

# IICA



## ORIENTACIONES PARA LA PREPARACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN TÉCNICA

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN

SERIE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

TOS

53)





# ORIENTACIONES PARA LA PREPARACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN TÉCNICA

A1/OC-87-017

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN  
SERIE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
San José, Costa Rica  
Diciembre, 1987

PROYECTOS-3  
(MFN-553)  
-7987

## TABLA DE CONTENIDO

Presentación	<u>Página</u>
I. Los proyectos como instrumentos de cooperación técnica del IICA	1
II. Instrucciones para el uso del formato de proyecto IICA	4
PARTE A: PRESENTACION Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO	5
1. Identificación	5
2. Antecedentes	6
3. El problema específico que el proyecto busca resolver	7
4. El problema general	7
5. Técnicas y métodos disponibles para resolver el problema específico	8
PARTE B: LA PROPUESTA	8
6. Objetivos e impacto	8
7. Estrategia	14
8. Actividades básicas	16
9. Responsabilidades durante la ejecución del proyecto	17
10. Beneficiarios	18
11. Costos totales	18
12. Cronograma	20
PARTE C: BASES PARA LA PUESTA EN MARCHA, SEGUIMIENTO, EVALUACION Y AJUSTES DEL PROYECTO	21
13. Acciones previas a la ejecución del proyecto	21
14. Indicadores e información para el seguimiento y evaluación	21
15. Preparación y presentación de versiones revisadas	24

This One



Dig

RN3D-C2U-WZZP

III. Formato de proyecto IICA	25
ANEXO 1: Procedimiento para uso de la matriz de marco lógico modificado en la elaboración de proyectos de cooperación técnica del IICA	29
ANEXO 2: Orientaciones y formato para la preparación de perfiles de proyecto IICA	43

## PRESENTACION

La cooperación técnica que el IICA ofrece a los países miembros se concreta principalmente a través de la ejecución de proyectos con objetivos, productos, metas, actividades y recursos definidos en concertación con las instituciones de contraparte.

Por otra parte, los esfuerzos orientados a la obtención de recursos externos como complemento a los de carácter regular (Cuotas y CATI's), depende en gran medida de la formulación de propuestas técnicamente sólidas y coherentes expresadas en documentos-proyecto adecuadamente estructurados para ser presentados a consideración de entidades financieras interesadas.

Queda entonces clara la importancia que tiene para el Instituto el contar con mecanismos que le permitan identificar y formular proyectos de cooperación técnica de la mejor calidad posible.

La Dirección de Programación y Evaluación con la cooperación de especialistas, tanto de la Sede Central como de Representaciones en los países, revisó el formato utilizado para la presentación de proyectos de cooperación técnica buscando hacerlo más funcional y completo.

Este documento presenta el nuevo formato y las orientaciones para diligenciarlo. Se incluye también un esquema y el instructivo correspondiente para guiar a los técnicos en la elaboración de "perfiles de proyecto" como paso previo importante, especialmente cuando se trata de obtener financiamiento externo.

Creemos que estos formatos son un instrumento útil para mejorar la calidad de la cooperación técnica del IICA y complementan los procedimientos establecidos en la Orden Ejecutiva No. 10/86 rev. para la aprobación de las propuestas correspondientes.

Martín E. Piñeiro  
Director General

## I. LOS PROYECTOS COMO INSTRUMENTOS DE COOPERACION TECNICA DEL IICA

La Convención del IICA en su artículo 4 señala que entre las funciones a realizar para alcanzar sus fines, el Instituto deberá "formular y ejecutar planes, programas, proyectos y actividades de acuerdo con los requerimientos de los Gobiernos de los Estados Miembros, para contribuir al logro de los objetivos de sus políticas y programas de desarrollo agrícola y bienestar rural". 1/

Los proyectos son uno de los instrumentos de cooperación técnica a través de los cuales el Instituto concreta su estrategia y define sus acciones. Se han definido como un conjunto de actividades de cooperación técnica orientado a la solución de un problema con resultados significativamente previsibles en un plazo definido, ejecutados mediante la aplicación de los recursos asignados, con una metodología determinada y bajo la dirección y responsabilidad de un profesional competente. 2/

La citada Orden Ejecutiva señala que, además de los proyectos, el Instituto cuenta con otros instrumentos de cooperación técnica que son: las acciones de coyuntura, los anexos técnicos y las acciones de apoyo administrativo. Muchos de estos instrumentos se formalizan a través de instrumentos jurídicos (convenios, acuerdos, cartas de entendimiento, etc.), en los cuales la responsabilidad del IICA es variada. En algunos casos no se requiere pasar de los convenios a proyectos sino que directamente se elabora el Programa Operativo, cuando el apoyo que se brinda se concreta en una

---

1/ IICA (CR). D. GENERAL. 1981. Documentos fundamentales. Convención sobre el IICA. Reglamentos de la Junta Interamericana de Agricultura, del Comité Ejecutivo y de la Dirección General. IICA. Serie Documentos Oficiales no. 22(rev.). p.9.

2/ IICA (CR). DIRECCION GENERAL. 1986. Procedimientos internos para el trámite de aprobación de los instrumentos de cooperación técnica. IICA. Orden Ejecutiva no. 10/86 rev. del 9 de octubre de 1987.

"acción de apoyo administrativo" que no conlleva responsabilidad técnica. En otros casos el apoyo implica realizar "acciones de cooperación técnica" que necesitan la preparación de un anexo técnico al convenio o contrato. Para cada uno de estos instrumentos existen formatos específicos. 3/

Además de los instrumentos de cooperación técnica y jurídicos indicados, se elaboran los "perfiles de proyecto" 4/, que permiten caracterizar un problema importante y presentar a consideración de las instancias correspondientes la idea central que debe orientar las acciones para enfrentarlo. No son, por lo tanto, instrumentos de cooperación técnica propiamente dichos. Se los usa como una etapa previa a la elaboración de un proyecto para obtener definiciones institucionales sobre la temática propuesta y para iniciar la búsqueda de financiamiento.

Los proyectos de cooperación técnica del Instituto deberán tener las siguientes características:

- Estar relacionados con los objetivos de desarrollo del país o países participantes.
- Enfatizar la transferencia de conocimientos y experiencias.
- Complementar la capacidad técnica local.
- Crear la capacidad institucional de absorción de las acciones de cooperación técnica.

---

3/ Normas para la Preparación del Programa Operativo de las Unidades del IICA, DIPROE, Doc.3(87).

4/ Ver sobre este tema el Anexo 2.

- Ser transitorios, con períodos de ejecución definidos.
- Estar claramente relacionados con las actividades de la institución beneficiaria.
- Ser ejecutados al amparo de una concertación de tipo formal.
- Procurar recursos de complementación financiera o de otro tipo según sea el caso.
- Ser sujetos de evaluación para medir sus resultados y facilitar la toma de decisiones pertinente.

Los reglamentos de la Dirección General identifican a los programas como las unidades básicas para definir y enmarcar las actividades del IICA, y por lo tanto durante la preparación de un proyecto de cooperación técnica se deberán considerar como marco general de referencia los siguientes documentos oficiales: i) "Políticas Generales del IICA"; ii) "Plan de Mediano Plazo" vigente; y iii) "Lineamientos para la Cooperación" del programa en el cual se ubica el proyecto. Para los proyectos que se ejecutan a nivel de las Representaciones en los países, se tendrá en cuenta además las orientaciones incluidas en el documento de "Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País".

Los proyectos de cooperación técnica del IICA son instrumentos que concretan la ESTRATEGIA del IICA y del PROGRAMA en el cual se ubican para resolver un PROBLEMA ESPECIFICO de los Estados Miembros del Instituto. Deben, además, tener RESULTADOS DIRECTOS SIGNIFICATIVOS previsibles, claramente identificados en el documento-proyecto como PRODUCTOS FINALES conectados por un OBJETIVO ESPECIFICO concebidos y dirigidos a resolver el problema específico identificado.

## II. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMATO DE PROYECTO IICA

El formato de proyecto IICA que se presenta en el Capítulo III tiene una estructura conformada por tres partes y quince secciones que se señalan a continuación:

**PARTE A:** Presentación y justificación del Proyecto, que está integrada por las secciones: 1) identificación; 2) antecedentes; 3) el problema específico que el proyecto IICA busca resolver; 4) el problema general; 5) técnicas y métodos disponibles para resolver el problema específico.

