

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIVISION DE PLANIFICACION Y MANEJO DE PROYECTOS (PROPLAN)

LINEAMIENTOS METODOLOGICOS BASICOS PARA ANALIZAR SISTEMAS DE INFORMACION  
ORIENTADOS AL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES ESPECIFICAS DEL SECTOR  
PUBLICO AGROPECUARIO

Documento Interno PROPLAN - 49

IICA  
PROPLAN-  
No. 49  
1981

San José, Costa Rica  
Setiembre, 1981



COLECCION NACIONAL  
NOS. 1001-1010 DE LA BIBLIOTECA  
NACIONAL

IICA  
PROPLAN-  
Nº 49  
1981

DIVISION DE PLANIFICACION Y MANEJO DE PROYECTOS  
(PROPLAN)

---

LINEAMIENTOS METODOLOGICOS BASICOS PARA  
ANALIZAR SISTEMAS DE INFORMACION ORIENTADOS AL  
SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES ESPECIFICAS  
DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO

DIRECCION DE PROYECTOS MULTIZONALES

---

Instituto Interamericano de  
Cooperación para la Agricultura  
(IICA)

Documento Interno PROPLAN-49  
San José, Costa Rica, setiembre 1981

This One



S987-AF1-2LQ0



## CONTENIDO

1. INTRODUCCION
  - 1.1 Objetivos
  - 1.2 Conceptos y definiciones
  - 1.3 Presentación del documento
  
2. ETAPAS PARA LA REALIZACION DE ACCIONES ESPECIFICAS Y ORGANIZACION DE LA FUNCION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION
  - 2.1 Etapas necesarias para realizar acciones específicas
  - 2.2 Organización de la función de seguimiento y evaluación de acciones específicas
  
3. TIPOS, FLUJOS DE INFORMACION Y PRINCIPALES UNIDADES INTERVINIENTES EN EL SISTEMA
  - 3.1 Información de orientación
  - 3.2 Información sobre capacidad administrativa para la ejecución
  - 3.3 Información sobre resultados
  - 3.4 Información respecto a medidas correctivas y directivas a tomarse.
  
4. DESAGREGACION DE LOS TIPOS Y FLUJOS DE INFORMACION
  - 4.1 Información de orientación y reorientación entre niveles jerárquico-institucionales.
  - 4.2 Información sobre capacidad de ejecución a disposición de los programas.
  - 4.3 Información sobre estados de situación.
  
5. LINEAMIENTOS METODOLOGICOS PARA ANALIZAR SISTEMAS DE INFORMACION ORIENTADOS AL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES ESPECIFICAS
  
6. PAUTAS PARA UNA ESQUEMA DE ANALISIS.





## 1. INTRODUCCION

La información es el eslabón necesario para integrar las diferentes funciones gerenciales necesarias para ejecutar con éxito un programa. En lo que se refiere a las funciones de seguimiento y evaluación, la información es el elemento básico mediante el cual se conoce y transmite si la ejecución de las actividades y la generación de los resultados esperados están de acuerdo con lo programado. Esto permite comparar y analizar el impacto de la ejecución del programa en los diferentes niveles de sus objetivos, así como el buen funcionamiento y operación de la unidad ejecutora y recomendar acciones correctivas cuando fuere necesario. <sup>1/</sup>

Esto requiere de un sistema apropiado al logro de la información necesaria para el seguimiento y evaluación de acciones específicas a cargo de las unidades ejecutoras de programas.

### 1.1 Objetivos.

La utilidad de un sistema de información semejante, puede determinarse analizando los flujos y tipos de información empleados. Por tanto, se requiere contar con un esquema de análisis que permita:

- a. identificar los flujos y tipos de información que se dan entre las unidades organizativas que intervienen en la función de seguimiento y evaluación;
- b. identificar los vacíos o limitaciones que puedan existir en el sistema de información para seguimiento y evaluación de acciones específicas y los factores causales de mayor trascendencia;
- c. identificar áreas específicas de dicho sistema sobre las cuales habría que plantear alternativas de intervención.

### 1.2 Conceptos y definiciones

Se consideran acciones específicas, las acciones derivadas de políticas que resulten en asignaciones prepuetarias relativas a la obtención de productos predeterminados, dentro de programas sectoriales definidos. Aunque estas

---

<sup>1/</sup> IICA, Sistema de Seguimiento e Información Gerencial. Fascículo No.7, Programa de Manejo de Proyectos. San José, diciembre, 1979.



decisiones se originan en distintos niveles del gobierno, para los efectos de este trabajo, el interés principal reside en las unidades organizativas que tienen a su cargo la ejecución de dichas acciones.

