

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

SUBDIRECCION GENERAL

DIRECCION DEL FONDO SIMON BOLIVAR

***Metodología para los estudios
análiticos de casos sobre organización
y manejo de los proyectos del
" Fondo Simón Bolívar "***

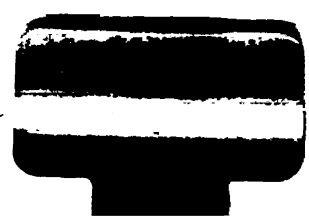
IICA
PM-388



SECRET
NOFORN
CONFIDENTIAL

TOP SECRET

SECRET





IICA
PM-388

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DEL FONDO SIMON BOLIVAR

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

15 NOV 1984

IICA — CIDA

15 NOV 1984

15 NOV 1984

15 NOV 1984

METODOLOGIA PARA LOS ESTUDIOS ANALITICOS DE CASOS SOBRE ORGANIZACION Y MANEJO DE LOS PROYECTOS DEL FONDO SIMON BOLIVAR

Preparado por:

Guillermo Guerra E.
Jorge Ramsay
German Uribe E.

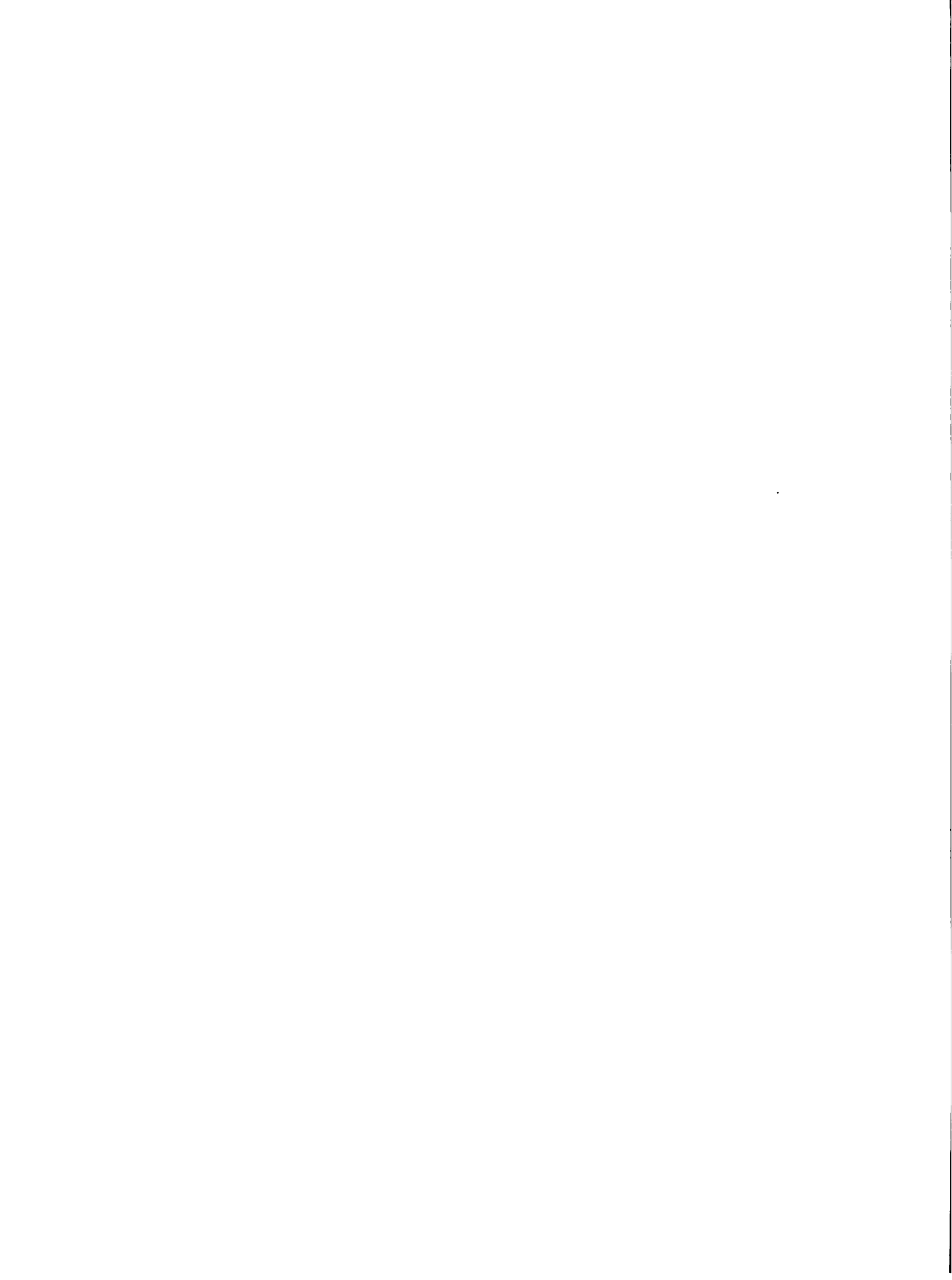
San José, Noviembre de 1982

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 lograr su desarrollo agrícola y el bienestar de la población rural. El Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, establecido el 7 de octubre de 1942, se reorganizó y pasó a denominarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura por Convención abierta a la firma de los Estados Americanos el 6 de marzo de 1979 y que entró en vigencia en diciembre de 1980.

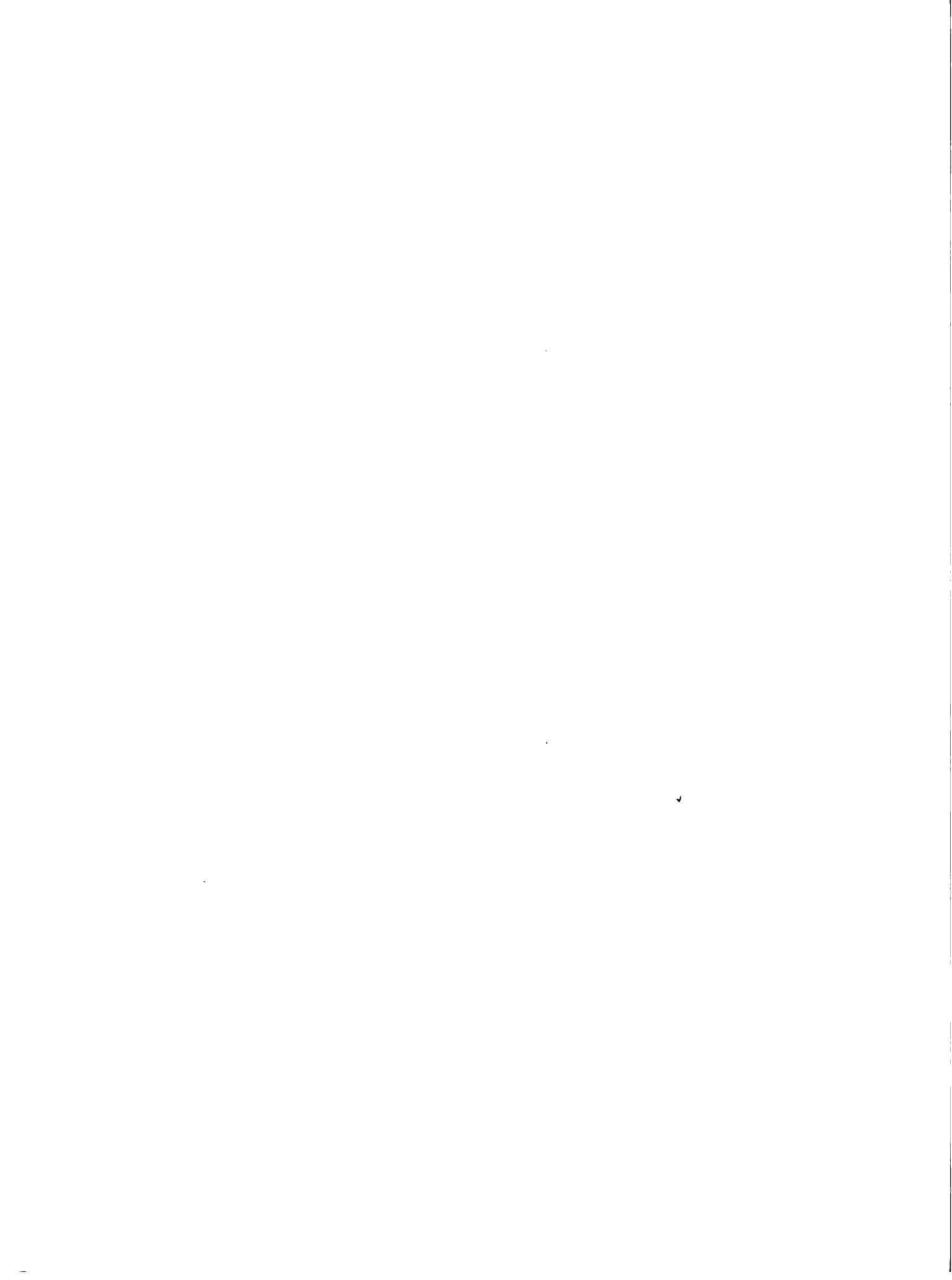
00000491

INDICE

	Número de página
I. INTRODUCCION	1
II. METODOLOGIA	1
A. Marco de referencia	1
1. Objetivos y estrategia del IICA	1
2. Instrumentos y características para la acción	3
3. El Fondo Simón Bolívar	5
4. La conceptualización del Desarrollo Rural Integrado	6
B. Objetivos para los estudios analíticos de casos	10
1. Objetivo general	10
2. Objetivos específicos	10
C. Proposiciones e hipótesis de trabajo	10
1. Proposiciones orientadoras	11
2. Hipótesis de eficiencia	12
D. El ciclo del proyecto	13
E. Guía de preguntas por etapas	15
1. Origen e indentificación del proyecto	17
2. Formulación y diseño del proyecto	18
3. Negociación y revisión del proyecto	19
4. Administración del proyecto	20
5. Iniciación y organización del proyecto	20
6. Operación del proyecto	21
7. Supervisión y evaluación sobre la marcha del proyecto	22
8. Terminación y evaluación final del proyecto	23
9. Absorción por el país; institucionalización	24