**PARTE B:** La propuesta, que incluye las secciones: 6) objetivos e impacto; 7) estrategia; 8) actividades básicas; 9) responsabilidades durante la ejecución del proyecto; 10) beneficiarios; 11) costos totales; y 12) cronograma.

**PARTE C:** Bases para la puesta en marcha, seguimiento, evaluación y ajustes del proyecto, que comprende las secciones: 13) acciones previas a la ejecución del proyecto; 14) indicadores e información para el seguimiento y evaluación; y 15) preparación y presentación de versiones revisadas.

Se debe tener presente que las secciones 6) OBJETIVOS E IMPACTO, 7) ESTRATEGIA y 8) ACTIVIDADES BASICAS, constituyen la parte esencial del documento de la cual los objetivos son su eje central.

Estas tres secciones en conjunto deben ser las de mayor extensión del documento y, en consecuencia, las restantes deben redactarse de una manera directa y concreta buscando permanentemente la coherencia entre todas las partes que lo integran.

Es importante destacar que todo lo anterior se refiere al proyecto IICA, que debe diferenciarse del proyecto país conformado por el conjunto de esfuerzos, decisiones y recursos que las autoridades nacionales definen y ponen en práctica para resolver el problema general. El proyecto país puede tener distintos grados de formalización que van desde un proyecto estructurado y reconocido como tal hasta un grupo de decisiones y acciones a cargo de instituciones, unidades de organización o personas.

En algunas ocasiones una actividad importante del proyecto IICA puede ser ayudar al gobierno a formalizar el proyecto país y fortalecer su manejo.

Se detallan a continuación las orientaciones para diligenciar el formato acordado:

#### PARTE A: PRESENTACION Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO

El propósito de esta sección es presentar en forma sintética los elementos fundamentales que motivan y justifican la realización del proyecto y que además sirven para definir su línea de base..

##### 1. IDENTIFICACION

Provee información que permite identificar el proyecto de acuerdo con diferentes criterios de interés para la acción del Instituto.

Es importante tener cuidado al definir el TITULO DEL PROYECTO. Hay documentos importantes del Instituto, como por ejemplo el Programa Presupuesto, en los que únicamente se incluyen los títulos de los proyectos agrupados por programas y se espera que a través de ellos el lector se forme una idea suficientemente clara sobre lo que hace el Instituto. Se recomienda que el título recoja los elementos más importantes del objetivo específico, principalmente en lo que se refiere a su temática y ámbito de acción.

Para diligenciar esta sección no se requiere explicación para todas sus partes; por ello se procederá únicamente a aclarar los numerales 1.3 y 1.4. Los espacios dejados en blanco constituyen solamente una guía.

La primera parte del numeral 1.3 permite identificar el ámbito geográfico en que se realizan las acciones del proyecto. Si se trata de un Proyecto Multinacional, se deberá indicar los nombres de los países o el del grupo de países (área) donde se actúa. Si se trata de un Proyecto Nacional, indicar el nombre del país, si el proyecto cubre todo el territorio, o en caso contrario, especificar inmediatamente después del nombre del país el estado, departamento, provincia, región, valle, area, etc., que corresponda. La segunda parte se refiere a la sede del proyecto, que es el lugar donde deberá estar localizado el equipo técnico del mismo. Se debe mencionar el nombre de la Oficina del Instituto y el de la ciudad donde ha sido localizada la sede del proyecto.

El numeral 1.4 permite aclarar si se trata de un proyecto multinacional o nacional. Especificar si se trata de actividades que son parte de un proyecto multinacional, en cuyo caso corresponde mencionar su título. Se indicará, además, si el proyecto multinacional cubre una o más áreas del IICA o si tiene un ámbito hemisférico.

El numeral 1.9 lo completa la Unidad de Trámite de Instrumentos de Cooperación Técnica de la DIPROE.

## 2. ANTECEDENTES

Esta sección está dirigida a presentar información que dé cuenta, en forma muy resumida y directa, del origen del proyecto, las acciones

realizadas para su preparación, los avances y situación de la concertación con el gobierno y con organismos que aportarán o podrían aportar recursos financieros, y las acciones realizadas antes de la presentación de la propuesta y que le dieron origen.

### 3. EL PROBLEMA ESPECIFICO QUE EL PROYECTO BUSCA RESOLVER

Esta sección debe limitarse a presentar el problema específico que se espera resolver mediante la ejecución del proyecto IICA, y su enunciado debe corresponder con la solicitud de cooperación técnica que dio origen a la propuesta de proyecto. Es de la mayor importancia asegurarse que el problema específico y sus causas queden debidamente caracterizados en el documento-proyecto, utilizando en todos los casos datos y hechos verificables en los que se sustenten las afirmaciones que se hagan. Adicionalmente, es esencial señalar las relaciones de condicionalidad existentes entre el problema específico y el problema general, para establecer cómo y en qué magnitud el proyecto contribuirá a resolver el problema general señalado.

El problema específico en el caso de los proyectos multinacionales de las Direcciones de Programa, podrá también estar referido a los vacíos existentes en las áreas de concentración en las que el IICA debe desarrollar nuevos conocimientos y el "expertise" requerido para ejecutar posteriormente otros proyectos.

Al precisar el problema específico se deberá tener en cuenta las orientaciones incluidas en los documentos "Lineamientos para la Cooperación" de los Programas y "Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País o Región".

Seguidamente se presentarán las principales limitaciones y potencialidades existentes en el ámbito en que actúan las instituciones nacionales para resolver el problema específico. En este sentido es importante que estos factores queden puntualizados, así como las

posibilidades existentes para movilizar capacidades y recursos para atacarlo más efectivamente.

#### 4. EL PROBLEMA GENERAL

La sección se inicia precisando el **PROBLEMA GENERAL** que enmarca y condiciona el problema específico y que enfrentan las instituciones que el IICA apoyará. Para ello se partirá de una caracterización sucinta, debidamente sustentada en datos y hechos verificables, y de una identificación lo más precisa posible de las causas internas o externas del problema que afecta a las organizaciones que actuarán como contraparte del IICA.

#### 5. TECNICAS Y METODOS DISPONIBLES PARA RESOLVER EL PROBLEMA ESPECIFICO

Se enunciará de manera sintética pero precisa los enfoques, conocimientos, métodos, técnicas y experiencias que el IICA haya generado o adaptado previamente. La información que se consigne debe presentarse como el conjunto de conocimientos y experiencias disponibles y validadas por los Programas, y a los cuales pueden recurrir los especialistas del Instituto para la realización de las acciones de cooperación técnica dirigidas a la solución del problema específico que el proyecto busca resolver.

El contenido de esta sección debe ser revisado y ajustado al concluir la elaboración de la parte II del formato para asegurar una adecuada selección y uso de las técnicas y métodos disponibles.

### PARTE B: LA PROPUESTA

#### 6. OBJETIVOS E IMPACTO

La estrategia de acción del IICA, de la cual los proyectos son instrumentos para su concreción, implica un enfoque orientado por

resultados que deben estar claramente definidos en el sentido de lograr impactos significativos. En consecuencia, esta sección se convierte en la base del documento-proyecto y guiará los esfuerzos para su ejecución, seguimiento y evaluación.

El propósito de esta sección es definir los resultados directos que se esperan lograr mediante la ejecución del proyecto, así como de los resultados indirectos (impacto) que se generarán como consecuencia de la obtención de los primeros. Se distinguen tres niveles de resultados: impacto, objetivo específico y productos finales.

Para aclarar las diferencias existentes entre estos niveles de resultado se presenta la Figura No. 1 conformada por un cuadro con tres filas y tres columnas. Cada fila corresponde a cada uno de los tres niveles de resultados (la fila 1 se refiere al impacto, la fila 2 al objetivo específico y la 3 a los productos finales).

Las columnas definen para cada nivel los elementos que permiten caracterizar los resultados en una forma integral, explicitando la relación entre ellos y el medio ambiente correspondiente. La columna 1 contiene el texto narrativo del resultado esperado; la columna 2 corresponde a los indicadores y metas verificables que establecen los parámetros mediante los cuales se juzgará el avance y la obtención del resultado esperado. La columna 3 se refiere a los factores externos que aun cuando se haya logrado el resultado a un nivel dado, podrían impedir alcanzar los del nivel superior.