En lo que se refiere a los conceptos de seguimiento y evaluación, se entiende por seguimiento la acción orientada a verificar el cumplimiento y logro de objetivos a nivel de productos, actividades y factores bajo el control de la unidad organizativa pertinente. De otra parte, evaluación se refiere al examen del impacto que se consigue sobre objetivos específicos con los productos derivados de la acción de la unidad organizativa, además del análisis del efecto sobre los objetivos generales que se busca con dicho impacto. Lo anterior involucra también la consideración de factores bajo el control de la unidad organizativa, como aquéllos no controlados. <sup>2/</sup>

Un sistema de información para el seguimiento y evaluación de acciones específicas comprende el conjunto de mecanismos, instrumentos y regulaciones que:

- capta en sus distintos niveles la información y datos generados por las diferentes unidades de decisión y/o ejecución intervinientes en la realización de acciones específicas,
- procesa dichas informaciones y datos; y
- difunde los mismos entre esas y otras unidades,

para su utilización como insumo para el seguimiento y evaluación de dichas acciones específicas.

Las principales etapas en que se emplean estos mecanismos, instrumentos y regulaciones, tal como se indica más arriba, son las de: a) captación; b) procesamiento y, c) difusión de la información generada por las unidades intervinientes en la realización de acciones.

En la primera de las etapas señaladas, se obtienen datos esenciales acerca de la realización de acciones específicas y logro de resultados (seguimiento), que a su vez permiten identificar grados de eficacia y eficiencia con los cuales se generan tales resultados (evaluación).

---

<sup>2/</sup> Ibid.



La segunda etapa registra, sistematiza, analiza y sintetiza esos datos transformándolos en información significativa para la conducción y mejoramiento de la realización de acciones.

En la última etapa, esa información se hace llegar oportuna y apropiadamente a quienes la necesitan para el seguimiento y evaluación.

Sobre esta base, es luego posible analizar sistemas de información existentes para el seguimiento y evaluación en términos de los objetivos planteados anteriormente.

### 1.3 Presentación del documento

Este documento se subdivide en cinco capítulos, el primero de los cuales, corresponde a esta introducción. En el segundo se conceptualizan las etapas para ejecutar acciones específicas debido a que cada una de esas etapas genera información necesaria para los responsables de la evaluación y seguimiento.

En el tercero se identifican los flujos y tipos de información que se dan entre las unidades organizativas que intervienen en las distintas etapas por las que atraviesa la realización de acciones específicas.

En el capítulo cuarto, se desagregan los tipos de información identificados en el capítulo precedente. Estos cuatro primeros capítulos constituyen el marco conceptual de los lineamientos metodológicos básicos propuestos dentro de los capítulos quinto y sexto, para analizar sistemas de información orientados al seguimiento y evaluación de acciones específicas.

## 2. ETAPAS PARA LA REALIZACION DE ACCIONES ESPECIFICAS Y LA FUNCION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION.

### 2.1 Etapas necesarias para realizar acciones específicas.

Cada una de las etapas o pasos necesarios a seguir para la realización de acciones específicas, debe generar información. En consecuencia, la identificación



y análisis de dichas etapas permite establecer si tal información es adecuada, suficiente y oportuna para el efectivo seguimiento y evaluación de tales acciones; o en caso contrario, poder determinar las carencias o limitaciones de dicha información a fin de adoptar medidas correctivas pertinentes.

Estas etapas son las siguientes:

- a. Desagregación de los programas en actividades y tareas.
- b. Asignación de actividades y tareas a las unidades organizativas que deba realizarlas, dentro de la esfera de influencia institucional de los responsables del programa.
- c. Determinación de un plazo para completar la realización de las actividades o tareas asignadas, proporcionando a las unidades organizativas los recursos necesarios para tal fin.
- d. Selección de actividades o tareas que generan la información relevante para el seguimiento y la evaluación. Dicha información (indicadores de desempeño y de resultados) permite determinar el nivel en el cual se realizan las tareas o actividades y el desempeño global de las unidades participantes en el programa.
- e. Disposiciones para la recolección, registro y presentación de los datos en términos de las actividades y tareas seleccionadas.
- f. Recolección y análisis de los datos para determinar los logros de las distintas unidades organizativas.
- g. Comparación de los resultados y efectos atribuibles al cumplimiento de las actividades y tareas asignadas con los resultados y efectos que inicialmente se procuraban alcanzar.
- h. Clasificación de dichos resultados en términos de satisfactorios e insatisfactorios, en función de lo que inicialmente se procuraba alcanzar. En el segundo caso, se debe también determinar si los resultados son imposibles de mejorar, por factores ajenos al control de las unidades participantes, o si podrían mejorarse tomando medidas correctivas apropiadas.
- i. Validación de medidas correctivas.





- j. Adopción de tales medidas correctivas y reiniciación del ciclo a partir del paso a.

Los pasos a al d ilustran actividades de las etapas de la instrumentación de la ejecución y de la ejecución misma. Los pasos e hasta i se refieren a actividades propias de la etapa de control. Por último; el paso j reinicia el ciclo, empalmado e integrando estos procesos con las etapas de formulación y/o instrumentación para la ejecución.

## 2.2 Organización de la función de seguimiento y evaluación de acciones específicas.

Para la adecuada integración de las etapas o pasos enunciados en el acápite 2.1, hace falta la realización del seguimiento y la evaluación, lo cual a su vez demanda la existencia de un sistema de información específico, como el que nos ocupa, cuyo diseño y funcionamiento lo habilite para tal fin.