F. Análisis de los resultados	25
G. Recomendaciones	26
H. Preparación del informe	27
INTRODUCCION	27
HISTORIA DEL PROYECTO	27
1. Origen e identificación del proyecto	27
2. Formulación y diseño del proyecto	28
3. Negociación y revisión del proyecto.....	29
4. Iniciación y organización del proyecto	29
5. Operación del proyecto	29
6. Supervisión y evaluación sobre la marcha	30
7. Terminación y evaluación final	31
8. Absorción por el país; institucionalización	31
ANALISIS CUALITATIVO (CONCLUSIONES)	32
RECOMENDACIONES	32
ANEXOS	33
I. Trámite del informe	33
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	34



I. INTRODUCCION

La idea de registrar las experiencias obtenidas en la ejecución de los proyectos de desarrollo rural que han recibido el apoyo del Fondo Simón Bolívar, para aprovecharlas en las futuras acciones de cooperación técnica participativa del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, nació de preocupaciones expuestas por funcionarios de la antigua Subdirección General Adjunta para el Desarrollo Rural y de la Dirección del Fondo Simón Bolívar sobre la falta de aprovechamiento de las enseñanzas en otras áreas de trabajo del IICA por el hecho de no haber sido recopiladas y escritas en forma sistemática.

Se consideró además, que al dejar constancia en forma escrita de la iniciación, formulación, ejecución, resultados y análisis de toda esa información relacionada con proyectos de desarrollo rural, se estaría elaborando un buen instrumento para la capacitación de funcionarios del IICA y de otras instituciones, tanto de cooperación internacional como nacionales, en el campo del desarrollo rural.

Estas historias que documentan hechos no pretenden reemplazar las evaluaciones que se hacen de cada proyecto del IICA, de acuerdo con sus normas de operación, aunque sí les sirven de complemento.

En la planificación, elaboración y publicación de este trabajo participaron los funcionarios de la Dirección del Fondo Simón Bolívar, así como algunos consultores, y se contó con la colaboración de los técnicos de la antigua Subdirección General Adjunta para el Desarrollo Rural.

Muchos otros técnicos del IICA y profesionales nacionales de diversos países de América hicieron valiosas sugerencias para la realización de los estudios de casos.

II. METODOLOGIA

En esta sección se presenta la metodología para efectuar los estudios de casos de la acción del Fondo Simón Bolívar.

A. Marco de referencia

1. Objetivos y estrategia del IICA

De acuerdo a su Convención, el Instituto tiene como fines: estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural.

La estrategia del Instituto consistirá en concertar la cooperación multinacional, realizando con los países acciones concentradas que se ejecuten descentralizadamente y que logren impactos significativos; lo cual, en términos de las funciones establecidas por la Convención quiere decir que el IICA:

- a. Apoyará a sus Estados Miembros en el desarrollo de una capacidad permanente y autosostenida de los organismos nacionales responsables del desarrollo agrícola y el bienestar rural.

- b. Servirá de instrumento multinacional a los Países Miembros en aquellas áreas que requieran acción conjunta de estos.
- c. Se constituirá en un foro e instrumento para el intercambio de ideas, experiencias y cooperación entre los países y organismos o entidades.

De acuerdo con los objetivos y estrategia general del IICA y con base en los conceptos del desarrollo agrícola y el bienestar rural, sustentados en el documento sobre lineamientos de política general del Instituto, los objetivos específicos para el mediano plazo se dirigen a colaborar con los Estados Miembros en:

- a. El logro de una creciente y efectiva participación de la población rural, especialmente la de bajos ingresos, en la toma de decisiones sobre proyectos que la afecten, tendiendo a incorporarla plenamente a los beneficios del progreso económico y social.
- b. El desarrollo de los recursos humanos, mediante la promoción de la capacitación, a nivel formal y no formal, para mejorar la eficiencia productiva y los procesos orientados al logro del bienestar rural.
- c. El desarrollo y consolidación de sistemas nacionales de generación y transferencia de tecnología, para mejorar la forma de inserción de cada país en el marco tecnológico regional y mundial. Todo ello con el fin de lograr el mejoramiento tanto de la producción como de la productividad agropecuaria y forestal; prevenir y reducir pérdidas por plagas y enfermedades de cultivos y crianzas; así como para alcanzar el mejor uso y conservación de los recursos naturales renovables.
- d. El desarrollo de políticas, mecanismos e instrumentos para estimular la producción y comercialización eficiente de insumos y productos agrícolas, pecuarios y forestales, a nivel interno y externo.
- e. El fortalecimiento de las instituciones de desarrollo rural regional e integral, para el planteamiento y ejecución de proyectos integrados que garanticen la coordinación de la acción institucional y aseguren la participación efectiva de los beneficiarios de dichos esfuerzos.
- f. El fortalecimiento de los sistemas institucionales públicos y privados, en los aspectos de fijación de metas nacionales, planeamiento y ejecución a todos los niveles, con base en la captación y análisis de información para lograr una adecuada definición e instrumentación de las políticas y programas de desarrollo agrícola y bienestar rural; y para apoyar el establecimiento de prioridades de acción del propio IICA.



2. Instrumentos y características para la acción

La cooperación técnica del Instituto utilizará seis formas de acción a saber:

a. Apoyo técnico

El apoyo técnico a los países enmarca y condiciona a las demás formas de acción, ya que la cooperación técnica se da en función de las acciones de apoyo que se concertan con los países. Este instrumento se refiere tanto al uso de los conocimientos y experiencias existentes dentro del IICA, como también de los generados por otras instituciones mediante consultas, asesorías y trabajo de grupos.

b. Estudios

Los estudios se refieren tanto al acopio y ordenamiento de los conocimientos existentes y la documentación de experiencias, como a la generación de otros conocimientos necesarios para identificar problemas y definir e instrumentar soluciones. En este sentido, los estudios estarán dirigidos a generar diferentes productos, tales como: marcos conceptuales, metodologías, estudios básicos y guías técnicas.

