

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

EL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS EN EL CONTEXTO DEL PROCESO DE PLANIFICACION  
Y EJECUCION DE LAS POLITICAS PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL

PROPLAN No. 72

IICA  
PROPLAN-  
No. 72  
1982

San José, Costa Rica, 1982



CODICE 72114  
NOME DELL'EDIFICIO BIBLIOTECA





7784  
1101  
1102  
1103  
1104  
1105  
1106  
1107  
1108  
1109  
1110  
1111  
1112  
1113  
1114  
1115  
1116  
1117  
1118  
1119  
1120  
1121  
1122  
1123  
1124  
1125  
1126  
1127  
1128  
1129  
1130  
1131  
1132  
1133  
1134  
1135  
1136  
1137  
1138  
1139  
1140  
1141  
1142  
1143  
1144  
1145  
1146  
1147  
1148  
1149  
1150  
1151  
1152  
1153  
1154  
1155  
1156  
1157  
1158  
1159  
1160  
1161  
1162  
1163  
1164  
1165  
1166  
1167  
1168  
1169  
1170  
1171  
1172  
1173  
1174  
1175  
1176  
1177  
1178  
1179  
1180  
1181  
1182  
1183  
1184  
1185  
1186  
1187  
1188  
1189  
1190  
1191  
1192  
1193  
1194  
1195  
1196  
1197  
1198  
1199  
1200



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

**EL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS  
EN EL CONTEXTO DEL PROCESO DE  
PLANIFICACION-EJECUCION DE LAS  
POLITICAS PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL**

Documento Interno PROPLAN-72  
San José, Costa Rica  
Julio, 1982

El Instituto es el organismo especializado en agricultura del sistema interamericano. Fue establecido por los gobiernos americanos con los fines de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para mejorar el desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural.  
El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, establecido el 7 de octubre de 1942, fue reorganizado y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Miembros el 10 de mayo de 1974 y su entrada en vigencia en diciembre de 1980.



## CONTENIDO

PRESENTACION

INTRODUCCION

- I. EL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION DE LAS POLITICAS PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL.
- II. LA CONDUCCION DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION.
- III. LA DIMENSION OPERATIVA DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION.
- IV. EL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS.
- V. ACTIVIDADES QUE COMPRENDE EL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS.

This One



Q14N-R7F-4T30



## P R E S E N T A C I O N

En la preocupación de muchos países de América Latina y el Caribe por el desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural, se ha manifestado como uno de los principales problemas que obstaculizan la acción del Sector Público para orientar el proceso de desarrollo rural, la limitada capacidad de éste para formular y ejecutar con éxito programas y proyectos de desarrollo agrícola y rural.

Ante esta limitación, resulta de particular importancia señalar el papel determinante que corresponde a los mecanismos de dirección del Sector Público para el logro de mejores niveles de eficacia y eficiencia en su acción de orientación del desarrollo agrícola y rural, toda vez que esta se instrumenta a través de programas y proyectos.

El presente documento, es producto de los trabajos que en el plano conceptual viene desarrollando PROPLAN, los cuales sirven de marco de referencia y a la vez se alimentan de las experiencias concretas que obtiene a través de las acciones de apoyo técnico directo y capacitación que realiza en diversos países de América Latina y el Caribe.



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

El documento presenta las características y contenido de la labor de Manejo de Programas y Proyectos como expresión a nivel operativo de la conducción del Proceso de Planificación-Ejecución de las Políticas para el Desarrollo Agrícola y Rural. Para su preparación se han tenido como base los planteamientos desarrollados por el IICA a través de PROPLAN, en torno a la naturaleza y dinámica de dicho proceso.

El propósito de este trabajo es proporcionar una visión general del Manejo de Programas y Proyectos y de las actividades que éste comprende, en el contexto de la acción del sector público en el proceso de desarrollo agrícola y rural.

