

Handwritten marks: a red symbol and the letter 'N'.

IICA-CIDIA

OFICINA DE PLANIFICACION AGRICOLA (ODEPA)

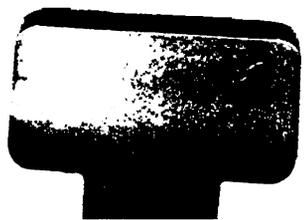
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA (IICA)

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
01 MAR 1989
IICA - CIDIA

ORGANIZACION DE UN SISTEMA NACIONAL DE PROYEC
TOS AGRARIOS EN EL MINISTERIO DE AGRICULTURA

IICA-
E 14
M6640

Santiago, Noviembre 1985



OFICINA DE PLANIFICACION AGRICOLA (ODEPA)

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA (IICA)

ORGANIZACION DE UN SISTEMA NACIONAL DE PROYEC
TOS AGRARIOS EN EL MINISTERIO DE AGRICULTURA

Santiago, Noviembre 1985

00004049

11EA
E14
46540

BV-002042



PRESENTACION

Este Documento es el resultado de la acción conjunta entre la Oficina de Planificación Agrícola, ODEPA, del Ministerio de Agricultura y de la Oficina en Chile del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. La elaboración de este Documento se encuentra inserto en la cooperación técnica que el IICA está prestando a ODEPA en el área de Administración y Desarrollo de Proyectos, para que esta Oficina Sectorial organice, implemente y ponga en marcha, con los servicios del Ministerio de Agricultura, un Sistema Nacional de Proyectos Agrarios.

La formulación de este estudio estuvo a cargo por parte del IICA del Especialista en Planificación Agrícola, Ing. Agr. Jaime Harris y por parte de ODEPA del Sub Jefe del Departamento de Comercio y Asistencia Técnica Internacional, Ing. Agr. Sergio Guerra. La supervisión del trabajo ha correspondido, por parte del IICA de su Director en Chile, Sr. Ernani M. Da Costa Fiori, y por parte de ODEPA del Jefe del Departamento de Comercio y Asistencia Técnica Internacional, Sr. Hernán Burgos. Además se contó con la valiosa cooperación del Ing. Comercial René Delgado del Depto. de Presupuestos.

Es deseo de ambos organismos que este aporte sea un real y eficaz instrumento de motivación para el establecimiento y puesta en marcha de este importante mecanismo que es el Sistema Nacional de Proyectos Agrarios, iniciativa que viene llevando adelante el país y que cuenta desde el año pasado con la colaboración del IICA.



I N D I C E

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCION	1
ANTECEDENTES	3
- Generalidades sobre proyectos	3
- La situación actual en el país del proceso de inversión agraria mediante proyectos que demandan participación estatal..	8
PROBLEMAS VIGENTES EN EL PROCESO DE INVERSION CON PROYECTOS AGRARIOS	18
- Los problemas generales que se vislumbran en el actual proceso	18
- Los problemas que se vislumbran en el sub proceso de planificación y control de los proyectos agrarios	19
EL SISTEMA NACIONAL DE PROYECTOS AGRARIOS	22
- Roles y ubicación del Sistema	22
- Objetivos, Productos, Insumos y Actividades del Sistema ...	22
ESTRATEGIA OPERACIONAL DEL SISTEMA	28
- Tipo de proyectos que considera el Sistema	28
- Generación de ideas de proyectos	28
- Procedimiento de acuerdo a la fuente de financiamiento	29
ORGANIZACION DEL SISTEMA NACIONAL DE PROYECTOS AGRARIOS	33
BIBLIOGRAFIA	38
ANEXOS	
Anexo 1. El proceso presupuestario	I.1
Anexo 2. Actividades y sus tareas	II.1



I N T R O D U C C I O N

El Programa Trienal Global y por Sectores propuesto en 1984 por el Gobierno Nacional como instrumento de Orientación de mediano y largo plazo para la economía es una de las principales manifestaciones del rol del Estado como ente responsable de "planificar indicativamente las actividades nacionales, principalmente con el fin de garantizar a las personas un contexto conocido dentro del cual desenvolverse en cada coyuntura y, también en el mediano y largo plazo" (Antecedentes Sector Silvo Agropecuario. Programa Trienal 1984-1986).

Con lo anterior el Estado y sus organismos pasan a tener una participación más activa en el fomento y desarrollo de aquellos factores y sectores que sean los mayormente dinamizadores de la economía, especialmente en cuanto a lograr aumentos importantes en la producción y el empleo productivo, buscados preferentemente mediante el incremento de la producción de bienes transables que permitan continuar aumentando las exportaciones y disminuir al máximo posible las importaciones.

En este contexto se han definido que Agricultura, junto con la Construcción, por ser intensivos en el uso de mano de obra y por tener un desarrollo rápido, deberán ser los dos primeros motores de la reactivación.

Estos planteamientos pasan a demandar acciones concertadas en el seno de cada sector, llamando así también a los órganos de planificación y administración sectoriales a una actuación más directa sobre los proyectos y/o programas que se diseñen e implementen dentro de cada sector.

Es así que las nuevas acciones que en esta materia le pasan a competir al Ministerio de Agricultura más de las que ya desarrollaba, requieren de la creación e implementación, dentro del sector Público Agrícola, de un sistema que sea capaz de captar, elaborar y administrar proyectos que demanden la participación del Estado, y que además permita una actualización rápida y permanente de la Programación Trienal del Sector Agrario.



El establecimiento de este Sistema permitirá al sector aprovechar de mejor forma los escasos recursos disponibles y orientar las diferentes inversiones, provocando un mayor impacto en el desarrollo del propio sector, en particular, y del país, en general; especialmente al disponerse de carteras anuales de proyectos estructurados por el propio sistema.

Este documento propone una organización para un Sistema Nacional de Proyectos Agrarios, con la participación de los diferentes organismos del Ministerio de Agricultura y la participación del Instituto de Investigaciones Agropecuarias, INIA. En todo caso es un Sistema complementario al Sistema Nacional de Proyectos, administrado por la Oficina de Planificación Nacional, ODEPLAN.



ANTECEDENTES

1. Generalidades sobre proyectos

1.1. Conceptos

Para efectos del Sistema Nacional de Proyectos Agrarios se considera por:

Proyecto: toda aquella acción que implica un uso extraordinario de recursos con el propósito de crear, mejorar o fomentar actividades permanentes, o bien, desarrollar una actividad temporal. La finalidad del proyecto es modificar la realidad y tiene una duración definida que está determinada por el tiempo durante el cual se aplican los recursos extraordinarios demandados; aunque, por lo general, sus beneficios se extiendan por un plazo mayor.

Pre-Proyecto o Estudio Básico: toda aquella acción que, también, implica un uso extraordinario de recursos con el propósito de estudiar e investigar la realidad y entregar ideas de como esa realidad puede ser modificada. Por tanto los pre proyectos son potenciales generadores de ideas de proyectos y su duración está determinada por el tiempo de aplicación de los recursos extraordinarios.

Programa: toda aquella acción que implica un uso continuo de recursos con el fin de mantener en forma permanente una determinada función; o sea una función institucionalizada. La duración de un programa no está previamente definida y dura mientras se mantenga como función permanente.

1.2. Ciclo de Proyectos:

Los diferentes estados por los que pasa un proyecto para que esté en condiciones de modificar una realidad, constituyen el ciclo de proyectos. Cuando la realidad que se pretende modificar es la actividad agraria o los servicios y normas que la condicionan se está en presencia del ciclo de proyectos agrarios.



En este ciclo se distinguen tres estados por los cuales pasará un proyecto cual sea su objetivo: estado de preinversión, estado de inversión y estado de operación.

1.2.1. Estado de Preinversión

Este estado considera el paso por diferentes etapas que tienen por finalidad ir sucesivamente agregando información de mayor detalle para facilitar la toma de decisión sobre su viabilidad y factibilidad. Es el estado en que se dan todos los elementos necesarios para contribuir a la toma de decisión sobre su inversión.

Las etapas consideradas, en este estado son las siguientes:

- a) Etapa de idea viable
- b) Etapa de perfil
- c) Etapa de prefactibilidad
- d) Etapa de factibilidad

El producto resultante, después de haber pasado por las diferentes etapas, es el diseño definitivo de proyecto, el cual se materializa en un Documento. Sin embargo hay estudios que pueden ser abandonados en cualquier etapa si muestran no poseer las características deseadas, tanto en sus aspectos técnicos, económicos o sociales.

1.2.2. Estado de Inversión

Este estado considera la ejecución de los proyectos diseñados, priorizados y aprobados en la preinversión; o sea implica la aplicación de recursos extraordinarios para dar forma al objeto deseado. Por tanto demanda la administración de la aplicación de esos recursos.

Los productos resultantes son elementos físicos y/o funcionales en condiciones para entrar en operación.



1.2.3. Estado de Operación

Un proyecto está en estado de operación cuando se pone en marcha el objeto físico o la actividad creada o mejorada por la inversión ejecutada; éste no incluye su posterior funcionamiento normal, cuando él existiese. Esto porque el objetivo de un proyecto es la creación o mejoramiento de un determinado objeto físico o una actividad y verificado ello termina el proyecto.

Esta puesta en marcha corresponde, en primer lugar, a la concreción, y en segundo lugar, a la verificación de que ha sido posible modificar la realidad en el sentido que se contempló cuando el proyecto estuvo en su estado de preinversión. Por tanto implica el seguimiento de la operación y la evaluación de sus resultados.

1.3. El proceso de inversión mediante proyectos

Como se dijera anteriormente el proyecto tiene por propósito modificar la realidad, mediante la creación o mejoramiento de un determinado objeto físico o una actividad, con el fin de resolver un problema específico. Por tanto desde la generación de la necesidad de resolver ese problema específico hasta que ese problema ha sido resuelto o se han creado las condiciones reales para resolverlo, se genera un proceso que demanda aplicación de recursos y que termina cuando exista la certeza que puede modificar esa realidad en el sentido deseado.

Este proceso, en términos generales, se puede considerar compuesto por cuatro principales sub procesos: i) sub proceso de generación de ideas de proyectos; ii) sub proceso de planificación y control de proyectos; iii) sub proceso de toma de decisión; y iv) sub proceso de ejecución y operación de proyectos.



1.3.1. El sub proceso de generación de ideas de proyectos

La generación de una idea de proyecto se puede generar producto de dos posibles estímulos; uno es el proveniente de un problema sentido por parte de quien vé la necesidad de resolverlo para continuar el desarrollo de sus obligaciones o bien para mejorar la cantidad o calidad de ellas; y otro que es la resultante de parte del generador frente a orientaciones emanadas de niveles funcionales superiores que identifican un área problema mayor, pero que no tienen los elementos suficientes para identificar las posibles soluciones. De estos dos tipos de estímulos en forma separada o en conjunto se generan las ideas que pueden dar origen a posibles proyectos.

1.3.2. El sub proceso de planificación y control de proyectos

El propósito que persigue este sub proceso es, substancialmente, procurar que, en un primer lugar, los proyectos a ejecutarse correspondana aquellos que sean los más consistentes con las reales necesidades y con el marco doctrinario vigente, apoyando con ello a que la toma de decisión se haga sobre la base de los mejores antecedentes disponibles. En un segundo lugar, mediante el seguimiento de la ejecución de los proyectos, permita al nivel de toma de decisión sobre los ajustes que son necesarios introducir para que el objeto o actividad resultante modifique la realidad en el sentido deseado. Por último, en un tercer lugar, mediante la evaluación de los productos del objeto o actividad resultante se verifique sí efectivamente se logró resolver el problema que dió origen a la necesidad de un proyecto.