c. Capacitación

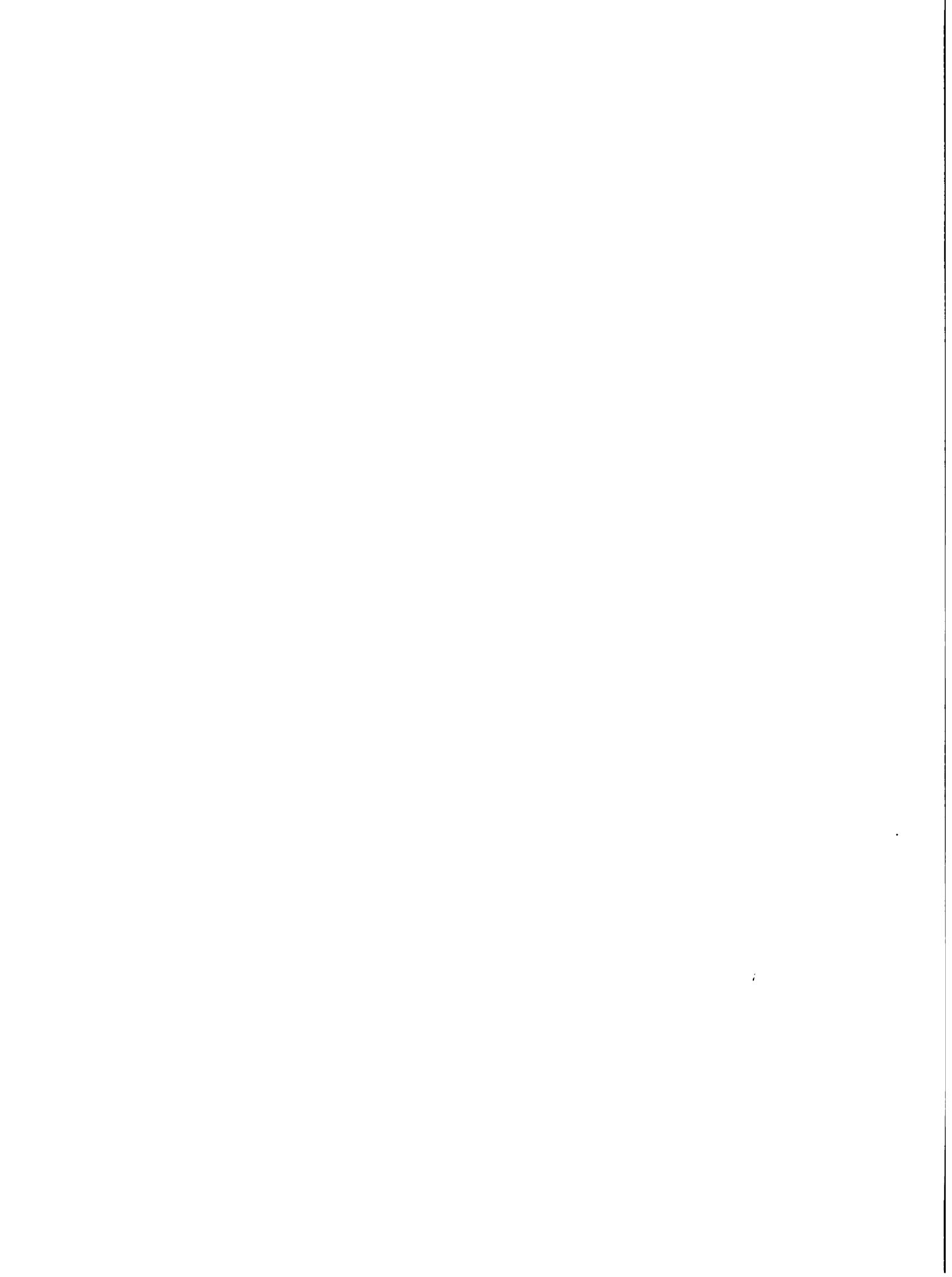
La capacitación integra la generación y transferencia de conocimientos y experiencias y se incluye dentro del apoyo técnico directo que se brinda a los países en aspectos específicos. La capacitación es además un medio importante para la difusión e intercambio generalizado de conocimientos y experiencias e incluye entre otros los siguientes medios: cursos, seminarios, simposios, reuniones técnicas y cooperación técnica recíproca.

d. Acción directa

La acción directa se prestará a través de los centros especializados del sistema IICA en las áreas de información, identificación y formulación de proyectos; y, además, en la enseñanza de post-grado y la investigación.

e. Intermediación técnico-científica

La intermediación técnico-científica caracteriza a un tipo especial de acciones, que si bien están dentro de los fines y objetivos del IICA, no están siendo atendidos directamente por éste. Este instrumento le permitirá identificar y ubicar, a solicitud de los países, especialistas de alta capacidad técnica y experiencia que puedan contribuir a resolver problemas especiales de los mismos.



f. Cooperación técnica recíproca

La cooperación técnica recíproca se refiere a la utilización de la capacidad técnica de unos países en beneficio de otros, mediante la acción del IICA como instrumento de transferencia recíproca de conocimientos, intercambio de personal técnico y de experiencias útiles.

Las características especiales de la acción institucional, serán las siguientes:

a. Efectividad

Propiciando la obtención de resultados que permitan a los Estados verificar la utilidad efectiva de los recursos que asignan al IICA.

b. Participatividad

Basada en acciones concertadas con los países en programas definidos por los Estados Miembros, en un proceso de planeamiento y mediante ejecución acordada y desarrollada conjuntamente con organismos nacionales.

c. Multinacionalidad

Buscando temas en los que la acción conjunta del total de Estados Miembros o de un grupo de ellos, permita lograr en cada país, resultados más efectivos de los que surgirían de una acción multinacional.

d. Temporalidad

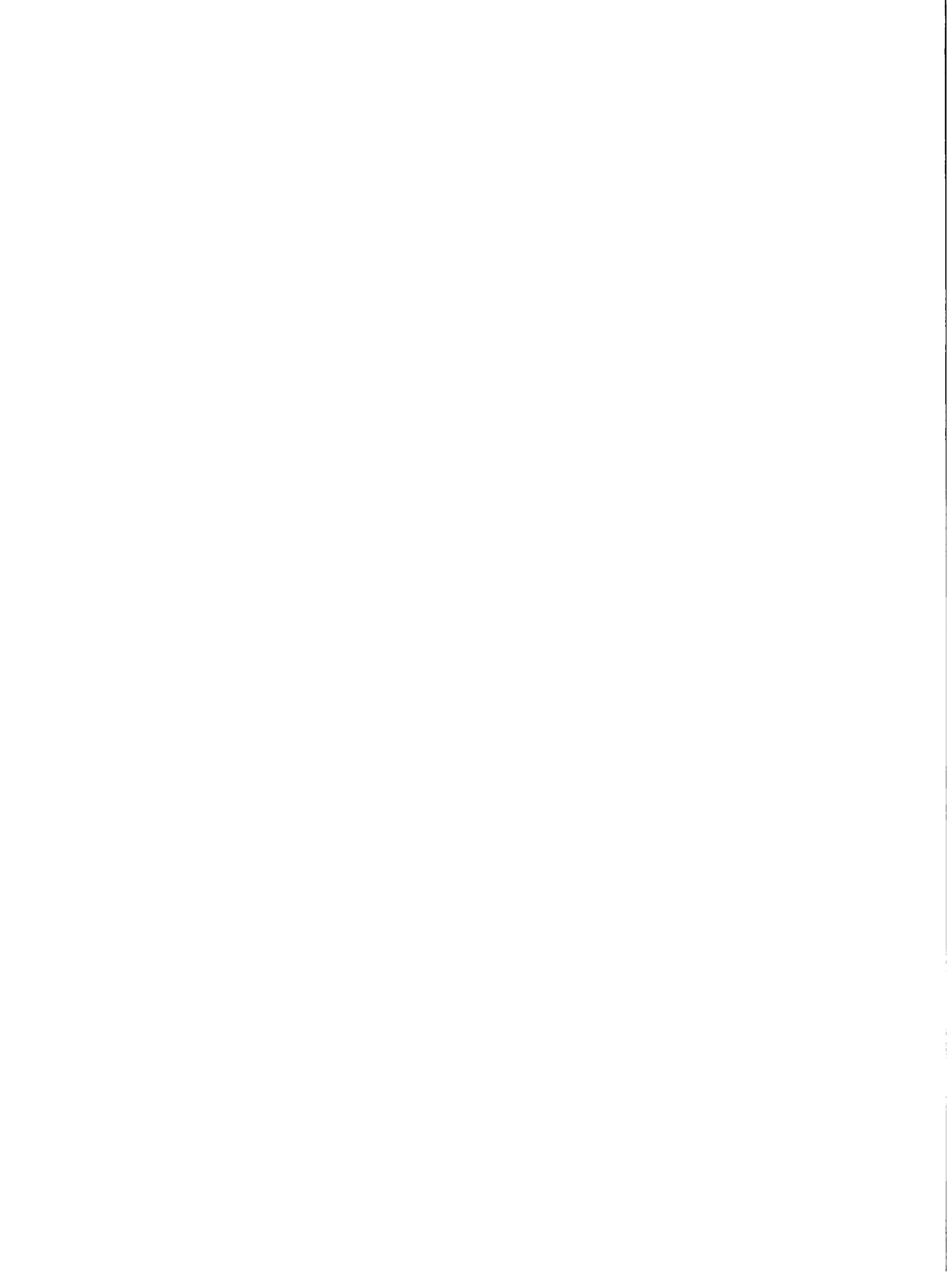
Se tratará de lograr que los organismos nacionales puedan hacerse cargo de las acciones iniciadas con apoyo del IICA a nivel de los países. No obstante, hay funciones que por su naturaleza y ámbito son propias del IICA como organismo internacional, en forma permanente.

e. Complementaridad

A realizarse con objetivos de fortalecimiento institucional de organismos nacionales, ya sea mediante acción indirecta de apoyo, complementación de recursos o conjugación de esfuerzos para la acción directa.

f. Flexibilidad

Teniendo en cuenta que la problemática de la agricultura de América Latina se ve afectada por la diversidad de enfoques originados en el pluralismo socioeconómico y político de los países.



g. Innovatividad

Capaz de promover cambios en los conceptos, en la organización y procedimientos, abriendo alternativas originales e intercambiando experiencias, para buscar soluciones imaginativas y realistas para los problemas de la agricultura regional.

3. El Fondo Simón Bolívar

El Fondo Simón Bolívar se creó en 1974, a iniciativa del Gobierno de Venezuela, como un instrumento de fortalecimiento y ampliación de las actividades de cooperación técnica participativa del IICA comprendidas en proyectos nacionales que tienden a institucionalizar en los países, en sus instituciones y en sus técnicos cambios favorables que permitan idear, planificar, ejecutar y evaluar con mayor eficacia procesos de desarrollo rural.