**Figura 1**

**MATRIZ DE SINTESIS DE RESULTADOS DEL PROYECTO IICA**

	<b>COLUMNA 1 Resumen narrativo</b>	<b>COLUMNA 2 Indicadores y metas</b>	<b>COLUMNA 3 Factores externos condicionantes</b>
<b>FILA 1 Impacto</b>	<b>Narrativo del impacto esperado</b>	<b>Indicadores y metas que definen los re- sultados indirectos del Proyecto IICA</b>	
<b>FILA 2 Objetivo Específico</b>	<b>Narrativo del ob- jetivo específico o propósito del proyecto</b>	<b>Indicadores y metas que definen la termi- nación del Proyecto IICA</b>	<b>Factores externos con- dicionantes para con- tribuir al logro del impacto del Proyecto.</b>
<b>FILA 3 Productos Finales</b>	<b>Narrativo de los productos finales que el proyecto se compromete a generar</b>	<b>Indicadores y metas que precisan el lo- gro de los productos finales del Proyec- to IICA</b>	<b>Factores externos condicionantes para el logro del objeti- vo específico</b>

La construcción de esta matriz permite resaltar los aspectos de consistencia interna del proyecto, o sea, la concordancia entre resultados esperados a diferentes niveles y su coherencia con el medio ambiente en el cual se desarrolla el proyecto.

De esta forma se reconoce que la administración o manejo del proyecto no se debe limitar a "lo controlable", sino también al ambiente del proyecto; y con esto se incorporan desde la fase de diseño los elementos fundamentales para su seguimiento-evaluación y se evidencia el carácter de adaptabilidad a la evolución de la realidad de los países que deben tener los proyectos del IICA.

Lo anterior supone que el responsable del proyecto debe preocuparse no solamente de los factores que estén bajo su control, sino también usar su persuasión e influencia para que a los niveles correspondientes se adopten decisiones que permitan que los factores condicionantes identificados evolucionen de la manera esperada.

#### 6.1 Los objetivos

Los objetivos están representados por los resultados directos del proyecto IICA y están constituidos por el objetivo específico y los productos finales.

El objetivo específico es el propósito del proyecto que integra todo el esfuerzo de cooperación técnica e indica la situación deseable al final de su ejecución. Su obtención depende del logro de los productos finales del proyecto, o sea los resultados producidos por las actividades de cooperación técnica que se lleven a cabo.

Los indicadores permiten precisar el objetivo, estableciendo su dimensión y características fundamentales en términos cualitativos, cuantitativos y cronológicos. Esto implica que deben ayudar a precisar los resultados dando respuestas a preguntas sobre cuándo, para cuándo, etc.

Con base en ellos será posible concretar el verdadero alcance del objetivo para posteriormente buscar evidencias, juzgar y medir los logros y avances hacia su cumplimiento.

Los indicadores deben además facilitar el establecimiento de los cambios atribuibles al proyecto; y con ello juzgar la viabilidad de su consecución. Se evita así que la interpretación del objetivo pueda variar significativamente entre diferentes personas.

Los indicadores deben ser: i) PERTINENTES, o sea que deben servir para medir lo que se pretende obtener y permitir establecer el cambio atribuible al proyecto; ii) VERIFICABLES, lo cual obliga a eliminar aquellos cuyos medios de verificación sean muy complejos o costosos; iii) INDEPENDIENTES, o sea que un mismo indicador no debe utilizarse para medir varios objetivos.

## 6.2 Impacto

Como consecuencia de la obtención de los productos finales y del objetivo específico del proyecto IICA (resultados directos), se logra también alcanzar resultados indirectos, que deben ser especificados durante el proceso de formulación.

Los resultados indirectos se manifiestan bajo dos formas: i) los impactos previsibles que se dan en el propio IICA; ii) los esperados a nivel de las instituciones a las que se otorga la cooperación técnica. Los segundos se deben expresar en términos de los cambios resultantes de la aplicación y adopción por parte de los organismos de los resultados del proyecto IICA y del impacto esperado en el escenario sectorial.

Si el proyecto logra los resultados directos esperados, los impactos sobre el escenario institucional deberían expresarse en cambios en la organización, programas y estrategia de operación de la institución apoyada.

Sin embargo, el proyecto IICA no solo tiene impacto indirecto sobre las instituciones nacionales sino que también sobre el propio Instituto. Estos básicamente se manifestarán en:

- a. Contribuciones al desarrollo conceptual de las áreas de concentración del Programa en que se ubica el proyecto.
- b. Utilización efectiva de experiencias para un mejoramiento del diseño, implementación y manejo de otros proyectos.
- c. Mejoramiento de procedimientos y capacidades de las Unidades Operativas para el cumplimiento de sus objetivos.

El proyecto IICA debe tener además un impacto en el escenario sectorial que se manifiesta en términos de cambios o modificaciones positivas en la problemática sectorial, como consecuencia de haber contribuido a la solución del problema específico que originó la solicitud de cooperación técnica.

La identificación de los resultados indirectos deberá ser complementada con indicadores que los precisen. Dichos indicadores pueden ser de tipo cuantitativo y/o cualitativo, y deben ser susceptibles de verificación. Se podrá así determinar la contribución indirecta que hará el proyecto IICA a nivel del escenario institucional, sectorial y del propio Instituto.

Los indicadores que muestran los impactos esperados a nivel del IICA deberán estar relacionados con el marco que se ha definido para cada Unidad Operativa. En el caso de los Programas deberán estar en relación con las áreas de concentración definidas en el Plan de Mediano Plazo vigente y en documentos sobre "Lineamientos para la Acción del Programa" en el que se ubica el proyecto. Para las Representaciones del IICA en los países, el marco estará delineado en el documento "Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País".

El anexo 1 explica en detalle el procedimiento de uso de la matriz de marco lógico modificado para proyectos de cooperación técnica y el proceso para el diseño de resultados tanto directos del Proyecto (objetivo específico y productos finales) como indirectos (impacto). El procedimiento recomendado ayuda a lograr la requerida coherencia entre los diferentes niveles de resultado indicados.

Esta sección constituye la base del documento-proyecto y deberá prestarse a su elaboración toda la atención necesaria.

## 7. ESTRATEGIA

Una vez definidos los resultados esperados (directos e indirectos) del proyecto, en una primera aproximación se precisará en esta sección la naturaleza de las acciones de cooperación que definen el contenido del proyecto y cómo se las combinará para alcanzar dichos resultados. La estrategia resume QUE formas de acción se van a desarrollar y COMO se pasará desde una situación inicial, caracterizada por el problema específico que el proyecto busca resolver, hasta otra deseable determinada por el logro del objetivo específico (o propósito) definido para el proyecto.

Una forma práctica de presentar la estrategia es identificar y desarrollar su contenido explicando cómo se espera lograr el objetivo específico y cada uno de los productos finales. Esta visión se completa posteriormente señalando cada una de las etapas en que se puede dividir la ejecución del proyecto. En cada etapa, se deberá dar énfasis a "QUE se va a hacer y COMO se va a hacer", detallando los siguientes contenidos: i) ámbito geográfico; ii) ámbito institucional; iii) aspectos temáticos; y iv) criterios para selección de actividades y métodos.

- i) Ambito geográfico. Indicará las prioridades de la acción del proyecto en términos del ámbito geográfico nacional, regional, local, etc. y su evolución esperada.

- ii) Ambito institucional. Señalará la evolución de la cobertura del proyecto con respecto a las instituciones u organizaciones (públicas y privadas) a las cuales apoya, así como el papel que ellas deben cumplir para el logro de los productos finales y del objetivo específico.
  
- iii) Aspectos temáticos. Se señalarán las prioridades del proyecto con respecto a las áreas temáticas indicadas por los lineamientos del programa que corresponda. Incluye la identificación de las formas de acción del IICA que se emplearán a lo largo del desarrollo del proyecto.
  
- iv) Criterios para selección de actividades y métodos. Corresponde a los criterios para la escogencia de las actividades y el señalamiento de los procedimientos y técnicas que se utilizarán para su ejecución. Estos criterios se fundamentan en la teoría de acción 5/ del proyecto y se basan en la experiencia y el aparato metodológico que el IICA ha desarrollado o adoptado para las diferentes áreas de concentración de sus programas.