En este sentido, el trabajo contiene cinco secciones. Las dos primeras presentan el marco general en que se desarrolla el Manejo de Programas y Proyectos, y se refieren al Proceso de Planificación-Ejecución y a la conducción del mismo. La tercera sección se refiere a la dimensión operativa del proceso, presentando así las características principales del ámbito de acción del Manejo. Finalmente, las secciones cuarta y quinta, que constituyen la parte principal del trabajo, hacen referencia al Manejo y las actividades que ésta comprende.



## I. EL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION DE LAS POLITICAS PARA EL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL \*

El estado, como aparato gubernamental, basado en la autoridad institucionalizada que le ha sido conferida conforme al modelo o esquema político que es el fundamento de cada sociedad, lleva a cabo un conjunto de acciones que tienen como propósito, orientar el proceso de evolución o desarrollo de esa sociedad. Estas acciones se concretan a través de las organizaciones que conforman el sector público, las cuales desarrollan sus actividades siguiendo los lineamientos establecidos por el gobierno, los cuales se fundamentan en el esquema o modelo político vigente. Dentro de este contexto es importante señalar que los cambios de gobierno implican siempre ajustes en la orientación del proceso de desarrollo, aunque no hay que descartar la existencia de la llamada "inercia" de la burocracia o bien sus "mecanismos de defensa", que tienden a neutralizar cambios estructurales que afecten la permanencia de sus valores tradicionales.

El conjunto de acciones a que se hace referencia, son igualmente identificados en términos de la intervención del Estado, la acción del sector público o la política del gobierno. Para efectos de este documento, las acciones que se concretan a través de las organizaciones del sector público y que tienen como propósito el logro de los objetivos o de la imagen objetivo de desarrollo de la sociedad, es lo que se denominará como la acción del sector público en el proceso de desarrollo.

---

\* Un tratamiento más amplio sobre este tema puede ser encontrado en PROPLAN-17: Planificación y Administración para el Desarrollo Rural: el enfoque de PROPLAN/A y sus experiencias en Colombia; y en Documento Interno PROPLAN-71; una Visión Global del Proceso de Análisis de Políticas para la Conducción del Proceso de Planificación-Ejecución para el Desarrollo Agrícola y Rural.



Esta acción en su carácter general puede decirse que se desarrolla a su vez, a través de dos tipos específicos de acciones. Unas son las acciones indirectas, las cuales no se concretan en la producción de bienes o servicios por parte del sector público, sino que se refieren primordialmente a "enunciados de políticas", los cuales tienen como objetivo esencial inducir un determinado comportamiento de los agentes del sector privado. Al otro tipo corresponden las llamadas acciones directas, las cuales tienen como característica esencial el que se traducen en la producción de bienes o en la prestación de servicios por parte del sector público.

Siguiendo el enfoque que sustenta las acciones de PROPLAN, la participación del sector público en el proceso de desarrollo, dentro del ámbito o contexto de los objetivos de desarrollo agrícola y bienestar de la población rural, se concreta a través del Proceso de Planificación-Ejecución de las Políticas para el Desarrollo Agrícola y Rural. Es importante señalar que el concepto de políticas usado en la definición de este proceso, tiene una connotación más amplia que la asociada usualmente a este término en la literatura sobre planificación y administración, como es la de servir de marco de referencia para la toma de decisiones. Las políticas para el desarrollo rural son consideradas dentro de este enfoque, como las expresiones concretas de los diferentes tipos de decisiones que toma el Gobierno para incidir en forma directa o indirecta en el proceso de desarrollo agrícola y rural.

Siguiendo ese mismo enfoque, se considera al sector público en su conjunto como el elemento que viabiliza el propósito del Estado como organización política, cual es el de orientar el proceso de desarrollo de la sociedad. En este sentido, el objetivo de mayor cobertura que se persigue con la definición de las políticas es el de precisar o concretar esa orientación de acuerdo a la posición doctrinaria del gobierno. Es dentro de este contexto que se concibe al sector público no como un simple prestatario de servicios, sino como un ente orientador de un proceso que es llevado a cabo a través de la relación compleja entre dicho sector y los agentes del sector privado o no-público, la cual se manifiesta a través de la interacción entre los sistemas institucionales.