1.3.3. El sub proceso de toma de decisión

Este sub proceso tiene como propósito general el determinar: las directrices que enmarcan el proceso de inversión; la exis-



tencia, desarrollo y sobrevivencia de los proyectos; los ajustes y modificaciones que a ellos deben ser hechos; y la asignación de recursos para el cumplimiento de sus diferentes estados y etapas del ciclo. Todo ello con la finalidad de lograr o procurar que la asignación de recursos para el proceso de inversión sea un instrumento eficaz de desarrollo.

La toma de decisión sobre proyectos para hacerse efectiva se basa, por lo general, en tres fuentes diferentes de conocimiento e información: la información relevante y deseablemente oportuna proveniente del subproceso de planificación y control; la información proveniente de fuentes informales; y el conocimiento y experiencia que sobre la materia tiene o tienen quienes deben decidir.

De este sub proceso emanan, en consecuencia, las decisiones que afectan principalmente el subproceso de ejecución y operación de proyectos, pero también al subproceso de planificación y control; directa o indirectamente a los generadores de ideas de posibles proyectos.

1.3.4. El sub proceso de ejecución u operación

Este sub proceso tiene por propósito el aplicar los recursos que se han asignado para producir el objeto o actividad deseada y ponerlo o ponerla en marcha, dentro del ámbito propio de su competencia, en forma eficaz y eficiente. Todo ello dentro de las normas e instrucciones emanadas de la toma de decisión. Por tanto está sujeto al seguimiento permanente de su actuación y a la evaluación de sus resultados para verificar su éxito para la solución del o los problemas que dieron origen al proyecto.



2. La situación actual en el país del proceso de inversión agraria mediante proyectos que demandan participación estatal.

Las necesidades que tienen los agentes involucrados en la actividad agraria y los requerimientos de concreción de políticas, planes y programas de parte del nivel de Gobierno, hacen que los agentes que participan en el proceso de desarrollo de proyectos del sector sean muy numerosos y diversos, y ellos sean tanto del sector privado como del sector público; generándose y ejecutándose, en consecuencia, permanentemente numerosos y diversos proyectos con diferentes propósitos y temas.

Es por ello, y con la finalidad de acotar mejor el área donde se insertaría el sistema propuesto, se hará una breve descripción del proceso de inversión que opera actualmente con proyectos agrarios, en cuya aplicación extraordinaria de recursos se implica una participación estatal.

El desarrollo de proyectos de inversión pública, general para todos los sectores, reside principalmente en los distintos Ministerios, Intendencias, Gobernaciones, Municipios, Organismos de Asesoría de las instancias de Gobierno; Servicios de administración pública y empresas públicas y privadas con participación estatal. Son estas entidades que identifican ideas viables de proyectos, elaboran por sí o por medio de terceros estudios de perfil, prefactibilidad y factibilidad, y los ejecutan y operan, también por sí o por medio de terceros. Sin perjuicio de lo anterior, en carácter informal, también participa el sector privado, especialmente en la generación de ideas de proyectos, que pueden demandar participación del Estado en sus estados de preinversión, inversión u operación.

La participación del Estado se manifiesta a través del financiamiento de algunos o de todos los estados por los que pasa un proyecto, y/o mediante la actuación de sus organismos propios y vinculados.

2.1. Financiamiento de proyectos agrarios

Los proyectos agrarios, cualquiera sea su estado, pueden concursar a los diferentes fondos que el Estado ha creado, como también a fuentes externas de financiamiento.



En la actualidad operan cuatro tipos de fondos públicos: i) Fondos Sectoriales; ii) Fondo Nacional de Desarrollo Regional; iii) Fondo Social del Presidente de la República; y iv) Fondos Municipales.

- a. **Fondos Sectoriales:** Se entiende por tal todos aquellos recursos que le son asignados a los distintos Ministerios por medio de la Ley de Presupuesto de cada año, para el cumplimiento de sus funciones.
- b. **Fondo Nacional de Desarrollo Regional:** Este fondo, conocido por su sigla F.N.D.R., tiene como propósito el dotar a las regiones de recursos adicionales a los que reciben por vía de los sectores, permitiéndole disponer de estos recursos con amplia autonomía de manejo al más alto nivel regional, para que propendan a dinamizar mayormente el desarrollo de cada una de sus regiones, mediante el financiamiento de proyectos prioritarios.
- c. **Fondo Social del Presidente de la República:** Este fondo fue creado con el propósito de financiar proyectos de carácter social destinados a la erradicación de la extrema pobreza, mediante una forma más directa de llegada a las personas verdaderamente necesitadas de las distintas regiones y localidades del país.
- d. **Fondos Municipales:** Estos fondos provienen de fuentes propias de las Municipalidades y de fuentes fiscales, y tienen como propósito financiar directamente sus acciones de desarrollo, con una amplia autonomía; procurándose con ello una mayor descentralización administrativa de la gestión de los alcaldes.

En cuanto las fuentes externas diversas son a la que pueden recurrir las entidades públicas nacionales para conseguir financiamiento para sus proyectos. Estas fuentes pueden ser organismos privados de crédito; organismos de asistencia, organismos públicos de crédito; y organismos internacionales de crédito.



Independientemente de la fuente que se trate, el Gobierno ha creado el Consejo Asesor de Crédito Externo, para que a través de él se canalicen; y de esa manera se pueda hacer una efectiva coordinación de todas las solicitudes de financiamiento externo de las entidades públicas.

2.2. Organismos participantes en la generación, planificación y control, toma de decisión y ejecución y operación de proyectos agrarios con implicancia estatal.

2.2.1. Participantes en la generación de ideas de proyectos

En la actualidad en Chile, la generación de ideas de proyectos que podrían eventualmente implicar la participación del Estado en alguna de las etapas del desarrollo de proyectos agrarios, se centra, principalmente, en los organismos de servicios vinculados al Ministerio de Agricultura, en las Secretarías Regionales Ministeriales, en la Corporación de Fomento a la Producción y en los municipios. En un segundo lugar en organismos y entidades representantes de los propios productores del Sector, agricultores, agroindustriales y agentes de comercialización, a través de las comisiones mixtas, consejos, corporaciones o bien en forma directa. En un tercer lugar, cumplen un rol importante como generadores de ideas las Universidades Chilenas con escuelas e institutos agrarios; como, también, algunas fundaciones privadas, entre las cuales se destaca Fundación Chile. Por último, aunque con una escasa relevancia, las asociaciones gremiales de profesionales como son el Colegio de Ingenieros Agrónomos, el Colegio de Médicos Veterinarios y de Asociación de Ingenieros Forestales; y las sociedades científicas relacionadas con el Agro, entre las que se puede mencionar la Sociedad Agronómica de Chile.



2.2.2. Participantes en el proceso de Planificación y Control de Proyectos.

En la actualidad se encuentran en operación dos mecanismos administrados por ODEPLAN que tienen una alta injerencia en el proceso de planificación y control de Proyectos, uno de ellos es el Sistema de Estadísticas de Inversión y el otro es el recientemente creado Banco Integrado de Proyectos.

El Sistema de Estadísticas Básicas de Inversión (SEBI) tiene como propósito proveer información normatizada para que ODEPLAN emita la recomendación técnico económica a ser utilizada en el proceso de la asignación anual de recursos para los diferentes estudios básicos, proyectos y programas que concursan a la obtención de recursos de las distintas fuentes públicas de financiamiento.

La información entregada por el SEBI, a nivel central, es analizada por el Departamento de Inversiones de ODEPLAN, el cual emite las recomendaciones pertinentes sobre la solicitud de recursos para que él o los proyectos pasen a una etapa superior tanto a quien debe asignar los recursos, Ministerio de Hacienda, como a los propios agentes que están en el desarrollo de proyecto. La operación del Sistema implica que cada Ministerio, Intendencia, Servicio o empresa pública debe hacer entrega de información relevante, mediante fichas apropiadas, denominadas fichas de Estadísticas Básicas de Inversión (EBI). En el nivel regional son las Secretarías Regionales de Planificación y Coordinación (SERPLAC) las que cumplen estas funciones en lo atinente a los fondos regionales de desarrollo (F.N.D.R.) y a los fondos comunales.

El Banco Integrado de Proyectos, puesto en marcha en 1984, ha sido concebido como una base de datos sobre proyectos de inversión; el cual tiene por objetivo principal centralizar toda



la información, en forma sistematizada e integral, del proceso de inversión pública de cada uno de los estudios básicos, proyectos y programas; de manera de entregar permanentemente antecedentes sobre el estado y marcha de los diferentes proyectos incorporados a este mecanismo.

Este Banco abarca por completo cada uno de los proyectos de inversión, mientras estos pasan por su ciclo de vida. Incluye descripciones generales de los proyectos en cada una de sus etapas, recomendaciones técnico económicas, solicitudes de asignación presupuestaria, asignaciones presupuestarias otorgadas, programación financiera y física y los respectivos avances financieros y físicos; así como las diferentes modificaciones que se le hagan a los distintos proyectos durante su ciclo.

La alimentación de este Banco depende principalmente de la información que entreguen los organismos responsables de las distintas etapas del ciclo de proyecto, de las SERPLAC y del Sistema de Estadísticas Básicas de Inversión. Los usuarios pueden ser directos e indirectos; los directos son todas aquellas instituciones que poseen terminales conectados en línea a la base, y los indirectos los que necesitan operar a través de los organismos que poseen esos terminales.

El Sistema de Estadísticas Básicas de Inversión y el Banco Integrado de Proyectos permiten a ODEPLAN y a las diferentes SERPLAC, cumplir de mejor manera sus roles de asesoría a los niveles nacionales y regionales de toma de decisión en la asignación de recursos para el desarrollo de proyectos; sin embargo no cumplen un rol directo de asesoría para con cada uno de los sectores, pero sí son importantes mecanismos, especialmente el BIP, de entrega de información y servicios que bien utilizados serán de gran ayuda para las tomas de decisión sectoriales.



Ahora bien, tal como está organizado actualmente el proceso de desarrollo de proyectos, son cada uno de los organismos generadores, ejecutores o administradores de proyectos los que independientemente en unidades especializadas o no, los que deben realizar los estudios de preinversión, seguimiento y evaluación de cada uno de los proyectos. Es así, entonces, como los propios organismos y servicios vinculados al Ministerio de Agricultura (SAG, INDAP, CONAF, ODEPA e INIA), las Secretarías Regionales Ministeriales, CORFO, Municipios, etc., son quienes elaboran sus propios proyectos recurriendo muchas veces a la contratación de terceros.

Mención aparte es el caso de proyectos de riego, en que, cuando se trata de proyectos de significancia nacional, es la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Nacional de Riego la que cumple el rol de asesoría haciendo los estudios de preinversión, priorización, seguimiento y evaluación de los mismos. Este rol de asesoría es para con los cinco ministerios constituyentes de la Comisión.

Sin perjuicio de lo anterior la Oficina de Planificación Agrícola, ODEPA, cumple una función asesora en materia de proyectos agrarios, mediante la formulación y negociación del presupuesto sectorial del Ministerio de Agricultura y, en algunos casos, especialmente cuando se trata de proyectos que postulan a financiamiento externo, esta Oficina cumple un rol importante en las etapas de formulación, negociación y seguimiento y evaluación expost.