La información requerida debe discriminarse, al menos, en las siguientes categorías:

- acerca del programa operativo; y
- acerca de la capacidad administrativa para la ejecución a disposición de las unidades organizativas a cargo de la realización de las distintas actividades en las etapas del proceso.

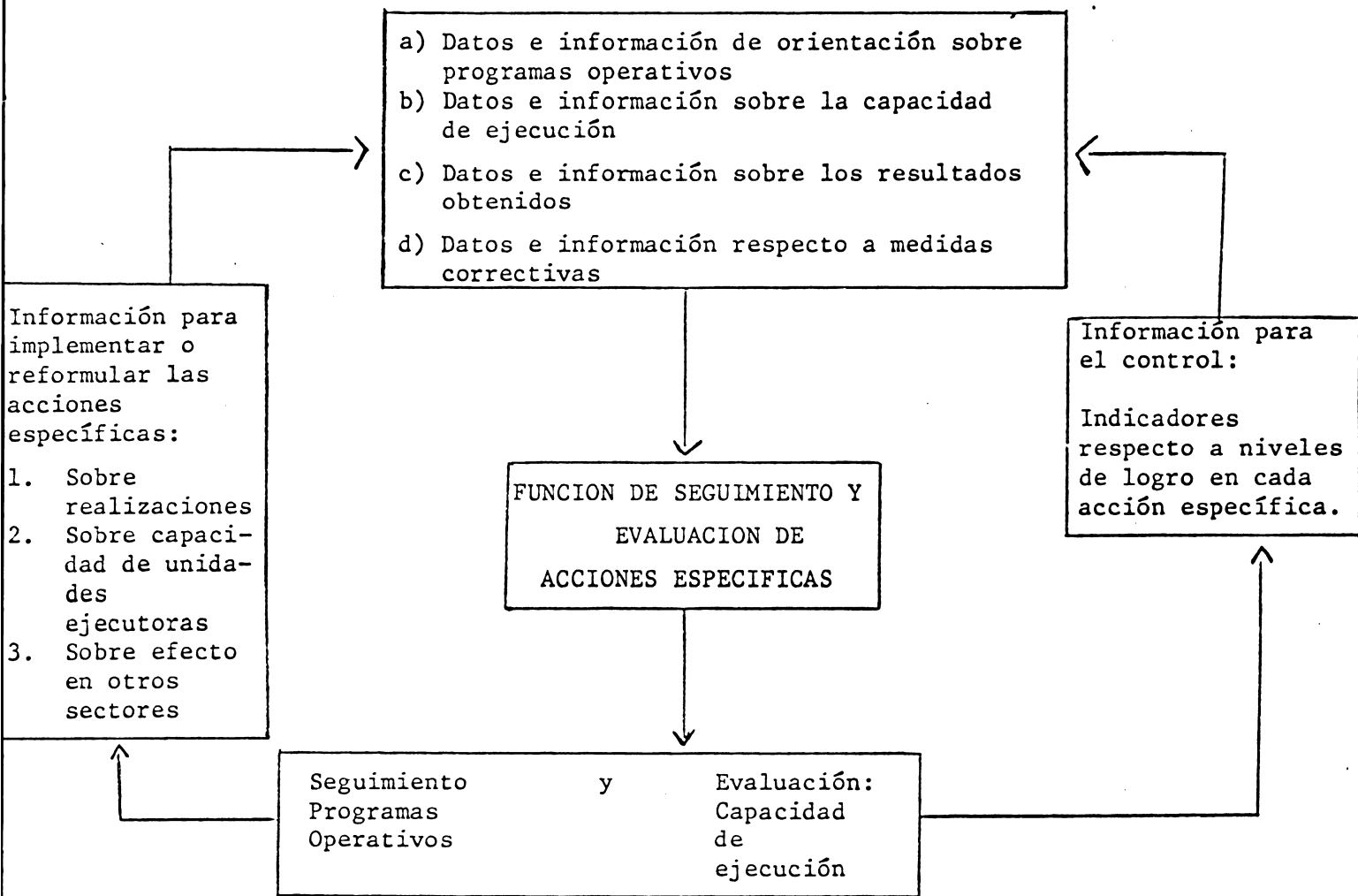
La carencia de dicha información produce un acelerado deterioro (en términos de funcionalidad) de las estructuras organizativas, asociado directamente con el tamaño y la complejidad de la organización.

La estructura y organización de la función de seguimiento y evaluación, así como la del sistema de información que la apoya, se relaciona al tamaño y complejidad del programa al cual se refiere y de la estructura organizativa a través de la cual se ejecuta. Esto implica que, frente a programas y/o estructuras organizativas grandes y complejas, las funciones de seguimiento y evaluación pudieran requerir de una unidad especializada.



En todo caso, exista o no una unidad especializada, el flujo mostrado en la Figura 1 esquematiza la forma de organizar la información en torno a la función de seguimiento y evaluación:

Figura 1. Flujos y tipos de información necesarios para el seguimiento y evaluación de acciones específicas.



Este esquema destaca el papel de la función de seguimiento y evaluación. En los casos cuando los niveles de complejidad y tamaño de los programas o estructuras organizativas lo justifiquen, se establece una unidad especializada, responsable de dicha función, ubicándola a nivel de cada una de las instituciones que liberan los programas o el sector respectivo.