El peso relativo de la acción de los sectores público y no-público en esta relación, está determinado por las características del modelo o esquema político de cada país.

Dentro de esta conceptualización, las políticas para el desarrollo agrícola y rural son formuladas, ejecutadas, ajustadas y reformuladas para afectar la realidad económico-social y política en un sentido deseado de tal forma que se logren los objetivos sustentados por la posición doctrinaria del gobierno. Es en este sentido que la formulación, instrumentación, ejecución, ajuste y reformulación de políticas para el desarrollo agrícola y rural, constituyen la esencia del denominado proceso de Planificación-Ejecución de las Políticas para el Desarrollo Agrícola y Rural.

## II. LA CONDUCCION DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION

De acuerdo al enfoque que sustenta las acciones de PROPLAN, el Proceso de Planificación-Ejecución de las Políticas, para el Desarrollo Agrícola y Rural se concibe como uno solo, en el cual, los conceptos de integración entre decisión y acción y de articulación de esfuerzos entre los sectores público y no público, son determinantes para garantizar la eficiencia y eficacia de los resultados de dicho proceso.

Siguiendo este mismo enfoque, la labor de conducción del Proceso de Planificación-Ejecución, corresponde al Sistema de Dirección, el cual tiene como responsabilidad principal tanto la orientación de las acciones como la calidad de los resultados, para lo cual desarrolla una serie de funciones llamadas de Dirección. El Sistema de Dirección, así concebido, comprende la integración de los Sistemas de Planificación y Decisiones, los cuales se caracterizan respectivamente por los procesos de análisis de políticas y de toma de decisiones.

Para el cumplimiento de sus funciones, el Sistema de Dirección realiza diversas actividades, las cuales adoptan formas y contenidos particulares, dependiendo de la estructura que tenga el sector público en cada país. Cada una de estas actividades de dirección implican



acciones de análisis, asesoramiento y de toma de decisión, todas ellas objetivadas por la voluntad de realizar una acción del sector público, ya sea ésta directa o indirecta.

Para que la labor de conducción se lleve a cabo de una manera efectiva, debe responder a los siguientes criterios:

i) integralidad, entendido como la correspondencia funcional entre las diferentes instancias de decisión que pueden manifestarse en diversos niveles administrativo-espaciales (nacional, regional y intermedio y local).

ii) coherencia, en el sentido que las decisiones sean consistentes con las de mayor nivel de generalidad; correspondan a la evolución de la realidad económico, social y política; y tengan en cuenta la capacidad y desempeño del sector público.

iii) articulación, que expresa la acción concertada entre los sectores público y no público, la cual permite tanto la captación de demandas reales como la generación de una respuesta eficaz, y

iv) continuidad, indicativo del carácter iterativo de la relación entre la decisión y las acciones que de ella se derivan, permitiendo que ambas se realimenten mutuamente.

(Notas)

De aquí

~~III.~~ LA DIMENSION OPERATIVA DEL PROCESO DE PLANIFICACION-EJECUCION\*

Dentro del Proceso de Planificación-Ejecución se suceden dos tipos de decisiones que determinan la acción del sector público, éstas son las de orientación y las de ejecución. Las decisiones de orientación son la expresión de lineamientos generales derivados de la posición

---

\* Un tratamiento más amplio sobre este tema puede ser encontrado en el Documento Interno PROPLAN-75: La Dimensión Operativa del Proceso de Planificación-Ejecución de las Políticas para el Desarrollo Agrícola y Rural.



doctrinaria del gobierno. Por su parte, las decisiones de ejecución expresan una acción concreta del sector público, ya sea de naturaleza directa o indirecta.

