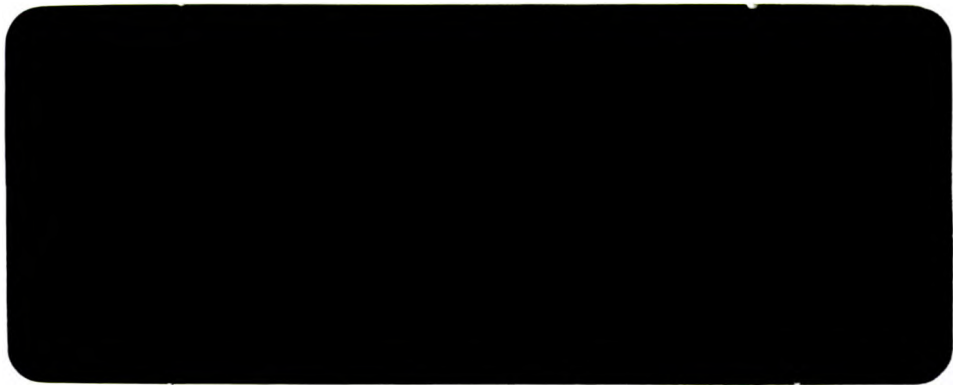


IICA



E14
IICA0300564

ESCRITÓRIO NO BRASIL

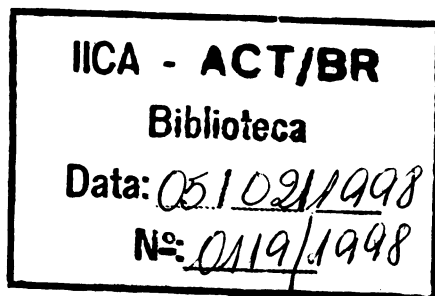


1950-1951
1952-1953
1954-1955
1956-1957
1958-1959
1960-1961

ESTADO DO PIAUÍ
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO
PROGRAMA DE APOIO AO PEQUENO PRODUTOR
CONVÊNIO DE COOPERAÇÃO IICA/SE[PLAN-PAPP

RELATORIO FINAL
CURSO: MÉTODOS DE GESTÃO
UM ENFOQUE DE SISTEMAS
PAPP.PI

Por; Alejo Lertzundi*



Teresina, outubro de 1992

* Especialista em Desenvolvimento Rural. Convênio IICA/SEPLAN-PAPP

EJ4
C20

IICA 0300564

APRESENTACAO

O Programa de Apoio ao Pequeno Produtor-PAPP visando melhorar os processos de estabelecimento e execucao dos sub-projetos procura elevar as capacidades tecnicas e cientificas de seu quadro funcional.

Para tanto, nesse momento, busca-se cohecer novos instrumentos e novas metodologias que permitam uma comprensao sistematica do programa e projetos, bem como dos respectivos instrumentos operativos para melorar os processos de gestao.

Nesse sentido, atendendo a Diretoria do PAPP e em concordancia com as tarefas de cooperacao do IICA organizou-se um Curso: "Modelos de Gestao-Um Enfoque Sistemas", sendo o mesmo realizado no periodo de 21 a 25 de setembro, com a participacao de 26 profissionais do PAPP.

No presente relatorio encontra-se em detalhe a organizacao, objetivos e produtos alcançados, assim como, a avaliacao do respectivo evento.

MANFREDI DE CERQUEIRA
Diretor Executivo
do PAPP

This One



8YDP-9H7-QAP5

SUMARIO

APRESENTACAO

I. PROGRAMA DE CAPACITACAO INTERNA

1. Dados Gerais
2. Antecedentes
3. Problematica
4. Objetivos
5. Produtos
6. Estrategia
7. Atividades
8. Cronograma
9. Carga Horaria
10. Condiçoes Requeridas

II. DESENVOLVIMENTO DO CURSO

1. "Metodos de Gestao-Um Enfoque de Sistemas".
 - Resumo de tema exposto.
 - Copia de Transparencias utilizadas
2. Documentos produzidos em laboratorio:
 - Rede de Pertinencia. sistematizacao de problematica.
 - Marco logico do Programa PAPP.
 - Marco Logico do Projeto de Pescadores URUCUI.
3. Resumo Conclusoes plenaria

III. RELACAO DE PARTICIPANTES

IV RESUMO AVALIACAO DO CURSO

I. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO INTERNA UT PAPP

1- DADOS GERAIS

- NOME DO CURSO: "Métodos de Gestão - Um Enfoque de Sistemas".
- RESPONSÁVEL: Divisão de Mobilização e Gestão - PAPP
- LOCAL: Sala de Reunião da SEPLAN
- DURAÇÃO: 21 a 25 de setembro (11hs)
- HORÁRIO: 15 às 17 horas
- EXPOSITORES: Alejo e Cândido

2- ANTECEDENTES

- Capacitação em serviço resultante de trabalho natural a ser desenvolvido pelo especialista IICA em função de necessidades de treinamento específico a nível estadual (item 19 Convênio SUDENE-IICA);
- Acordo em reunião da Diretoria do PAPP - data 14/09/92, para realização do Curso sobre Gestão de Projetos para Técnicos.

3 - PROBLEMÁTICA

- Ausência de métodos standar para formulação de Projetos;
- Falta instrumento para acompanhamento e monitoria durante a execução dos subprojetos;
- Ausência de plano de avaliação em gestão de Projetos;
- Desconhecimento sistemático e aprofundado do Programa PAPP e dos subprojetos;
- Desarticulação das Coordenações e Divisões do PAPP para acompanhamento dos subprojetos.

4 - OBJETIVOS

- GERAL: Elevar as capacidades técnicas e científicas dos técnicos do PAPP, para um melhor acompanhamento dos 20 subprojetos do PAPP.

As evidências de haver logrado o objetivo específico e geral são que:

- Os técnicos do PAPP se encontrem com conhecimento de uma metodologia que permitirá um melhor acompanhamento dos subprojetos, assim como um padrão de trabalho comum a todos, o qual permitirá estabelecer mecanismos adequados para monitoria e avaliação dos projetos.
- Os técnicos do PAPP em níveis de decisão, assessoria e execução tomem conhecimento lógico e sistemático do Programa PAPP o qual permitirá uma melhor distribuição de responsabilidade com um maior compromisso para execução das tarefas respectivas.

5 - PRODUTOS

- . 30 técnicos da UT do PAPP capacitados em Teoria de Sistema de Gestão de Projetos;
- . Programa PAPP reformulado com aplicação de método.

6 - ESTRATÉGIA

- Parte teórica de 4 horas de duração;
- Parte prática de 6 horas de duração que se aplicarão os conhecimentos teóricos para uma nova interpretação sistêmica do novo Programa PAPP - 1992/1994;
- Plenária de 1 hora de duração para análise e discussão dos resultados;
- No decorrer da exposição far-se-á um intervalo de 15 minutos.

7 - ATIVIDADES

- . Formulação Programa Capacitação;
- . Aprovação do programa;
- . Preparação material didático;
- . Reprodução de bibliografia:

8 - CRONOGRAMA

ATIVIDADES	DIAS								
	DUR.	18	19	20	21	22	23	24	25
a	1	XXXX							
b	1	XX							
c	1		XXXX						
d	1		XXXX						
e	1		XXXX						
f	5			XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
g	1								XX
h	1								XX

9 - CARGA HORÁRIA

DIA 21

- 15:00 - 15:20hs - Apresentação Curso - palavras Salete-DMG
- Abertura Palavra de Manfredi - Diretor do PAPP
- 15:20 - 17:00hs - Parte teórica - As novas Diretrizes do PAPP
- Enfoque de Sistemas
- Gestão de Projetos
- Sistema, Gestão de Projetos
- Teoria de conhecimento e Gestão de Projetos

DIA 22

- 15:00 - 17:00hs - Problemática (rede de congruência)
- Marco Lógico
- Redes de Desempenho
- Sistema de Informação para Monitoria
- Planos de Avaliação

DIA 25

- 15:00 - 17:00hs - Continuação
- 17:00 - 18:00hs - Plenária
- 18:00hs - Encerramento

10 - CONDIÇÕES REQUERIDAS

- Participação dos técnicos PAPP em tempo integral segundo Pro
gramação
- Acondicionamento e disponibilidade da sala de reunião
- Produções úteis (lápiz, papel, borracha)
- Serviço de fotocópia para reprodução de material bibliográfico
- Serviço de café, água e refrigerante.

II: DESENVOLVIMENTO DO CURSO

- _ Resumo de Tema Exposto
- Cópia de Transparencias Utilizadas

-7-

PROGRAMA DE APOIO AO PEQUENO PRODUTOR-PAPP
Divisao de Mobilizacao e Gestao-DMG
CURSO: "METODOLOGIAS DE GESTAO-UM ENFOQUE DE SISTEMAS"
(21 25 de Setembro)

"METODOS DE GESTAO-UM
ENFOQUE DE SISTEMAS"

Por: Alejo Lorzundi Silvera *

Teresina, 22 de outubro de 1992.

* Especialista em Gestao de Projetos Agropecuarios. Consultor
SEPLAN-PAPP-IICA.

I. DEFINICIONES Y OBJETIVOS

Proyectos de inversión.- Es el conjunto de estudios necesarios para establecer la producción económica de un bien o servicio.

En esta definición la frase "Producción económica" se usa en el sentido de "Producción eficiente", es decir, producción con economía, entendiéndose por economía el acto de economizar, o sea de utilizar los recursos escasos en forma racional, de tal manera que se obtenga el máximo beneficio con el mínimo de recursos.

El objetivo fundamental del proyecto de inversión es reunir elementos de juicio que permitan tomar decisiones racionales con respecto a la asignación de los recursos disponibles. Lo cual significa que éstos deben asignarse a las actividades en que se produzca la mejor relación entre beneficios y costos para la personal o entidades que toman las decisiones de asignar los recursos.

La racionalidad de las mencionadas decisiones será tanto más difícil de lograr cuanto menor sea el conocimiento que se tenga acerca de los posibles resultados de las actividades a emprender. Es decir que dicha racionalidad estará en razón inversa de la incertidumbre sobre los resultados.

Interesa por lo tanto disminuir el grado de incertidumbre del asignador de recursos y la única manera de lograr esto es reunir antecedentes, hacer estudios e investigaciones, efectuar análisis y diagnósticos e interpretarlos. En resumen, reunir todos los elementos de juicio que puedan arrojar luz sobre los resultados del proyecto.

Estos estudios, naturalmente, tienen un costo ya que requieren de personal, tiempo, esfuerzo, materiales y equipos en mayor o menor cantidad o calidad según la envergadura del proyecto, el nivel de profundidad al que se quiera llegar en la investigación o el grado de certidumbre que se desee obtener.

Se puede afirmar en forma generalizada, que el grado de certidumbre y los costos, son dos variables directamente correlacionadas como se muestra en las Figuras 1 y 2.

Como las figuras 1 y 2 indican, al comienzo se pueda reducir sustancialmente el tiempo y con los costos bajos, el grado de incertidumbre. A medida que se va incurriendo en costos mayores el grado de incertidumbre que se va eliminando, no se mantiene en la misma proporción que al principio, sino que va decreciendo. Finalmente la curva resulta asintótica a la ordenada correspondiente al 100% de certidumbre (o lo que es lo mismo al 0% de incertidumbre). Esto quiere decir que por más estudios que se realicen jamás se podrá llegar a una certeza total y absoluta sobre los resultados del proyecto.