### 3. TIPOS, FLUJOS DE INFORMACION Y PRINCIPALES UNIDADES INTERVINIENTES EN EL SISTEMA.

Continuando con lo destacado en la sección precedente, se señalan las siguientes categorías de información:

#### 3.1 Información de orientación.

Se refiere a lineamientos que delimitan el papel asignado por el gobierno al sector agropecuario;

- a. el Gobierno Central a las autoridades directivas responsables\* del Sector Público Agropecuario, respecto de las grandes políticas nacionales;
- b. de las autoridades directivas responsables del Sector Público Agropecuario a las instituciones autónomas o de programas específicos, acerca de las políticas sectoriales; de las instituciones citadas a los directores directores de programas en los cuales aquéllas participan como responsables o como ejecutoras, acerca de las políticas sectoriales y/o institucionales; y
- d. de los directores de programas a las unidades ejecutoras, acerca de las orientaciones anteriores y de las acciones específicas a ellas asignadas.

#### 3.2 Información sobre capacidad administrativa para la ejecución.

Se trata de la información generada en los niveles de ejecución para los niveles de decisión, con el fin que éstos, en sus lineamientos de orientación, tengan en cuenta esta capacidad y demanden acciones y resultados correspondientes, o proporcionen los recursos necesarios para adecuar dicha capacidad al nivel de lo que se demanda ejecutar. Este tipo de información fluye:

- a. de las autoridades directivas responsables del Sector, a la unidad especializada del Gobierno Central, \*\* informando acerca de la

---

\* Ministro, Consejo Ejecutivo, organismo nacional de planificación y formulación de políticas sectoriales, etc.

\*\* La unidad responsable del seguimiento y evaluación de planes y programas a nivel nacional.



- de la capacidad de ejecución disponible en sus instituciones;
- b. de las unidades de seguimiento y evaluación de cada institución la unidad correspondiente en la entidad directiva responsable del sector, informando acerca de la capacidad de ejecución disponible en la institución;
  - c. de los directores de programas, a la unidad responsable del seguimiento y evaluación del sector a nivel nacional, si el programa está diferenciado institucionalmente del sector, o a la unidad sectorial correspondiente, en el caso de no estar diferenciado, informando acerca de la capacidad de ejecución disponible en las unidades (responsables o ejecutoras) que participan en el programa; y
  - d. de las unidades ejecutoras a las autoridades responsables de programas, informando acerca de su propia capacidad de ejecución.

### 3.3. Información sobre resultados.

Se refiere a los resultados obtenidos como consecuencia de las acciones desarrolladas según orientaciones provenientes de los niveles de decisión. Estos resultados se traducen en políticas, medidas de política y/o acciones específicas, según sea el caso. Esta información fluye:

- a. de las autoridades responsables del Sector Público Agropecuario al Gobierno Central;
- b. de las Instituciones a las autoridades responsables del Sector;
- c. de los directores de programa a las autoridades de las instituciones pertinentes, si no hay diferenciación institucional entre programa y sector; en caso contrario, los directores informarán a la unidad de seguimiento y evaluación del sector a nivel nacional; y
- d. de los responsables de unidades ejecutoras a los directores de programas.





### 3.4 Información respecto a medidas correctivas y directivas a tomarse.

Esta información puede ser una reacción a la información recibida (retroalimentación) o generada por otros motivos (cambios de políticas, estrategias, etc.). Si bien esta información puede motivarse y generarse en los niveles de ejecución, por lo general se origina y fluye desde los niveles decisorios a los niveles ejecutores. Esto es:

- a. del Gobierno Central a las autoridades directivas responsables del Sector Público Agropecuario;
- b. de las autoridades directivas responsables del Sector a las Instituciones o Programas;
- c. de las instituciones citadas a los directores de programas en los cuales ellas participan como responsables o como ejecutoras; y
- d. de los directores de programas a las unidades ejecutoras.

Estos flujos de información se visualizan en el cuadro de la Figura No.2, a continuación:



Respecto al cuadro precedente, es de destacar que éste, como todo lo que antecede sobre el mismo tema, señala el flujo normal más corriente de información que se genera y recibe durante el proceso de seguimiento y evaluación. En la realidad, estos flujos son más complejos, y no tan jerárquica o piramidalmente orientados; tienen lugar entre:

- unidades ejecutoras dentro de un mismo y distintos programas;
- programas de una misma y distintas instituciones,
- instituciones de un mismo y distintos sectores, y entre
- distintos sectores

En otras palabras, éste es el conjunto de información generada y recibida acerca de las relaciones interinstitucionales para el seguimiento y evaluación de acciones específicas.

Estas relaciones interinstitucionales constituyen una red de interacciones difícil de precisar o tal vez sin mayor utilidad práctica que justifique un tratamiento exhaustivo de las mismas.

Sin embargo, lo que sí interesa en esta materia, son las interacciones entre unidades ejecutoras de un mismo programa, aunque las mismas pertenezcan a una misma o distintas instituciones o sectores del gobierno. (\*)

Esta, sí es una categoría de datos para la cual hay que diseñar mecanismos de recolección, ordenamiento y distribución de información.