A partir de esta tipificación se conciben dos dimensiones del Proceso de Planificación-Ejecución. Una dimensión prospectiva caracterizada por las decisiones de orientación y una operativa que comprende esencialmente las decisiones de ejecución.

La dimensión prospectiva del Proceso de Planificación-Ejecución y la dimensión operativa coexisten ~~de~~ simultáneamente y se realimentan en forma permanente. De esta forma, en la dimensión operativa se desagregan, especifican, e instrumentan las decisiones de orientación, dando lugar así a decisiones de ejecución, las cuales se traducen en última instancia en la realización de actividades por parte del sector público y en modificaciones del comportamiento de los agentes del sector no público en un sentido deseado, elementos que a la vez son fundamentales para la toma de decisiones de orientación.

Por otra parte, considerando que las políticas constituyen la expresión de las decisiones generadas por el Sistema de Dirección a diferentes grados de concreción, es posible reconocer cinco niveles de política. Estos niveles los constituyen respectivamente, el Marco Doctrinario, el Marco Orientador, las Políticas Específicas, las Medidas de Política y las Actividades. *Específicas*

El esquema que se presenta a continuación, expresa las relaciones entre los conceptos de niveles de decisión, niveles de concreción de políticas y dimensiones del Proceso de Planificación-Ejecución. Es importante destacar que no obstante que el criterio de coherencia indica que estos niveles de política forman parte de un todo integrado, se presentan como elementos particulares, atendiendo a que representan diferentes grados de concreción, de acuerdo a la función que cumplen en la conducción del Proceso de Planificación-Ejecución.



NIVELES DE  
DECISIONES  
REFERIDAS A  
LA CONDUCCION

DIMENSIONES DEL  
PROCESO DE  
PLANIFICACION-  
EJECUCION

NIVELES DE  
CONCRECION  
DE LAS POLITICAS

Decisiones de  
Orientación



Dimensión Prospectiva  
o Estratégica



. Marco Doctrinario

. Marco Orientador

Decisiones de  
Ejecución



Dimensión  
Operativa



. Políticas Específicas

. Medidas de Política

. Actividades

no

En esta relación, el Marco Doctrinario y el Marco Orientador se identifican plenamente con la dimensión prospectiva, y las Medidas de Política y Actividades con la dimensión operativa. En este contexto, las Políticas Específicas constituyen el elemento intermedio que vincula las dos dimensiones, mediante la especificación de las orientaciones para áreas concretas de acción y su conexión en ambas vías con los mecanismos operativos. De acuerdo a lo anterior, la dimensión operativa comprende decisiones de ejecución que pueden ir desde el nivel de concreción que representan las Políticas Específicas hasta el de Actividades.

Las decisiones de ejecución se definen como aquéllas que implican la voluntad política de realizar alguna acción concreta por parte del sector público, ya sea de tipo directo o indirecto que influya en el ámbito de la sociedad como un todo. De esta forma, la voluntad de realizar la acción, puede o no concretarse en una acción directa, dependiendo de la decisión política del gobierno relativa a qué medios



usar para lograr los resultados que motivaron esa decisión; de esta forma, tanto las Políticas Específicas como las Medidas de Política pueden derivar a Actividades, si ello es necesario para asegurar el logro de los resultados deseados, de acuerdo a la posición doctrinaria del gobierno. Así las Actividades se refieren a la decisión del gobierno de que el sector público realice una acción directa.

De acuerdo con el enfoque expuesto, el elemento que caracteriza la Dimensión Operativa del Proceso de Planificación-Ejecución, no es la realización de una acción directa, sino la decisión de provocar por la vía directa o indirecta un comportamiento determinado de los agentes de los sectores público y privado, de tal forma que se llegue a obtener los objetivos planteados en las decisiones de orientación.