Aunque los aspectos anteriores se presentan por separado, no significa que en la redacción de esta sección deban mantenerse apartados unos de otros. Únicamente se intenta precisar los aspectos mínimos que deberán ser considerados.

---

5/ La teoría de acción define cómo se integran entre sí los diferentes componentes de un proyecto y cómo debe darse la dinámica interna de operación y las relaciones con el entorno para obtener los resultados esperados.

## 8. ACTIVIDADES BASICAS

Corresponde en esta sección indicar las actividades de cooperación técnica a través de cuya realización se obtendrán los productos finales esperados del proyecto. El concepto de actividad se refiere en este sentido a conjuntos de trabajos (tareas) de cooperación que desarrollarán los técnicos involucrados en el proyecto para el logro de los productos finales. Las actividades así indicadas especificarán a un nivel agregado lo que se va a hacer como esfuerzo de cooperación del IICA para llegar a la situación deseable planteada en los productos finales. Por lo tanto, su enumeración y descripción de contenido debe hacerse de acuerdo con los productos finales a cuya obtención contribuyen.

Es importante destacar que mientras el contenido de los objetivos es una intención de logro, las actividades presentan acciones concretas de cooperación, o sea conjuntos de trabajos o tareas que realizarán los técnicos. No hay un método o fórmula que lleve a predecir cuántas actividades principales debe tener un proyecto; su definición se deja a discreción de quien lo fórmula. Para ello se deben tener en cuenta aspectos de orden operativo, tales como: i) organización del trabajo; ii) asignación y administración de los recursos; y iii) distribución de las responsabilidades.

Es válido señalar que el grado de importancia de un proyecto no está necesariamente en relación directa con el número de actividades, ya que ello depende de las características propias del esfuerzo de cooperación por realizar. Asimismo, es útil recordar que las actividades son las unidades de asignación de los recursos financieros al interior del proyecto y por lo tanto de control de la ejecución del gasto.

Con base en lo anterior, se sugieren los siguientes pasos como procedimiento para completar el formato correspondiente a esta sección:

- a. Para cada uno de los productos finales, identificar las actividades por realizar. Es posible que algunas actividades contribuyan al logro de más de un producto final. Por ello, para su presentación se pide indicar las actividades más importantes para la obtención de cada producto final y seguidamente describir en forma resumida su contenido y alcance.
- b. Considerando que la labor del IICA, por ser de cooperación a los países, está íntimamente ligada a las decisiones y acciones que ellos adoptan, es preciso indicar cuando su cumplimiento se constituye en un prerequisite para la realización de las acciones del proyecto IICA y para la obtención de los productos finales esperados.

Aquí también conviene recordar que a nivel de Programa-Operativo se precisan y enumeran los trabajos específicos que se realizarán cada año para lograr los "resultados previstos para el año". Una mayor desagregación se presentará en el Plan de Implementación en el cual se llega a nivel de "tareas".

## 9. RESPONSABILIDADES DURANTE LA EJECUCION DEL PROYECTO

El propósito de esta sección es dar una mayor importancia a la identificación de las organizaciones o grupos que, conjuntamente con el IICA, participarán en la ejecución del proyecto y que al mismo tiempo serán los beneficiarios directos de la cooperación técnica. Se debe presentar el papel que le corresponde a cada una de ellas en el desarrollo de las diferentes actividades y, por ende, en el logro de los objetivos. Se puede usar en esta sección una tabla o matriz de actividades básicas y responsabilidades como la que se indica en el formato que se presenta en el Capítulo III.

## 10. BENEFICIARIOS

Es necesario identificar y cuantificar en lo posible los distintos grupos de beneficiarios del proyecto señalando para cada caso la forma en que se prevé que serán afectados por las acciones y productos finales del proyecto o por sus repercusiones definidas en términos del impacto esperado.

## 11. COSTOS TOTALES

En esta sección se da contenido económico al proyecto durante todo su período de ejecución. Por tal razón se deberá hacer una estimación de los costos en que es necesario incurrir para conseguir los resultados que se ha planteado alcanzar.

La estimación de costos deberá realizarse a nivel de: i) cada uno de los años que demore la ejecución del proyecto; ii) los nueve objetos del gasto mayor; y iii) cada una de las fuentes de financiamiento que vayan a contribuir con recursos para el proyecto.

En los costos deben imputarse todos aquellos gastos que son consecuencia directa de sus operaciones y que pueden considerarse componentes activos del proyecto. En los proyectos financiados con recursos externos deberá tenerse en consideración que además de los costos directos tienen que presupuestarse costos indirectos (CATI's) en que incurre el IICA en su manejo. Para el cobro de CATIs se debe cumplir con lo establecido en la Orden Ejecutiva No. 06/87. 6/

---

6/ IICA (CR) DIRECCION GENERAL. 1987. Normas para determinar el cobro por los costos administrativos y técnicos indirectos, su uso y distribución. IICA. Orden Ejecutiva no. 06/87 del 9 de octubre de 1987.

Para el cálculo de costos se deberán tener en cuenta las siguientes indicaciones:

- a. Para el primer año de vida del proyecto se deberán consultar las cifras presupuestarias incluidas en el Programa-Presupuesto y el Programa-Operativo vigentes.
  
- b. Para los años posteriores se deben estimar, en su equivalente en US dólares, los costos más cercanos a la realidad de los precios de los insumos y otros bienes materiales, y costos de consultoría del país donde se realizará el proyecto. Para ello: i) en los costos de Personal Profesional Internacional deberá adicionarse, para cada año, un paso en la escala de sueldo vigente y un 5% en el ajuste por sede de trabajo respecto de la clasificación que tenga el funcionario en el momento de hacer el proyecto; ii) en los costos de Personal Profesional Local y de Servicios Generales, para cada año se debe agregar un paso respecto a la clasificación que tienen los funcionarios al momento de elaborar el proyecto; y iii) para los otros objetos de gastos deberá plantearse un incremento anual que tome en cuenta la tasa promedio de inflación anual.

12. CRONOGRAMA

<u>Actividades*</u>	AÑO 1				AÑO 2				AÑO n			
	TRIMESTRE											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

\* Indicar las actividades a ejecutar durante las diferentes fases de evolución del proyecto en el tiempo.

**PARTE C: BASES PARA LA PUESTA EN MARCHA, SEGUIMIENTO, EVALUACION Y AJUSTES DEL PROYECTO**

**13. ACCIONES PREVIAS A LA EJECUCION DEL PROYECTO**

Antes de iniciar la ejecución de un proyecto se requiere desarrollar una serie de actividades previas, que deben precisarse indicando quién es el responsable de su realización y a quiénes corresponde adoptar decisiones al respecto. Esta sección permite que las diferentes unidades operativas del IICA comprometidas en la posterior ejecución del proyecto conozcan el conjunto de acciones previas al inicio de la acción y programen adecuadamente los apoyos requeridos.

Si algunas de estas acciones previas deben ser realizadas por las instituciones participantes del país o de otros organismos internacionales, se debe indicar qué le corresponde hacer al IICA para lograr que se las ejecute con oportunidad.

**14. INDICADORES E INFORMACION PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

El seguimiento, la evaluación sobre la marcha y la evaluación de resultados de los proyectos del Instituto se efectúa a través del sistema único de informes, visitas de supervisión y seguimiento, y sistema de evaluación de resultados aprobados por el Director General.

Durante el proceso de preparación del proyecto IICA, se deberá consultar y tener en consideración las normas, procedimientos y demás disposiciones vigentes asegurando la inclusión en el documento-proyecto de la información que facilite el seguimiento, la evaluación sobre la marcha y la evaluación de resultados.

El prerrequisito fundamental para las evaluaciones sobre la marcha y de resultados es que el proyecto esté debidamente formulado de tal manera que se haya logrado consistencia interna entre componentes (medios y fines), entre los distintos niveles de resultados, y coherencia externa con el entorno o medio ambiente.

El proceso para la aprobación de proyectos establecido según Orden Ejecutiva no. 10/86 rev. está orientado a lograr que el documento cumpla con los requisitos de consistencia interna y coherencia externa anotados.

#### 14.1 Medios de verificación de indicadores y metas

Una vez que se han detallado el objetivo específico y los productos finales que el proyecto debe generar, es importante aportar elementos de juicio sobre la forma en que las instancias jerárquicas correspondientes y las misiones de evaluación deberán verificar los logros obtenidos.