En el caso de los proyectos que concursan a financiamiento externo la función asesora para la toma final de decisión, tanto para iniciar negociaciones como para contratar los recursos pertinentes, le corresponde al Comité Asesor de Créditos Externos (CACE).



2.2.3. Participantes en el proceso de toma de decisión

El esquema actual de operación del financiamiento con participación estatal, el que considera la presencia de diferentes fondos y procedimientos, conlleva que la toma de decisión sobre qué proyectos desarrollar se lleva a efecto en diferentes instancias e independientemente del tipo de proyectos que se trate.

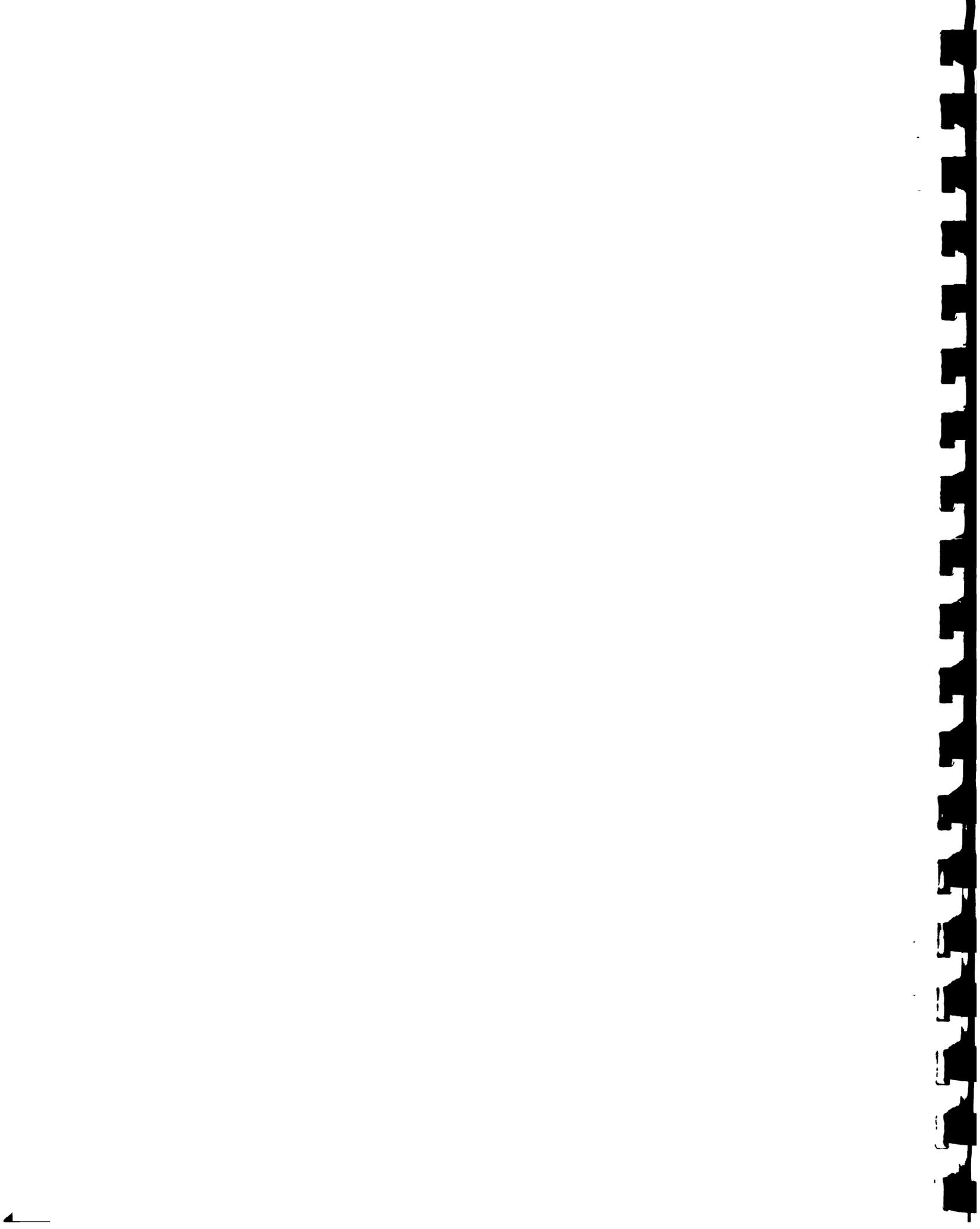
Así es como los proyectos que se desarrollan en el sector agrario que demandan una participación del Estado son decididos en diferentes instancias y por distintas autoridades, que en algunos casos incluye la participación del Ministerio de Agricultura. Para una mejor identificación de los participantes en el proceso de decisión en materia de proyectos agrarios se considerará por fuente de recursos en que participa el Estado.

a. Fondos Sectoriales

En el caso de los fondos sectoriales de agricultura el proceso de decisión comienza con la autoridad máxima de cada servicio u organismo vinculado, quien decide sobre los proyectos que optarán al concurso de los recursos de este fondo. La instancia inmediatamente superior es el Ministro de Agricultura, quien decide sobre los proyectos que constituirán la propuesta de presupuesto del Ministerio de Agricultura.

La propuesta del Ministerio de Agricultura, a igual que para el resto de los sectores, es decidida por el Ministro de Hacienda en cuanto al monto de recursos de inversión por sector para que constituya, a su vez, la propuesta presupuesto Hacienda, pasando a la instancia legislativa.

En esta última instancia las Comisiones Legislativas deciden sobre los montos globales que serán incluidos en el Proyecto Ley de Presupuesto. Proyecto que es sancionado



por la Junta de Gobierno, formulando la Ley de Presupuesto para que sea promulgada por el Presidente de la República.

Una vez promulgada la Ley de Presupuesto el Ministro de Agricultura tiene la facultad de proponer al Ministerio de Hacienda la composición definitiva para asignar los recursos aprobados para proyectos.

Hay otros proyectos agrarios que son financiados por los fondos sectoriales, pero a través de otros sectores, como es el caso de los proyectos de este tipo que se desarrollan con la participación de CORFO y/o sus institutos afiliados. El proceso que sigue la toma de decisión es similar al ya anotado para el Ministerio de Agricultura.

b. Fondo Nacional de Desarrollo Regional.

Los proyectos que concursan a este fondo lo decide el Intendente de cada Región Administrativa en donde ellos se van a desarrollar, al constituir el presupuesto de la Región. Estos proyectos son propuestos al Intendente, a través de SERPLAC, por organismos y entidades interesadas.

Las instancias superiores a la decisión regional son los mismos que los establecidos para los Fondos Sectoriales desde el Ministerio de Hacienda hasta el Presidente de la República de la Nación y sujeto a las normas y procedimientos para su constitución y aprobación.

El Intendente tiene la misma facultad, que la ya expresada para el Ministro de Agricultura o cualquier Ministro, en cuanto a, una vez promulgada la Ley, proponer a Hacienda la asignación definitiva de los recursos aprobados para los proyectos.



c. Fondo Social del Presidente de la República

En este caso las instancias de toma de decisión son solo dos, una la entidad donde se presentan los proyectos, el Consejo Social de Ministros, y la otra el Presidente de la República.

El Consejo Social de Ministros está constituido entre otros por los Ministros del Interior, Hacienda, Educación, Justicia, Trabajo y Previsión Social, Salud, Vivienda y Urbanismo y Oficina de Planificación Nacional, ésta última actúa como Secretaría Técnica del Consejo.

d. Fondos Municipales.

La decisión sobre el uso de los recursos de estos fondos para proyectos es decisión exclusiva de los Alcaldes de cada una de las comunas en donde se desarrollarán cada uno de los proyectos.

e. Fuentes Externas.

La decisión tanto para iniciar las conversaciones con fuentes externas, como para establecer los contactos radica exclusivamente en el Ministerio de Hacienda. Sin perjuicio de que los Ministros sean quienes deciden sobre los proyectos que deban concursar a estas fuentes externas de financiamiento.

2.2.4. Participantes en el proceso de ejecución y operación de Proyectos.

Los proyectos agrarios que implican una participación del Estado, sus etapas de ejecución y operación radican, fundamentalmente, en los organismos nacionales y regionales del Ministerio de Agricultura, en CORFO y sus institutos filiales, en



las Universidades y algunas entidades de carácter privado, como son algunas fundaciones.

Por lo general, las agencias ejecutoras y operadoras son las mismas que generan las ideas que dieron origen al proyecto; las cuales pueden llevar a cabo los proyectos por sí o por medio de terceros.



PROBLEMAS VIGENTES EN EL PROCESO DE INVERSION CON PROYECTOS AGRARIOS

1. Los problemas generales que se vislumbran en el actual proceso

De los antecedentes sobre la situación actual en materia de proyectos agrarios, se desprende como una conclusión de tipo general que mientras las decisiones de inversión en el agro, con implicancia estatal, son tomadas en instancias del más alto nivel, la generación de ideas de posibles proyectos y los estudios de preinversión son definidos y elaborados, principalmente, en los cuadros técnicos de los niveles de ejecución, sin que ellos sean mayoritariamente resultantes de orientaciones que debieran emanar de quienes toman las decisiones superiores. Esto no hace otra cosa que revertir, en la práctica, el proceso de toma de decisión, pues si bien son los niveles máximos quienes deciden, estos tienen que elegir entre las opciones que ofrecen los niveles de operación, opciones que más bien representan las necesidades de los propios cuadros técnicos de esos niveles más que las necesidades derivadas de las prioridades nacionales y regionales.

Conciente con la existencia de este problema, el Estado creó e implementó un esquema, el constituido por el Sistema de Estadísticas Básicas de Inversión y por el Banco Integrado de Proyectos, haciendo de este esquema un elemento institucional de activa participación en la normatización de la descripción, control de avance y manejo de proyectos. Sin embargo, esta sola normatización de la información sobre proyectos, no es suficiente por sí sola para solucionar efectivamente el problema general planteado en el párrafo anterior, fundamentalmente, al continuar careciéndose de las orientaciones necesarias, en forma y cantidad, para que la generación de ideas y la elaboración de los estudios de preinversión sean, en el momento que entren en ejecución y operación, reales y eficaces instrumentos de concreción de las políticas generales y específicas de Gobierno.

Una otra conclusión derivada del análisis de la situación actual, pero restringida solo al proceso de proyectos agrarios, apunta a que la forma de estructuración del proceso si bien posibilita, con la reciente creación del BIP, al Ministro de Agricultura y a su Ministerio conocer el conjunto total



de proyectos que se formulan, ejecutan y operan, con participación del Estado, en el ámbito del sector agrario, no es menos cierto que para poder analizar y administrar adecuadamente la información obtenida, como para la apropiada alimentación del Banco, se necesita de una capacidad institucional en el Ministerio que cumpla las funciones señaladas, pues sin ella se produce la consiguiente dificultad en la necesaria coordinación y articulación de las distintas acciones del Estado en procura del desarrollo armónico de este sector; especialmente en cuanto a hacer más efectiva la propia asignación de los recursos de este Ministerio. Esto consecuente de la existencia de las diferentes formas de operar que tienen las distintas fuentes de financiamiento y los procesos de toma de decisión inherentes a estas formas de operar.