*harta  
aquí*

#### IV. EL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

El término "programa" que de forma genérica es usado en el texto de este documento, se identifica con la definición más específica de "programa operativo" como instrumento del Proceso de Planificación-Ejecución, característico de su dimensión operativa. En este sentido, un programa es el elemento ordenador de la acción comprehensiva del sector público en un área de acción prioritaria que se orienta al logro de objetivos concretos que signifiquen la solución a problemas o el aprovechamiento de potencialidades en dicha área prioritaria. Un programa constituye así en esencia, la explicitación ordenada de un conjunto de decisiones de ejecución a través de las cuales se actuará en un área prioritaria de acción, en un ámbito organizacional determinado, y con recursos, autoridad y responsabilidades específicamente definidos.

Por otra parte, el término "proyecto" no se limita a lo que generalmente se hace referencia como "proyecto de inversión". Un proyecto es considerado aquí como un elemento ordenador de Medidas de Política y Actividades a través de las cuales el sector público, por su acción directa, busca la solución a un problema o el aprovechamiento de una potencialidad específica. Incluye una serie de componentes técnicos, económicos, financieros, organizacionales, y legales que fundamentan



y definen conjuntos articulados de actividades heterogéneas y no repetitivas que tienen un comienzo y fin claramente definidos.

De esta forma, los Programas y Proyectos no son una simple agregación de Actividades, sino conjuntos ordenados e integrados de los diferentes niveles de decisiones de ejecución, a través de las cuales se pretende el logro de objetivos claramente especificados. Así, los Programas y Proyectos, partiendo de la desagregación de las Políticas Específicas, detallan las Medidas de Política referidas a los sectores públicos y privado y precisan las Actividades que el sector público deberá poner en marcha durante los período presupuestales correspondientes.

Es importante señalar que los Programas y Proyectos así conceptualizados, no se refieren exclusivamente a las actividades propias del sector público aunque sí se constituyen en instrumentos ordenadores de las acciones y resultados esperados de la acción directa e indirecta del sector público tendiente a lograr un objetivo concreto. Este objetivo puede o no ser expresado en términos de solución de un problema, aunque en general puede aceptarse que todo programa o proyecto está destinado a resolver un problema o aprovechar una potencialidad específica.

Al referirse esencialmente a la explicitación de las decisiones de ejecución, los Programas y Proyectos son la expresión más concreta de la dimensión operativa del Proceso de Planificación-Ejecución, o sea que contienen el máximo nivel de concreción de la política del gobierno. Por otra parte, al conformarse a través de la sucesiva desagregación de los cinco niveles de política identificados, los Programas y Proyectos no son elementos aislados dentro de la acción del sector público en el proceso de desarrollo; ya que tienen un contenido intrín<sup>9</sup>sico que comprende todos los niveles de políticas.

Partiendo de los conceptos anteriores, el Manejo de Programas y Proyectos de Desarrollo Agrícola y Rural se fundamenta en la dimensión operativa de la conducción del proceso de Planificación-Ejecución de las Políticas para el desarrollo agrícola rural. En este sentido, el Manejo de Programas y Proyectos puede conceptualizarse como el conjunto



ordenado de actividades de dirección que se llevan a cabo dentro del contexto organizativo de un Programa o Proyecto, las cuales tienen como propósito alcanzar en forma eficiente los objetivos planteados en dichos instrumentos.

De acuerdo a la anterior definición, el Manejo de Programas y Proyectos comprende tanto actividades de análisis y asesoramiento, como de toma de decisiones. Estas actividades, al formar parte de las actividades de dirección, contribuyen al cumplimiento de las funciones de dirección, las cuales tienen como ámbito de influencia, todo el Proceso de Planificación-Ejecución en los diferentes niveles administrativo-espaciales. Sin embargo, el ámbito de acción directa del Manejo de Programas y Proyectos se centra en la dimensión operativa de dicho proceso y dentro de éste, en la conducción de los Programas o Proyectos.