Se requiere precisar los correspondientes medios de verificación para los indicadores seleccionados y expresados a nivel de los diferentes resultados esperados del proyecto (productos finales, objetivos específicos, impacto).

Ejemplo:

<u>Indicadores y metas</u>	<u>Medios de verificación</u>	<u>Responsable</u>
3 eventos de capacitación...	Memorias de los eventos	Dirección Nacional de..
65 funcionarios capacitados en...	Informes de evaluación del evento y opiniones de los participantes	Oficina del IICA en ...

Se deben indicar además las fuentes de información responsables de proporcionar los datos sobre la evolución de los indicadores y el cumplimiento de metas.

Esta preocupación inicial por el seguimiento y evaluación facilita la tarea global de conducción y permite diseñar proyectos viables, convirtiendo tanto al seguimiento como a la evaluación en herramientas útiles para el manejo de los proyectos.

#### 14.2 Situación esperada a la conclusión del proyecto IICA

Una vez que el proyecto IICA haya concluido, se procede a una descripción resumida de la forma en que se prevé que quedará transformada la situación inicial, definida en el momento en que se caracterizó el problema específico.

Ello implica caracterizar en forma narrativa (puede hacerse usando la técnica de escenarios) esa situación final, bajo el supuesto de que las instituciones o grupos que el IICA apoya hayan adoptado y usen los resultados finales del proyecto.

La situación esperada debe basarse en una explicación de lo que implicaría haber alcanzado el objetivo específico (o propósito) del proyecto. En la medida en que se revise y ajuste el proyecto será posible adecuar también el escenario final, el cual será importante para juzgar los avances del proyecto al efectuar evaluaciones intermedias y de resultados del proyecto.

## 15. PREPARACION Y PRESENTACION DE VERSIONES REVISADAS

Se deberá preparar una versión revisada del documento proyecto cuando se den las siguientes condiciones: i) cambios significativos en el problema específico que el proyecto busca resolver; ii) cambios importantes en las políticas del gobierno vinculadas a la temática del proyecto; iii) cambios sustanciales en la asignación de recursos regulares y externos del proyecto; iv) cuando así lo recomienden las instancias jerárquicas correspondientes, con base en el análisis de la información obtenida a través del sistema único de informes; v) con base en los informes de las misiones de evaluación de resultados; y vi) cuando medie una decisión proveniente de la Junta Interamericana de Agricultura, del Comité Ejecutivo o del Director General.

La versión revisada se canalizará para su aprobación siguiendo los procedimientos e instancias que define la Orden Ejecutiva no. 10/86 rev.

Por lo anterior y para facilitar la identificación de las diferentes versiones de un proyecto, es importante anotar claramente (numeral 1.6) si el documento del proyecto corresponde a su versión original o si se trata de una revisión, indicando el número respectivo. Para el caso de revisiones del proyecto, se deben explicar en forma sintética el propósito y las razones que justifican la preparación de una versión revisada. Asimismo, se señalarán los cambios significativos introducidos con relación a la versión anterior.

III. FORMATO DE PROYECTO IICA

(TITULO DEL PROYECTO)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Parte A: PRESENTACION Y JUSTIFICACION

1. Identificación

1.1 Programa \_\_\_\_\_

1.2 Area temática de concentración en la que se ubica el proyecto \_\_\_\_\_

1.3 Ambito Geográfico \_\_\_\_\_ Sede \_\_\_\_\_

1.4 Tipo de Proyecto:

-Nacional \_\_\_\_\_ Componente-país del Proyecto Multinacional \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (colocar el título del Proyecto Multinacional)

-Multinacional \_\_\_\_\_: Area \_\_\_\_\_ Hemisférico \_\_\_\_\_

1.5 Fecha de: Inicio: \_\_\_\_\_ Término \_\_\_\_\_ Duración \_\_\_\_\_

1.6 Versión del documento: Original \_\_\_\_\_ Revisada \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

1.7 Financiación de:

-Recursos Regulares \_\_\_\_: Cuotas US\$ \_\_\_\_\_ Otros (especificar) US\$ \_\_\_\_\_

-Recursos externos: US\$ \_\_\_\_\_ Fuente: \_\_\_\_\_

-CATI's: US\$ \_\_\_\_\_

1.8 Fecha de preparación: \_\_\_\_\_ Responsable: \_\_\_\_\_

1.9 Aprobación\*: Memorando \_\_\_\_\_ con fecha \_\_\_\_\_

Código \_\_\_\_\_

\* Información a cargo de la Unidad de Trámite de Instrumentos de Cooperación Técnica de la DIPROE.



2. Antecedentes
3. Problema específico que el proyecto IICA busca resolver
4. Problema general
5. Técnicas y métodos disponibles para resolver el problema específico

**Parte B: LA PROPUESTA**

6. Objetivos e impacto

6.1 Objetivos

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
<p><u>Del impacto esperado</u></p>	<p><u>Indicadores y metas de impacto del proyecto</u></p> <p>. En el escenario institucional y sectorial</p> <p>. En el IICA</p>	
<p><u>Objetivo específico del proyecto IICA</u></p>	<p><u>Indicadores y metas de terminación del proyecto IICA</u></p>	<p><u>Factores condicionantes para la obtención del impacto esperado</u></p>
<p><u>Productos finales que genera el proyecto</u></p> <p>a</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>n</p>	<p><u>Indicadores y metas de logro de los productos finales</u></p>	<p><u>Factores condicionantes para lograr el objetivo específico</u></p>

6.2 Impacto



7. Estrategia

8. Actividades básicas

TITULO DE LAS ACTIVIDADES BASICAS	DESCRIPCION DEL CONTENIDO DE LA ACTIVIDAD	PRERREQUISITOS INSTITUCIONALES <u>7/</u>

9. Responsabilidades durante la ejecución del proyecto

ACTIVIDADES BASICAS	INSTITUCIONES				
1. ... . . N ...	A, R	P	I	R	

P = Participa  
R = Responsable

I = Informa  
A = Aprueba

10. Beneficiarios

---

7/ Decisiones o acciones que el país debe adoptar e implementar, y que son un prerrequisito para la ejecución de las actividades del Proyecto IICA.



11. Costos totales

AÑO Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO	OBJETO DE GASTO MAYOR (Miles US\$)									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Primer año Regulares Externos . . . Ultimo año Regulares Externos										
SUBTOTAL	REGULARES									
	EXTERNOS									
TOTAL										

12. Cronograma

Parte C: BASES PARA LA PUESTA EN MARCHA, SEGUIMIENTO, EVALUACION Y AJUSTES DEL PROYECTO

13. Acciones previas a la ejecución del proyecto

14. Indicadores e información para el seguimiento y evaluación

14.1 Medios de verificación de indicadores y metas

14.2 Situación esperada a la conclusión del proyecto IICA

15. Preparación y presentación de versiones revisadas del documento-proyecto



ANEXO 1

PROCEDIMIENTO PARA USO DE LA MATRIZ DE MARCO LOGICO  
MODIFICADO EN LA ELABORACION DE PROYECTOS DE COOPERACION TECNICA DEL IICA

Un proyecto del IICA debe concebirse como un conjunto de hipótesis articuladas sobre la acción y los resultados de la cooperación técnica, y proyectadas de acuerdo con su efecto en el ámbito institucional y su impacto en el desarrollo agrícola y el bienestar rural. Para facilitar la explicación de las hipótesis y lograr una adecuada coherencia entre medio y fines de diferente nivel se recomienda el uso de la matriz modificada de marco lógico que se presenta en la Figura 1.

En atención a las relaciones de interdependencia y complementariedad que existen entre los elementos (casilleros) del cuadro de resultados directos e indirectos, se sugiere como el camino más apropiado para completarlo, seguir la secuencia de pasos 1/ que se señala a continuación. Sin embargo, es importante tener en cuenta que conforme se avance en la preparación de cada una de las partes del cuadro será necesario volver a considerar las anteriores y al final hacer una revisión de conjunto. Por otra parte, iniciar la construcción del cuadro de resultados por la definición del objetivo específico contribuye a clarificar el propósito del proyecto como paso previo a la definición de sus demás elementos.

**Paso 1: Resumen narrativo del objetivo específico**

El objetivo específico debe ser uno y es el que precisa el propósito del proyecto; es su motivación esencial y debe responder a: ¿por qué hacer el

---

1/ En cada elemento (casillero) del cuadro se indica entre paréntesis la secuencia de pasos a seguir.