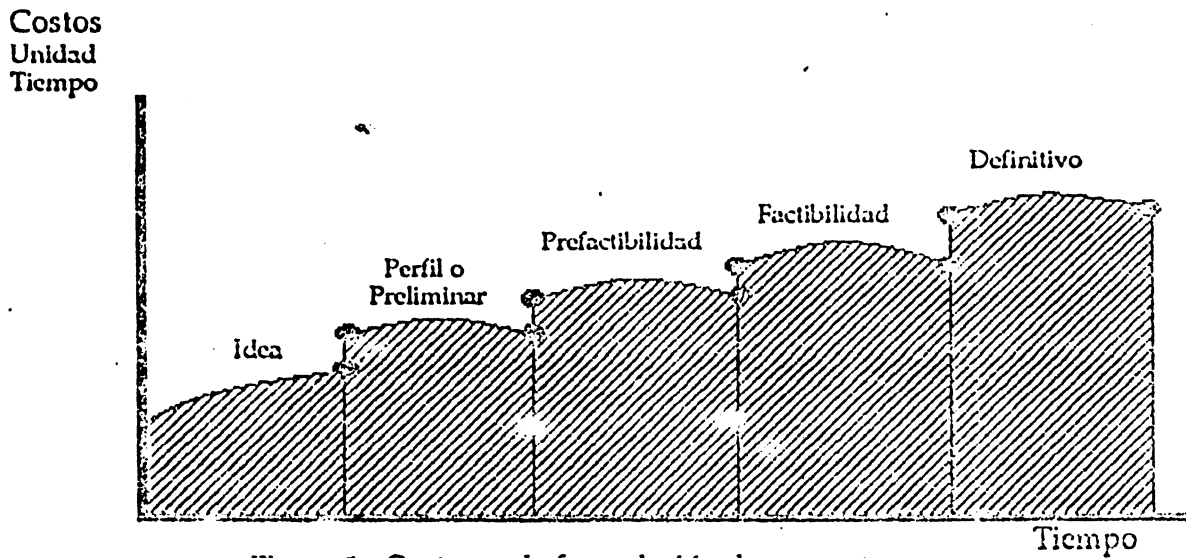


Figura 1.- Costos en la formulación de proyectos

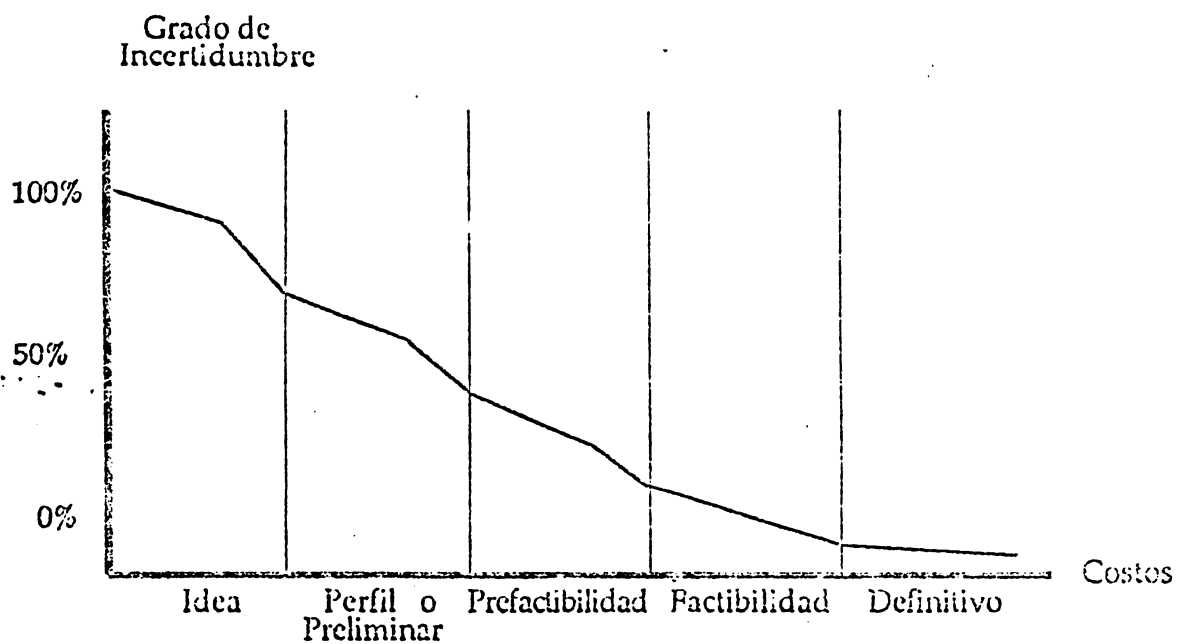


Figura 2.- Grado de incertidumbre en la formulación de proyectos

ETAPAS	Perfil o Preliminar	Estudio de Prefectibilidad	Estudio de Factibilidad	Estudio Definitivo	Ejecución y Montaje	Puesta en Marcha	Operación Normal
	Selección	Evaluación Preliminar	Evaluación Eco-Preliminar	Evaluación Económica			
FASES	CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES				Inversión		
	Viabilidad	Eval. Social	Eval. Soc.	Eval. Financ.			

Figura 3.- Fases y etapas de un proyecto y sus principales características.

II. FASES Y ETAPAS DE UN PROYECTO

Los usos y costumbres, la experiencia, las normas establecidas por las agencias financieras nacionales e internacionales, como por diversos organismos de estudio, han ido definiendo, a través del tiempo algunos conceptos claros y diferenciados acerca de las fases y etapas que un estudio puede o debe recorrer antes de llegar a la ejecución de las inversiones. Las denominaciones de dichas fases y etapas respectivas se indican en la figura 3.

La fase de pre-inversión comprende las siguientes tres etapas.

A. Perfil

El perfil llamado también Estudio Preliminar, es el primer análisis que se hace para estimar la viabilidad del proyecto antes de seguir adelante e incurrir en mayores costos. Este estudio se elabora utilizando información existente, sin mayores gastos en investigación de campo y de gabinete.

Su contenido se concentra en los aspectos técnicos del proyecto; y en cuanto a los aspectos económicos, sólo examina lo referente a las inversiones necesarias, en una primera aproximación.

B. Estudio de Pre-factibilidad

Es la expresión abreviada de "Estudio preliminar de factibilidad", llamado también "Ante-proyecto preliminar"; indentifica una alternativa viable dentro de alguna de las posibles soluciones.

Para elaborar este estudio se requiere normalmente de trabajos e investigaciones de campo y de gabinete, que suponen algunos gastos. Su contenido no sólo desarrolla los aspectos técnicos del proyecto con mayor detalle que el perfil, sino que, además, examina la totalidad de los aspectos económico-financieros del proyecto, a base de costos unitarios generales, deducidos de anteproyectos ya elaborados y otras experiencias sobre el particular.

El examen de perfil permite tomar la decisión de elaborar o no el estudio de pre-factibilidad, incurriendo en los correspondientes costos. De similar manera, el estudio de pre-factibilidad permite tomar la decisión de elaborar o no el estudio de factibilidad con los costos mayores que ello implica.

C. Estudio de factibilidad

Denominado también "Anteproyecto definitivo", define la alternativa óptima para el proyecto; requiere de investigaciones y trabajos de campo y de gabinete mucho más extensos y detallados que los de la etapa anterior. Y, aunque consta fundamentalmente de los mismos elementos que el estudio de pre-factibilidad, pone mayor énfasis en el estudio de la organización del proyecto en sus etapas de construcción y operación.

Este estudio permite tomar la decisión fundamental: ejecutar o no el proyecto, y por esta razón; con este estudio se dá por terminada la fase de pre-inversión. Si la decisión es favorable al proyecto, se justifica pasar a la fase de inversión, que comprende las siguientes etapas.

D. Estudio definitivo

Consiste en la preparación de los documentos técnicos correspondientes a los componentes de la alternativa óptima adoptada, y necesarios para su construcción, montaje y puestas en marcha. Incluye los aspectos técnicos, financieros, jurídicos y administrativos del proyecto.

E. Ejecución y montaje

Consiste en la construcción y equipamiento de las instalaciones físicas, capacitación de

personal e implementación de los instrumentos legales y organismos administrativos necesarios para la operación del proyecto.

F. Puesta en marcha

Consiste en el conjunto de operaciones iniciales del proyecto que se realizan para observar las deficiencias, defectos e imperfecciones del mismo, que deben ser corregidas antes de iniciar la operación normal.

G. Operación normal

Es la etapa productiva del proyecto; deberá durar el tiempo en el que pueda producir una relación satisfactoria entre beneficios y costos desde el punto de vista de la entidad responsable.

IV. LA METODOLOGIA DEL SISTEMA DE MANEJO DE PROYECTOS Y EL DISEÑO DE LOS PERFILES

El método tradicional de preparación de proyectos consiste en analizar la viabilidad institucional, legal, técnica, económica y financiera, incorporando todo ello según su nivel de concretización en documentos llamados de idea, preliminar o perfil, prefactibilidad y factibilidad. El Sistema de Manejo de Proyectos (SMP) no reemplaza a estos estudios ni a las metodologías de análisis que se utilizan para demostrar la viabilidad de un proyecto. El aporte del SMP es proporcionar al estudio un enfoque gerencial que obliga a precisar los objetivos y metas en forma clara, cuantificable y medible en el tiempo, lo cual favorece grandemente la consistencia del diseño, lo que es más importante, facilita su ejecución convirtiéndose en un instrumento invaluable para orientar la acción.

EL SMP provee disciplina y control sobre cada una de las fases de un proyecto, desde su concepción inicial hasta su terminación exitosa. EL SMP, integra todos los aspectos que tienen que ver con la viabilidad de un proyecto, enfatiza el logro de resultados y proporciona la estrategia para lograrlos. (Ver Figura 4)

El SMP considera que todos los proyectos siguen un ciclo de tres fases, que son: diseño, ejecución y evaluación.

A. Diseño

Se refiere a la fase de preparación de un proyecto, durante la cual, se establecen los objetivos, se estiman los requerimientos de recursos y de presupuesto, se definen y coordinan responsabilidades, se elaboran planes de trabajo, se obtienen aprobaciones, etc. Esta fase puede durar días o años dependiendo de la magnitud y características de cada proyecto.

B. Ejecución

Se refiere a la fase en la cual, se realiza actividades y se consumen recursos para obtener los resultados específicos esperados.

C. Evaluación

Se refiere a la fase en la cual se examina el progreso alcanzado por un proyecto y se comparan los logros obtenidos frente a los planificados.

Para apoyar las tres fases mencionadas del ciclo de un proyecto el SMP proporciona cuatro instrumentos gerenciales que son:

- El Marco Lógico
- Las Redes de Desempeño
- El Sistema de Información para Seguimiento y
- El Sistema de Evaluación

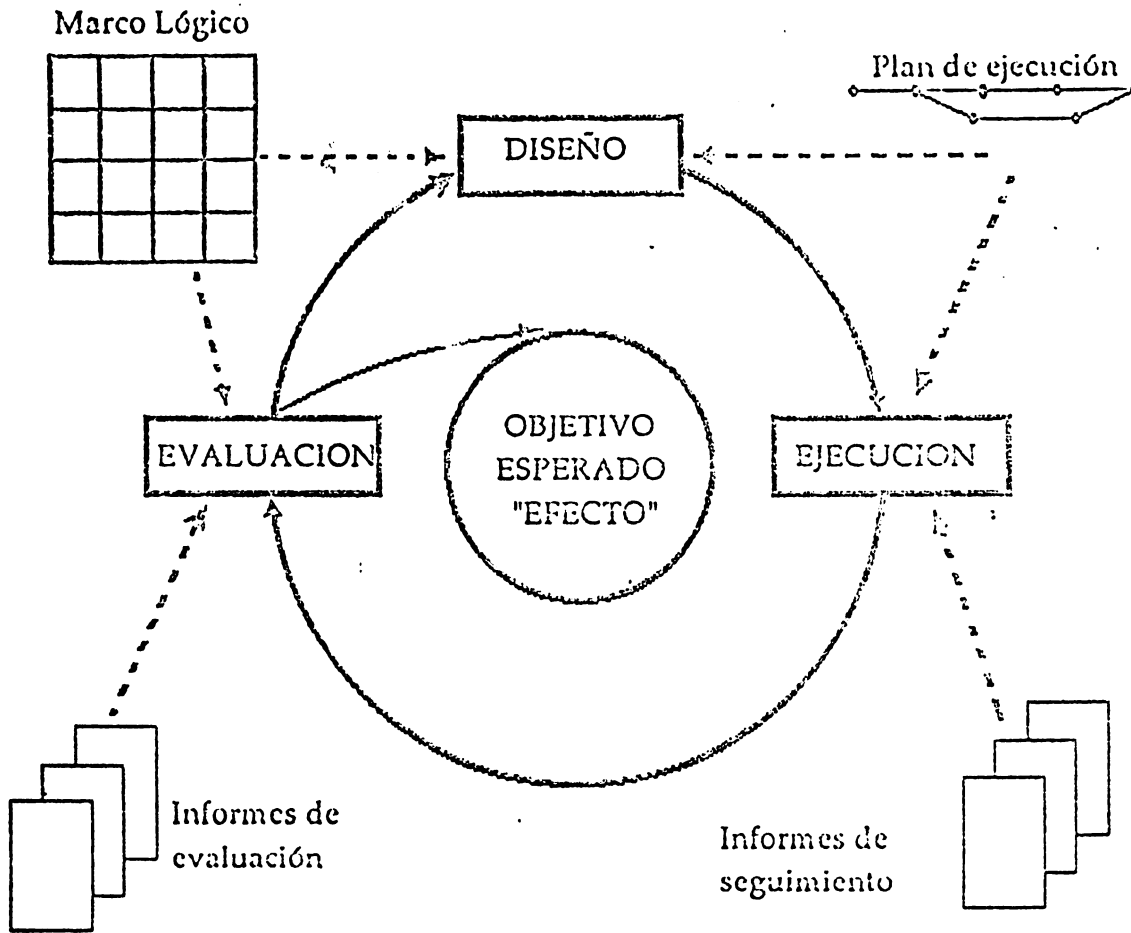


Figura 4.- El Sistema de Manejo de Proyectos (SMP)