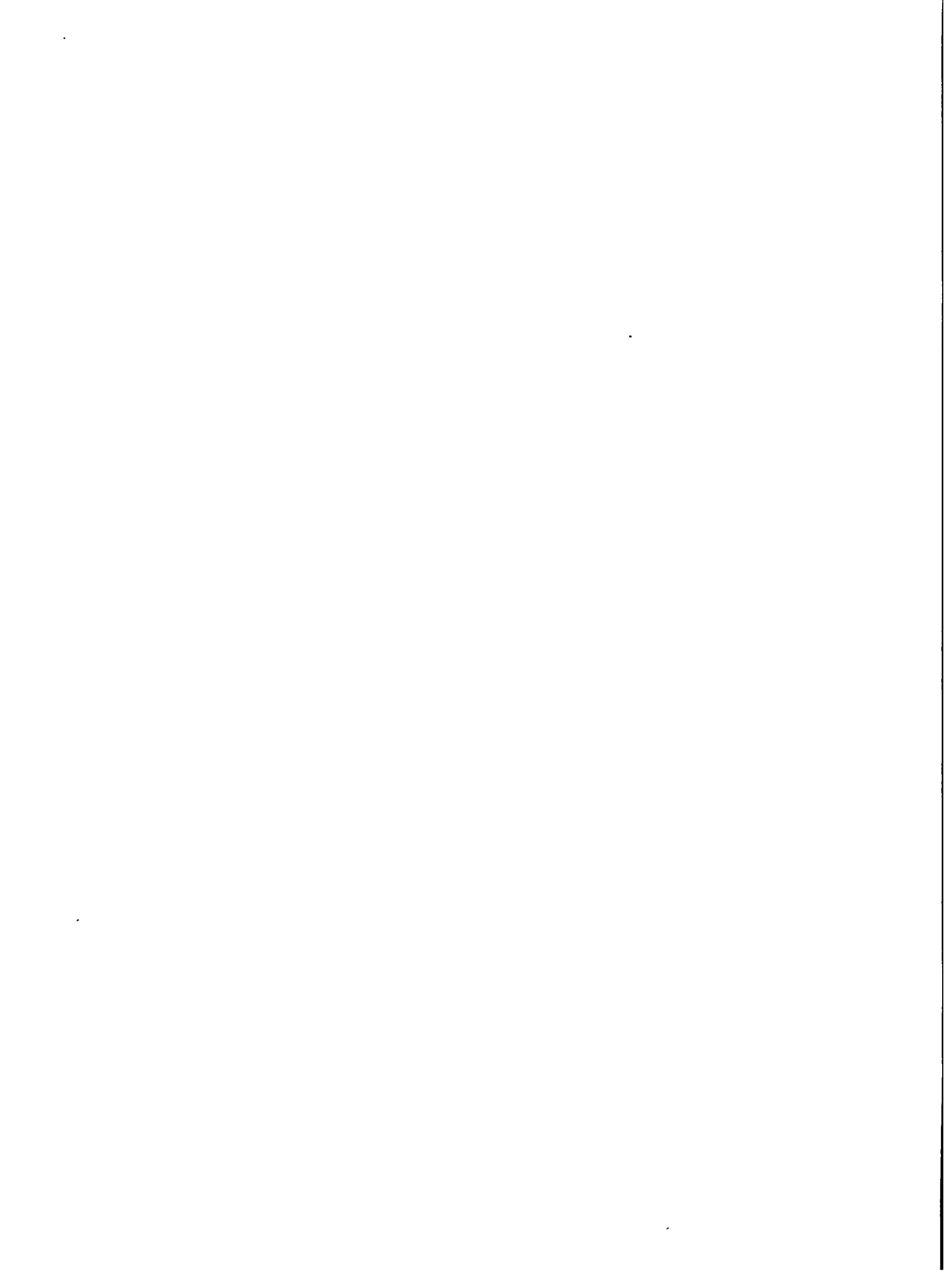
El objetivo del Fondo, como mecanismo del IICA, es el de cooperar en el desarrollo agrícola y el bienestar rural, de acuerdo a las políticas y estrategias del IICA aprobadas por la Junta Interamericana de Agricultura en el documento de Políticas Generales del IICA.

El Fondo Simón Bolívar actúa a través de proyectos nacionales en las siguientes áreas:

- a. Producción de alimentos básicos y de otros productos agropecuarios
- b. Comercialización de insumos y de productos agropecuarios
- c. Planificación y gestión de planes, programas y proyectos de desarrollo rural

Los proyectos se inician en los países de acuerdo a las prioridades nacionales de cooperación técnica y se formulan, ejecutan y evalúan de acuerdo a las políticas y normas del IICA y al Reglamento del Fondo Simón Bolívar aprobado por la Junta Directiva del IICA, actual Junta Interamericana de Agricultura, el cual contempla los siguientes criterios para su selección:

- a. Prioridad de los respectivos gobiernos reafirmada a través de aportes de contrapartida
- b. Concordancia con los objetivos y áreas de acción del Fondo
- c. Apoyo a regiones de menor desarrollo relativo
- d. Beneficio al sector de la población rural de menores recursos
- e. Capacidad de generación de aportes de otras fuentes
- f. Posibilidad de realización con los recursos disponibles
- g. Probabilidad de producir resultados a corto plazo
- h. Posibilidad de institucionalización por el país receptor



Los proyectos se formulan de acuerdo a las pautas establecidas en el Reglamento del Fondo Simón Bolívar, los cuales están ajustados a las normas de operación de la Institución.

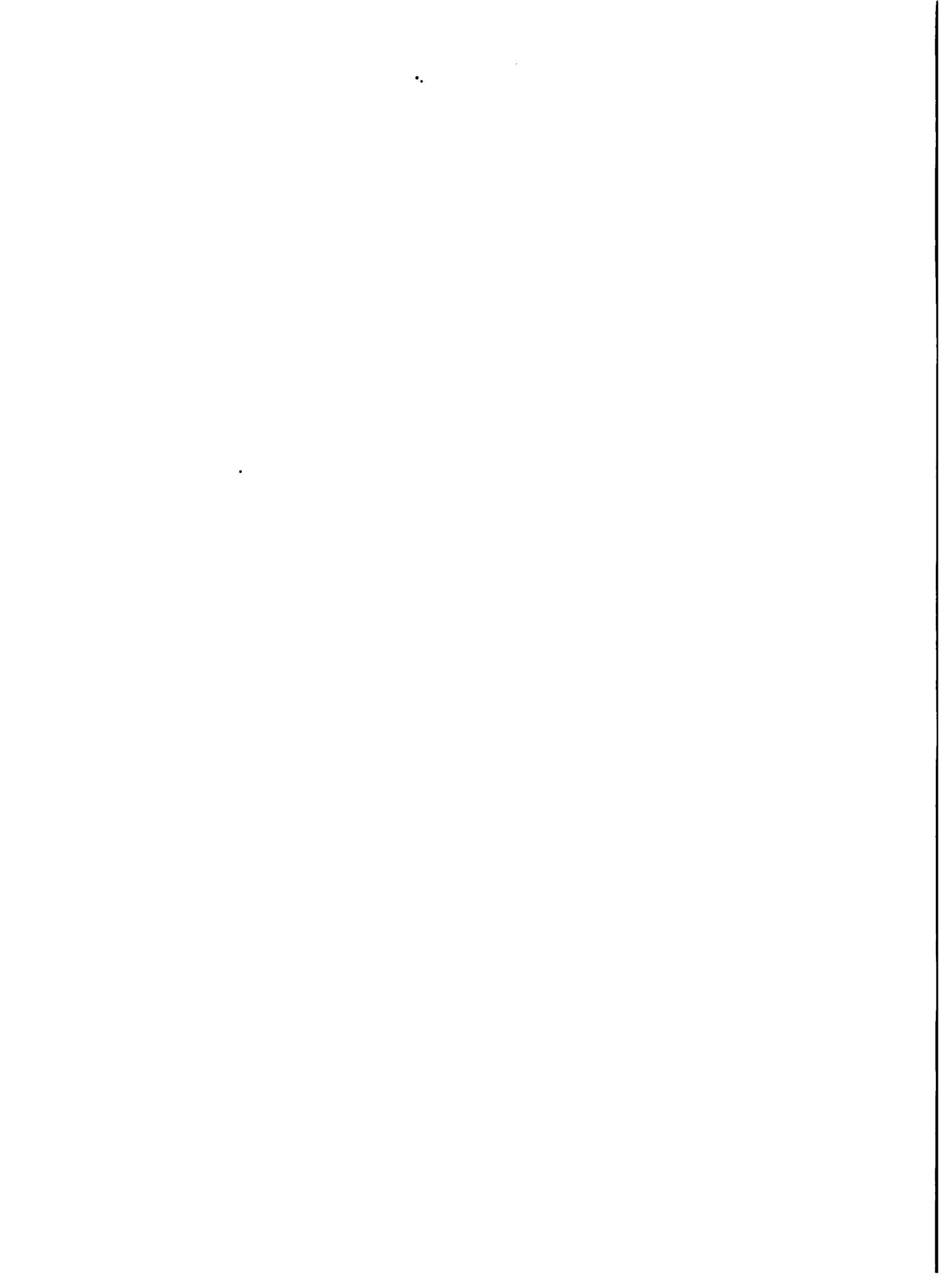
4. La conceptualización del Desarrollo Rural Integrado