Figura No. 1

MATRIZ DE COHERENCIA DE RESULTADOS DIRECTOS E INDIRECTOS DEL PROYECTO

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
RESULTADOS INDIRECTOS	<p><u>Del impacto esperado</u></p> <p>(PASO 6)</p>	<p><u>Indicadores y metas de impacto del proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. En el escenario institucional y sectorial</li> <li>. En el IICA</li> </ul> <p>(PASO 7)</p>	
RESULTADOS DIRECTOS	<p><u>Objetivo específico del proyecto IICA</u></p> <p>(PASO 1)</p>	<p><u>Indicadores y metas de terminación del proyecto IICA</u></p> <p>(PASO 2)</p>	<p><u>Factores condicionantes para la obtención del impacto esperado</u></p> <p>(PASO 8)</p>
	<p><u>Productos finales que genera el proyecto</u></p> <p>a</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>n</p> <p>(PASO 3)</p>	<p><u>Indicadores y metas de logro de los productos finales</u></p> <p>(PASO 4)</p>	<p><u>Factores condicionantes para lograr el objetivo específico</u></p> <p>(PASO 5)</p>

proyecto? Una guía para la expresión de este objetivo es considerarlo como la situación deseable que se alcanzará al finalizar el proyecto tomando en cuenta tanto el período para su ejecución como los recursos disponibles.

Este objetivo debe ser concordante con el problema específico que se intenta resolver, y en su selección se debe además tener en consideración: i) las funciones asignadas al Instituto 1/; y ii) los objetivos y la estrategia del Programa del IICA donde se ubica el proyecto definidos en el Plan de Mediano Plazo 1987-1991 2/ y en los Lineamientos para la Cooperación que define cada Dirección de Programa. 3/

Para su definición se sugiere el siguiente procedimiento:

- a. Expresar en forma sintética y precisa la situación deseada al término del proyecto, teniendo a la vista el problema específico que se busca resolver.
- b. Indicar para quién y para qué se desarrollará el esfuerzo que supone la obtención de los productos finales del proyecto.
- c. Verificar la concordancia del objetivo definido con el problema específico que se busca resolver.

---

1/ IICA (CR). DIRECCION GENERAL. 1982. Políticas generales del IICA. Serie Documentos Oficiales. no. 27. p. 46-47

2/ IICA (CR). DIRECCION GENERAL. 1986. Plan de Mediano Plazo 1987-1991. Serie Documentos Oficiales no. 35.

3/ IICA (CR). DIRECCION GENERAL. 1987. Lineamientos para la Cooperación. Serie Documentos Oficiales no. 37, 38, 39, 40 y 41.

- d. Verificar la concordancia del objetivo definido con los productos finales del proyecto (paso 3). Evidentemente será necesario en este momento trabajar simultáneamente los contenidos de los pasos 1, 2 y 3.

Se deberá tener en cuenta que el éxito del proyecto se medirá en función del grado de cumplimiento del objetivo específico y de la obtención de sus productos finales.

#### **Paso 2: Indicadores y metas de terminación del proyecto IICA**

El que prepara el proyecto explicitará los factores que permitirán evaluar cuándo el proyecto ha alcanzado su propósito, o sea, cuando se ha llegado a su finalización. En general, y aplicable a los pasos 2, 4 y 7, se puede decir que los indicadores y metas traducen la naturaleza narrativa de los resultados directos e indirectos en expresiones cuantitativas y/o cualitativas, que precisan las características del contenido de los objetivos e impacto en términos de cantidad, tiempo y lugar de las situaciones deseables al fin del proyecto. Tanto el resumen narrativo como los indicadores y metas son partes complementarias del resultado correspondiente y se deben leer ambos para poder comprenderlo en toda su dimensión.

Ejemplos para pasos 1 y 2 (caso de indicadores y metas cualitativas):

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES
Objetivo específico	Indicadores y metas de terminación del proyecto IICA
<p>Fortalecer la estructura de la organización y la capacidad técnica de las dependencias de Sanidad Vegetal para diseñar y ejecutar programas y proyectos de prevención y protección fitosanitaria para los productos de importancia en el comercio internacional.</p>	<p>Al finalizar 1991, las dependencias de Sanidad Vegetal de Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Honduras habrán alcanzado lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Una estructura de organización definida y apropiada con la jerarquía requerida para ejercer debidamente las funciones y atribuciones que le competen en el plano nacional y regional para la protección fitosanitaria.</li> <li>b. Un equipo técnico de profesionales capacitado en la preparación, negociación y seguimiento de proyectos de prevención y protección sanitaria.</li> <li>c. Una capacidad técnica para adoptar medidas de previsión y dar respuesta a situaciones de emergencia, mediante el manejo de la información que se genere a nivel de campo, en puestos de intercambio comercial y aquellas relacionadas con el uso y control de plaguicidas.</li> <li>d. Un mecanismo operativo efectivo para complementar las capacidades de los países citados para acciones conjuntas de prevención, control y erradicación.</li> </ol>

Lógicamente se podrá utilizar, según el caso, cualquier combinación de indicadores y metas cuantitativas y cualitativas. Lo importante es que ellos reflejen de manera clara y concreta los RESULTADOS esperados en la solución del problema específico, o sea, la situación deseable al término del proyecto IICA.

**Paso 3: Resumen narrativo de los productos finales que genera el proyecto IICA**

Los productos finales son los resultados directos que se pretende obtener con las acciones de cooperación técnica, los cuales se espera que sean logrados con una apropiada utilización de los recursos (insumos) que se emplearán y del esfuerzo que se desplegará. Estos resultados deben ser concordantes con el objetivo específico diseñado en el paso 1 y con sus indicadores y metas definidos en el paso 2. Se debe recordar que los productos finales son de menor nivel jerárquico que el objetivo específico y que éste no es igual a la suma de ellos.

Para su definición se sugiere el siguiente procedimiento:

- a. Expresar en forma sintética y precisa los resultados que pueden ser alcanzados directamente por la acción del proyecto IICA y que son necesarios para avanzar hacia la situación deseada y la obtención del objetivo específico.
- b. Indicar para quién y para qué se desarrollarán las acciones de cooperación técnica.
- c. Verificar la coherencia entre los productos finales identificados con el objetivo específico definido en los pasos 1 y 2.

**Paso 4: Indicadores y metas de logro de los productos finales**

Siguiendo el mismo procedimiento descrito en el paso 2, se hará lo propio para cada uno de los productos finales. La selección de indicadores debe realizarse cuidadosamente teniendo en cuenta además que ellos constituirán un elemento muy importante para el registro, seguimiento y evaluación de las realizaciones y de los resultados.

Ejemplos para pasos 3 y 4:

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES			
<p><u>Productos finales</u></p> <p>1. Personal con responsabilidad en el manejo del proyecto de "Servicios Integrados para pequeños agricultores" ha sido capacitado en el uso de metodologías de manejo de proyectos.</p>	<p><u>Indicadores y metas de logro de los productos finales</u></p> <p>1.1 Para diciembre de 1994 se habrán capacitado 25 funcionarios de la oficina ejecutora del proyecto y 145 de las instituciones que ejecutan acciones del proyecto (60 del nivel departamental y 85 del nivel distrital) en el uso de metodologías referidas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.caracterización de la problemática socio-económica;</li> <li>.elaboración del marco orientador;</li> <li>.formulación de programas integrados del sector público para la entrega de servicios;</li> <li>.preparación de planes de producción a nivel de finca;</li> <li>.organización y conducción de trabajos grupales;</li> <li>.seguimiento y evaluación de realizaciones.</li> </ul> <p>1.2 La distribución de funcionarios capacitados por años y niveles administrativos se presenta a continuación:</p>			
	NUMERO DE FUNCIONARIOS CAPACITADOS			
AÑOS	Nacional	Departamental	Distrital	Total
1988	15	20	25	60
1989	10	20	30	60
1990	--	20	30	50
1991	--	--	--	--
TOTAL	25	60	85	170

2. Se han diseñado, probado y están disponibles los instrumentos metodológicos, normas y procedimientos que dan contenido a una acción coordinada de conducción del proceso de desarrollo agropecuario de la Región I, con base en la entrega integrada de servicios del Sector Público Agropecuario.