D. El marco lógico

Es un método que sirve para conceptualizar paso a paso todos los aspectos de importancia de un proyecto, permitiendo en el proceso especificar claramente los objetivos y las metas que se pretenden lograr, identificar los supuestos importantes que son necesarios considerar para lograr su éxito y, medir adecuadamente sus metas. (Ver Figura 5).

E. Redes de Descripción

Son un método que permite programar las actividades y eventos necesarios para ejecutar un proyecto. Con el tiempo, se identifican las secuencias y los eventos más importantes, sobre el logro de los cuales se deberá informar.

F. El sistema de información para seguimiento

Es un método simple y efectivo de comunicar la situación de un proyecto, conforme se cumplen o conforme se presentan problemas que hacen peligrar su cumplimiento.

**MARCO LOGICO
PARA
ESQUEMATIZAR EL DISEÑO DEL PROYECTO**

Fecha aproximada de terminación de Proyecto _____

Fecha de este sumario _____

Título del Proyecto _____

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVOS VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
Fin del Programa: el Objetivo más amplio al que contribuye el Proyecto.	Medidas del logro del Fin		Relaciones con importancia a largo plazo del programa/proyecto.
Propósito del Proyecto:	Indicadores del logro del propósito Situación Final del Proyecto		Que afectan al enlace Propósito Fin
Productos:	Dimensión de productos necesarios y suficientes para lograr el Propósito:		Que afectan al enlace Producto-Propósito.
Insumos: actividades	Nivel de esfuerzo/gasto para cada actividad		Que afectan al enlace Insumo Productos.

Figura 5.- Formato de un Marco Lógico.

G. El sistema de evaluación

Es un método que sirve para evaluar periódicamente los logros de un proyecto ocurridos hasta una determinada fecha. Permite precisar la estrategia para lograr los objetivos planificados y mejora la asignación de recursos, hasta su terminación exitosa.

H. Pasos para la formulación de los perfiles

Se recomienda al personal encargado de la preparación de un proyecto, iniciar sus labores conformando un equipo de profesionales que tengan experiencia en preparación de proyectos, especialmente en el tipo específico de proyecto que se desea preparar. Seguidamente, el personal seleccionado, cuyo número y especialización debe estar de acuerdo con el tamaño y características del proyecto en estudio, debe proceder a realizar las siguientes actividades:

Elaborar el Marco Lógico del Proyecto
Elaborar el Perfil del Proyecto.

La elaboración del Marco Lógico es una actividad necesaria, que permite al grupo de trabajo encargado de preparar un proyecto, visualizar simultáneamente todos los aspectos de un proyecto en forma integrada y sintetizada, examinando y calculando en el proceso todos los aspectos que tienen importancia en la determinación de su viabilidad institucional, legal, técnica, financiera y económica. Este paso requiere un análisis exhaustivo de la información y cálculos detallados. El proceso permitirá al grupo de trabajo observar como la concepción de un proyecto va evolucionando desde un estado incompleto e imperfecto de definición, hasta un estado avanzado de determinación.

La elaboración del Marco Lógico de un proyecto, demanda continua revisión y rediseño hasta lograr el diseño definitivo de la alternativa más viable. Hecho este ejercicio, la elaboración del estudio de factibilidad de dicho proyecto se convierte en un trabajo sencillo, concreto y sistemático de redacción completando sólo aquellos otros aspectos que sirven de marco de referencia y de aplicación o detalle específico del Proyecto.

1.- Elaboración del Marco Lógico del proyecto

Antes de entrar en una explicación acerca de cómo se elabora el Marco Lógico de un proyecto, es necesario exponer qué es el Marco Lógico y para qué sirve. El Marco Lógico es un método que forma parte de los cuatro instrumentos gerenciales del SMP. Permite a un grupo de trabajo:

Especificar los objetivos de un proyecto en términos de resultados.

Exponer claramente los resultados o metas específicas que se desean lograr.

Identificar explícitamente los supuestos importantes que podrían poner en riesgo el logro de las metas de un proyecto y,

Definir y delegar responsabilidades administrativas específicas.

Así mismo, sirve para organizar la información y actividades de un proyecto de manera que se pueda hacer lo siguiente:

Considerar simultáneamente, diferentes puntos de vista en forma complementaria

Formular interrogantes importantes,

Identificar fallas y sugerir soluciones,

Tomar decisiones importantes con base a un mayor y más profundo conocimiento de un proyecto,

Tener una idea clara acerca de lo que debe ser un proyecto cuando se termina exitosamente,

Integrar todos los aspectos que determinan la viabilidad institucional, legal, técnica, financiera y económica de un proyecto,

Hacer el seguimiento de la ejecución

Hacer evaluaciones del logro de resultados.

Todos los conceptos del Marco Lógico pueden ser expuestos en una matriz de 4 X 4, la cual proporciona en una página un resumen conciso de los principales elementos de un proyecto y de sus relaciones entre sí.

Para elaborar el Marco Lógico de un proyecto es necesario contar con el personal multidisciplinario encargado de la preparación de un determinado proyecto; y, contar por lo menos con una idea de los objetivos que se persiguen con dicho proyecto. Igualmente, también se debería contar con un director de proyecto o un responsable del mismo, quien tendrá que estar a cargo posteriormente de su ejecución.

Los pasos que se recomiendan seguir para elaborar el Marco Lógico de un proyecto, se resumen a continuación:

Paso 1. Analizar y enunciar los objetivos de un proyecto.

Paso 2. Analizar la relación causa-efecto existente entre los niveles de objetivos de un proyecto.

Paso 3. Enunciar y analizar los supuestos importantes que son necesarios considerar para alcanzar el éxito de un proyecto.

Paso 4. Establecer las metas de un proyecto.

Paso 5. Revisar la consistencia interna del Marco Lógico elaborado.

Paso 6. Indicar los tipos de información que se usarán para verificar el cumplimiento de la metas de un proyecto.

Dependiendo del tipo de proyecto, sus características, el estado de elaboración de la información disponible, el nivel de conocimiento teórico y práctico de los miembros del grupo de trabajo a cargo de la preparación de un proyecto, el tiempo que podría ser necesario para completar el Marco Lógico de un proyecto puede variar desde un día hasta varias semanas. En los tipos de proyectos que se contempla financiar con recursos de la cooperación técnica Internacional el tiempo promedio que debe tomar el completar el Marco Lógico, es de mínimo dos días y máximo de tres semanas, siempre y cuando, todos los miembros de un grupo de trabajo hagan su contribución oportuna en forma organizada y, la información se encuentre en un estado de confiabilidad razonable.

Cada uno de los pasos arriba mencionados se describe a continuación.

Paso 1. Analizar y enunciar los objetivos de un proyecto

Este paso consiste en llenar la primera columna del Marco Lógico, también llamada "Resumen Narrativo".

El proceso de preparar un proyecto es un ejercicio de planificación y en tal sentido el análisis de un proyecto debe partir de la definición de sus objetivos utilizando el Marco Lógico. Ello significa, enunciar los objetivos para cada nivel siguiendo una lógica de arriba hacia abajo, es decir descendiendo del Fin al Propósito, del Propósito a los Productos y de los Productos a los Insumos.

Una vez que se han enunciado los objetivos, debe realizarse una verificación, efectuando un repaso de los objetivos enunciados, siguiendo el sentido contrario o sea de abajo hacia arriba.

Para enunciar estos objetivos, el grupo de trabajo debe considerar que un proyecto nunca ocurre en forma aislada y que por lo tanto, sus resultados siempre causan un impacto, con el cual, contribuye al logro de los objetivos de un plan o de un programa. La tarea del

grupo de trabajo es entonces la de identificar cual es el impacto y enunciarlo como objetivo a nivel de Fin. El Fin, en la terminología del Marco Lógico, es un objetivo superior que generalmente está relacionado con un aspecto económico o social importante. Normalmente, la enunciación del Fin responde a la pregunta ¿Por qué quiere usted resolver este problema?

Enunciado el objetivo de un proyecto, a nivel de Fin, el grupo de trabajo debe analizar cuál es la razón de ser del proyecto. El análisis debe dar como resultado el objetivo que se anuncia a nivel de Propósito. El Propósito es, por un lado, el objetivo que contribuye al logro del Fin y por el otro el objetivo que equivale a la justificación misma de un proyecto. Su enunciación generalmente surge cuando se hace la pregunta ¿Cual es el problema que el proyecto trata de resolver?

El Propósito de un proyecto cuando está bien definido y sus metas se encuentran cuantificadas correctamente, debe brindar al planificador una visión anticipada de lo que sería un proyecto al final de su establecimiento y ejecución, o sea, la imagen del resultado que debería lograr un proyecto cuando éste se termina exitosamente. A esa imagen, se la denomina "Situación al final del proyecto".

El Propósito, es el objetivo al cual todos los esfuerzos y recursos de un proyecto deben ser dirigidos. Es por lo tanto, el objetivo más importante que un proyecto trata de lograr. No es casualidad entonces, que cuando se analiza la factibilidad de un proyecto, lo que realmente se está haciendo es evaluar la mejor alternativa (técnica, institucional, legal, financiera y económica) que existe para lograr su Propósito. En términos de análisis beneficios/costos, los resultados que un proyecto obtiene a nivel de Propósito deben representar los beneficios del proyecto.

Después de enunciado el Propósito, el grupo de trabajo debe abocarse a analizar qué es lo que un proyecto debe producir para lograr sus propósitos. Esto significa que debe enumerar aquellos resultados que son necesarios producir para lograr el Propósito de un proyecto. En el Marco Lógico estos resultados se anuncian a nivel de Productos. Los Productos son bienes y servicios que un proyecto debe producir, pero, no son por sí mismos los que justifican un proyecto; son más bien medios con los cuales se puede alcanzar el objetivo que justifica un proyecto.

Dependiendo del tipo de proyecto y del Propósito que cada uno de ellos persigue, la variedad de Productos (bienes y servicios que deben ser producidos) cubren una amplia gama. Por lo general en cada proyecto se requieren producir más de un tipo de bienes y servicios. A nivel de Productos, la contribución del ingeniero o del especialista es importante. Establecido el objetivo a nivel de Propósito, el especialista debe definir qué bienes y servicios son necesarios para lograr éste propósito.

Finalmente, para producir los productos (bienes y servicios) arriba explicados es necesario que un proyecto realice Actividades. Las Actividades se enuncian en el Marco Lógico a nivel de Insumos. Los Insumos son actividades y recursos que son necesarios movilizar y administrar para poder lograr los productos. Los Insumos se listan en forma cronológica y en función de cada producto que se quiere producir.