Todo esto entraba en forma significativa el impacto esperado de la asignación de recursos del Estado u obtenidos con la participación de éste, en la incidencia que debe tener este importante factor en el logro de un crecimiento alto y sostenido de la producción del sector, en particular, y de la economía en general, de un desarrollo social concordante con ese crecimiento económico y con la desconcentración espacial eficaz de la actividad agraria; afectándose con ello una mayor armonía que puede producirse en el desarrollo y bienestar de la nación.

2. Los problemas que se vislumbran en el sub proceso de planificación y control de los proyectos agrarios.

Las diferentes funciones que implica el subproceso de Planificación y Control de proyectos independiente del sector de donde provengan, se cumplen en dos niveles, uno es aquel representado en el esquema constituido por el SEBI y el BIP y el otro por los organismos que elaboran los estudios de preinversión y que controlan en forma específica a cada proyecto. Niveles que se interrelacionan a través de los instrumentos creados para tales fines.

El hecho de centralizarse la información de todos los proyectos en el BIP; pero sin una adecuada alimentación de los distintos sectores, la función asesora del sistema nacional de planificación se cumple sobre la base de antecedentes insuficientes, tanto en cantidad como en calidad en cuanto a la des-



cripción, control de avance y manejo de los distintos proyectos, en general, y de los agrarios en particular, afectándose con ello la eficiencia y eficacia que de esta función se espera en los procesos de toma de decisión, no tan solo los relacionados a la asignación de recursos, sino también a la identificación y definición de políticas. Ello debido al gran número de proyectos, en diferentes etapas de desarrollo, que reciben el SEBI y el BIP; los cuales en su mayor parte están constituidos por pequeños, parciales y desarticulados proyectos. Esto obliga, en muchos casos, para poder mejorar el nivel de información, tener que recurrir a nuevas y sustituibles consultas a los agentes que participan en la generación, formulación, ejecución y operación de los proyectos.

Por otra parte al ser numerosos tanto los proyectos agrarios, por su forma de generación y presentación, como las entidades ejecutoras, y al carecerse de suficientes organismos técnicos de control y manejo de proyectos, se hace sumamente dificultoso cumplir en forma adecuada el seguimiento de la ejecución de proyectos, y, aún, más imposible la evaluación de los resultados obtenidos una vez ejecutados los proyectos. Es por ello, en la práctica, sean muy pocos los proyectos que se les hace un seguimiento continuo y menos los que se logran evaluar a su término.

El esquema institucional vigente, por la forma que se encuentra estructurado, genera un vacío importante al interior del Ministerio de Agricultura, pues los organismos de este Ministerio participan parcialmente y solo en alguna de las funciones propias del sub proceso de planificación y control de proyectos agrarios, en general, e incluso en relación a sus propios proyectos en los que tiene injerencia directa. Esta vacío se considera de importancia por el hecho de no desarrollarse una acción integrada en la planificación y control de proyectos afectándose con ello la adecuada y efectiva toma de decisión del Ministro de Agricultura en materia de inversión pública mediante proyectos, como factor de desarrollo sectorial.

Esta última situación tiende a agravarse por ser la mayor proporción de los proyectos propios del Ministerio de Agricultura, que concursan a financiamiento de los Fondos Sectoriales, proyectos que corresponden solo a partes independientes que requieren de financiamiento anual, sin que se elaboren los proyectos correspondientes que integran esas diferentes anualidades en



tre ellas en un mismo año o entre años, llevando a que se tomen decisiones solo sobre esas anualidades y nunca sobre el potencial proyecto que estas podrían estructurar.



EL SISTEMA NACIONAL DE PROYECTOS AGRARIOS

1. Roles y ubicación del Sistema

El Sistema Nacional de Proyectos Agrarios es un subsistema complementario del actual Esquema constituido por el BIP y el SEBI que tiene por propósito cumplir un doble rol, uno para con el Ministro de Agricultura y el otro para con ODEPLAN.

El rol para con el Ministro es el operar como el órgano encargado del subproceso de planificación y control en proyectos agrarios que implican una participación estatal, especialmente en relación a los proyectos del Ministerio y sus Servicios. Ello significa ayudar, substancialmente, en la definición de orientaciones para la generación de ideas de proyectos, articular los proyectos en una concepción de mediano y largo plazo, y hacer el seguimiento y evaluación de los mismos.

El rol, a su vez, para con ODEPLAN es, fundamentalmente, actuar como un órgano de apoyo para profundizar el análisis, la compatibilización y la evaluación de los diferentes proyectos que con participación del Estado se formulan y/o ejecutan dentro del sector agrario.

Por las características que adquiere este Sistema Nacional de Proyectos Agrarios se ubica en el Ministerio de Agricultura, para utilizar la base técnica de éste, vinculado a la Oficina de Planificación Agrícola, ODEPA, por la función asesora que a ésta le corresponde; y estrechamente interrelacionado con ODEPLAN, a través de flujos permanentes de información.

2. Objetivos, Productos, Insumos y Actividades del Sistema



MATRIZ DE ESTRUCTURA LOGICA DE LA OPERACION DEL
SISTEMA NACIONAL DE PROYECTOS AGRARIOS

RESUMEN NARRATIVO	'INDICADORES VERIFICABLES	FACTORES CONDICIONANTES EXTERNOS
<p><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p>Lograr la más adecuada asignación de recursos del Estado u obtenidos con su aval o participación con el fin de incrementar al impacto de éstos en el desarrollo sectorial y global; procurando que los distintos proyectos que se ejecutan y operen en el sector obedezcan a prioridades nacionales y regionales, que sean coherentes con la realidad agraria y que constituyan en sí instrumentos eficaces y efectivos de desarrollo.</p>	<p>Los proyectos que se han ejecutado y se están ejecutando y operando han y están contribuyendo en forma significativa a un mayor desarrollo sectorial. Medido a través de la variación de la rentabilidad de la inversión pública en el sector agrario (P.G.A./Inv. pública).</p>	



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	FACTORES CONDICIONANTES EXTERNOS
<p><u>OBJETIVOS ESPECIFICOS</u></p> <p>Facilitar la identificación y difusión de orientaciones para la generación de ideas de proyectos agrarios; la trans-formación de ideas seleccionadas en proyectos para el sector, debidamente articulados y concebidos dentro de un marco de mediano y largo plazo; así como facilitar el análisis, compatibilización y evaluación de los estudios de preinversión sectorial; el seguimiento de los proyectos en ejecución y operación y la evaluación final de estos proyectos una vez finalizados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El sistema ha establecido y opera un flujo permanente de información desde y hacia el Ministro de Agricultura, ODEPLAN y otras autoridades con responsabilidad en materia de proyectos. 2. El Sistema ha establecido y opera un flujo permanente de información desde y hacia generadores ejecutores y operadores de proyectos agrarios que demandan participación del Estado. 3. El sistema es consultado permanentemente en materia de proyectos por el Ministro de Agricultura y otras autoridades con responsabilidades en el tema. 4. La generación de proyectos obedece en su gran parte a las orientaciones emanadas del Sistema. 5. El sistema tiene una participación activa, creciente y mayoritaria en el proceso de desarrollo proyectos agrarios. 	<p>Que las autoridades pertinentes utilicen las informaciones y estudios entregados por el Sistema en sus procesos de toma de decisión y ejecución de acciones relativas o relacionadas con el desarrollo de proyectos.</p> <p>Que las autoridades pertinentes estén decididas a mantener la existencia y operación del sistema y le procuren los recursos necesarios para su operación.</p>



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	FACTORES CONDICIONANTES EXTERNOS
<p><u>Objetivos intermedios o productos finales.</u></p> <p>1. Difundir orientaciones para la generación de nuevos proyectos y capacitar para tales fines.</p> <p>2. Entregar estudios de preinversión en diferentes etapas de desarrollo, debidamente formulados y priorizados.</p> <p>3. Proponer carteras anuales de proyectos por fuentes posibles de financiación, con sus anualidades respectivas de requerimientos de recursos.</p> <p>4. Prestar asesoría a las autoridades pertinentes para la negociación de financiamiento para el desarrollo de proyectos.</p> <p>5. Entregar información permanente al Ministro de Agricultura y a ODEPLAN, sobre el estado de avance y logros de los diferentes proyectos en ejecución o en operación.</p> <p>6. Entregar toda aquella información adicional disponible y requerida para fortalecer el proceso de toma de decisión sobre el desarrollo de proyectos.</p>	<p>Los generadores de ideas de proyectos reciben periódicamente información orientadora que les permiten proponer ideas cada vez más viables de proyectos.</p> <p>El sistema elabora y propone para su ejecución a las autoridades superiores la totalidad de los proyectos nacionales derivados de los servicios del Ministerio de Agricultura.</p> <p>Todos los años el Sistema somete a consideración del Ministro de Agricultura los proyectos que deberían ser financiados por las distintas fuentes de financiamiento, con su debida justificación.</p> <p>Los proyectos del Ministerio de Agricultura son negociados con la asesoría del Sistema, y ODEPLAN cuenta con el sistema para asesorar en la negociación de otros proyectos agrarios que demandan participación del Estado.</p> <p>El sistema entrega a las autoridades pertinentes informes permanentes sobre avances y logros de los proyectos en ejecución u operación y recomienda ajustes.</p> <p>En el proceso de toma de decisión sobre los proyectos el Sistema cada vez que se le solicita entrega información adicional.</p>	<p>Las autoridades y organismos nacionales y regionales avalan y ayudan a difundir las orientaciones emanadas desde el Sistema.</p> <p>Las autoridades pertinentes aprueban los estudios de preinversión, en sus diferentes estados de desarrollo, para continuar sus etapas posteriores.</p> <p>Las autoridades pertinentes aceptan las carteras anuales para concursar a las fuentes de financiamiento propuestas.</p> <p>Las autoridades pertinentes negocian y consiguen el financiamiento para el desarrollo de los proyectos.</p> <p>Las autoridades pertinentes utilizan la información sobre avances y logros para adecuación de sus propias acciones e introducen, cuando fuere, el caso, ajustes a los proyectos.</p> <p>Las autoridades pertinentes utilizan la información adicional para ilustrar mejor su toma de decisión.</p>



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	FACTORES CONDICIONANTES EXTERNOS
<p><u>INSUMOS:</u></p> <p>1. Ideas de posibles proyectos para el sector agrario que demanden participación del Estado.</p> <p>2. Información de proyectos agrarios que se estén formulando, ejecutando u operando en otras entidades ajenas al Ministerio de Agricultura y que también demanden una participación del Estado.</p> <p>3. Directrices de políticas generales y específicas que tengan implicancia en la asignación de recursos para el desarrollo de proyectos.</p> <p>4. Información actualizada sobre fuentes de financiamiento y sus condiciones.</p> <p>5. Mediciones de avances y resultados de los proyectos agrarios en ejecución u operación, cuya responsabilidad de seguimiento recaea en el sistema.</p> <p>6. Recursos financieros para la operación del Sistema. Además de obtener en algunos casos, recursos externos para la elaboración de estudios de preinversión.</p> <p>7. Otros antecedentes, tales como nuevos métodos, etc.</p>	<p>El sistema opera sobre la base de ideas generadas al exterior del mismo y posee los mecanismos para captarlas.</p> <p>El sistema recibe información del BIP y posee mecanismos permanentes de vinculación con ODEPLAN y las otras entidades vinculadas al proceso.</p> <p>El sistema cada vez que hay un cambio en las políticas que tienen implicancia en el desarrollo de proyectos, las conoce.</p> <p>Todos los años, y en períodos menores cuando fuere el caso, el sistema actualiza su información sobre fuentes.</p> <p>El sistema opera mecanismos de captación permanente de información sobre avance, logros y ajustes de los proyectos de su responsabilidad.</p> <p>El presupuesto sectorial y el de los organismos constituyentes del Sistema considera anualmente la asignación de recursos de operación del Sistema.</p> <p>El sistema está continuamente recabando información para mejorar su forma de operar, haciéndola cada vez más eficiente.</p>	<p>Estas ideas llegan en el momento oportuno para su procesamiento interno y existen los recursos para tal fin.</p> <p>Que en el BIP existe la información oportuna y con los antecedentes suficientes para ser procesados.</p> <p>Que las autoridades transparenten y, en otros casos, informan sobre los cambios.</p> <p>Que se cuente con los recursos del caso para cumplir las acciones de captación y actualización.</p> <p>Que los organismos o entidades involucrados en la ejecución de operación de los proyectos envíe la información adecuada y oportunamente.</p> <p>Que las autoridades consignen los recursos necesarios.</p> <p>Que exista acceso a las fuentes que generen estas informaciones.</p>



FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.