2.1 Para fines de 1991 el Consejo Regional de Desarrollo Agropecuario cuenta con instrumentos, normas y procedimientos para:

- a. caracterizar la problemática socioeconómica de la región;
- b. definir áreas geográficas homogéneas;
- c. definir el marco orientador de mediano plazo;
- d. preparar el resumen gerencial anual;
- e. definir la tarea grupal del Consejo Regional; y
- f. efectuar el seguimiento y la evaluación de las realizaciones y su impacto.

2.2 Para 1991 las unidades operativas cuentan con instrumentos, normas y procedimientos para:

- a. el diagnóstico integral y la elaboración de Módulos de Tecnología Óptima;
- b. elaborar sus planes de ejecución integrados;
- c. elaborar planes de producción a nivel de finca;
- d. efectuar el seguimiento y evaluación de la ejecución de los planes de producción a nivel de finca.

Conviene recordar que posteriormente, a nivel de Programa-Operativo, se pasará a precisar los resultados para cada año, que contribuirán al logro de cada producto final dando así un mayor grado de desagregación a lo que aquí se plantea. Finalmente la mayor concreción se hace en el "Plan de Implementación" donde la desagregación será a nivel de tarea.

#### **Paso 5: Factores condicionantes para lograr el objetivo específico**

Se trata de identificar las condiciones principales que deben cumplirse (supuestos) para que la obtención de los productos finales se traduzca en el logro del objetivo específico. Para ello se procederá a:

- a. Identificar los principales factores, ya sean institucionales, económicos, sociales, tecnológicos u otros propios del ámbito en el que se ejecuta el proyecto, los cuales al concurrir con los productos finales de éste hacen posible el logro de su objetivo específico.

- b. Precisar el comportamiento requerido de esos factores de manera que sean condición suficiente para el cumplimiento de la hipótesis que relaciona los productos finales con el objetivo específico (relación de causalidad).
- c. Señalar e incluir en el casillero del paso 5 las acciones que deben realizarse y los responsables de su cumplimiento para que se dé el comportamiento requerido de los factores identificados.

Ejemplos para el paso 5:

- El Ministerio de Agricultura continúa el proceso de descentralización en las acciones que realiza en el campo de la investigación agrícola.
- La Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda aprobará el financiamiento requerido para desarrollar la infraestructura destinada a la producción de leche.

Se debe procurar que estos factores condicionantes, conjuntamente con el objetivo específico, sean concordantes con el problema específico identificado en la sección de antecedentes.

#### Paso 6: Resumen de los impactos del proyecto

Los impactos son consecuencia de la obtención de los resultados directos del proyecto (objetivo específico y productos finales) y su obtención puede ser prevista a nivel de diseño del proyecto.

Los impactos del proyecto pueden determinarse: i) a nivel del escenario institucional, bajo la forma de incremento de las capacidades de las instituciones nacionales para resolver nuevos problemas; ii) a nivel del escenario sectorial; y iii) a nivel del Instituto en el sentido de aumentar su capacidad para brindar una asistencia técnica más efectiva a los países.

Para la definición de los impactos se sugiere:

- a. Identificar la forma en que el uso de los resultados directos del proyecto contribuirá a generar nuevas capacidades en las instituciones o grupos que reciben la cooperación técnica (impacto en el ámbito institucional).
- b. Precisar lo más concretamente posible cómo estas nuevas capacidades ayudarán a resolver problemas en el ámbito sectorial (impacto sectorial).
- c. Hacer lo propio dentro del IICA en lo que se refiere al impacto esperado, en especial en cuanto al desarrollo de nuevos enfoques y metodologías que pueden ser usadas por el IICA en otras acciones de cooperación técnica.

Ejemplos para el paso 6:

a. Impactos en el escenario institucional

- . La Oficina de Planificación Sectorial tiene la capacidad técnica para diseñar y apoyar la implantación de sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos con financiamiento externo en cada institución del sector.

b. Impactos en el escenario sectorial

- . Se desarrolla la capacidad del sector agropecuario para generar alternativas de inversión con recursos externos; mejora la posición de negociación con los organismos nacionales (Ministerios de Hacienda y de Planificación) y con los organismos financieros internacionales; y se hace un mejor manejo y uso del financiamiento externo acorde con las políticas sectoriales.

c. Impactos en el IICA

- . Se generan metodologías y técnicas de captación, manejo y análisis de la información de la ejecución de proyectos con financiamiento externo para ser transferidas previa adecuación a los países.
- . Se obtienen conocimientos sistematizados y transferibles sobre los procesos de negociación y manejo de la inversión en el sector que sirvan de base para definir políticas y acciones efectivas para la mejor utilización de las fuentes y recursos de financiamiento externo.

**Paso 7: Indicadores y metas del impacto del proyecto**

Se anotan los correspondientes indicadores y metas que expresan en términos cuantitativos y/o cualitativos la magnitud del impacto esperado del proyecto. Mediante tales elementos, que deben ser susceptibles de verificación, será posible establecer si el proyecto realmente contribuyó a la solución del problema general.

Se deben aceptar como indicadores aquellos que indiquen una relación causal entre el logro del objetivo específico y el impacto, de tal forma que se confirme que el primero contribuyó a alcanzar el segundo.

La descripción de los impactos tanto en el escenario institucional como al interior del IICA se complementa con la anotación de indicadores cualitativos que ayuden a precisar la naturaleza e importancia de los resultados esperados.

Es importante que para este paso y el anterior se tenga en cuenta el problema general.

Ejemplos para el paso 7:

a. En el escenario institucional

- . 3 funcionarios con conocimientos de análisis y diseño de sistemas computarizados de información.
- . 2 funcionarios con conocimientos en operación de equipos de computo y uso de ("software") para el diseño y operación de bases de datos y su articulación en redes.

b. En el escenario sectorial

- . Inventario actualizado de perfiles y estudios de proyectos para financiamiento externo.
- . Bases de datos operativas y actualizadas sobre normas, procedimientos y requerimientos de información vigentes para la presentación de perfiles y proyectos a los organismos internacionales.

c. En el IICA

- . Programas ("software") probados para el manejo de datos sobre la política de inversiones y proyectos con financiamiento externo.
- . Publicación conjunta con la Dirección del Programa sobre experiencias documentadas de negociación (o de manejo) de préstamos con financiamiento externo.

**Paso 8: Factores externos condicionantes para la obtención del impacto esperado**

Corresponde a la identificación de las condiciones (supuestos) para que la consecución del objetivo específico haga posible la obtención del impacto esperado. Para ello el procedimiento a seguir consiste en:

- a. Identificar los principales factores de origen institucional, económico, social, tecnológico u otros externos al ámbito en el cual se ejecuta el proyecto, que al concurrir con el objetivo específico de éste hacen posible su logro.
- b. Anotar el comportamiento requerido de tales factores, de manera que constituyan condición suficiente para que se cumpla la hipótesis que relaciona el objetivo específico con el impacto (relación de causalidad).

La especificación de factores externos condicionantes permite precisar el margen de incertidumbre que rodea a las acciones de cooperación técnica, principalmente al interior de las instituciones a las cuales se apoya y la situación externa que estas mismas enfrentan para contribuir al desarrollo agrícola y rural de sus países. De esta manera, el manejo de un proyecto de cooperación técnica no se limita a la manipulación de los factores controlables (capacidades internas, tiempo y recursos), sino que debe preocuparse por los factores que son externos y por lo tanto no directamente controlables, pero que pueden significar la diferencia entre el éxito o fracaso de la cooperación técnica.

Se reconoce así la importancia de la identificación y del adecuado seguimiento del comportamiento de estos factores para adecuar el manejo del proyecto y garantizar la obtención de sus resultados en condiciones de incertidumbre y control parcial que son características que enfrentan todos los esfuerzos estructurados de cooperación técnica del IICA.

Ejemplos para paso 8:

- . Las autoridades superiores de las instituciones del sector agropecuario deciden apoyar la estructuración de redes de información sectorial sobre proyectos financiados con recursos externos y asignan recursos para su implantación y operación.
- . Los responsables de proyecto, las unidades operativas y las oficinas especializadas de administración proporcionan información confiable y oportuna sobre la ejecución técnica y financiera de los proyectos.

ANEXO 2

ORIENTACIONES Y FORMATO PARA LA PREPARACION DE PERFILES DE PROYECTO IICA

I. INTRODUCCION

Los proyectos del IICA (nacionales y multinacionales) constituyen instrumentos para ejecutar las acciones de cooperación técnica con los países.