Sintetizando, para enunciar los objetivos de un producto en un Marco Lógico el grupo de trabajo debe partir de arriba hacia abajo o sea desde el nivel de Fin hasta el nivel de Insumos. El Fin es el objetivo de mayor nivel de un proyecto a cuyo logro el Propósito contribuye.

El Propósito se alcanza con el logro de los Productos y éstos a su vez se logran con la

realización de sus respectivas Actividades. Para comprobar si la lógica de los objetivos enunciados está correctamente estructurada, el grupo de trabajo debe revisarla haciéndolo esta vez en sentido contrario o sea desde abajo a nivel de Insumos hasta arriba a nivel de Fin.

Paso 2. Analizar la relación causa-efecto existente entre los niveles de objetivos de un proyecto.

En este paso, el grupo de trabajo debe asegurar de que exista una relación causal íntima entre los niveles de objetivos. Esta relación no puede deberse al azar ni ser accidental. Cada nivel de objetivo es una hipótesis que debe ocurrir necesariamente como resultado del cabal logro del objetivo a objetivos del nivel inmediatamente inferior. Por ejemplo, el Fin debe ser causado por el logro del Propósito, los logros del Propósito deben ser causados por el logro de todos los Productos y el logro de los Productos debe ser causado por el cumplimiento de todas las Actividades programadas.

Si el grupo de trabajo encuentra en este análisis, que no existe una fuerte relación causa-efecto en lo enunciado, entre los niveles de objetivos, este debe analizarse y redefinir los objetivos, hasta que se encuentre la relación causal entre ellos.

Paso 3. Enunciar y analizar los supuestos importantes que son necesarios considerar para alcanzar el éxito de un Proyecto.

A esta altura de la preparación de un proyecto, el grupo de trabajo debe haberse dado cuenta que los objetivos han sido enunciados dentro de un marco de absoluta certeza, sin considerar ningún tipo de incertidumbre. Formular objetivos, sin embargo, especialmente aquellos de impacto, es formular hipótesis, lo cual conlleva algún grado de incertidumbre.

La incertidumbre, que puede ser de tipo económico, financiero, político, técnico, cultural, social, geológico, climático, administrativo, etc, debe ser reconocida como tal en forma explícita cuando se prepara un proyecto. El hacerlo así permite aclarar la naturaleza específica de la incertidumbre y la vía para atenuar o anular completamente sus efectos negativos potenciales.

El Marco Lógico, exige el reconocimiento explícito de la incertidumbre y posibilita hacer un listado de todos aquellos factores inciertos identificados durante el proceso de preparación de un proyecto. En la cuarta columna de la matriz, también denominada columna de "Supuestos Importantes", el grupo de trabajo, debe listar a nivel de cada uno de los objetivos de un proyecto, todos aquellos condicionantes que serían necesarios para aumentar la posibilidad de éxito de un proyecto. Normalmente, al comienzo de la preparación de un proyecto, el listado de Supuestos Importantes es extenso y conforme se va conociendo más información acerca del proyecto, el listado disminuye notablemente.

El análisis de cada uno de los "Supuestos Importantes" y la reducción de su número es condición esencial para un buen diseño y para estar seguro de que se ha seleccionado la alternativa más viable de proyecto. No hacer esto, significaría dejar demasiada incertidumbre fuera del control de un proyecto, lo que equivaldría a aceptar una alternativa de proyecto muy riesgosa y con pocas probabilidades de éxito.

Paso 4. Establecer las metas de un proyecto.

Este paso consiste en formular las metas de un proyecto a nivel de todos sus objetivos. En la terminología del Marco Lógico las metas se denominan "Indicadores Objetivamente Verificables" y se registran en la segunda columna de la matriz.

Las metas se formulan para clarificar los objetivos y darles a éstos profundidad y dimensión. Normalmente, la mera enunciación de los objetivos, da origen a los malos entendidos o se presta a diversas interpretaciones de los resultados esperados de un proyecto. Esto ocurre aún entre los mismos miembros de un grupo de trabajo a cargo de

la preparación de un proyecto.

El Marco Lógico toma en cuenta estas deficiencias y exige que los objetivos enunciados en la primera columna de la matriz sean definidos en la segunda columna mediante indicadores. Tales indicadores, deben medir lo que es importante de los objetivos, deben estar íntimamente relacionados con lo que se requiere medir, deben enfocar la medición en términos de cantidad, calidad y tiempo y deben ser independientes, es decir que los mismos indicadores no pueden utilizarse para medir dos niveles de objetivo distintos. Esta forma de definir los objetivos, elimina la posibilidad de que se den distintas interpretaciones a los mismos resultados esperados.

La elaboración de la información de la columna de Indicadores Objetivamente Verificables reviste mucha importancia; ello permite apreciar los objetivos en forma cuantificada. Su elaboración generalmente queda a cargo de un ingeniero o especialista y del economista.

Dentro de la Columna de Indicadores Objetivamente Verificables destacan notablemente dos niveles, el de Propósito y el de Insumos.

Los Indicadores Objetivamente Verificables a nivel de Propósito, están diseñados para proveer la imagen de lo que sería un proyecto, si ésta, fuera terminada exitosamente, proporcionan la información que sirven de base para evaluar si un proyecto ha logrado el éxito o ha sufrido un fracaso. Su enunciación por lo tanto debe ser materia de mucha concentración y análisis por parte del grupo de trabajo.

Los Indicadores Objetivamente Verificables a nivel de Insumos, proveen información sobre la cantidad de esfuerzos y el costo que requiere realizar cada una de las actividades programadas para producir los bienes y servicios de un proyecto. La sumatoria, representa el presupuesto de un proyecto el cual debe ser necesario y suficiente para permitir que un proyecto logre su propósito. Obviamente, éste debe representar la alternativa de costos más eficiente.

Paso 5. Revisar la consistencia interna del Marco Lógico elaborado.

Una vez enunciados los objetivos de un proyecto, identificados los supuestos importantes y establecidos los indicadores objetivamente verificables, es necesario que los miembros de un grupo de trabajo hagan una evaluación completa del avance logrado en la preparación de un proyecto. Para ello, los miembros de un grupo de trabajo deben revisar una vez más los objetivos enunciados, asegurarse de que existe relación causal entre ellos, revisar los supuestos importantes para ver si es posible resolverlos, se debe examinar los indicadores para ver si éstos miden adecuadamente el logro de los objetivos en todos los niveles. El resultado de esta revisión y los ajustes realizados en virtud de ella, deben proveer al grupo de trabajo la seguridad de que el diseño de un proyecto representa la mejor de varias alternativas y por lo tanto tiene probabilidad de éxito.

Paso 6. Indicar el tipo de información que se usará para verificar el cumplimiento de las metas de un proyecto.

Durante la etapa de preparación de un proyecto no es suficiente cuantificar y medir los objetivos que se quieren lograr. Es también necesario establecer apriori, las fuentes de información apropiadas que se tendrían que utilizar en el futuro, para verificar si los objetivos se lograron en las cantidades, calidades y tiempos planificados. En el Marco Lógico esto se practica en la tercera columna denominada "Medios de Verificación".

Si no va a ser posible verificar los resultados logrados por un proyecto, sean ellos un éxito o fracaso, se debe cuestionar la bondad de llevarlo a cabo en cualquier caso. El grupo de trabajo a cargo de la preparación de un proyecto debe, por lo tanto, determinar las fuentes de información que serían necesarias para verificar los logros y registrarlas en las columnas de los "Medios de Verificación". Estas fuentes de información se constituyen en archivos actualizados que los equipos de evaluación pueden y deben consultar para obtener la información que sirva para verificar, si se han logrado los objetivos y metas planificados de un proyecto.

En resumen, estos son los seis pasos que se requieren seguir para completar la elaboración del Marco Lógico de un proyecto. Habiendo seguido los seis pasos y habiendo realizado todos los trabajos que ellos demandan, el grupo de trabajo encargado de la preparación de un proyecto puede sentirse confiado de que ha analizado todos los aspectos importantes de un proyecto y que, por lo tanto, está en condiciones de comenzar a redactar el estudio (documento) al nivel de perfil.

La elaboración del Perfil de un Proyecto sucede a la elaboración de Marco Lógico del mismo. Esta secuencia permite al grupo de trabajo a cargo de la preparación de un proyecto, aprovechar toda la información analítica y cuantitativa previamente desarrollada, analizada y producida en forma exhaustiva y sistemática. Siguiendo esta secuencia, un grupo de trabajo, debe encontrarse en posibilidades de elaborar prácticamente todos los capítulos del estudio, tarea que demandaría en forma adicional solamente la ampliación de algunos detalles y la introducción de características de estilo.

V. ESTRUCTURA Y ELABORACION DE LOS PROYECTOS

Existen diversos formatos de diseño de perfiles; las variaciones entre unos y otros en los casos de pre-inversión son más de forma que de contenido. Existen, sin embargo, formatos que por la frecuencia de su uso han sido ampliamente aceptados por los organismos financieros nacionales e internacionales.

El contenido de cada uno de los capítulos que conforman un estudio varía en función del tipo de proyecto y en función del sector al cual el proyecto pertenece. El análisis de cada capítulo debe corresponder al tamaño, característica e importancia del proyecto y al tipo de información utilizada. En líneas generales, la profundidad de tratamiento y el tipo de información utilizado define en gran medida el nivel de estudio que va del Perfil al de Factibilidad.

ESTRUCTURA FORMATO

INTRODUCCION

Qué antecedentes y qué aspectos importantes para interesarse por el proyecto, deberán ser resumidas en esta parte del documento.

RESUMEN

Se indicará la visión total del proyecto, pero al mismo tiempo completa y resumida. Incluir Marco Lógico.

MARCO DE REFERENCIA

Indicar los antecedentes técnicos, legales e institucionales, su problemática y potencialidades.

EL PROYECTO

Corresponde a la descripción en detalle del Marco Lógico, indicando relaciones causales y de complementación entre sus diferentes elementos. Utilizar el Marco Lógico como referencia.

Objetivos y Metas

¿Qué efectos, cuál la razón del proyecto? ¿Para qué el proyecto? ¿Qué impactos? ¿Cuánto de logro, qué cantidad y calidad? Utilizar las columnas 1 y 2 del Marco Lógico.

Descripción de Componentes y Actividades

Indicar ¿Qué características de los componentes para el logro de los objetivos?, ¿Cuales son las actividades y qué significan, cuándo, dónde y cómo serán ejecutadas? Utilizar las columnas 1 del Marco Lógico.

Mercado

Indicar ¿Qué producir? ¿En qué calidades y cantidades? ¿A qués, dónde y cómo colocar la producción? ¿A qué precio? Utilizar las columnas 1 y 2 del Marco Lógico.

Costos

Precisar ¿Cuánto costará producir? Desagregar el costo por actividades, partidas genéricas y específicas y tipo de moneda a ser usado. Los costos deberán ser cronogramados. (Desagregar presupuesto correspondiente del Marco Lógico)

Financiamiento

Indicar ¿Quiénes financian? ¿En qué condiciones?

PLAN DE EJECUCION

Describir ¿Qué actividades?, ¿En qué secuencia?, ¿qué duración? ¿Quién o quiénes los responsables?, ¿Qué sistema de información para el seguimiento?
Desarrollar con base en las actividades del Marco Lógico.

PRESTATARIO Y ORGANISMO EJECUTOR

Describir ¿Quiénes instalarán y operarán el proyecto? ¿Cuál el marco institucional y legal?, ¿Cuáles funciones de organización, dirección, administración y control?

VIABILIDAD Y JUSTIFICACION

A nivel de perfil la viabilidad incidirá principalmente en los planos institucional, legal, económico y social. Precisar ¿Cuál es la capacidad de personal, recursos y experiencia?, ¿Existen las condiciones de personería jurídica, leyes reguladores de adquisición y contratos que permitan el cumplimiento de condiciones previas?