Los conceptos de desarrollo agrícola y bienestar rural son igualmente fundamentales para la existencia del Instituto. El aclarar la naturaleza precisa de estos conceptos en sí mismos y de la estrategia para atenderlos constituye una prerrogativa de los propios Estados Miembros. No obstante ello, en relación con el desarrollo agrícola y el bienestar rural, la región demandará que su organismo especializado, considerando al ser humano como sujeto y objeto del desarrollo, se dedique a:

- a. Cooperar con los Estados Miembros en el desarrollo de una agricultura eficiente, con base en la utilización de las tecnologías más apropiadas a las necesidades de cada país y con el propósito de producir y comercializar productos de origen agrícola para alimentación y consumo industrial interno, sustitución de importaciones, exportaciones y para reemplazar fuentes de energía convencionales.
- b. Cooperar con los Estados Miembros en mejorar el nivel de vida de las poblaciones rurales de bajos ingresos, a través de acciones que permitan incorporarlas al proceso de desarrollo agrícola o que generen fuentes alternativas de empleo, mejorando sus ingresos y su participación en el logro y los beneficios del desarrollo integral de los países.

Algunas de las características más salientes, así como los elementos y condiciones necesarias para el Desarrollo Rural son:

- a. Presupone un aumento en los niveles socio-culturales, económicos y agrícolas. Está enfocado a la mejora de la condición humana de la población rural abarcando todos sus estratos sociales.
- b. No obstante lo anterior, hay una gran tendencia por orientar el proceso hacia los sectores más pobres de la población rural y hacia las áreas marginadas.
- c. Tiene un enfoque multidisciplinario y multisectorial en la planificación y en la ejecución. No obstante, estos enfoques no son necesariamente simultáneos. Puede ser un proceso en etapas, de acuerdo al contexto total.
- d. El marco general de la planificación tiene varios elementos importantes:
 - i. Se basa en la planificación espacial de áreas físicas
 - ii. El proceso es de arriba hacia abajo y viceversa, cubriendo los aspectos físicos, sociales, económicos y organizacionales.



- iii. Es deseable que exista una descentralización del poder de decisión y presupuestal
- iv. La planificación deberá abarcar simultáneamente los sectores agrícola, industrial y de servicios ✓
- e. El desarrollo rural presupone desarrollo agrícola en el largo plazo. No puede haber un desarrollo rural sin un crecimiento sostenido y bien distribuido de la producción agrícola. Para lograr el desarrollo agrícola es conveniente un desarrollo paralelo de los sectores secundarios (industria, artesanía) y terciarios (servicios). ✓
- f. Implica cambios y ajustes en la estructura de poder y en la formulación de políticas al promover la participación de la comunidad organizada en el proceso de toma de decisiones en lo relacionado con los programas de desarrollo rural que propone el Estado. ✓
- g. Está ligado al mejoramiento equilibrado y equitativo del bienestar social en las áreas de salud, educación, vivienda y seguridad pública. ✓
- h. Conlleva cambios o ajustes en las estructuras sociales e institucionales, tales como la tenencia de la tierra y la estructura de poder. ✓
- i. Implica el fortalecimiento institucional al promover el mejoramiento de los organismos involucrados en el proceso, o la creación de nuevos organismos cuando sea necesario.
- j. Podría considerarse como complemento del desarrollo urbano-industrial y no una alternativa del mismo.
- k. Incluye cambios tecnológicos, su adopción en el proceso de producción agrícola y pecuaria y una actitud de constante búsqueda de nuevas alternativas.
- l. Abarca la preservación del medio ambiente y la conservación de los recursos naturales renovables.

Resumiendo lo antes expuesto y tratando de definir el Desarrollo Rural Integrado en forma simple y general, podría decirse que se lo concibe como la ampliación horizontal y vertical, a nivel de área, de las capacidades económicas, sociales y estructurales de la población, en armonía con su medio ambiente.

a. Los componentes del Desarrollo Rural Integrado

Con base en las experiencias del Fondo se presenta una enumeración de los componentes más frecuentes en el proceso de desarrollo



rural. No obstante, es conveniente aclarar que aquí se hace una separación de los componentes que atañen al desarrollo rural y los específicos del desarrollo agrícola.

i. Componentes del Desarrollo Rural que son específicos del Desarrollo Agrícola

- Investigación adaptativa
- Transferencia y adopción de tecnología
- Adecuación de tierras y aguas (riego, habilitación, conservación)
- Capacitación y organización campesina para la producción
- Capacitación de personal técnico
- Crédito
- Provisión de insumos
- Comercialización
- Agroindustria
- Coordinación interinstitucional
- Planificación (nacional, regional, local, formulación de políticas)
- Participación de la comunidad

ii. Otros componentes del Desarrollo Rural

- Salud
- Educación
- Infraestructura vial
- Transporte
- Electrificación rural
- Nutrición
- Vivienda

b. Naturaleza de los proyectos del Fondo Simón Bolívar

Los proyectos del Fondo Simón Bolívar son proyectos de cooperación técnica participativa, la cual se define como la



institucionalización de cambios positivos en los países, sus organizaciones y su personal técnico para idear, planificar y ejecutar, con una mayor eficiencia y eficacia, sus procesos de desarrollo rural. Los proyectos están dirigidos a beneficiar directamente al pequeño y mediano agricultor, así como al trabajador sin tierra.

Por regla general, los proyectos del Fondo son fundamentalmente de apoyo a proyectos nacionales para alcanzar objetivos que atañen a uno o varios componentes del desarrollo rural.

Los proyectos del Fondo son elaborados por personal del IICA conjuntamente con los organismos y técnicos nacionales, para buscar soluciones a problemas concretos del desarrollo rural por medio de la creación de una capacidad nacional permanente que permita evitar la dependencia de la asistencia técnica foránea cuando se presenten problemas similares. La cooperación técnica participativa ha venido ensayando además una forma complementaria de cooperación financiera nacional e internacional al ejecutar estudios de factibilidad que permitan estar seguros de la asignación de recursos, en los casos complejos con que se enfrenta el sector agropecuario.

Los proyectos del Fondo se diseñan, manejan y se rigen por las mismas normas del IICA, por lo tanto, adoptan la filosofía humanista y la estrategia del fortalecimiento institucional.

El fortalecimiento institucional se concibe como el mejoramiento de la eficiencia de las instituciones nacionales que reciben la cooperación técnica, con el objetivo de que sus productos -normalmente servicios- aumenten en calidad y/o cantidad por unidad de recurso utilizado.

Los proyectos del Fondo no podrían clasificarse estrictamente como de desarrollo rural, sino que en su mayoría han estado dirigidos a incidir en uno o varios de los instrumentos del desarrollo agrícola y en algunos casos en los del desarrollo rural, a través del fortalecimiento institucional de los organismos, subsistemas y/o sistemas nacionales responsables de su ejecución.

Los proyectos del Fondo se seleccionaron de acuerdo a los criterios y prioridades establecidos por su reglamento, por lo que al principio tuvieron objetivos instrumentales dirigidos al aumento de la producción y la productividad. No obstante, mediante un proceso de revisión anual, se ha tratado de reorientar los proyectos hacia objetivos más acordes con el desarrollo rural. Esto ha conducido a la preparación de diagnósticos, inventarios de recursos y de estudios básicos integrales, en forma tal que proporcionen una base más sólida a los proyectos.



B. Objetivos para los estudios analíticos de casos

1. Objetivo general

Los estudios de caso tienen como objetivo general el identificar, documentar y aprovechar los productos intermedios y/o finales de la cooperación técnica participativa de los proyectos del Fondo.