- Recursos financieros para la generación de los productos.
- Especialistas de las áreas temáticas
- Existencia de firmas consultoras.

- Recursos financieros para operar.
- Información de los proyectos en ejecución u operación.

- Recursos de operación.
- Implementación del sistema
- Información desde el BIP, las regiones, los servicios y otros.

- Consultores y especialistas para la capacitación.
- Recursos financieros para la operación.
- Decisión de las entidades generadoras de ideas.

PRODUCTOS FINALES QUE GENERA

- a) Orientaciones para la generación a nuevos proyectos.
- b) Ideas viables de proyectos.
- c) Perfiles de proyectos
- d) Estudios de prefactibilidad
- e) Estudios de factibilidad
- f) Selección y priorización de los estudios de preinversión en sus diferentes etapas de desarrollo.

- a) Carteras anuales de proyectos con sus requerimientos anuales de financiamiento y sus posibles fuentes de financiamiento.
- b) Asesorías para la negociación de financiamiento para el desarrollo de proyectos.
- c) Informes sobre estados de avance y logros de los proyectos.

- a) Informes con antecedentes adicionales de los proyectos, para mejorar la toma de decisión.
- b) Listados de proyectos en sus diferentes etapas de desarrollo.

- a) Personal de las principales entidades generadoras de ideas de proyectos, capacitados en identificación de ideas factibles.
- b) Personal del sistema debidamente capacitado.

ACTIVIDADES

1. Estudios de preinversión.

2. Implementación para la operación del Sistema y Control de Proyectos.

3. Operación del Banco de Datos.

4. Capacitación de personal.



ESTRATEGIA OPERACIONAL DEL SISTEMA

1. Tipos de proyectos que considerara el Sistema

El Sistema Nacional de Proyectos Agrarios en sus etapas de puesta en marcha y consolidación, sólo considerará como objeto de su acción a los proyectos propiamente tal; o sea, aquellos que este documento considera como la acción que implica un uso extraordinario de recursos por un período definido para crear, mejorar o fomentar actividades permanentes, o bien desarrollar una actividad temporal.

Lo expuesto implica, que una vez probada la eficacia y eficiencia del Sistema y que esté debidamente implementado con los recursos humanos y financieros necesarios, podrá incluir dentro de sus operaciones a los pre proyectos o estudios básicos y a los programas.

Los proyectos que incluirá en sus procesos el Sistema, serán tanto los que se encuentren en alguna etapa de desarrollo como aquellos que inician su gestación.

En relación a las diferentes fuentes de financiamiento, el Sistema iniciará sus funciones con los proyectos que postulan al financiamiento de los Fondos Sectoriales del Ministerio de Agricultura y a Fondos Externos; así como también con la orientación, normatización, análisis, compatibilización y evaluación de los estudios de preinversión que postulan al Fondo Nacional de Desarrollo Regional. Dejando para más adelante la incorporación de aquellos otros proyectos cuyo financiamiento sea con otros fondos sectoriales, con el fondo Social del Presidente de la República y con fondos Municipales.

2. Generación de ideas de proyectos

La generación de nuevas ideas de proyectos deberán ser principalmente, resultantes de las orientaciones definidas por el Ministerio de Agricultura. Sin embargo el Sistema, captará permanentemente ideas de posibles proyectos que no obedezcan a las orientaciones difundidas; como una manera de permitir el desarrollo de ideas innovadoras, como también de conocer permanentemente las necesidades de los agentes que están directamente vinculados a los niveles de ejecución y operación.



3. Forma de operar de acuerdo a las fuentes de financiamiento

3.1. El caso de proyectos que postulan a los fondos sectoriales del Ministerio de Agricultura.

Con el fin de que el Sistema sea un eficiente complemento del Departamento de Presupuesto del Ministerio, se deberán establecer los procedimientos y mecanismos necesarios, para que todas las solicitudes de financiamiento para proyectos, correspondan a anualidades que debieran ser partes de proyectos integradores de los actuales proyectos puntuales y concebidos en una dimensión de mediano y largo plazo. De manera tal que el Sistema sancionará el proyecto en términos políticos, técnico, socio económico, pero sin comprometer el financiamiento de cada anualidad.

Para ello, el Sistema, exigirá a los organismos del Ministerio o vinculados a él la previa formulación de proyectos integradores, antes que se tramite las solicitudes anuales de financiamiento; formulación que podrá ser realizada dentro o fuera del Sistema. Esto es válido tanto para nuevas iniciativas como para proyectos que estén en la actualidad en ejecución, como una manera de mejorar la calidad de los proyectos integrados al BIP.

La formulación de los proyectos deberá considerar en lo posible la generación de productos concretos y verificables para cada anualidad, y que éstos puedan sostenerse por sí mismos, de modo de evitar que la escasez de recursos para financiar una determinada anualidad, impida obtener beneficios de la inversión ya realizada; en aquellos en que ello no sea posible (ej. Transferencia de tecnología) se deberá dejar debida constancia de ello.

Esta forma de operar del Sistema permitirá que el Departamento de Presupuesto cuente oportunamente con la relación de los requerimientos anuales de los diferentes proyectos, evitándose con ello que en cada solicitud presupuestaria se tenga que justificar la solicitud de recursos respectiva; sin perjuicio de las actualizaciones necesarias para cada caso.

Con los proyectos formulados de la manera descrita y con la debida anticipación, el Sistema los priorizará anualmente, de acuerdo a una matriz de criterios, técnicos y socio económicos, de manera de facilitar la toma de decisión sobre su financiamiento con estos recursos.



3.2. El caso de proyectos que postulan al Fondo Nacional de Desarrollo Regional (F.N.D.R.)

En el caso de los proyectos que concursan a financiamiento por este Fondo Nacional de Desarrollo Regional, cuya tramitación es a través de las Secretarías Regionales de Planificación y Coordinación y las respectivas Intendencias, el Sistema limitará su acción a solo la difusión de orientaciones y procedimientos para una adecuada generación de las ideas de posibles proyectos, como guías para su posterior formulación.

Así, también, el Sistema presentará su cooperación a ODEPLAN, a solicitud de esta, para analizar la viabilidad y/o factibilidad, según sea el caso, de llevar adelante estas ideas y proyectos. Esto significa que, si bien se mantiene el flujo a través del BIP, la información podría ser ampliada para los requerimientos del Sistema Nacional de Proyectos Agrarios cuando fuere el caso.

Sin perjuicio de la información que se obtenga a través del BIP, en materia de seguimiento y evaluación de la ejecución y operación de estos proyectos, el Sistema deberá mantenerse permanentemente informado sobre la marcha y resultados de los mismos. Para lo cual se aplicarían si fuese necesario, instrumentos complementarios a los administrados por el propio BIP, en forma directa a través de las Secretarías Regionales Ministeriales de Agricultura.

El Sistema, además, utilizará la información de los proyectos que postulan al F.N.D.R., para la planificación y control de los propios proyectos del Ministerio y sus Servicios.

3.3. El caso de proyectos que postulan a otros Fondos Públicos

El caso de aquellos proyectos agrarios que concursen o estén financiados por el Fondo Social del Presidente de la República, por los fondos municipales y los Fondos Sectoriales de otros Ministerios, el Sistema Nacional de Proyectos Agrarios, fundamentalmente, procederá mediante la difusión de las orientaciones definidas por el Ministerio de Agricultura y recabará, principalmente, a través del BIP, la información sobre la descripción de estos proyectos y la pertinente sobre la marcha y resultados de los mismos. Además, a solicitud de ODEPLAN podrá prestar su cooperación en el análisis, seguimiento y evaluación de estos proyectos.



La información recabada será utilizada por el Sistema para, en primer lugar, informar oportuna y adecuadamente al Ministro de Agricultura sobre las inversiones y sus respectivas acciones que se están llevando a cabo en el sector, como en un segundo lugar, compatibilizar la formulación de los proyectos del propio Ministerio y sus Servicios.

3.4. El caso de proyectos que postulen a financiamiento externo y que demandan participación del Estado.

Todos aquellos proyectos que involucren la participación de alguno de los organismos del Ministerio, serán formulados y controlados dentro del Sistema Nacional de Proyectos Agrarios a través de las unidades específicas a él vinculadas; los cuales una vez formulados serán presentados al Ministro de Agricultura para su aprobación y posterior tramitación a través del procedimiento establecido para optar a recursos externos. El Sistema también prestará toda su cooperación a las autoridades pertinentes para la negociación del financiamiento respectivo.

El caso de aquellos proyectos agrarios que no involucren la participación de alguno de los organismos del Ministerio de Agricultura, la labor del Sistema se restringirá a prestar su cooperación a ODEPLAN en el análisis y evaluación previa del documento proyecto, y mantenerse debidamente informado sobre la marcha y resultados de los mismos.

3.5. El caso de proyectos que demanden cooperación técnica internacional

El Sistema Nacional de Proyectos Agrarios preparará y difundirá periódicamente las áreas de interés en las cuales el Ministerio de Agricultura considera prioritario contar con cooperación técnica internacional. Dentro de estas áreas prioritarias los organismos del Ministerio de Agricultura presentarán al Departamento de Comercio y Asistencia Técnica Internacional de ODEPA las ideas de posibles proyectos, para que estas sean seleccionadas de acuerdo a los criterios que ese Departamento haya establecido.

Los organismos solicitantes prepararán los correspondientes proyectos de acuerdo a las normas establecidas o que se establezcan. Los proyectos formulados serán presentados para su evaluación al mismo Departamento de Co-



mercio y Asistencia Técnica Internacional.

La función del Sistema Nacional de Proyectos Agrarios en este campo será, substancialmente, la de operar como instancia de asesoría del Departamento CATI; sin perjuicio de lo cual se mantendrá permanentemente informado sobre la formulación y ejecución de estos proyectos.

En cuanto a aquellos proyectos agrarios de cooperación técnica o que demandan esta cooperación y que comprometen a organismos distintos a los del Ministerio de Agricultura, el Sistema Nacional de Proyectos Agrarios restringirá sus funciones a informarse sobre ellos y a prestar cooperación a ODEPLAN a solicitud de ésta, en el análisis, evaluación ex ante y control de los mismos. Mantendrá permanentemente informado sobre la existencia, marcha y resultados de estos proyectos, al Departamento CATI de ODEPA.