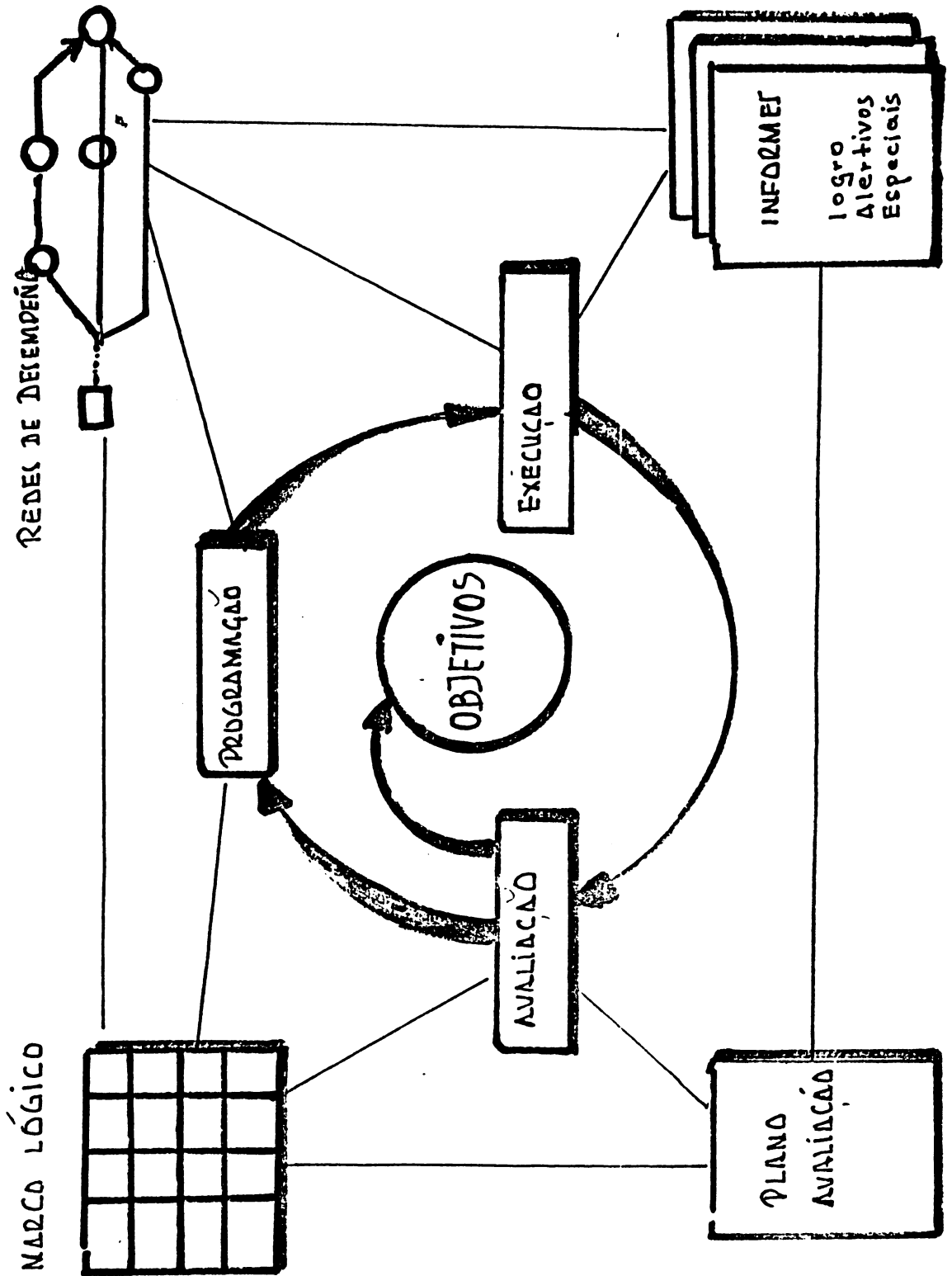
PLAN DE EVALUACION

¿Cuál objetivo de la evaluación? ¿Cuándo de llevará a cabo? ¿Qué tipos de evaluación?, ¿Qué clase de datos se deben recolectar y cómo serán procesados?, finalmente ¿cómo serán presentados los resultados y que decisiones serán recomendadas?

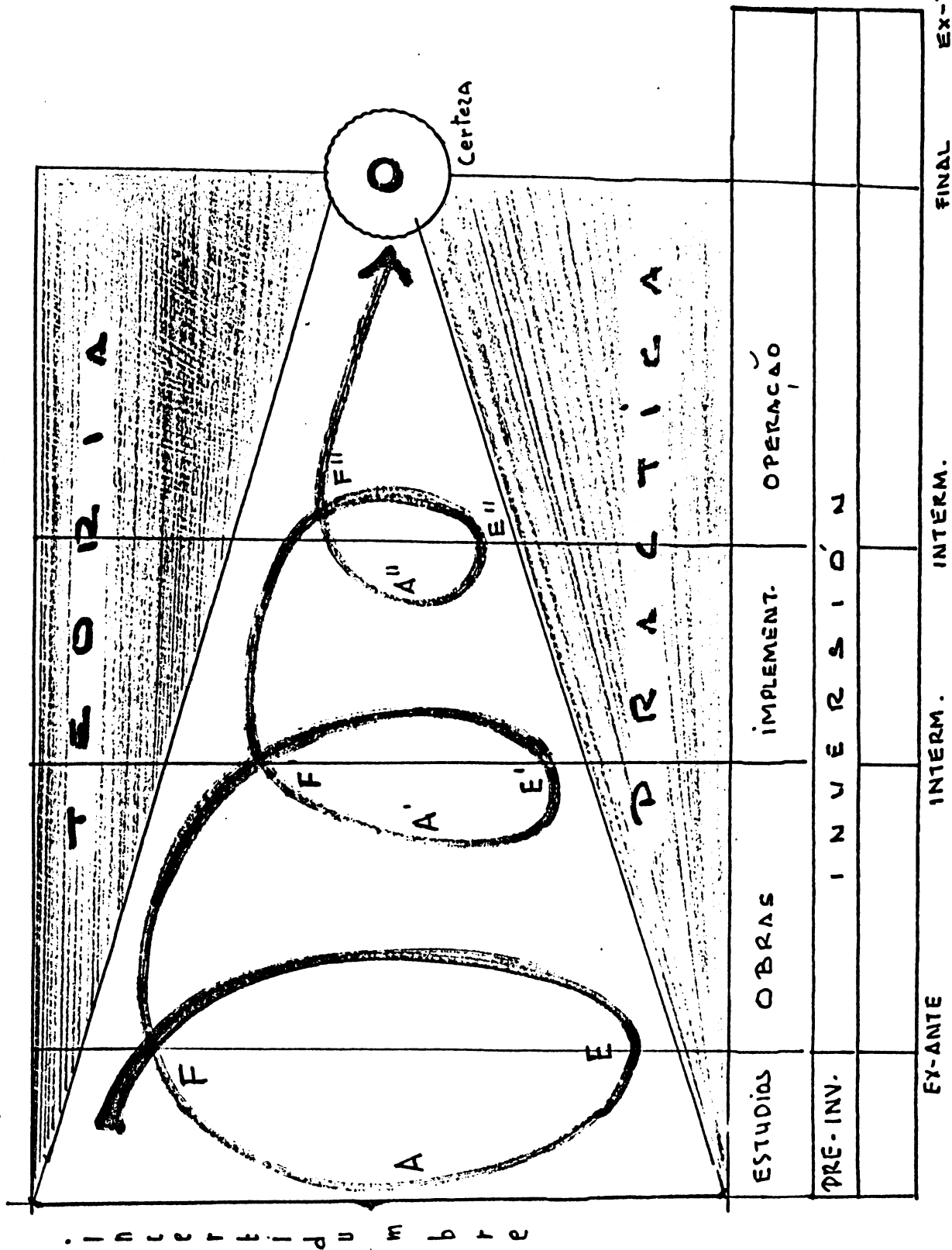
El desarrollo del formato debe incidir sobre la descripción de las múltiples relaciones que se dan entre los elementos del Marco Lógico así como los desagregados y la exposición en detalle de los mismos, principalmente de las actividades. Las principales relaciones que se deben tener en cuenta son:

- Relaciones causa-efecto entre elementos a nivel de columnas.
- Relaciones de desagregación y operacionalización en el nivel de las líneas.
- Relaciones de complementación entre elementos del resumen narrativo y de los supuestos.
- Relaciones Beneficio/Costo, cuando las metas a nivel de objetivos son puesta en valor y relación con el presupuesto.
- Describir la relación presupuesto-insumos en el campo de la "Asignación óptima de recursos" y "Tecnología productiva"
- Describir la relación actividades-productos en el campo del "Proceso de producción de bienes y servicios".