La responsabilidad por reunir, organizar y transmitir adecuadamente esta información, puede residir a nivel de programas, y, dentro de éstos últimos, en la unidad o responsable del seguimiento y evaluación.

Lo fundamental para este sistema de información es el mantenimiento actualizado de diagnósticos organizativos en torno a las interrelaciones entre unidades ejecutoras de cada programa del sector agrícola. <sup>3/</sup>

---

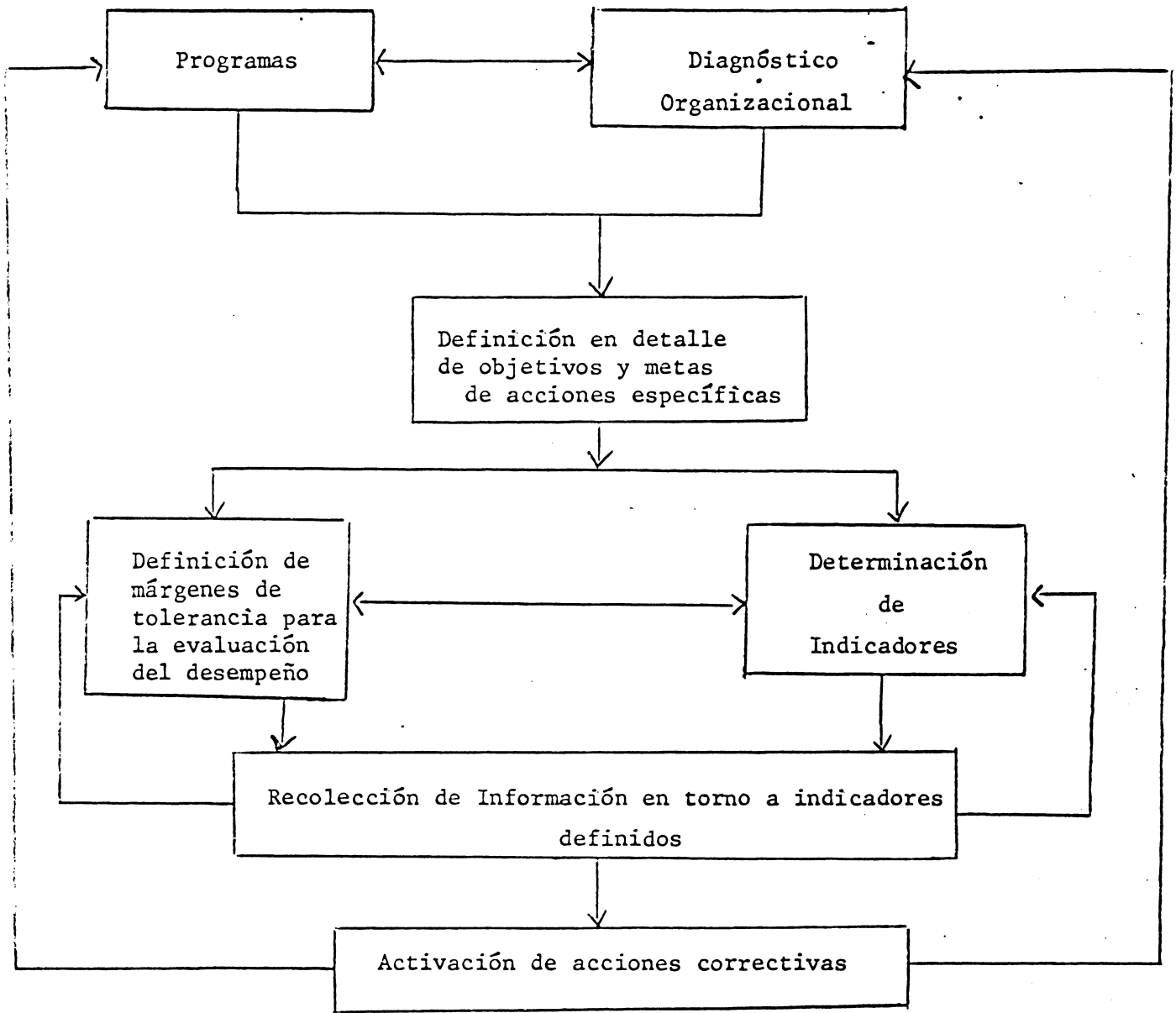
(\*) Esto, por cuanto, sin desconocer la utilidad de otros modelos de análisis, desde un punto de vista práctico para el manejo de datos, es recomendable circunscribirse a analizar la congruencia entre las diferentes actividades de seguimiento y evaluación dentro de los programas y el comportamiento real esperado.

<sup>3/</sup> IICA, Metodología para la preparación de diagnósticos organizativos en torno a las interrelaciones institucionales dentro de cada programa del Sector Público Agropecuario, Documento DIP-48, PROPLAN, agosto 1981.



