos de coordinación institucional y con los demás equipos de trabajo.

F. Experto en Adecuación de Tierras

Requisitos:

1. Experiencia de 5 años o más en Formulación y Manejo de Proyectos de Adecuación de Tierras.

2. Ingeniero Agrícola, Agrónomo o Civil, con postgrado en Ingeniería Agrícola (Riego, Hidráulica, Suelo) a nivel de Maestría, Ph. D. o equivalente

IICA-CIDIA
BIBLIOTECA
Bogotá-Colombia