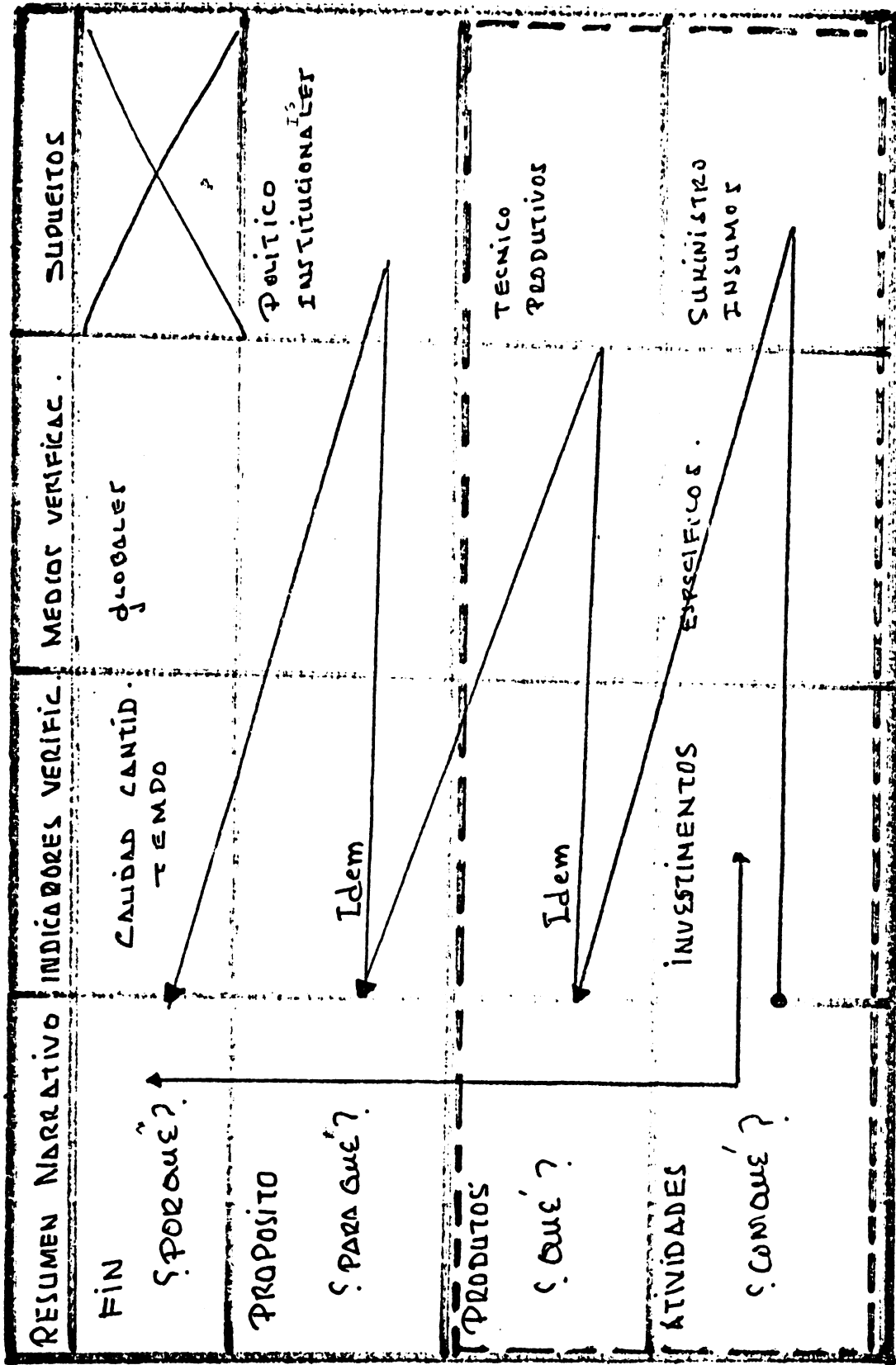
Sistema de Gestão de Projetos



Funcion Temporal do Sistema



MARCO LÓGICO



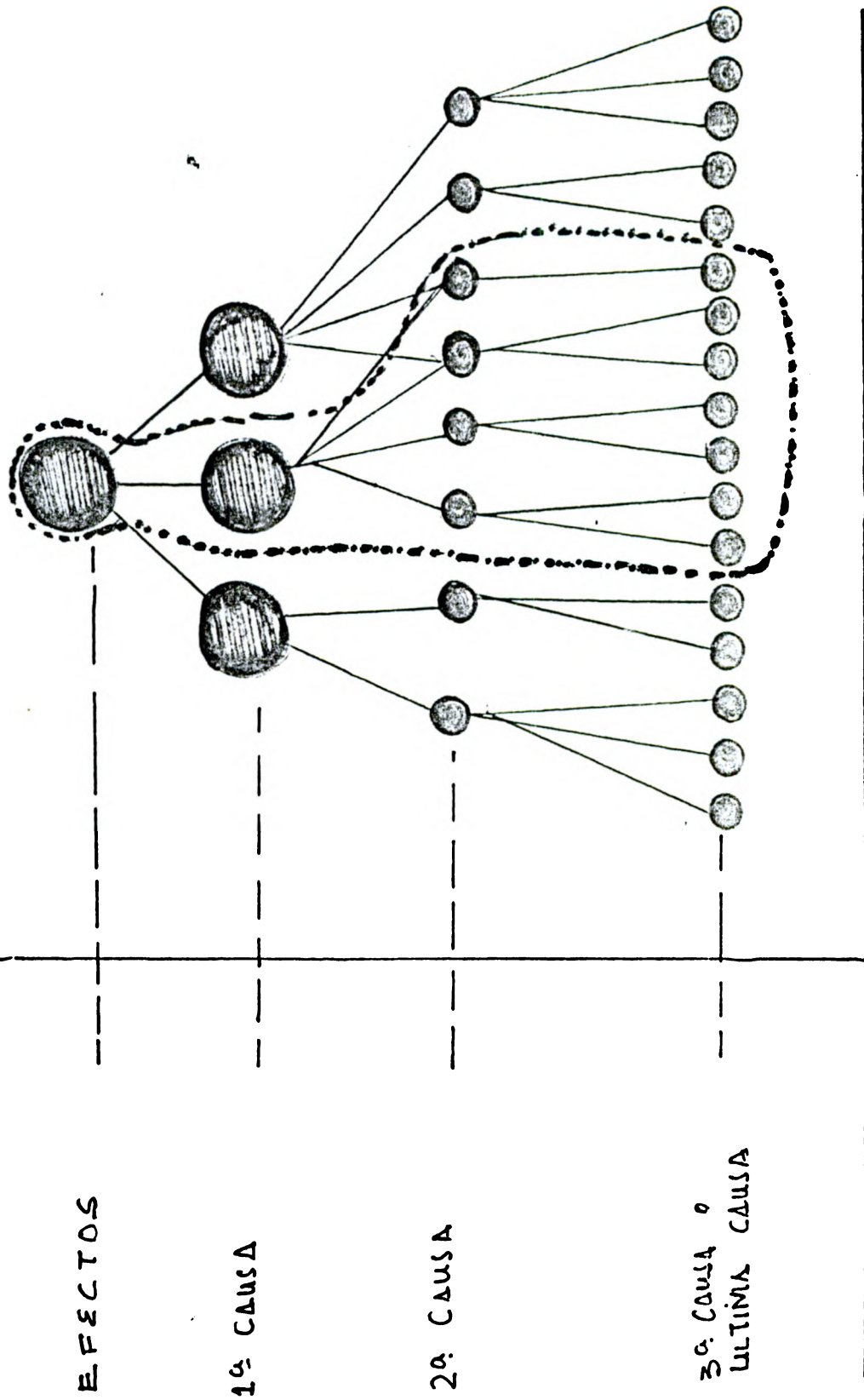
ESFERA DO AVALIACAO

ESFERA DO LIMITACAO

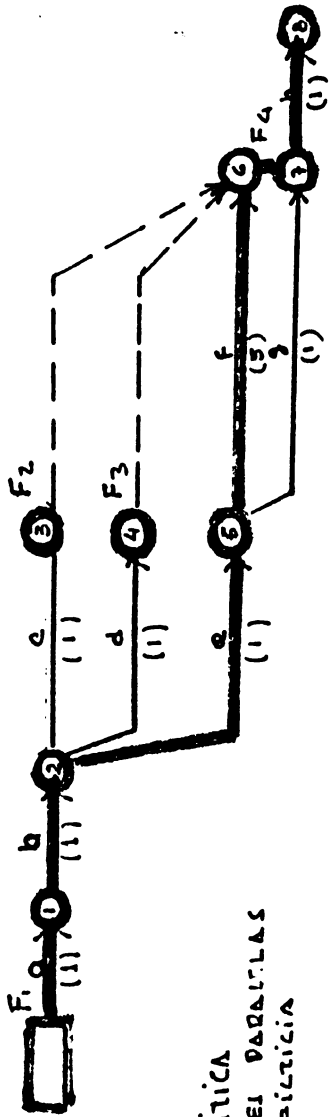
DIAGRAMA DE CONGRUENCIA

(SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS)

NÍVEL DE PROBLEMAS



REDES DE DESEMPENHO



— RUTA CRITICA
--- ATIVIDADES PARALELAS
--- LINHA PIZCIA

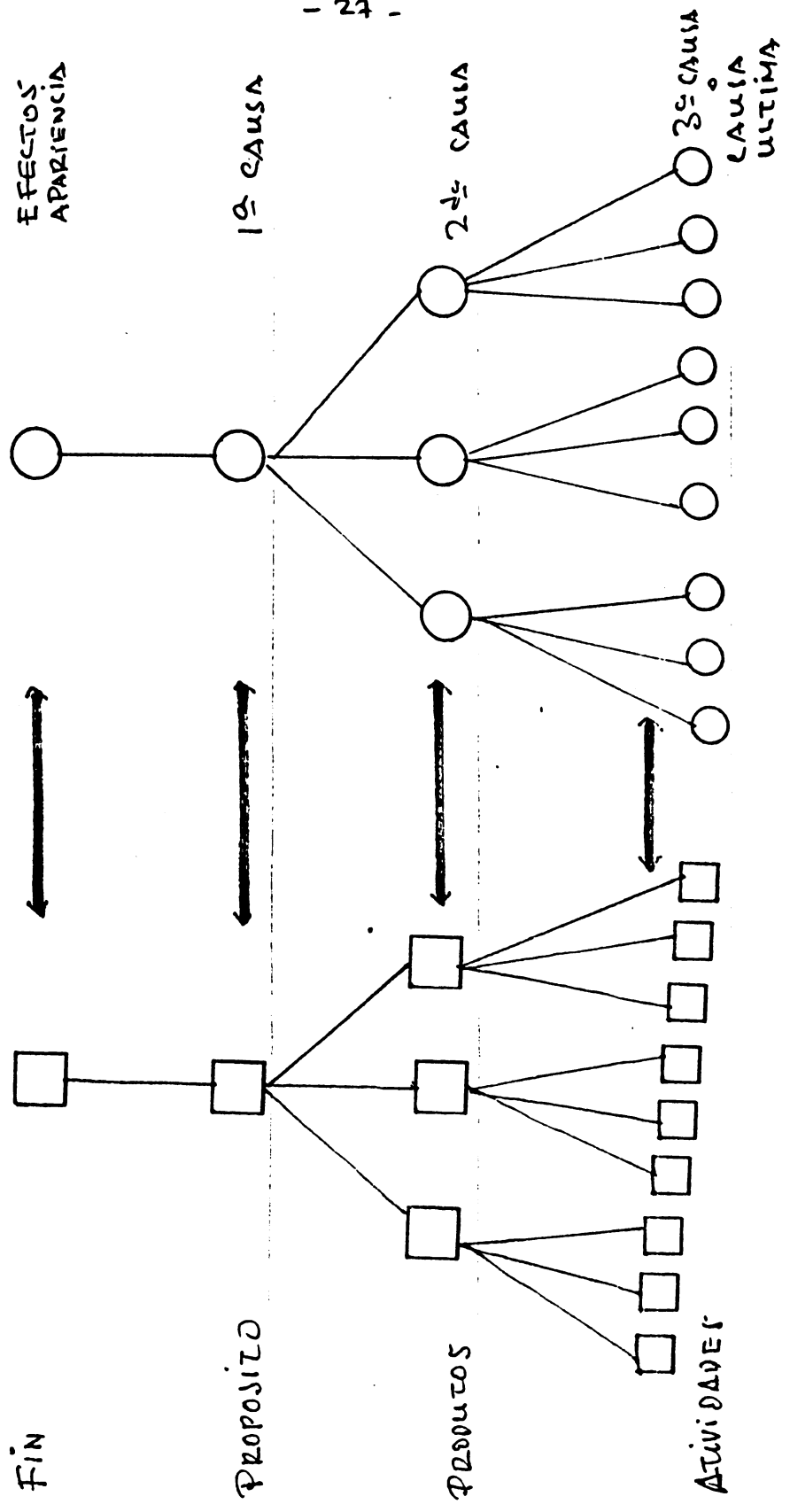
C U A D R O G A N T T

ATIVIDADES	DURACAO (DIAS)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESPONSABLES
a. Formul. Progr. Capacitac.	1	XXXX												Div. Mov. e Gest.
b. Aprobacao do Programa	1		XXXX											DIRECTORIA
c. Preparacao Mat. Didatico	1			XXXXXXXXXXXX										LERZUNDI - CANDIDO
d. Reproducao Bibliografica	1				XXXX									LUCIA
e. Local e apoio logistico	1				XXXX									LUCIA
f. Fletuar o curso	5					XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX				LERZUNDI - CANDIDO
g. Avaliacao curso	1									XX				PARTICIPANTES
h. Preparacao relatorio	1										XXXXXX			Div. Mov. e Gest.