Figura No. 4

Esquema de la utilización de los datos y orientaciones recibidas para el seguimiento y evaluación y acciones pertinentes





Conforme a este flujo de relaciones entre los diagnósticos actualizados, los programas operativos, y la activación necesaria de acciones correctivas, a la unidad responsable del seguimiento y evaluación le corresponde, asegurarse que este sistema de información le sirva para:

- planear operaciones,
- comunicar objetivos a representantes de funciones y niveles organizativos responsables de la realización de los mismos, y para
- "monitorear" la implementación, verificando la realización de objetivos formulados, e identificando desviaciones significativas y corregibles en el proceso de lograrlos.

Como se puede ver en la Figura, a esta unidad le corresponde:

- comparar las exigencias del programa a su cargo, con la capacidad de ejecución a disposición según el diagnóstico organizacional actualizado, procediendo a activar las medidas de ajustes necesarias, sobre el programa o sobre las unidades organizativas que tienen que ejecutar sus diferentes partes;
- actualizar sobre esta base los planes, reformulando o concretando más en detalle las definiciones de objetivos y metas;
- con estas definiciones o re-definiciones, identificar indicadores de desempeño para cada nivel de operaciones en el ámbito de cada una de las unidades organizativas que participan en el programa, estableciendo respecto a cada indicador, márgenes de tolerancia para la medición del desempeño.
- recolectar, como ya se señalara, información en torno a los indicadores identificados y definidos;
- comparar diferencias entre comportamientos reales y esperados respecto a cada indicador, detectando errores y adquiriendo un conocimiento de cada vez más en detalle y profundidad acerca de la situación y su desarrollo, para anticipar errores o mejores cursos alternativos de acción; y
- promover consenso acerca de las situaciones futuras deseables, activando acciones correctivas necesarias, sobre:
  - . programas y sobre
  - . las unidades organizativas o conjuntas de ellas dentro de cada programa.





#### 4. TIPOS DE INFORMACION

A continuación se desagregan, a título ilustrativo, algunos de los principales datos e información necesarios de generarse entre los distintos responsables del seguimiento y evaluación de acciones específicas.

##### 4.1 Información de orientación y reorientación entre niveles jerárquico-institucionales (\*)

Del gobierno central al nivel I:

- comunicación de políticas nacionales y sectoriales;
- comunicación de normas y disposiciones comunes para todas las instituciones y sectores;
- lineamientos presupuestarios.

Del nivel I al gobierno central:

- comunicación sobre potencialidades y limitaciones de recursos disponibles para cumplir políticas nacionales y sectoriales;
- comunicación sobre necesidades de reajustar políticas;
- comunicación sobre necesidades de recursos;
- estados de situación y logros;
- bases para la compatibilización de políticas sectoriales y nacionales.

Del nivel I al Nivel II:

- Comunicación sobre medidas de políticas;
- Normas y disposiciones comunes para toda la institución o sector;
- recursos presupuestarios disponibles por rubros programáticos.

Del nivel II al Nivel I:

- potencialidades y limitaciones de los recursos disponibles para implementar medidas de política para la institución o sector;

---

(\*) Los niveles jerárquico-institucionales mencionados corresponden a los que se describen en el documento DIP-49 de PROPLAN.



- necesidad de reajustar medidas de políticas
- necesidades de recursos;
- estados de situación y logros;
- bases para compatibilización de acciones específicas;
- proposiciones de nuevos programas y reajustes;

Del nivel II al nivel III

- comunicación sobre acciones específicas;
- normas y disposiciones comunes al nivel III;
- recursos disponibles por rubros programáticos;

Del Nivel III al nivel II

- potencialidades y limitaciones para implementar acciones;
- necesidad de reajustar acciones específicas;
- necesidad de recursos;
- estados de situación y logros;
- bases para compatibilización de acciones;
- proposición de nuevas acciones y reajustes de acciones en marcha;

Estos datos e informaciones son los siguientes:

TIPO	RESPONSABLE	DESTINATARIO	FRECUENCIA
1. Plan Nacional	Oficina Central de Planificación	Oficina Sectorial	Una vez/año
2. Presupuesto Nacional	Idem o Hacienda	idem	idem
3. Plan Agrícola	Oficina de Planificación sectorial o Agrícola	Primer nivel de instituciones del sector	idem
4. Presupuesto Sectorial	Idem o Hacienda	idem	idem
5. Programa Operativo	Unidad de Seguimiento y control de la ejecución	idem	idem u otra



TIPO	RESPONSABLE	DESTINATARIO	FRECUENCIA
6. Porciones del Programa operativo correspondiente (estructura de objetivos y actividades)	Primer nivel de las instituciones	Segundo nivel de las instituciones	idem
7. Porciones correspondientes de lo anterior	Segundo Nivel de las instituciones	Tercer Nivel de las instituciones	idem
8. Comunicaciones ad-hoc	Según el caso	Según el caso	Según el caso

#### 4.2 INFORMACION SOBRE CAPACIDAD DE EJECUCION A DISPOSICION DE LOS PROGRAMAS

- Por lo menos una vez al año, antes de la formulación final de programas y presupuestos
- Bajo la responsabilidad de las Unidades de Seguimiento y Evaluación de acciones específicas
- Para las unidades de Planificación, Programación, Presupuestos, Logísticas y, principalmente, para los directores de cada programa.
- A los efectos de verificar regularmente quiénes intervienen en la realización de cada programa, tomando las medidas correctivas necesarias respecto a la inclusión de otras unidades o al retiro de algunas de las allí incluídas

##### 4.2.1 Estructura Organizativo-Institucional por programa dentro del sector público agropecuario

- identificando qué unidades organizativas de cada nivel jerárquico-institucional están contribuyendo a tienen que contribuir a la realización de cada programa del Sector Público Agropecuario.