ORGANIZACION DEL SISTEMA NACIONAL DE PROYECTOS AGRARIOS

El proceso de organización del sistema debe desarrollarse de manera tal que la estructura que se opte, sea aquella que permita dentro de las posibilidades lograr de la forma más eficiente el producto o los productos que se esperan de este; y para ello es altamente necesario considerar las características y condiciones en donde se inserta el sistema y los elementos necesarios que deben participar en las diferentes actividades que dan origen al o los productos esperados y la forma como ellos entran a operar.

El entorno del sistema nacional de proyectos agrarios está constituido substancialmente por los generadores de ideas de proyectos, por el esquema constituido por el BIP y el SEBI, por las autoridades que toman la decisión sobre la asignación de recursos del Estado u obtenidos con la participación de éste y por las entidades y organismos ejecutores y operadores de estos proyectos. A su vez, producto del objetivo específico del sistema la principal y más relevante incidencia en la organización del Sistema está dado por las condiciones que emanan del marco político vigente, sin perjuicio, por supuesto, de las condiciones derivadas de los procesos de generación, ejecución u operación de los proyectos.

Para efecto de este trabajo se considera la existencia de diferentes instancias o niveles funcionales, los que se presentan en todo sistema institucional, i) instancia de Dirección; ii) instancia de asesoría o de programación interna; iii) instancia de coordinación de la generación de productos; iv) instancia de control de la producción; y v) instancia de ejecución o producción. Las formas como se asignan las participaciones y como se interrelacionan, conforman la estructura básica del sistema.

Existen, para este caso, dos tipos posibles de organización, desde el punto de vista de su dependencia con el Ministerio de Agricultura. Una de las alternativas, es aquella en la cual el Sistema radica y se conforma exclusivamente al interior de la Oficina de Planificación Agrícola, y la otra, es construirlo sobre la base de grupos representantes de cada uno de los organismos vinculados al Ministerio de Agricultura.



La primera alternativa implica crear una Unidad o Departamento en la estructura de ODEPA para que cumpla las diferentes funciones y ejecute las diversas actividades correspondiente al sistema. Esto significaría que ODEPA debería obligatoriamente, ampliar su dotación de personal, con el consiguiente mayor gasto que implica esta mayor dotación y la operación total del mismo.

La segunda alternativa, no implica necesariamente un incremento de la dotación de personal, ya que se constituiría con el actual personal que los organismos del Ministerio poseen; y permite además, al ser grupos representantes de los servicios especializados del Ministerio, utilizar la capacidad técnica temática que estos tienen en la elaboración de los estudios de preinversión y en el seguimiento y control de la ejecución y operación de los diferentes proyectos.

De las dos alternativas enunciadas, evidentemente, la segunda es la que reúne las mejores ventajas tanto técnica como política. Ventajas técnicas pues se contaría con la capacidad temática de los organismos especializados y ventajas políticas, porque no implica necesariamente un mayor gasto público para establecer y mantener la capacidad operatoria del Sistema, y por la presencia que tendría ODEPA, especialmente en las funciones de dirección, programación, coordinación y control.

En consecuencia, es esta segunda alternativa la más apropiada para las condiciones en las que se ve inserta el Sistema Nacional de Proyectos Agrarios. Estableciéndose la estructura sobre una base matricial de organización.

1. Asignación de roles dentro del sistema

La Dirección del Sistema recae en la Dirección de la Oficina de Planificación Agrícola, ya que es a esta Oficina a la cual le corresponde la función asesora del Ministro de Agricultura y es la sectorial del Sistema Nacional de Planificación.

La programación de las actividades del sistema, si bien serán los programas elaborados en conjunto con todos los organismos participantes, la responsabilidad recae en un Grupo de Proyectos de ODEPA, el que debiera constituirse con personal de los Departamentos de Presupuesto, Estudio y Comercio y Asistencia Técnica Internacional.

De igual manera le corresponderá la coordinación y el control de las funciones de producción del Sistema.

La ejecución o generación de los diferentes productos del sistema recaerá en los distintos grupos de proyectos de los servicios, incluido el de ODEPA en función del área temática y funcional de los organismos representados; sin perjuicio de la cooperación que se presten entre los grupos.

2. La composición de la estructura matricial

Por ser la estructura propuesta de tipo matricial, cada uno de los organismos participantes continúan cumpliendo sus funciones normales; y solo para efectos del Sistema Nacional de Proyectos Agrarios estos se estructuran para generar los productos esperados para el sistema. Esto quiere decir que para la operación del SINAPRO-AGRO, se decide:

- a) Tomar de cada uno de los organismos vinculados al Ministerio de Agricultura, ODEPA, SAG, INDAP, CONAF e INIA, él o los especialistas en proyectos y se los asigna al SINAPRO-AGRO.
- b) Dejar intactas las funciones existentes en los organismos, pero si requerir de ellas los apoyos necesarios para la operación del SINAPRO-AGRO, especialmente en cuanto a recursos financieros.
- c) Formar una estructura apropiada, con todos los especialistas reclutados, para cumplir el objetivo específico del sistema.

Esta organización matricial operará de acuerdo al siguiente esquema:

ORGANISMO	DIRECCION	PROGRAMACION	COORDINACION	CONTROL	EJECUCION
ODEPA	R	R	R	R	R
SAG		P	P		R
INDAP		P	P		R
CONAF		P	P		R
INIA		P	P		R

NOTA: R = Responsable de la función

P = Participante en el cumplimiento de la función



3. Las funciones generales de cada una de las instancias

3.1. La instancia de Dirección

- 3.1.1. Determinar y aplicar las normas que regulan la operación del Sistema.
- 3.1.2. Mantener permanente contacto con el Ministro de Agricultura, ODEPLAN, las SERPLAC y con otros organismos o unidades que se vinculen al ciclo de proyecto agrario.
- 3.1.3. Tomar las decisiones sobre acciones a desarrollar y asignación de recursos del sistema.
- 3.1.4. Asesorar al Ministro de Agricultura y a otras autoridades en la negociación financiera para los proyectos.

3.2. La instancia de programación

- 3.2.1. Preparar los programas de acción del sistema
- 3.2.2. Preparar los procedimientos y normas a ser propuestos a la Dirección para regular la operación del sistema.
- 3.2.3. Preparar las estrategias que deberán aplicarse para el permanente mejoramiento de las actividades del sistema.
- 3.2.4. Evaluar una vez al año, la eficiencia de desempeño del sistema.

3.3. La instancia de coordinación técnica.

- 3.3.1. Preparar los campos de interés para la generación de ideas de proyectos.
- 3.3.2. Seleccionar y proponer las ideas de proyectos que deben continuar su desarrollo.
- 3.3.3. Analizar y proponer los perfiles y los estudios de prefactibilidad y factibilidad que deben continuar su desarrollo.
- 3.3.4. Preparar las carteras sectoriales de proyectos.
- 3.3.5. Hacer el seguimiento de la marcha general de los proyectos.
- 3.3.6. Preparar los informes correspondientes al desarrollo general de los proyectos.
- 3.3.7. Administrar el Banco de datos propio del sistema.



- 3.3.8. Administrar la capacitación interna y externa del sistema.
- 3.4. La instancia de control.
 - 3.4.1. Medir el estado de avance y cumplimiento de las diferentes actividades del sistema.
 - 3.4.2. Identificar las necesidades de ajustes para agilizar la marcha de la generación de los productos del sistema.
 - 3.4.3. Preparar los informes pertinentes y elevarlos a la Dirección del Sistema.
- 3.5. La instancia de ejecución o generación de los productos del sistema.
 - 3.5.1. Difundir los campos de interés para la generación de ideas de proyectos.
 - 3.5.2. Captar y analizar la viabilidad técnica de ideas de proyectos.
 - 3.5.3. Elaborar estudios de preinversión.
 - 3.5.4. Administrar la elaboración de estudios de preinversión por terceros.
 - 3.5.5. Cooperar con la Dirección del SINAPRO en su asesoría para la negociación financiera de proyectos.
 - 3.5.6. Administrar la ejecución de proyectos.
 - 3.5.7. Hacer por sí o mediante terceros, la evaluación ex-post de los proyectos ejecutados y terminados.
 - 3.5.8. Cooperar en la capacitación interna y externa del sistema.
 - 3.5.9. Preparar los informes y fichas pertinentes.



BIBLIOGRAFIA

1. CIAPEP. Administración y Control de Proyectos. Programa de Adiestramiento en Preparación y Evaluación de Proyectos. Tomo VII. Santiago, Chile, 1976.
2. GONZALEZ, JESUS Y OTROS. La Planificación del Desarrollo Agropecuario. Vol. 2. ILPES. Siglo veintiuno Editores. México, 1977.
3. HED SVEN R. Manual de Planificación y Control de Proyectos. Suiza, 1981.
4. IICA-CHILE. Proposición Preliminar de Organización de un Sistema Nacional de Proyectos Agrarios para el Ministerio de Agricultura. Documento de trabajo. Santiago, Chile, 1985.
5. MINISTERIO DE HACIENDA. Normas para contratación de Créditos Externos. Santiago, Chile, 1982.
6. ODEPLAN. El Proceso de Administración-Institucional de la Inversión Pública en Chile. Santiago, Chile, 1982.
7. ODEPLAN. Procedimientos y Formularios para el Sistema de Estadísticas Básicas de Inversión, SEBI. Santiago, Chile, 1984.
8. ODEPLAN-NU/DCTD/PNUD. Bases para el Diseño Básico Integrado de Proyectos del Sector Público (B.I.P.) Documento N° 9/Proyecto CHI/79/004. Santiago, Chile, 1982.
9. PAREDES, JAIME. Guía para el Estudio y Diseño del Sistema Sectorial de Proyectos. Proplan/AP. IICA-Colombia. Serie Publicaciones Misceláneas N° 408 ISSN-0534-5391. Bogotá, Colombia, 1983.
10. PEREL L. VICENTE. Administración. Pasado, Presente y Futuro. Ediciones Macchi, Bs. Aires, Argentina, 1982.
11. PROPLAN/AP. Identificación de Proyectos en el Proceso de Planificación-Ejecución de Políticas para el Desarrollo Agropecuario y Rural. Serie de Publicaciones Misceláneas N° 407. ISSN-0534-5391. Documento PROPLAN 27. San José, Costa Rica, 1982.
12. TORO GUILLERMO. Significado del Criterio Técnico sobre un Proyecto de Inversión en el Sector Agropecuario. Documento presentado al Taller sobre Criterios Técnicos usados en la Revisión de Proyectos Agropecuarios. IICA-MAG. Quito, Ecuador, 1984.



A N E X O S



ANEXO 1: El proceso presupuestario



EL PROCESO PRESUPUESTARIO

1. Fondos Sectoriales

La Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda es el organismo encargado de preparar el marco presupuestario preliminar que es enviado a cada Ministerio y sus respectivos servicios. Para cuyo efecto elabora en primer lugar un "presupuesto exploratorio" basado en la aplicación de criterios previamente definidos, el cual una vez afinado, consolidado y preparado por el Director de Presupuestos y aprobado por el Ministro de Hacienda, se transforma en el "presupuesto comunicado" que es el enviado a los Ministerios y Servicios. Además esta Dirección elabora otros instrumentos que le permiten elaborar el posterior "presupuesto proposición DIPRES".

Por iniciativa del propio Ministerio de Agricultura y sin perjuicio del procedimiento formal, desde hace dos años, previo a la formulación del presupuesto comunicado por la DIPRES, se está realizando un presupuesto exploratorio interno con una proyección trienal para efectos de informar al Ministerio de Hacienda sobre los posibles requerimientos de este Ministerio para ese período.