Con base en lo anterior y partiendo de las etapas del Proceso de Planificación-Ejecución, el Manejo de Programas y Proyectos tiene como ámbito de acción la instrumentación de la ejecución, la realización de acciones específicas y el control/evaluación sobre la marcha de las acciones específicas y de su impacto. En este sentido, el Manejo no comprende la etapa de formulación, o sea que parte de un instrumento denominado Programa o Proyecto, el cual ha sido previamente identificado, priorizado y elaborado.

La aplicación de los conceptos que se refieren a las etapas del Proceso de Planificación-Ejecución para explicar las características del Manejo de Programas y Proyectos, hace necesario precisar una diferencia de contenido entre los términos que se usan. Así, un Programa o Proyecto es un instrumento del Proceso de Planificación-Ejecución, aunque es característico de la dimensión operativa del mismo. Por otra parte, el Manejo de Programas y Proyectos es en un sentido general la conducción de la ejecución de dichos instrumentos pero no comprende en el sentido estricto, la conducción de todo el proceso que conlleva la definición y ejecución de un Programa o Proyecto.



El esquema que se presenta a continuación, permite identificar el ámbito de acción del Manejo de Programas y Proyectos con respecto a la interrelación entre los diferentes niveles de políticas que comprende el Proceso de Planificación-Ejecución de las Políticas para el Desarrollo Agrícola y Rural.

El concepto antes enunciado de Manejo de Programas y Proyectos presenta cuatro elementos que caracterizan su naturaleza. Ellos se refieren a los conceptos de Dirección, Contexto Organizativo, Eficiencia y Logro de Objetivos.

Con respecto al concepto de Dirección, se ha indicado anteriormente que el Manejo, como parte del Sistema de Dirección comprende las actividades de análisis, asesoramiento y toma de decisiones que conlleva el cumplimiento de las funciones de dirección. Esto implica que el concepto de Manejo es más amplio que el de supervisión, con el cual se tiende algunas veces a asociar. Supervisar en este sentido se restringe a la tarea de vigilar o comprobar el cumplimiento de lo programado.

Por contexto organizativo del Programa o Proyecto, se entiende el ámbito organizacional que comprende todo el conjunto de unidades de organización del sector público que aunque no formen parte de la estructura organizativa básica del Programa o Proyecto, tienen una relación de interdependencia con el mismo. La estructura organizativa básica es el conjunto de unidades de organización que están bajo la autoridad formal directa del responsable de la ejecución del Programa o Proyecto. En la mayoría de casos se hace referencia al responsable como Director, Gerente o Jefe del Programa o Proyecto. El concepto de contexto organizativo hace evidente que el Manejo comprende un alto componente de coordinación dentro de la operación de estructuras organizativas complejas.

En cuanto al concepto de eficiencia, éste se relaciona con la condición necesaria que requiere el responsable del Programa o Proyecto de poder ejercer un alto grado de control sobre la provisión y uso de los recursos del Programa o Proyecto de tal forma que se pueda garantizar su combinación eficiente para el logro de los productos.







Aunque la eficiencia está más relacionada con la operación o funcionamiento de los procesos que se dan al interior de la estructura organizativa básica, no puede desvincularse de las relaciones al exterior de esa estructura.

El aspecto de logro de objetivos está ligado al concepto de eficacia y trasciende el contexto organizativo del Programa o Proyecto, ya que relaciona dos elementos fundamentales: la dinámica del medio ambiente que condiciona el logro de los objetivos y la intervención o participación de los grupos sociales hacia los cuales se orientan los beneficios del Programa o Proyecto. En este sentido, el ámbito del Manejo no se circunscribe al interior del Programa o Proyecto, y tiene una relación importante con los elementos externos que conforman los factores condicionantes, tanto en términos de eficacia como de eficiencia.