##### 4.2.2 Interrelaciones entre esas unidades organizativas dentro de cada programa.

- identificando relaciones por intercambio de bienes, servicios o información, para compararlos con lo que esos intercambios tendrían que ser conforme a la naturaleza del programas y de las contribuciones de dichas unidades.



4.2.3 Recursos del programa por unidades e instituciones y, si es posible, por las principales actividades sustantivas y de apoyo con las que cada unidad contribuye al programa.

4.2.4 Informes misceláneos respecto a

- demandas del medio al programa, tal como las identifican las distintas unidades organizativas identificadas al servicio del mismo;
- principales productos, identificados de igual modo.
- grados de satisfacción con los productos generados en el programa por parte de: unidades que los generan, y consumidores de esos productos;
- principales fuentes de información respecto a esos grados de satisfacción,
- aspectos de la organización responsables de insatisfacciones respecto a lo anterior;
- acuerdos y compromisos sobre principales propósitos y prioridades del programa;
- formas de división del trabajo (estructuras) en las unidades organizativas afectadas a cada programa;
- percepciones acerca de grados de compatibilidad entre estructuras (formas de división del trabajo) y propósitos de las unidades del programa;
- actividades del programa por fuera de estructuras establecidas;
- identificación y función aparente de niveles innecesarios de supervisión en cada programa;
- sistema social del trabajo en las unidades de cada programa;
- sistemas de recompensas en las unidades de cada programa;
- grados de desarrollo en las actividades propias de cada función administrativa en cada conjunto de unidades organizativas al servicio de cada programa.





Estos informes se generarán anualmente con los instrumentos previstos en la Metodología para la Preparación de Diagnósticos en torno a las Interrelaciones Institucionales dentro de cada programa del Sector Público Agropecuario.

La presentación de estos informes, puede a su vez hacerse con los cuadros de análisis previstos en el documento arriba mencionado.

De este modo, con este juego de informes, se mantendrían actualizados los diagnósticos organizativos, respecto a la capacidad de ejecución programática a disposición de cada conjunto de unidades organizativas dentro de cada programa del sector público agropecuario.

#### 4.3 INFORMACION SOBRE ESTADOS DE SITUACION

Estos datos e informaciones serían los siguientes:

TIPO DE INFORME	RESPONSABLE	DESTINATARIO	FRECUENCIA
Estado de avance en programas y proyectos (cuadro #3 en fascículo #7 del Programa de Manejo de Proyectos)	Directores de Programas y Proyectos	Unidad de Seguimiento y Evaluación de Programas	cada tres meses (?) (o según caso)
Estado de avance en actividades	Unidades dentro de cada programa	Directores de Programas y Proyectos	Una vez al año
Explicación de omisiones, desviaciones, retrasos y logros excepcionales (cuadros 4 y 5 fascículo #7 mencionado)	idem	idem	idem
Consolidado de explicaciones anteriores	Directores de Programas y Proyectos	Unidad de seguimiento y evaluación de la ejecución	cada tres meses? (seg. caso)



TIPO	RESPONSABLE	DESTINATARIO	FRECUENCIA
Cuestionarios completados con datos para informes de la Sección III precedente	unidades dentro de cada programa	Directores de programa para revisión e inmediato traspaso a Unidad de Seguimiento y Evaluación de acciones específicas	Una vez/año con bastante anticipación a la formulación de programas y presupuestos

5. LINEAMIENTOS METODOLOGICOS BASICOS PARA ANALIZAR SISTEMAS DE INFORMACION ORIENTADOS AL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES ESPECIFICAS

Al respecto, los pasos que se sugieren son los siguientes:

5.1 Recopilar formularios y otros formatos que se utilizan para:

- captar información,
- registrarla,
- organizar su presentación y
- transmitirla

dentro del ambito de la institución y/o programa que se quiera analizar.

5.2 Ordenar todos esos formularios y otros formatos utilizados, según el siguiente esquema:

A. Informes escritos:

1. Informe de situación

- Descripción, flujo entre niveles
- Funciones de los responsables

2. Informes alertivos

- Descripción

10

- Problemas
- Evaluación del problema
- Acciones

3. Informés de Logro

- Descripción
- Logros alcanzados
- Evaluación
  - . situación actual
  - . posibles problemas futuros

4. Informes especiales

- descripción

B. Intercambio Personal

1. Reuniones

- Descripción
    - . objetivos
    - . participantes
    - . periodicidad
    - . formato
    - . lugar
    - . justificación
  - Responsables
  - Instrumentos (\*)
    - . Minuta de actas (forma 4-305) Informe ZA/C-3.3 (285)
    - . Control ejecución (forma 4-304)  $\frac{1}{/}$  (pág. 13)
    - . Agenda de Reunión (pag. 15)  $\frac{1}{/}$
    - . Recordatorio de Actividades (pág. 16)  $\frac{1}{/}$
- } Informe ZA/C-3.3.