ARTICULAÇÃO PROBLEMA-OBJETIVOS

PROBLEMAS

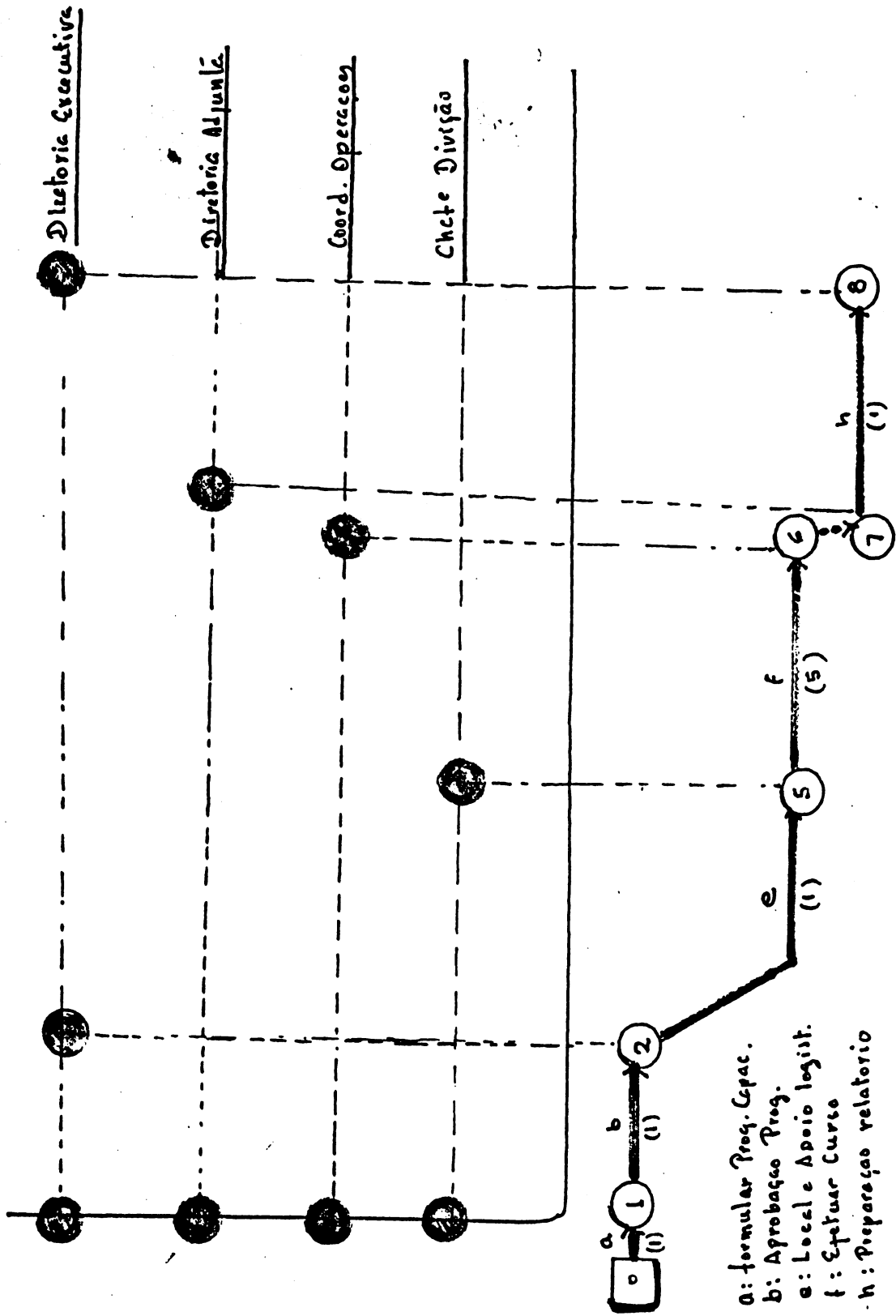
OBJETIVOS



OBJETIVOS EM PROGRAMA-PROJETOS

PROGRAMA			
FIN	PRODUTO ①	PRODUTO ②	PRODUTO ③
PROPOSITO	FIN	FIN	FIN
① ② ③ PRODUTOS	PROPOSITO	PROPOSITO	PROPOSITO
ATIVIDADES	PRODUTOS	PRODUTOS	PRODUTOS
	ATIVIDADES	ATIVIDADES	ATIVIDADES

SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA ACOMPANHAMENTO



RESULTADOS DE AVALIAÇÃO

NIVEL DE LOGRO	METAS	DECISÃO
	<p>As metas do Projeto foram cumpridas 100%. A Concordância entre F, P, Pr e A é perfeita</p>	<p>Projeto deve continuar como foi desenhado. Desenho perfeito</p>
	<p>F e P foram cumpridas em 50%, o Produto em 33% e as Atividades assim como os recursos em 100%. Os objetivos foram sobre dimensionados.</p>	<p>Projeto deverá ser reformulado. Baixar nível de objetivos ou incrementar os recursos. Desenho imperfeito</p>
	<p>F, P e Pr foram cumpridos 100% e as atividades somente 75%. Os recursos foram sobre dimensionados</p>	<p>Projeto deverá ser reformulado. Baixar nível de recursos ou sobre dimensionar nível de objetivos. Desenho imperfeito</p>
	<p>F foi cumprido 25%, P 75%, Pr 50% e as A 75%</p>	<p>Projeto não tem coerência. Projeto deverá ser totalmente reformulado. Discutir cancelação projeto e troca do Directoria</p>

0 25 50 75 100 %



INFORME DE LOGRO

A :
DE :
DATA :
ACTIVIDAD:

1. NIVEL E CARACTERISTICAS DE LOGRO

2. PARTICIPANTES

3. RECURSOS UTILIZADOS

4. ACTIVIDAD E DATA PROXIMO INFORME

INFORME ALERTA

Δ :

DE :

DATA :

ATIVIDADE :

PROBLEMA :

SOLUÇÃO PROPOSTA :

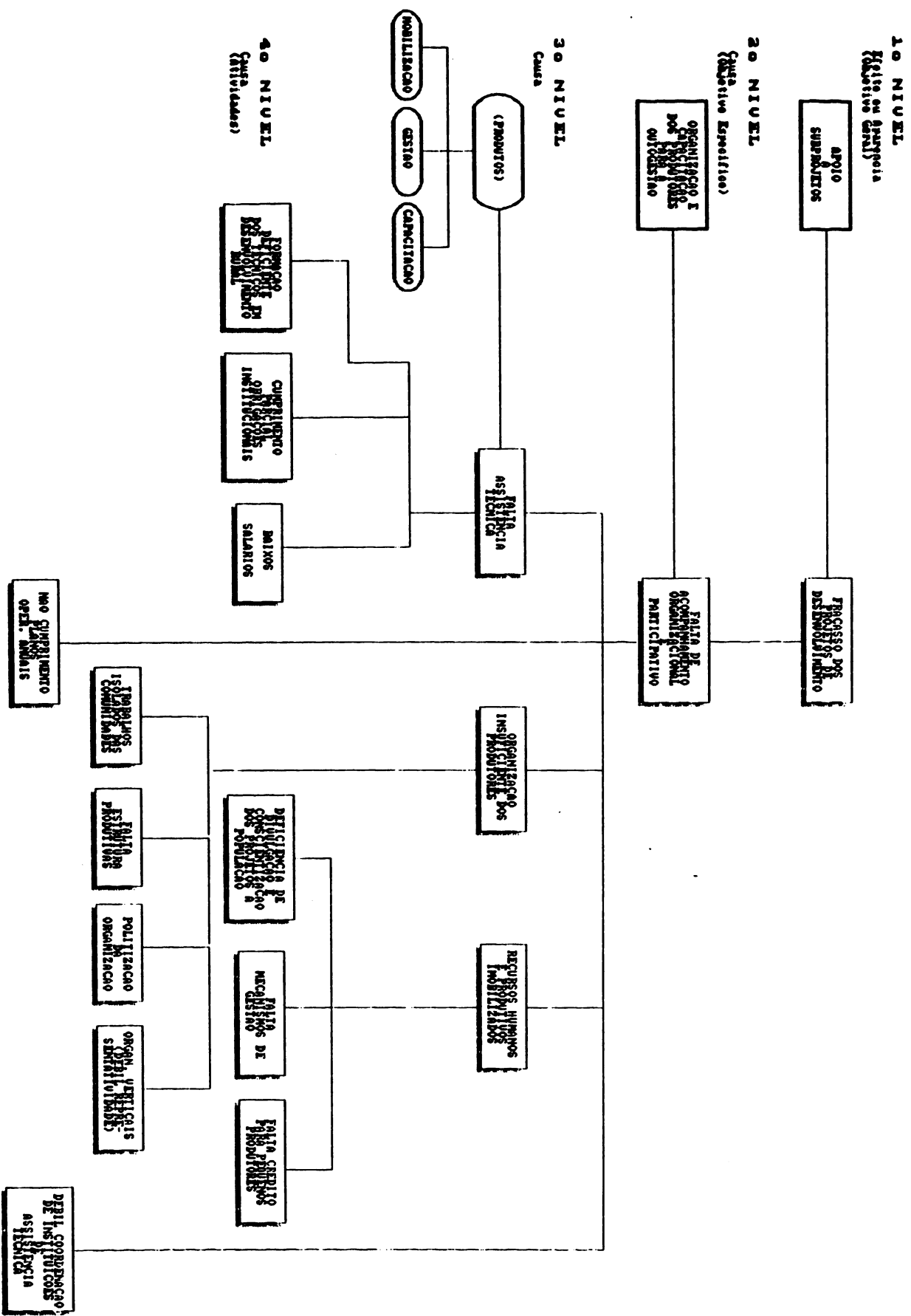
REQUERIMENTOS :

2. Documentos Produzidos em Laboratorio

- Rede de Pertinencia
- Marco Lógico do Programa PAPP
- Marco Lógico de Projeto de Pescadores URUÇUI

REDE DE PERTINENCIA (SISTEMATIZACAO DA PROBLEMATICA)

Doc. nº 01



MARCO LÓGICO

DURAÇÃO: 4 ANOS
RESPONSÁVEL: UT PAPP

PROGRAMA DE APOIO AO PEQUENO PRODUTOR RURAL

RESUMO NARRATIVO	INDICADORES VERIFICÁVEIS	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
FINALIDADE			
- Contribuir para uma melhoria das condições de vida dos pequenos produtores beneficiários do Projeto	- Incremento dos beneficiários, mais de 2 salários mínimos mensais ao finalizar o Projeto	- Avaliação, antes e após	
OBJETIVO CENTRAL			
- Assegurar uma execução correta e oportuna dos subprojetos	- Estabelecer e apoiar 20 subprojetos; - Beneficiar 12.138 famílias e - 65 municípios	- Avaliação final - Aval. intermediária	- Apoio político-administrativo federal e estadual - Estabilidade institucional - Planos Estadual e Regional - Continuidade cooperação técnica e financeira institucional
INSTRUMENTOS			
1- UT reestruturada	1- UT com pessoal qualificado, motivado e equipado . pessoal redimensionado c/novo regulamento de organização e funcionamento	- Regulam. org. e func. - Organograma	- Particip. instit. públicas - Particip. instituições não governamentais
2- Planejamento efetuado	2- Revisar (elaborar/atualizar) 20 subprojetos com seus POA's respectivos	- Subprojetos, POA's - Relatôr., implantação - Visitas de observação	- Estabilid. laborar técnicos do PAPP
3- Coord./Assessoram. realizado	3- Promover implementação de 20 subprojetos e assessorar as Unidades Gestoras	- Relat. de supervisão - Relat. de avaliação	- Continuid. planos e programas
4- Superv./Acompanham. feito	4- Realizar 4 supervisões anuais . Preparar 4 relatórios anuais	- Relat. financeiros - Visitas de observação	
5- Avaliação realizada	5- Realizar 3 avaliações anuais e 1 final	- Balanços	
6- Adminst. financ. realizada	6- Repassar recursos às Unidades Gestoras . Realizar balanços mensais, auditorias semestrais e relatôr. de acompanhamento para os 20 subprojetos	- Relat. eventos - Aval. dos participantes - Relat. de viagens - Estudos	
7- Mobiliz./Treinamento efetuado	7- Capacitar 3.600 produtores . 240 eventos comercializ./5 dias/6.800 prod. . 12 eventos p/técnico/300 téc. UT/5 dias . 20 viagens de intercâmbio/20 téc./5 dias . Contratar 218 dias consultoria, assessoramento subprojetos c/duração média 8 dias etc		
8- Pesquisa agropecuária realizada	8- Aproximadamente 60 estudos		

ATIVIDADES	CUSTOS DO PAPP (MILHÕES/DÓLARES)					
	TOTAL	BM	FED	EST		
1a - Instalar nova estrutura					- Relat. de acompanham.	- Rec. necessár. e suficientes
b - Treinar corpo técnico					- Relat. fís.-financeiros	- Uso de recursos p/fins do Programa
c - Colocar em funcionam. o sistema					- Informativos	- Seleção adequada p/Gerentes da UT
	SUBPROJETOS	58	31	14	13	
2a - Levantamento de área	- Obras	27	15	6	6	- Balanços
b - Contratar elabor. subproj.	- Equipam.	18	10	04	04	
c - Coord. elabor. POA's	- Serviços	13	7	3	3	
d - Acomp. ativ., aval. resultados	- Crédito 1	11	8	3	-	
	- Crédito 2	3	3	-	-	
3a - Fazer articul. institucional	- Pesquisa	1	0,6	0,2	0,2	
b - Assessor. técnica	- Ação Fundiária	4	2	2	-	
	UT	9	5	2	2	
4a - Elaborar prop. superv. estadual	- Adm.	5,9	3,3	1,3	1,3	
b - Analisar prob. e das sugestões	- Treinam.	1,9	1,1	0,4	0,4	
c - Acomp. e superv. problemas e soluções	- Est. e consult.	1,3	0,7	0,3	0,3	
5a - Plano	TOTAL	86	50	21	15	
b - Cont. consultoria						
c - Reuniões p/tomar decisões						
6a - Prep. programa financeiro						
b - Liberar e repassar recursos						
c - Controlar aplic. rec/auditorias						
d - Consolidação balanços, relat.						
7a - Identificar demandas						