La presencia de los factores condicionantes constituye un aspecto importante dentro del Manejo de Programas y Proyectos, ya que usualmente se tiende a considerar que la preparación o formulación del Programa o Proyecto es la función clave para el logro de los resultados u objetivos deseados. Si bien es lógico que la preparación es un elemento esencial, no es conveniente sobredimensionar su importancia. Todo Programa o Proyecto es sujeto potencial de modificaciones según varían las condiciones que dieron origen a su identificación. El concebir esta potencialidad es esencial para poder interpretar el Proceso de Planificación-Ejecución como un proceso integrado, así como para destacar que lo importante no es la simple obtención de resultados, sino la obtención de resultados apropiados; esto es, aquéllos que resuelven el problema o satisfacen la necesidad dentro de las condiciones imperantes.

Es importante destacar que aunque dentro del concepto de Manejo se contemple una interacción continua con los elementos del medio ambiente, las actividades que se desarrollan como parte del Manejo no provocan por sí mismas una modificación o replanteamiento de los objetivos del Programa o Proyecto, ya que como anteriormente se indicó, estos instrumentos son parte de un contexto más amplio que comprende los



diferentes niveles de políticas del Proceso de Planificación-Ejecución, Sin embargo, las actividades de Manejo pueden desencadenar planteamientos que conlleven fuertes modificaciones a los propósitos y estrategias definidos en el Programa o Proyecto, pero estos planteamientos sólo son traducidos en modificaciones reales, a través de la red más compleja de mecanismos de dirección que vinculan al Programa o Proyecto con la acción del sector público en su conjunto, a través del Proceso de Planificación-Ejecución.

#### V. ACTIVIDADES QUE COMPRENDE EL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

El Manejo de Programas y Proyectos comprende una serie de actividades o grupos de actividades de Dirección que pueden variar según las características de la Administración Pública y del esquema socio-político de cada país. A continuación se detallan las actividades que presentan mayor relevancia y que caracterizan en forma amplia el Manejo de Programas y Proyectos. Para cada actividad se identifica así mismo su propósito o finalidad específica,

##### 1. Análisis y validación de la información y antecedentes

Comprende la revisión y análisis del programa o proyecto formulado, de tal forma que se actualice con respecto a la situación socio-económica y política imperante en el momento de iniciar la ejecución. El propósito de esta actividad es lograr que la ejecución del Programa o Proyecto se inicie conforme a un diseño actualizado de sus objetivos, contexto organizativo, actividades y demás elementos. Una vez iniciado el Programa o Proyecto, esta actividad se vuelve continua al ser alimentada por el seguimiento y evaluación sobre la marcha.

##### 2. Diseño de los procedimientos administrativos formales.

Esta actividad se refiere a la definición y continua revisión de la organización técnico-administrativo del programa o proyecto y de los instrumentos y procedimientos formales que regirán el funcionamiento del mismo. El propósito de esta actividad es lograr que en la ejecución del Programa o Proyecto se cumpla con las condiciones que se exigen formalmente a las operaciones del sector público.



3. Programación detallada de actividades y tareas, y asignación de responsabilidades

En función de la información contenida en el Programa o Proyecto formulado, y los resultados sobre la marcha de la ejecución, con esta actividad se llega al mayor grado de desagregación que exija la realización de una supervisión adecuada, de ahí su vinculación con la asignación de responsabilidades.

Con esta actividad se pretende que los individuos en las unidades que forman parte del contexto organizativo del Programa o Proyecto, conozcan sus responsabilidades y la interdependencia entre las actividades y tareas que realizan.

4. Definición de necesidades y asignación efectiva de los recursos humanos, materiales y financieros.

Esta actividad comprende la continua detección y aprovisionamiento de los recursos que son necesarios para la realización de las actividades y tareas que se identifiquen. El propósito a esta actividad es lograr que los responsables de las actividades cuenten con los recursos adecuados en el momento apropiado.