Su preparación se concreta una vez que están claramente definidos los siguientes requisitos:

- a. Definición del problema por solucionar mediante el proyecto.
- b. Decisión de las autoridades nacionales de emprender acciones para dar solución al problema específico.
- c. Infraestructura institucional que se responsabilice de las acciones que el IICA pueda apoyar mediante el proyecto.
- d. Asignación por el país de recursos humanos y financieros para resolver el problema y definición de las responsabilidades institucionales.
- e. Que la temática que se prevé para el proyecto potencial esté comprendida en las áreas de concentración que establece el Plan de Mediano Plazo vigente, en los Lineamientos para la Cooperación de los Programas y dentro de las prioridades de la Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País.

No siempre todos los requisitos antes mencionados están presentes, principalmente en lo que se refiere a recursos financieros por lo que es necesario acudir a agencias internacionales o a los países para su obtención.

En este caso, el acercamiento a esas fuentes se hace por medio de un Perfil de Proyecto que contiene las ideas principales sobre un "proyecto viable", sustentado en planteamientos concretos que brinden una idea definida de lo que se piensa hacer, cómo, cuándo, dónde y cuánto costará hacerlo. Sin embargo, el perfil de proyecto IICA así elaborado constituye solamente una primera aproximación en la medida en que la información que contiene deberá organizarse posteriormente siguiendo las normas para su presentación vigentes en la entidad financiera interesada.

El Perfil de Proyecto es una fase previa a la preparación del documento-proyecto e incluye planteamientos concretos sobre los aspectos que constituyen los componentes básicos para juzgar la viabilidad y conveniencia de la propuesta. Por lo tanto sirve como instrumento para obtener definiciones institucionales sobre la prioridad de la temática identificada a partir de su aprobación por las instancias correspondientes 1/ como base para iniciar la búsqueda de financiamiento interno o externo.

Entre las características que debe reunir un perfil de proyecto sobresalen las siguientes:

- a. Explicativo. Debe establecer lo que se piensa hacer, cómo, cuándo, dónde, quién y cuánto costará hacerlo.
- b. Preciso. Los planteamientos deben ser claros, bien definidos, pertinentes y concretos evitando entrar en excesivo detalle. Un máximo de 3-4 páginas es lo adecuado y recomendable.

---

1/ IICA (CR). DIRECCION GENERAL. 1986. Procedimientos internos para el trámite de aprobación de los instrumentos de cooperación técnica. IICA. Orden Ejecutiva no. 10/86 rev. del 9 de octubre de 1987.

## II. PREPARACION DEL PERFIL

Para facilitar la utilización del instructivo, se utilizan los mismos números y títulos del formato adjunto.

### 1. Identificación del perfil

La identificación comprende la siguiente información:

#### 1.1 Ubicación

Se refiere a la ubicación que tendría el futuro proyecto en la estructura IICA. Para ello es necesario indicar el programa, centro especializado, área o representación que será responsable de su ejecución.

#### 1.2 Ambito del proyecto

Se establece si el futuro proyecto será ejecutado a nivel de país (proyecto nacional) o región dentro de un determinado país, o también a un grupo de países (proyecto multinacional) y finalmente si se trata de un proyecto hemisférico.

#### 1.3 Duración

Se incluirá la duración estimada del proyecto desde el momento en que se puede iniciar el uso de recursos que se le asignen hasta la fecha de su terminación.

#### 1.4 Financiación

Se deberá estimar el monto total de recursos que requerirá el proyecto y de ser posible diferenciar el aporte de las distintas fuentes de financiamiento.

### 1.5 Responsable

Nombre de la persona (especialista del IICA y/o consultor externo) que preparó el perfil de proyecto.

### 1.6 Duración

Período de tiempo estimado para la formulación del proyecto a partir del momento en que se asignan los recursos requeridos.

## 2. Antecedentes

### 2.1 Origen de la Propuesta

En esta sección se debe recoger en forma concreta los eventos y solicitudes que dieron origen a la idea de proyecto con base en la cual se desarrolló el perfil y las acciones de consulta efectuadas con las autoridades correspondientes.

### 2.2 Problema específico

Se debe precisar con claridad el problema específico que se espera resolver mediante el proyecto y que constituye la base para el planteamiento de sus objetivos.

### 2.3 Justificación

En esta parte se deberán señalar:

- a. Las acciones que el país o países han realizado al presente para resolver el problema específico.

- b. Las limitaciones principales de las instituciones nacionales para resolver el problema específico y que justifican la solicitud de apoyo al IICA.
- c. Las posibles repercusiones que tendría la no solución del problema específico en los escenarios sectorial e institucional.

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo específico

El objetivo específico es el propósito del proyecto, o sea que indica la situación deseable al final del mismo y es el que integra todo el esfuerzo de cooperación técnica.

El objetivo específico debe ser coherente con el propósito y las prioridades del Programa del IICA donde se ubicará el proyecto y con el problema específico mencionado en el punto 3.

#### 3.2 Productos finales

Los productos son resultados directos que el futuro proyecto va a generar a través de sus actividades y que permitirán avanzar hacia el logro del objetivo específico identificado.

Los productos deberán expresarse en términos narrativos y acompañarse de indicadores básicos que permitan establecer la magnitud y características del resultado esperado. Estos indicadores deberán especificarse aún más cuando el perfil se transforme en un documento-proyecto.

4. Estrategia

La estrategia deberá enunciarse en términos generales identificando las etapas que el proyecto cumplirá para pasar de la situación inicial a la situación de fin de proyecto propuesta por los objetivos.

5. Actividades básicas a realizar

Se refiere a la identificación de las principales actividades que se espera que desarrolle el proyecto, con especificación de su contenido y alcance y el señalamiento de las instituciones o unidades de organización que intervendrán en su ejecución.

6. Beneficiarios directos

Se refiere a la(s) institución(es) o grupo(s) que será(n) afectado(s) directamente por los resultados del proyecto.

7. Costos

Incluye la presentación resumida de los costos que va a demandar el proyecto, diferenciando los costos de personal, de operación y de servicios generales de acuerdo con la tabla que figura en el formato.

En esta sección se deben diferenciar los potenciales aportes de las instituciones nacionales, del IICA y de otras fuentes de financiamiento.

8. Aprobación del Perfil

Identifica el número de memorando y fecha de aprobación, una vez cumplido el trámite indicado en la Orden Ejecutiva No. 10/86 rev. Este numeral será diligenciado por la Unidad de Trámite Documentario de DIPROE.

III. FORMATO DE PERFIL DE PROYECTO IICA

(TITULO DEL PERFIL)

---

---

---

1. Identificación

1.1 Programa \_\_\_\_\_ Area \_\_\_\_\_ Oficina \_\_\_\_\_

1.2 Ambito: Nacional \_\_\_\_\_ Nombre del País \_\_\_\_\_

Multinacional \_\_\_\_\_ Area \_\_\_\_\_ Hemisférico \_\_\_\_\_

Sede \_\_\_\_\_

1.3 Duración: \_\_\_\_\_ Inicio \_\_\_\_\_ Término \_\_\_\_\_

1.4 Financiación:

Recursos Regulares: Cuotas ( ) US\$ \_\_\_\_\_

Otros ( ) US\$ \_\_\_\_\_

Recursos Externos:

Fuentes	Monto US\$	Total US\$
TOTAL		



2. Antecedentes

2.1 Origen de la propuesta

2.2 Problema específico que se busca resolver

2.3 Justificación

3. Objetivos

3.1 Objetivo específico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS

3.2 Productos finales

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS
Producto final a . . . Producto final n	

4. Estrategia

5. Actividades básicas a realizar

6. Beneficiarios directos



7. Costos

Fuente y objeto del gasto mayor	Años						
	1	2	-	-	-	n	Total
<b>Fuente a</b>							
1							
2							
3-9							
<b>TOTAL</b>							
<b>Fuente n</b>							
1							
2							
3-9							
<b>TOTAL</b>							
1							
2							
3-9							
<b>GRAN TOTAL</b>							

8. Aprobación del Perfil

Memorando de \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica — Tel.: 29-0222 — Cable: IICASANJOSE — Telex: 2144 IICA  
Correo Electrónico EIES: 1332 IICA DG — FAX (506)294741 IICA COSTA RICA