Los Ministerios y los respectivos Servicios, a partir del marco presupuestario preliminar elaboran sus propias proposiciones presupuesto para el período, en los cuales se contemplan los gastos de operación y los gastos de inversión previstos.

En el caso específico del Ministerio de Agricultura, cada uno de sus servicios elabora su proposición haciendoselas llegar al Departamento de Presupuestos de ODEPA, el cual elabora para la aprobación del Ministerio la "propuesta presupuesto Agricultura".

En el componente de inversión se incluye una lista de proyectos, los cuales pueden postular al financiamiento de estos fondos sólo si han sido incorporados al Sistema de Estadísticas Básicas de Inversión, a través de la ficha EBI correspondiente, y si, además, han sido aprobados en sus aspectos técnico-económicos por el Departamento de Inversiones de ODEPLAN.

Con la proposición de cada uno de los Ministerios y sus Servicios, y después de diversos pasos entre los cuales se encuentra la discusión presupuestaria para cuyo efecto se estructuran grupos de trabajos constituidos por la propia



DIPRES, ODEPLAN y los Ministerios y Servicios involucrados, la Dirección de Presupuestos eleva al Ministro de Hacienda para su revisión y aprobación una proposición presupuestaria general, el "presupuesto proposición DIPRES".

El Ministerio de Hacienda, después de análisis, revisiones y compatibilizaciones, elabora el "presupuesto proposición Hacienda", el cual es expuesto al Presidente de la República para posteriormente ser enviado a las Comisiones Legislativas correspondientes; las cuales, sujeto a observaciones, redactan el proyecto de Ley de Presupuesto que es, a su vez, enviado a la Junta de Gobierno. Finalmente el Presidente de la República aprueba la Ley de Presupuesto, promulgándola.

2. Fondo Nacional de Desarrollo Regional

El proceso presupuestario del FNDR se inicia con la fijación de un marco presupuestario global elaborado en el Ministerio de Hacienda y comunicado por dicho Ministerio al Ministerio del Interior.

El Ministerio del Interior, con el apoyo de ODEPLAN y del propio Ministerio de Hacienda, formula un marco presupuestario preliminar para las distintas regiones del país y por proyecto, considerando para ello dos tipos de indicadores, uno de tipo socio económico y el otro de tipo geopolítico. Este marco presupuestario preliminar considera un 80% del total del Fondo para las regiones y un 20% para proyectos de alta calidad.

Como requisito general, todos los proyectos que concursan al total de los FNDR deben ser incorporados al Sistema de Estadísticas Básicas de Inversión, mediante la correspondiente ficha EBI.

Cada región analiza y discute el destino de los recursos que se le destinan, con la activa participación de la Secretaría Regional de Planificación y Coordinación, la cual elabora un anteproyecto que se presenta al Intendente de la Región para su análisis y aprobación, el cual una vez aprobado es elevado al nivel central como proyecto de presupuesto de la Región.

Los proyectos presupuesto enviados por las distintas regiones son analizados a nivel central, por una comisión integrada por representantes de los Ministerios de Hacienda, Interior y ODEPLAN, a la cual se incorpora un representante



del Intendente de la Región cuyo proyecto presupuesto se discuta. Esta comisión elabora la proposición con los montos a asignar a cada Región, la cual es enviada al Ministerio de Hacienda para su visto bueno y se incorpora al presupuesto del Sector Público para continuar los mismos procesos y etapas que corresponde a los Fondos Sectoriales a partir de la elaboración "Presupuesto proposición Hacienda".

3. Fondo Social del Presidente de la República

Los programas, proyectos o estudios son presentados por las distintas entidades interesadas, Ministerios e Intendencias a ODEPLAN, con su correspondiente ficha EBI.

En ODEPLAN se analizan, compatibilizan y priorizan y se someten al Consejo Social de Ministros, aceptándose o rechazándose solicitudes. Las solicitudes aceptadas son presentadas al Presidente de la República para su aprobación.

La entrega de fondos se realiza con la tramitación del Ministerio del Interior mediante Decreto Supremo y con la firma del Ministerio de Hacienda.

4. Fondos Municipales

El proceso presupuestario de estos fondos es de trámite muy simple, pues considera que a nivel de cada municipio se estudian los posibles proyectos a realizar en el período, una vez definidos los proyectos se remite el presupuesto a la Intendencia; la cual hace las compatibilizaciones a nivel de Región. Si no hay observaciones el presupuesto se da por aprobado.

5. Fuentes externas para el financiamiento de inversión pública

Independiente del tipo de organismo externo al cual se recurra para contratación de un crédito, todos los organismos públicos, empresas públicas y empresas privadas que tengan aportes estatales de capital superiores al 50%, deberán sujetarse a normas establecidas para estos fines.

El procedimiento que deben seguir estos organismos para contratar créditos en el exterior o contratar créditos internos que signifiquen la utilización de un crédito externo ya contratado por otra institución en el exterior, es el establecido por la legislación vigente y explicitado en el OFICIO CIRCULAR N° 33 del 7 de octubre de 1982 del Ministerio de Hacienda:



PROCEDIMIENTO A SEGUIR ANTE EL COMITE ASESOR DE CREDITOS EXTERNOS (CACE)*
AUTORIZACION PARA NEGOCIAR Y CONTRATAR CREDITOS EXTERNOS

(Véase esquema adjunto)

1. Solicitud de inicio de gestiones de crédito de la entidad pública al Ministerio del cual depende o a través del cual se relaciona con el Estado.
2. Calificación de prioridad del Ministerio correspondiente.
3. Presentación de la solicitud del Ministerio correspondiente al Ministerio de Hacienda a través del CACE, con los antecedentes que justifican la prioridad determinada en el N° 2.
4. Envío de antecedentes del CACE a la Oficina de Planificación Nacional (ODEPLAN) para evaluación económico-social del proyecto a financiar con el crédito.
5. Informe de evaluación económico-social de ODEPLAN.
6. Envío de antecedentes a la Dirección de Presupuestos (DIPRES) para que emita informe financiero sobre la solicitud de crédito. Si bien este trámite es simultáneo con el N° 4, el informe de DIPRES no se lleva a cabo en caso que el informe de ODEPLAN (N° 5) sea negativo.
7. Informe financiero de DIPRES.
8. El CACE en sus sesiones analiza sólo aquellas operaciones que cuentan con el visto bueno previo de DIPRES y ODEPLAN. Las recomendaciones que acuerde el Comité son comunicadas por Oficio al Ministro de Hacienda.
9. Decisión del Ministro de Hacienda. Comunicación por Oficio autorizando inicio de gestiones (o rechazo) a la entidad pública, con copia al Ministerio respectivo (Control 1). La autorización tiene validez de 180 días.
10. Envío al CACE del Borrador de Contrato de Crédito elaborado entre la entidad pública y la entidad crediticia externa, con la asesoría del CACE, si ésta fuese requerida.

En este Borrador deben especificarse claramente las condiciones financieras y de cualquier otro tipo que requiere el prestamista.

* Este Comité está conformado por representantes de:

- a) Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción
- b) Oficina de Planificación Nacional
- c) Banco Central de Chile, y
- d) Dirección de Presupuestos



11. Informe de la Fiscalía del Banco Central al CACE acerca de las cláusulas del Borrador de Contrato.
12. Oficio del CACE al Ministro de Hacienda en relación a la solicitud de contratación del crédito, con los antecedentes acerca de las condiciones financieras del mismo y el informe de la Fiscalía del Banco Central.
13. Autorización del Ministro de Hacienda para la contratación del crédito (Control 2), la cual se efectúa, según sea el caso, a través de:
 - a) DECRETO SUPREMO DE HACIENDA, para aquellas autorizaciones correspondientes a operaciones de organismos públicos que aprueban sus presupuestos mediante Ley u otro instrumento de aprobación legal.
 - b) OFICIO DEL MINISTERIO DE HACIENDA, para aquellas autorizaciones a organismos del Estado u organismos de los cuales el Estado tiene participación mayoritaria en su capital, cuyos presupuestos no son aprobados por Ley u otro documento de aprobación legal.

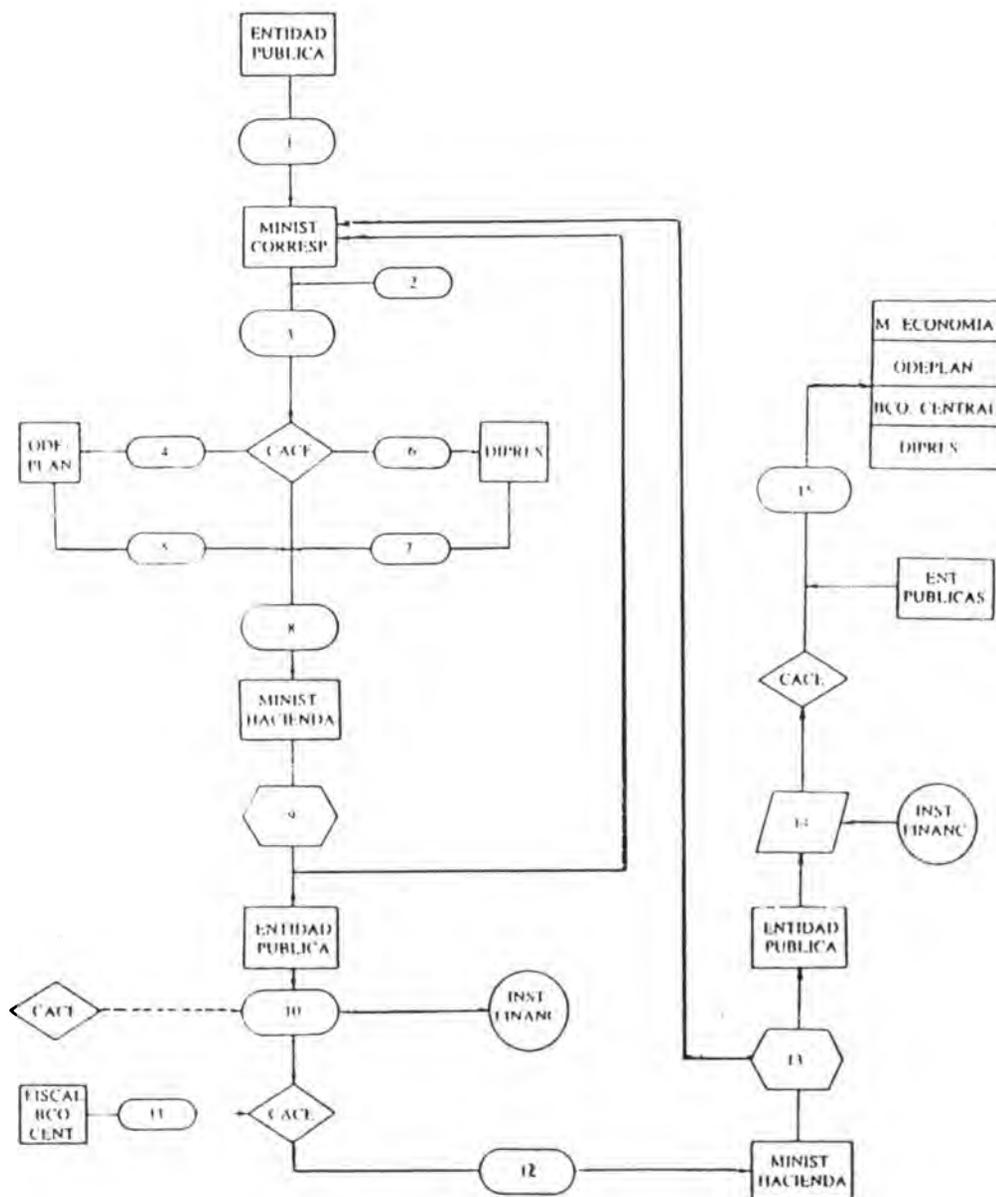
La autorización para contratar, mediante la cual se faculte a la institución interesada para firmar contratos y demás documentación pertinente, tendrá una validez de 120 días a partir de la fecha del Oficio del Ministro de Hacienda o de la publicación del Decreto en el Diario Oficial, según corresponda.