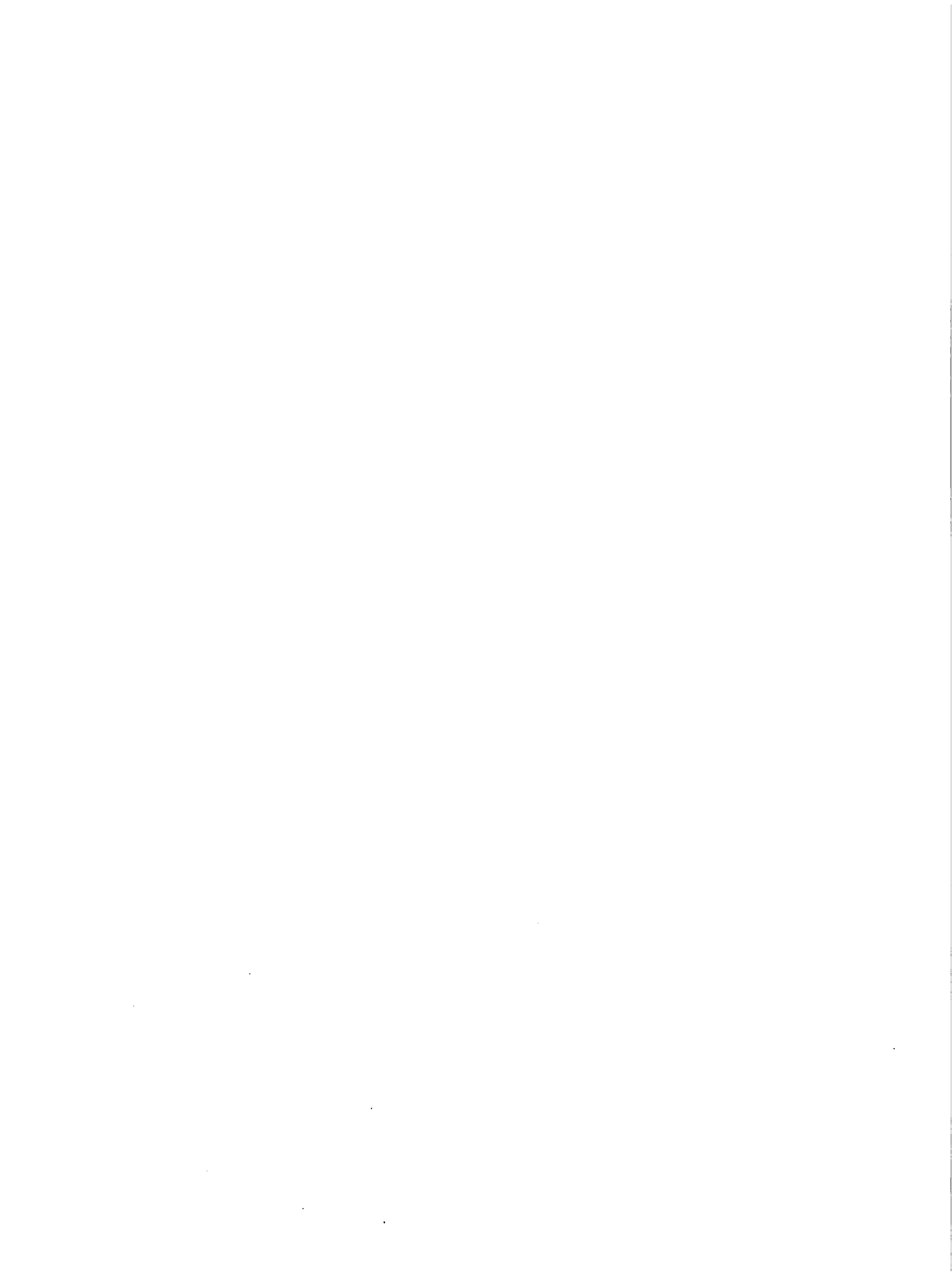
Se considera como productos intermedios de la acción a las estrategias, metodologías y tecnologías desarrolladas y adaptadas, programas de capacitación e investigación diseñados, planes formulados, estudios realizados y aprovechados. Como productos finales se considera a los resultados de la acción sobre las variables del fortalecimiento institucional y los cambios logrados por influencia del proyecto en otras áreas, tales como la social, cultural, económica y física.

2. Objetivos específicos

- a. Describir en forma resumida los proyectos, siguiendo el ciclo que se presentará más adelante y que señala una situación normativa o ideal. (Elaborar una historia)
- b. Analizar las variables o factores causales que han impedido o que han restringido el cumplimiento de las diferentes etapas de desarrollo del proyecto. (Desviaciones)
- c. Analizar las variables o los factores causales que han acelerado o permitido un normal desarrollo de las diferentes etapas del ciclo del proyecto. (Factores de éxito)
- d. Describir los productos intermedios y/o finales del proyecto. (Cambios y fortalecimiento institucional)
- e. Efectuar recomendaciones sobre el manejo de las variables que han restringido el cumplimiento de las etapas del ciclo del proyecto y resaltar las variables que favorecieron su desarrollo.
- f. Producir un documento con las experiencias acumuladas que sirva como medio de capacitación al personal del IICA y de organismos nacionales, y en el cual se integren las opiniones recogidas y las experiencias generadas.

C. Proposiciones e hipótesis de trabajo

Cuando se enfrenta una investigación como la presente es frecuente encontrar dos clases de fenómenos. Por un lado, el método utilizado proporciona información sobre una serie de relaciones entre las variables consideradas como importantes y por el otro hay una serie de supuestos que se deben contemplar sobre muchas otras relaciones entre las mismas, o entre las variables exógenas al sistema considerado.



La validez de las conclusiones a que se llegue en una investigación depende en alto grado del conocimiento que se tenga de estas relaciones entre variables tanto exógenas como endógenas del sistema considerado. De aquí la importancia que tiene el desarrollo de proposiciones e hipótesis que, según su mayor o menor amplitud, permitirán desarrollar modelos con mayor o menor campo de aplicabilidad. No obstante, no sólo es importante el desarrollo de estas proposiciones e hipótesis para darle mayor valor a las conclusiones, sino que también es necesario darle mayor solidez al análisis y razonamiento lógico, ya que dada la metodología utilizada no será posible usar métodos matemáticos o estadísticos que permitan verificar la validez de las hipótesis y de las conclusiones.

1. Proposiciones orientadoras

A continuación se presentan algunas proposiciones (generales) que pretenden servir de marco y ayuda en la fase de análisis. Es importante aclarar que no todas son aplicables en cada caso particular y, por lo tanto, en el acápite F., se sugiere un esquema a seguir, el cual puede ser modificado cuando sea necesario para su aplicación.

- a. Los proyectos del Fondo son de fortalecimiento institucional, cuya finalidad es dejar un organismo capacitado para: planificar, organizar su estructura, ejecutar las acciones que le asignen sus estatutos, poseer un liderazgo entre los organismos del sector, tener conexiones interinstitucionales y disponer de personal capacitado en todos los niveles de la institución.
- b. Los proyectos del Fondo son de apoyo a proyectos nacionales existentes, entendiéndose por apoyo las acciones tendientes al mejoramiento de las variables del fortalecimiento institucional que le permitan al organismo planificar, manejar y ejecutar las acciones que le corresponden de acuerdo a su constitución legal y dirigidas a la solución de un problema específico, que es el que enfrenta el proyecto nacional.
- c. Los proyectos del Fondo ofrecen y promueven en los países la capacitación de personal técnico en las áreas de identificación, elaboración, evaluación y ejecución de proyectos que se relacionan con el desarrollo agrícola y rural.
- d. Los proyectos del Fondo tienen como objeto básico el diseño, la puesta a prueba y el dejar operando metodologías y estrategias que atañen al proceso de desarrollo agrícola y rural.
- e. Los proyectos del Fondo permiten ensayar estrategias y metodologías que de otra manera no habría sido posible realizar por los países en forma separada o unilateralmente debido a factores tales como alto riesgo, falta de conocimiento de metodologías eficaces y aplicables al país, falta de personal entrenado en manejo de proyectos y otros.
- f. Los proyectos del Fondo permiten aumentar la capacidad del personal del IICA para planificar, ejecutar y manejar proyectos que se relacionan con el desarrollo agrícola y rural.

- g. Los proyectos del Fondo permiten al IICA el trabajo a nivel del agricultor, lo cual lo capacita para cumplir mejor las funciones que le asigna su carta constitutiva.
- h. Los proyectos del Fondo permiten al IICA mejorar su experiencia en el manejo de recursos externos, al aumentar los recursos disponibles en las oficinas.
- i. Los proyectos del Fondo hacen posible el aumento y mejoramiento de las acciones a nivel de país, a través de la formulación de una masa crítica mínima por proyecto (equipo y recursos) a nivel de la oficina.
- j. Los proyectos del Fondo funcionan como "semillero" de proyectos para captar recursos externos o internos a nivel de los países.
- k. Los proyectos del Fondo permiten al IICA conocer y definir mejor los instrumentos (mecanización, mercadeo, crédito, etc.) y la forma como interactúan los mismos dentro del proceso de desarrollo rural a nivel de campo.
- l. Los proyectos del Fondo permiten al IICA definir y conocer mejor los mecanismos de coordinación interinstitucional para la conducción y manejo de proyectos de desarrollo rural.
- m. Los proyectos del Fondo permiten definir y conocer mejor las estrategias y modelos de organización campesina, así como la forma de capacitación al nivel de los agricultores involucrados en los procesos de desarrollo rural.
- n. El trabajo en equipo del personal del IICA con el personal de los organismos nacionales en la búsqueda de metodologías y estrategias permite al IICA perfeccionar un modelo de cooperación técnica participativa distinta a la tradicional asistencia técnica.
- ñ. Los proyectos del Fondo permiten al IICA el diseño, prueba y puesta en marcha de mecanismos de supervisión, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo rural.