C. Registros de Información

1. Identificación registros y "libros de campo"

---

(\*) Las formas y demás instrumentos, son los presentados en el documento "Sistema de información y seguimiento" ZA/C-33(285) ICA/IICA, Distrito de Transferencia de Tecnología - Pamplona, Febrero de 1980, Colombia



## 2. Clasificación registros

### - Registros

- 5.4 Identificación de áreas específicas del subsistema sobre las cuales corresponde sugerir alternativas de intervención.
- 5.5 Estudio de esas alternativas a la luz de los modelos aquí delineados y
- 5.6 Formulación de propuestas

## 6. PAUTAS PARA UN ESQUEMA DE ANALISIS

1. Establecer los motivos, en torno a los cuales, se generan datos e información entre unidades superiores de decisión y unidades ejecutoras, comprometidas en la realización de un mismo programa.

La hipótesis consiste en que el motivo y la dirección de la información, afecta la naturaleza y la satisfacción o insatisfacción con ellas; y, en consecuencia, los patrones que se obtengan al introducir estos factores pueden evidenciar situaciones anómalas, posibles de corregir. De estas constataciones, se puede identificar dónde hay probabilidades de seguimiento y evaluación de acciones específicas.

De igual modo, estas comprobaciones pueden despertar interrogantes sobre la efectividad de las modalidades de seguimiento y evaluación en uso, sobre aspectos tan sutiles como normas o información, o tan concretos como bienes o servicios.

Entre los últimos, el énfasis de las modalidades de seguimiento y evaluación, radicará, muy probablemente, en las relaciones de interdependencia funcional o técnica, sin excluir, por supuesto, totalmente las otras modalidades de coordinación formal e informal.

2. Determinar mediante la apreciación de grados de organización característicos de los usuarios, el diseño más apropiado a aplicar, para orientar el seguimiento y evaluación de acciones específicas.





Cuanto mayor la organización de los usuarios, y particularmente si la misma se traduce en situaciones de poder, mayor es la probabilidad, de que controles estrictos, internos a la organización, se dupliquen innecesariamente, sin beneficiar al logro de efectivo seguimiento y evaluación.

3. Proporcionar una visión global, sobre cuáles unidades y en qué fases del proceso de dirección, enfatizan el empleo de sistemas formales de seguimiento y evaluación y cuáles y en qué fases, enfatizan los sistemas informales.

En lo que respecta a la utilización de mecanismos de seguimiento y evaluación, se deben tener en cuenta cada una de las cinco instancias siguientes:

- a. Fijación de objetivos y programación;
- b. Ejecución del programa y revisiones sobre la marcha;
- c. Seguimiento y evaluación propiamente dichos, revisiones periódicas y simultáneas;
- d. Resolución de conflictos por la fijación de objetivos;
- e. Resolución de conflictos por la ejecución del programa;
- f. Resolución de conflictos por el seguimiento y evaluación.

Algunos de estos patrones, hipotéticamente, producirán más efectividad organizativa en algunas instancias del seguimiento y evaluación que otras. Esto depende de la situación que se da en cada unidad organizativa investigada, respecto al grado prevalente de coincidencia entre la formalización de sus estructuras y procedimientos.

En efecto, basamos esta hipótesis, en la lógica de que en las unidades y entre las mismas, donde prevalecen estructuraciones jerárquicas rigurosas, con formalizaciones estrictas e inflexibles en los procedimientos de trabajo, probablemente, funcionarán más efectivamente con mecanismos formales de seguimiento y evaluación que con los informales.

Al relacionarse las unidades de un mismo nivel, es probable, que, según la naturaleza específica de sus actividades, los mecanismos informales de seguimiento y evaluación sean los más efectivos.



En efecto, unidades superiores de decisión y unidades ejecutoras, que emplean mecanismos de seguimiento y evaluación distintos a aquellos más apropiados para su situación, probablemente, menoscaban su capacidad administrativa de conjunto, para alcanzar con eficacia y eficiencia los objetivos de los programas.

4. a. Proporcionar una visión global, acerca de cuáles modalidades de seguimiento y evaluación, emplean las unidades superiores de decisión y las unidades ejecutoras con estructuras y procedimientos incongruentes y cuáles emplean aquellas donde el comportamiento de los factores administrativos es mutuamente congruente.
- b. Identificar situaciones donde las modalidades de seguimiento y evaluación empleadas son incongruentes con las requeridas para el tipo predominante de actividad de la unidad o programa analizados.

Cuanto mayor es la concentración de ciertos tipos de modalidades de coordinación informal, entre unidades superiores de decisión y unidades ejecutoras, insatisfechas con el seguimiento y evaluación que mantienen, tanto mayor la probabilidad que esas modalidades, no sean las más apropiadas.





Digitized by Google