14. Firma del contrato de crédito entre la entidad pública y la institución financiera. La comunicación de este acto junto con la copia de los contratos, la programación del servicio de deuda y programa de utilización del crédito, deberán ser enviadas al CACE dentro del mes siguiente a la fecha de la firma del contrato.
15. Informes periódicos del CACE a los organismos que lo componen acerca de los contratos de crédito y/o utilización de créditos externos suscritos.



C A C E

ESQUEMA DEL PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACION PARA NEGOCIAR Y CONTRATAR CREDITOS EXTERNOS





ANEXO 2: Actividades y sus tareas



ACTIVIDADES Y SUS TAREAS

1. ACTIVIDAD A: Estudios de preinversión

Esta actividad que tiene por objetivo el realizar los estudios necesarios para una adecuada toma de decisión para su ejecución, considera la operación de cuatro grupos de tareas: i) orientaciones para la generación de i deas de proyectos; ii) selección de ideas viables de proyectos; iii) elabo ración de perfiles de proyectos; y iv) elaboración de estudios de prefacti bilidad y de factibilidad.

1.1. Orientaciones para la generación de ideas de proyectos

- 1.1.1. Definición de campos de interés
- 1.1.2. Priorización de campos de interés y proposición al Ministro de Agricultura.
- 1.1.3. Difusión de los campos de interés definidos por el Ministro
- 1.1.4. Difusión de preideas de proyectos

1.2. Selección de ideas de proyectos

- 1.2.1. Captación de ideas de proyectos
- 1.2.2. Revisión y análisis de las ideas
- 1.2.3. Selección de ideas viables de proyectos
- 1.2.4. Proposición de ideas que debieran continuar su desarrollo
- 1.2.5. Ingreso de las ideas al BIP
- 1.2.6. Elaboración de informe sobre ideas que no continúan su desarrollo y su alimentación respectiva al BIP.

1.3. Elaboración de perfiles de proyectos

- 1.3.0. Ingreso al BIP de ideas que pasarán a etapa de perfil
- 1.3.1. Preparación de los perfiles de las ideas aceptadas
- 1.3.2. Revisión y análisis de los perfiles elaborados
- 1.3.3. Priorización de perfiles
- 1.3.4. Proposición de perfiles que debieran continuar en desarrollo
- 1.3.5. Ingreso a la información pertinente al BIP
- 1.3.6. Elaboración de informe sobre perfiles que no continúan su desarrollo y su alimentación respectiva al BIP.



1.4. Elaboración de estudios de prefactibilidad y factibilidad

- 1.4.0. Ingreso al BIP del perfil que pasa a etapa de prefactibilidad y/o factibilidad.
- 1.4.1. Elaboración de los estudios dentro del sistema de perfiles aceptados y con informe positivo de ODEPLAN.
- 1.4.2. Elaboración de estudios fuera del sistema de perfiles aceptados y con informe positivo de ODEPLAN.
 - a. Elaboración términos de referencia
 - b. Establecimiento de la nómina de consultores que concursarían para elaborar los estudios.
 - c. Seguimiento de la elaboración de los estudios
- 1.4.3. Revisión y análisis de los estudios elaborados
- 1.4.4. Priorización de los estudios.
- 1.4.5. Proposición de los estudios que debieran continuar su desarrollo.
- 1.4.6. Ingreso de la información al BIP
- 1.4.7. Elaboración de informe sobre estudios que no continúan su desarrollo y su alimentación respectiva al BIP.

2. ACTIVIDAD B: Implementación para la operación del Sistema y Control de proyectos

Esta segunda actividad que tiene por objetivo el gestionar las acciones pertinentes para que opere el sistema y los proyectos se financien y ejecuten y controlar su avance y medir sus logros, considera a su vez, la operación de tres grupos de actividades: i) gestión financiera; ii) gestión para la ejecución de proyectos; y iii) seguimiento y evaluación ex post de proyectos.

2.1. Gestión Financiera

- 2.1.1. Gestión interna en cada servicio para financiamiento de la administración del sistema.
- 2.1.2. Gestión financiera para la ejecución y operación de proyectos.
 - 2.1.2.1. Cartera anual de proyectos, en diferentes etapas de desarrollo.
 - 2.1.2.2. Requerimiento financiero anual del conjunto de proyectos constituyente de la cartera
 - 2.1.2.3. Preparación de sub carteras de proyectos, en diferentes etapas de desarrollo por fuente de financiamiento.



- 2.1.2.4. Gestiones internas de cada servicio para el financiamiento con recursos fiscales para la ejecución y operación de proyectos.
- 2.1.2.5. Gestiones para negociación de financiamiento con recursos externos.
 - a. Gestiones para el financiamiento de estudios de pre-inversión con proyectos en estado de perfil (CACE 1 y CACE 2)
 - b. Gestiones preliminares para el financiamiento de la ejecución y operación de proyectos (CACE 1)
 - c. Gestiones definitivas para el financiamiento de la ejecución y operación de proyectos (CACE 2).

2.2. Gestión para la ejecución de proyectos

- 2.2.1. Elaboración de términos de referencia por si o con asesoría de técnicos.
- 2.2.2. Elaboración de la nómina de empresas y organismos ejecutores que concursarán para la ejecución de proyectos.
- 2.2.3. Asesoría a las autoridades pertinentes en el proceso de licitación o adjudicación.
- 2.2.4. Alimentación del BIP con la información pertinente

2.3. Seguimiento y evaluación ex post de proyectos

- 2.3.1. Seguimiento físico y presupuestario de los proyectos licitados y adjudicados.
 - 2.3.1.1. Medición de avance de la ejecución de los proyectos y alimentación del BIP.
 - 2.3.1.2. Preparación de informes para el Ministerio de Agricultura y ODEPLAN, cuando corresponde, sobre estado de avance de los proyectos y proposición de ajustes.
- 2.3.2. Evaluación expost de proyectos ejecutados.
 - 2.3.2.1. Medición de los resultados y logros obtenidos con el proyecto y alimentación al BIP.
 - 2.3.2.2. Análisis de resultados y logros.



- 2.3.2.3. Evaluación de desempeño, resultados e impactos de los proyectos ejecutados.
- 2.3.2.4. Preparación de informes con las conclusiones de la evaluación al Ministro de Agricultura, a OBEPLAN cuando corresponda, a otras autoridades pertinentes y a los organismos o empresas ejecutoras.

3. ACTIVIDAD C: Operación del Banco de Datos

Esta actividad tiene por objetivo operar un sub sistema de almacenamiento de los datos relativos al proceso de desarrollo de proyectos y su proceso de negociación y financiamiento.

El subsistema operado por el Sistema de proyectos agrarios estará íntimamente interrelacionado con el Banco Integrado de Proyectos (BIP), constituido por todos aquellos datos complementarios que no son considerados por el BIP, pero sí necesarios para el Sistema de Proyectos Agrarios. La ejecución de esta actividad considera el desarrollo de dos grupos de tareas: 1) Almacenamiento de datos; y ii) Procesamiento de datos.

3.1. Almacenamiento de datos

3.1.1. Datos del desarrollo de proyectos de inversión

- 3.1.1.1. Registro de las orientaciones para la generación de ideas (con fichas preparadas ad-hoc)
- 3.1.1.2. Registro de proyectos en estado de ideas (con ficha sectorial que resume la pauta de presentación de ideas).
- 3.1.1.3. Registro de proyectos en estado de perfil (con ficha sectorial que resume la pauta de presentación).
- 3.1.1.4. Registro actualizado de firmas consultoras para elaborar estudios de prefactibilidad y factibilidad.
- 3.1.1.5. Registro de los estudios elaborados de prefactibilidad y factibilidad (con ficha sectorial que resume los documentos presentados).



- 3.1.1.6. Registro actualizado de firmas y organismos capacitados para la ejecución de proyectos.
- 3.1.1.7. Registro actualizado de firmas y organismos capacitados para realizar evaluaciones expost de proyectos.

3.1.2. Datos del desarrollo de proyectos de cooperación técnica

3.1.3. Datos del proceso de negociación

- 3.1.3.1. Registro de las carteras anuales de proyectos, en diferentes etapas de desarrollo.
- 3.1.3.2. Registro de las anualidades de requerimiento de recursos financieros de los diferentes proyectos constituyentes de las carteras anuales; y por fuente de financiamiento.
- 3.1.3.3. Registro actualizado de fuentes externas de financiamiento y sus condiciones.
- 3.1.3.4. Registro de sub carteras por fuentes crediticias externas.
- 3.1.3.5. Registro de proyectos con autorizaciones CACE 1 y CACE 2.
- 3.1.3.6. Registro de los proyectos negociados y financiados con organismos externos de crédito.
- 3.1.3.7. Registro de los resultados obtenidos con los proyectos financiados con fuentes externas.

3.2. Procesamiento de Datos

- 3.2.1. Procesamiento para la selección de ideas viables de proyectos.
- 3.2.2. Procesamiento para priorización de perfiles de proyectos.
- 3.2.3. Procesamiento para el análisis de rentabilidad financiera, económica y social.
- 3.2.4. Procesamiento para priorización de estudios de prefactibilidad y factibilidad.
- 3.2.5. Otros procesamientos que pueden determinarse como necesarios.



4. ACTIVIDAD D: Capacitación de personal

Esta actividad tiene por objetivo mejorar permanentemente la eficacia administrativa y operatoria del sistema, como de mejorar, también, permanentemente, la capacidad generadora de ideas de nuevos y más innovadores proyectos. La operatoria de esta actividad considera: i) una capacitación interna; y ii) una capacitación a los generadores de ideas de proyectos.

4.1. Capacitación interna

- 4.1.1. Estudio, al menos una vez al año, de las necesidades de perfeccionamiento del personal del sistema.
- 4.1.2. Análisis de las posibilidades de capacitación fuera y dentro del sistema.
- 4.1.3. Elaboración y proposición de nóminas de personal a capacitarse, a las autoridades pertinentes.
- 4.1.4. Ejecución de la capacitación
 - a) dentro del SINAPRO-AGRO
 - b) fuera del SINAPRO-AGRO
- 4.1.5. Evaluación del efecto de la capacitación

4.2. Capacitación a los generadores de ideas de proyectos

- 4.2.1. Análisis permanente de las necesidades de capacitación del personal de las principales fuentes generadoras de ideas de proyectos.
- 4.2.2. Programación de las actividades de capacitación con personal del sistema o con especialistas contratados para tales fines.
- 4.2.3. Ejecución de las actividades de capacitación.
- 4.2.4. Evaluación de los resultados de la capacitación.





2011