2. Hipótesis de eficiencia

A continuación se presentan dos hipótesis de trabajo que se tratan de probar con cada uno de los "Estudios de Caso" que se efectúan bajo esta metodología; la primera dirigida a confirmar la funcionalidad de un "ciclo normativo de proyectos" y la segunda a comprobar si la guía metodológica para la investigación de cada etapa del ciclo funciona adecuadamente (los dos instrumentos mencionados se describen en los acápites D. y E. siguientes).

- a. Considerando que el desarrollo de un proyecto constituye un proceso continuo y progresivo, sus diversas etapas (1. Origen o identificación, 2. Diseño, 3. Negociación y revisión, 4. Iniciación y organización, 5. Operación, 6. Supervisión y evaluación sobre la marcha, 7. Terminación y evaluación final y 8.

Absorción por el país, institucionalización), constituyen un ciclo, el cual es una guía eficaz y válida para el análisis.

- b. La otra hipótesis consistiría en que la guía indicativa metodológica para cada etapa del ciclo, constituya un instrumento eficaz y válido para el cumplimiento del análisis que requiere cada una de ellas, permitiendo por lo tanto llegar a conclusiones.

D. El ciclo del proyecto

Para el propósito de este estudio un proyecto es un conjunto de actividades sujetas a un manejo administrativo central, las cuales se dirigen a obtener objetivos específicos dentro de un nivel dado de presupuesto y en un período determinado. Este concepto se aplica a proyectos de cooperación técnica participativa, tal como ésta fue definida en los párrafos anteriores (Naturaleza de los proyectos del Fondo Simón Bolívar).

Dentro de este contexto, el proceso de un proyecto de cooperación técnica sigue las siguientes etapas: el origen e identificación; el diseño; la negociación y revisión; la iniciación y organización; la operación; la supervisión y evaluación sobre la marcha; la terminación y evaluación final, y la absorción por el país e institucionalización.

Todas estas etapas conforman el ciclo del proyecto y requieren el empleo de funciones gerenciales permanentes.

No obstante, el proyecto no es un ente aislado sino que tiene un medio ambiente dentro del cual se desarrollan sus diferentes etapas. Este medio ambiente está formado por los organismos y grupos vinculados al proyecto, por los grupos internos del proyecto y por los beneficiarios (directos o indirectos) del mismo. Tiene por tanto una serie de conexiones que lo vinculan a los planes y políticas nacionales, sectoriales y regionales del sector. Por lo anterior, en la Figura N°1, se esquematiza el ciclo del proyecto con sus etapas y sentido de flujo.

Es de resaltar que en cada una de las etapas puede existir o no participación.^{1/} Esta participación puede ser ejercida por individuos o grupos de diverso nivel; por ejemplo, en la identificación, la participación puede haberse presentado a nivel de Ministerio o Junta Nacional de Planificación, a nivel de planificación sectorial, a nivel de Ministerio de Agricultura o pudo haber sido el resultado de una presión campesina. En la etapa de absorción del proyecto, seguramente la participación se dará a nivel del organismo contraparte principal.

1. Se entiende por participación, la aceptación consciente del individuo o grupo en el saber, sentir y actuar en el proceso de toma de decisiones; como en el de compartir los productos positivos o negativos logrados por la acción del grupo al cual se encuentra vinculado.

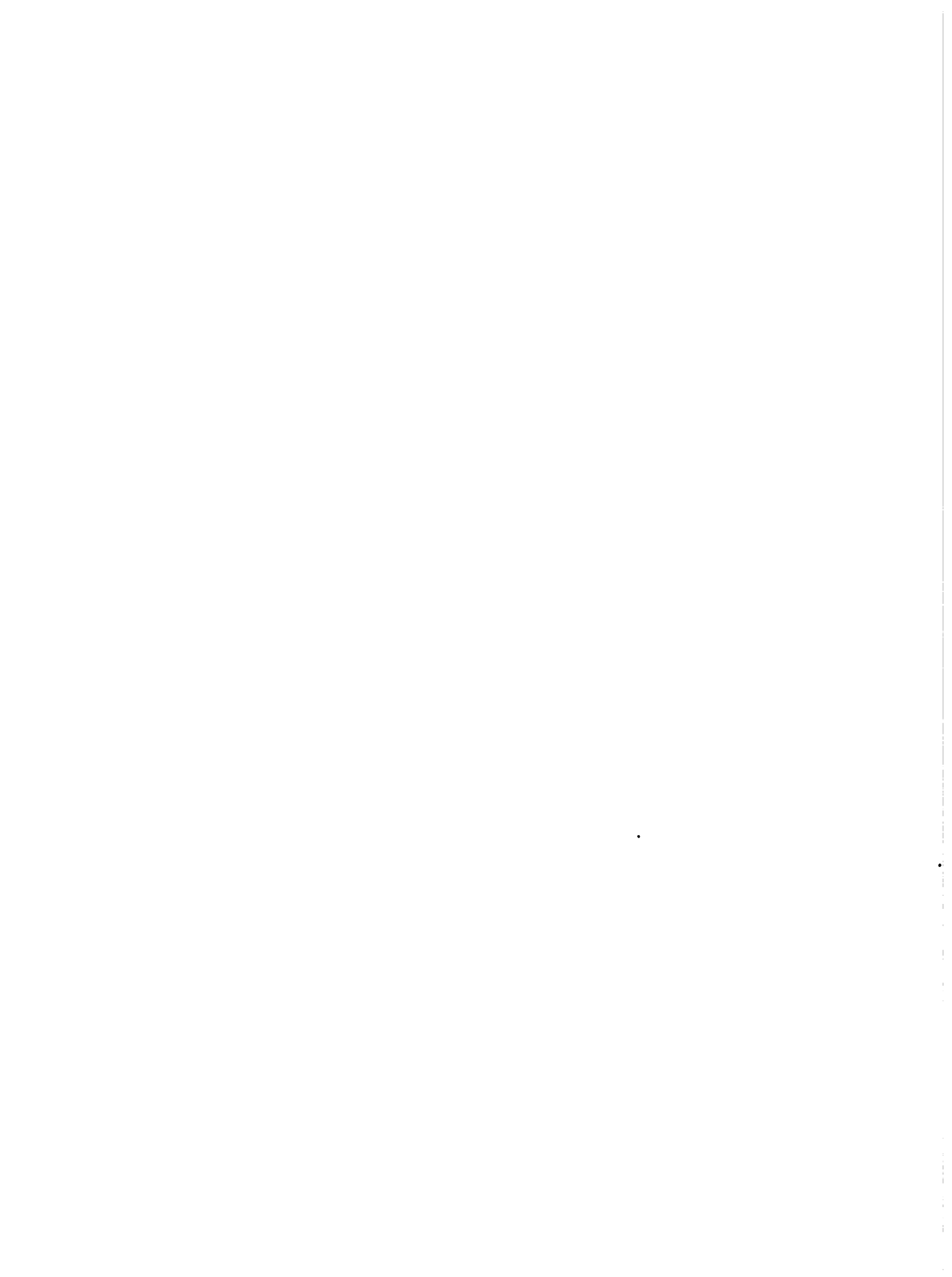
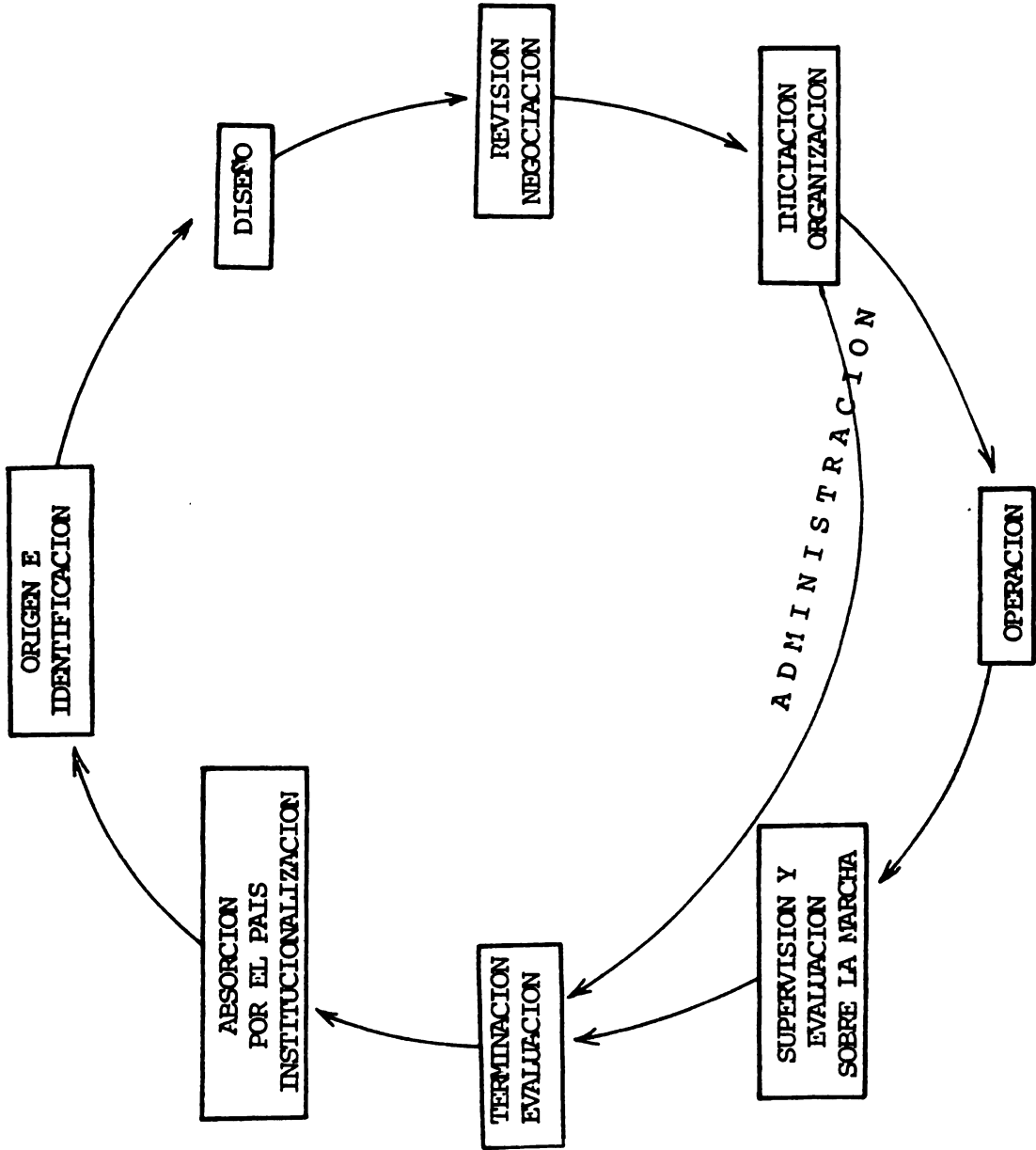