RESUMO NARRATIVO	INDICADORES VERIFICÁVEIS					MEIOS DE VERIFICAÇÕES	PRESSUPOSTOS
		0	1	2	3		
<p>Obj.: Elevar o nível de renda e melhoria das condições de bem-estar dos pescadores</p> <p>US\$-1.630</p>	<p>Val. bruto produção/ano</p> <p>Renda líq. Prod./ano</p> <p>Renda líq.pesc./mês</p>	<p>1.267</p> <p>1.441</p> <p>95</p>	<p>2.122</p> <p>1.783</p> <p>149</p>	<p>2.670</p> <p>2.325</p> <p>194</p>	<p>2.670</p> <p>2.325</p> <p>194</p>	<p>- Avaliação</p> <p>- Avaliação</p> <p>-Avaliação de impacto (ex-post)</p>	
<p>Objetivo: Aumentar produtividade dos pequenos produtores do Lago de Boa Esperança através de técnicas</p>	<p>INDICADORES</p> <p>1. Produtividade kg/h/ano</p>	<p>1.800</p>	<p>2.800</p>	<p>3.600</p>	<p>3.600</p>	<p>100%</p>	<p>Em dezembro ano 1 e 2 avaliação intermediária e dezembro ano 3 avaliação final</p> <p>- Governo Estadual garante serviços básicos, educação, saúde,</p> <p>- Apoio logístico para implantação e operação</p> <p>- Existência de um plano estadual de desenvolvimento</p> <p>- Preços favoráveis p/ produtos sem garantir renda</p>
<p>INSTRUMENTOS</p> <p>1. Gerência Executiva</p> <p>2. Câmara de Resf. restaurado</p> <p>3. Fáb. de gelo</p> <p>4. Caminhões isotérmicos</p> <p>5. Embarc. de apoio</p> <p>6. Créd. pesq. individual</p> <p>7. Assist. técnica</p> <p>8. Est. linológ. e ictiológicos</p>	<p>INDICADORES</p> <p>1. G.E.E. e Oper. eficientes.</p> <p>2. C. de resfriado</p> <p>3. Fáb. gelo novo fab. rest.</p> <p>4. Caminhões</p> <p>5. Embarc. nova</p> <p>Embarc. restaurada</p> <p>6. Nº prod. assist.</p> <p>7. Nº de prod. assent.</p> <p>8. Nº estudos</p>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>200</p> <p>200</p> <p>1</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>1</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>1</p> <p>-</p> <p>200</p> <p>200</p> <p>3</p>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>200</p> <p>200</p> <p>3</p>	<p>- Relatório físico financeiro</p> <p>-</p> <p>- Verificação obras</p> <p>- contratos</p> <p>- Termos referenciais</p> <p>- Supervisão</p> <p>- Estudos</p>	<p>- Disponib. e desempenho favorável das instituições articuladas</p> <p>- Condições climáticas favoráveis</p> <p>- Disponib. satisfatória das organiz. dos produtores</p> <p>- Desempenho satisfat. dos pescadores</p>
<p>ATIVIDADES</p> <p>1a. Construir e instalar o escritório</p> <p>2a. Contratar pessoal</p> <p>3a. Capacitar pessoal</p> <p>4a. Operar gerência</p> <p>5a. Contratar serv. restauração</p> <p>6a. Restaurar câmara</p> <p>7a. Operar e supervisionar</p> <p>8a. Compra fáb. de gelo</p> <p>9a. Instal. fáb. de gelo</p> <p>10a. Restaur. fáb. existente</p> <p>11a. Oper. e superv. fábrica</p> <p>12a. Compra caminhões isotérmicos</p> <p>13a. Operação e supervisão</p> <p>14a. Compra embarcação</p> <p>15a. Restaur. embarcação existente</p> <p>16a. Oper. e supervisão</p> <p>17a. Estudo demanda crédito</p> <p>18a. Conv. entid. financeira</p> <p>19a. Executar e superv. crédito</p> <p>20a. Elaborar plano de trabalho</p> <p>21a. Controlar serv. de assist. téc.</p> <p>22a. Operar e supervisionar</p> <p>23a. Contratar consultoria</p> <p>24a. Superviv. estrados</p> <p>25a. Avaliar e divulgar resultados</p>	<p>INVESTIMENTOS ANOS US\$</p> <p>ATIVIDADES</p> <p>1.</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>TOTAL</p>	<p>92</p> <p>10</p> <p>58</p> <p>96</p> <p>8</p> <p>231</p> <p>44</p> <p>12</p> <p>542</p>	<p>29</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>43</p> <p>6</p> <p>73</p>	<p>29</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>40</p> <p>6</p> <p>70</p>	<p>152</p> <p>10</p> <p>58</p> <p>96</p> <p>8</p> <p>231</p> <p>127</p> <p>24</p> <p>686</p>	<p>- Relatórios físicos financ.</p> <p>- Informe lógico</p> <p>- Informe de alerta</p> <p>- Aval. de pessoal</p> <p>- Informe de manutenção e conserv. de patrimônio/inventários físicos</p>	<p>- Recursos oportunos e suficientes</p> <p>- Disponibilidade de local de recursos a pessoal técnico</p>

3. Resumo Conclusões plenaria

Em plenaria foram colocados os seguintes aspectos, os quais deverao ser estudados e eventualmente atendidos pela Diretoria de preferencia em combinação com os tecnicos:

- Ainda falta aprofundar metodos para fomulação de projetos.
- Faltam instrumentos para acompanhamento e monitoria durante a execucao dos subprojetos.
- Ausencia de planos de acompanhamento e avaliacao para os subprojetos.
- Desconhecimento sistematico e aprofundado do programa e dos subprojetos pelos tecnicos.
- Desarticulacao das coordenacoes e divisoes do PAPP para acompanhamento dos subprojetos
- Desvalorizacao das capacidades dos tecnicos PAPP pela Diretoria.
- Tecnicos desmotivados com PAPP por salarios baixos e desvalorizacao de suas capaciades.
- Debil articulacao com as instituicoes governamentais e nao governamentais, civis e polticas por desconhecimento do Programa e subprojetos PAPP.
- Falta de participacao democratica dos tecnicos entre os niveis de decisao PAPP.
- Debil comunicacao entre Coordenadores, chefes e tecnicos.
- Centralizacao de responsabilidades e tarefas entre um pequeno grupo durante a elaboracao dos subprojetos.
- Atrazo nas açoes de mobilizacao e capacitacao do publico meta.
- Inexistencia de mecanismos e instrumentos metodologicos para facilitar a coordenação dos subprojetos.
- Evasao e desinteresse por parte de alguns tecnicos, chefes e assessores durante a execucao do evento.

IV. RESUMO AVALIAÇÃO

- Segun tabela adjunta tive um bom nivel de acceptance entre boa e ótima.

- O dinamismo e motivação de grupo foi afectado por a greve dos funcionarios ocorrido em dois últimos dias del Curso

- A organização dada as circunstancias foi boa, ainda elas posen ser melhoradas

- Las sugestoes de temas a serem tratados em proximos cursos foram:
 - . Supervisao e acompanhamento de projetos
 - . Avaliação de projetos
 - . Conhecimento de otros sub-projetos
 - . Gestao e cogestao.

III. Relação dos participantes do curso sobre Métodos de Gestão - Um Enfoque de Sistemas.

Período: 21 a 25 de setembro de 1992.



- 1- Francisco de Assis Barra Pedreira Ec. CPA.
- 2- M^o do Carmo de Almeida Ec. CPA.
- 3- Delyra, Orly Ribeiro, Ec. DMG
- 4- Wilson de Castro Moura, Ec. DI
- 5- Jovis R. Ruyter Jr. CONSULTOR SEPLAN - PAPP - IICA.
- 6- Francisco de Castro de Castro 6 - anjo T. Soc. DMG.
- 7- Candido Atayde de Pinha : Ins^o Agr. Coord. Operações.
- 8- Genivaldo Batista Pontes : Ins^o Agr. Assessor Planejamento
- 9- João Romualdi Neto Ins^o Civil. Div. Implantação.
- 10- Wilson Alcântara Ins^o Agrônomo Div. Implantação.
- 11- Georgysan Brito Ec. Div. Implantação.
- 12- Ulisses José F. Norberto Jr. Ec. Div. Implantação
- 13- José Fúlvio de Carvalho. Tec. Agrícola. Div. Implantação
- 14- Edange, Nante. Ins^o Agrônomo. Div. de Implantação.
- 15- Aroas Cruz Mendes. Médico e Contador. Coord. Financeira.
- 16- José Roberto Vaccinelli Ins^o Agrônomo. Div. Implantação.
- 17- MANFREDI JÚNIOR Ins^o de Minas. Director
- 18- Francine Seabra. Ec. Div. de Implantação.
- 19- Angéla Maria Leopoldo Artosa Mota Pedagoga. DMG
- 20- Marlene da Santa Thomaz Carvalho Costa Pedagoga. Dept. Res. DMG
- 21- Célia Maria Camê Silva Contadora. Chefe Div. de Acompanhamento Fin.
- 22- LUIS PINHO : Adm. de Empresas. Chefe Div. Prestação de Contas.
- 23- Baltazar B. Cordozo. Advogado. Assessor Jurídico.
- 24- Carlos Augusto Batista da Silva Ec. Div. Ass. Financeira
- 25- Ambícia Evangelista, Geografa DMG.
- 26- Roberto de Silva B. Filho Ins^o Agrônomo Div. Implantação
- 27- Abilio Leandro Silva CONSULTOR SEPLAN - PAPP - IICA.

CURSO SOBRE "MÉTODOS DE GESTÃO" UM ENFOQUE DE SISTEMAS
INSTRUMENTAL DE AVALIAÇÃO DO EVENTO

MARCAR COM X)

	ÓTIMA	BOA	REGU- LAR	DEFICIEN- TE
1. EXPOSIÇÃO				
- Clareza exposição	6	11		
- Profundidade	3	10	3	1
- Dinamismo e motivação do grupo		5	10	2
- Exposto favorece participação	2	11	3	1
- Uso material audiovisual	3	09	4	
- Enquadramento do tempo	2	10	4	1
- Objetivos cumpridos	11	5		
2. ORGANIZAÇÃO				
- Local	3	10	2	2
- Cumprimento do horário	2	10	5	
- Material de trabalho	3	09	4	
- Material bibliográfico	2	8	6	
- Apoio logístico	1	6	6	
3. AUTO-AVALIAÇÃO RESPEITO A RESULTADOS				
- Melhor conhecimento do Programa PAPP	4	11		
- Melhor conhecimento Subprojeto Uruçuí	4	10	1	
- Melhor conhecimento respeito a métodos p/gestão projeto	3	12	1	
- Motivação p/participar eficientemente do acompanhamento do Subprojeto	2	12	2	
4. OBSERVAÇÕES				
5. SUGESTÕES DE TEMAS A SEREM TRATADOS PRÓXIMOS CURSOS				

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA
SHIS Q15, CONJUNTO 9, BLOCO D, COMÉRCIO LOCAL, CEP 71615-090, BRASÍLIA, DF, BRASIL
CAIXA POSTAL 02995, CEP 71609-970, TELEFONE: (061) 248-5477, FAX: (061) 248-5807
ENDEREÇO TELEGRAFICO: IICA-BRASIL RNP (INTERNET) iica@cr-df.rnp.br