5. Diseño de los mecanismos de coordinación interinstitucional

Esta actividad se refiere propiamente al diseño y ajuste continuo de los mecanismos de coordinación entre las unidades de organización que constituyen el contexto organizativo del Programa o Proyecto. Tiene como propósito que los esfuerzos de los individuos en las unidades que conforman el contexto organizativo del Programa o Proyecto se sucedan en forma sincronizada.

6. Seguimiento y evaluación sobre la marcha de los resultados e impacto

Partiendo de los objetivos y de la programación detallada del Programa o Proyecto y con base en las relaciones de autoridad y responsabilidad que se dan dentro del mismo, las actividades de seguimiento

*Handwritten notes:*  
as per...  
10/10/10  
Supervision



y evaluación generan la información necesaria para llegar a la toma de decisiones de tipo correctivo que permitan el logro de los resultados e impacto previstos. En este sentido, el propósito de esta actividad es el mantener un conocimiento permanente del ritmo de avance del Programa o Proyecto que permita la oportuna toma de decisiones correctiva.

7. Mantenimiento y fortalecimiento de los mecanismos de vinculación con el sector no-público.

Esta actividad se refiere a la continua interacción entre los responsables del Programa o Proyecto y los representantes de la población que están directa o indirectamente vinculados al mismo. El desarrollo de esta actividad se fundamenta en la política de participación de la población vigente dentro del esquema político del gobierno. Tiene como propósito que los objetivos del Programa o Proyecto se mantengan como solución apropiada a las necesidades de la sociedad en su conjunto.

8. Supervisión del cumplimiento de las actividades y tareas

Comprende esencialmente aquellas labores de tipo técnico que corresponden a la primera instancia de autoridad y decisión que es responsable por la generación de los productos del Programa o Proyecto. En este sentido, está relacionada con el cumplimiento adecuado en las actividades y tareas que implica la ejecución del Programa o Proyecto. El propósito de esta actividad es que los resultados o productos de diversa índole que se suceden durante la ejecución del Programa o Proyecto, lo sean en forma oportuna y cumpliendo con las normas previstas.

9. Desempeño de las funciones ejecutivas

Esta actividad es el centro de toda la labor de Manejo de Programas y Proyectos, ya que, aunque tiene como ámbito directo de acción la estructura organizativa básica, su influencia trasciende hasta las relaciones con el medio ambiente del Programa o Proyecto. El desempeño de las funciones ejecutivas comprende el asegurar la permanente integralidad del propósito y objetivos de la organización básica del Programa o Proyecto, el mantenimiento de la disposición de los miembros para la cooperación y la operación de mecanismos adecuados de comunicación. El propósito de



esta actividad es lograr los máximos resultados de la capacidad y desempeño de la organización básica del Programa o Proyecto.

Es importante señalar que aunque el orden en que se ha enunciado las actividades sugiere una cierta secuencia de las mismas, éstas se dan en forma simultánea durante la ejecución de un Programa o Proyecto. Obviamente, algunas actividades asumen mayor importancia o beligerancia en determinados momentos o situaciones, y de esta manera se vuelven más "visibles"; sin embargo, el resto de actividades siguen desarrollándose.

Lo anterior se percibe en mejor forma cuando se analiza la ejecución de un proyecto o programa de relativa magnitud, en el cual se llega a asignar alguna de las actividades antes descritas a unidades de organización específicas. De esta forma, la continuidad y permanencia de la actividad es más evidente.

Finalmente, cabe destacar que las actividades que comprende el Manejo de Programas y Proyectos no corresponde desempeñarlas al Gerente, Director o Jefe del mismo como individuo. Si bien es cierto, que todos son de su responsabilidad y corresponde a él el desempeño de las que comprende la función ejecutiva, el Manejo es una labor de dirección que precisa de un trabajo en equipo.





IBERIA  
BIBLIOTECA  
Bogotá-Colombia