FIGURA No. 1 CICLO DEL PROYECTO



Como se expuso anteriormente (Naturaleza de los proyectos del Fondo Simón Bolívar), los proyectos del Fondo son de cooperación técnica participativa, que se define como la institucionalización de cambios positivos en los países, sus organizaciones y su personal, de lo cual resulta un organismo fortalecido.

Por lo anterior, en la Figura N°2 se esquematiza esta función y el proceso que normativamente debe seguir un proyecto del Fondo a través del tiempo y relacionado con las etapas del ciclo normativo adoptado.

Así se supone que la responsabilidad de la cooperación técnica durante las tres primeras etapas sería muy alta. En las etapas de inicio y operación la responsabilidad sería compartida por el país y la Agencia de Cooperación Técnica. En la etapa de terminación y evaluación final, la responsabilidad del país aumentaría y decrecería la del organismo de cooperación técnica y en la etapa última, de absorción por el país e institucionalización, la responsabilidad sería casi total de los organismos nacionales, mientras que la responsabilidad del IICA/FSB sería mínima, manteniéndose por un lapso corto en calidad de seguimiento.

Las definiciones que se presentan más adelante representan una situación normativa del ciclo.

E. Guía de preguntas por etapas

En las entrevistas y en el análisis, en lo posible y puesto que no pueden desvincularse, se procurará tratar en forma simultánea pero separadamente el proyecto del IICA y el del país.

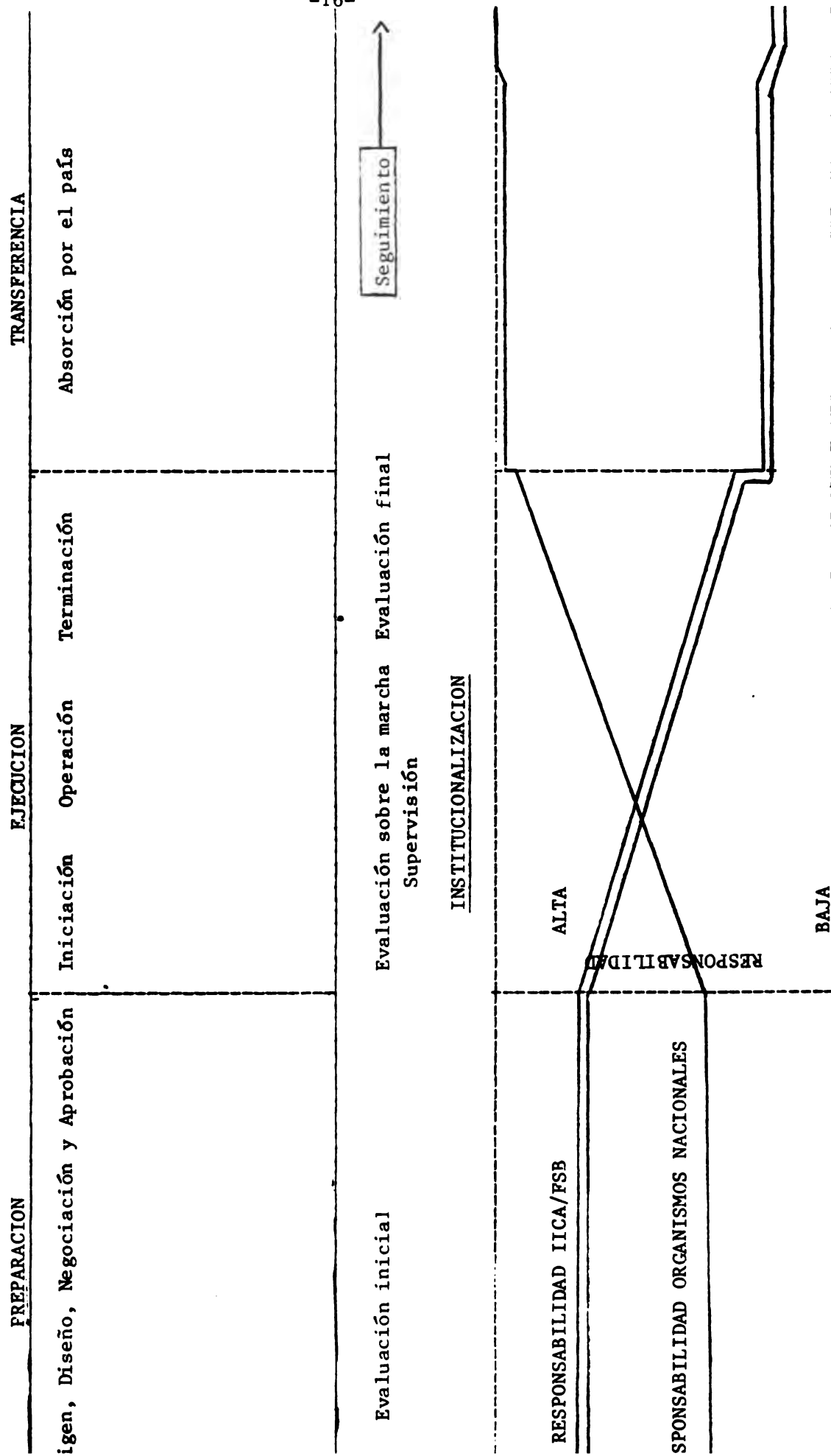
Las preguntas que se presentan más adelante intentan ser una guía para la preparación de las historias analíticas de los casos, a fin de cumplir con los propósitos mencionados anteriormente.

Hay que reconocer que no siempre será posible obtener información acerca de todas las etapas tal como se describen. No obstante, debe hacerse un intento por contestar las preguntas sobre cada etapa del ciclo a fin de disponer de la mayor cantidad de datos sobre el ciclo en cada estudio de caso, ya que esto permitirá a su vez, contar con un marco ordenado para examinar las variables críticas e identificar los vacíos o deficiencias a través de todo el ciclo. Las preguntas son, por lo tanto, sólo guías para el análisis. Algunas preguntas pueden ser pertinentes en un caso y en otro no. Pueden existir preguntas que requieren mucho detalle y otras que sólo requieren una simple respuesta. Hay que tener en cuenta los objetivos que se han trazado.

Las preguntas que se presentan como guías para el análisis no son determinantes, es decir, una respuesta positiva o negativa a cualquier pregunta no significa una acción "correcta" o "errada" en cualquier etapa del proyecto.

Aunque existen procedimientos reconocidos para planificar y administrar un proyecto, los métodos o técnicas que conducen al éxito en unos casos pueden no dar los mismos resultados en otros. No todas las técnicas o procedimientos de manejo son igualmente eficaces en los proyectos.

FIGURA No. 2 PROCESO DE INSTITUCIONALIZACION DE LA COOPERACION TECNICA



•

Las preguntas a ser consideradas en la preparación de las historias de casos de un proyecto se relacionan aquí con el significado o conceptualización que a cada etapa se le ha dado y tienen relación con el impacto del proyecto y con puntos importantes de las áreas de capacitación del IICA en cada etapa del ciclo del proyecto.

En las entrevistas habría tres niveles. El de personal directivo y vinculado al proyecto en los organismos de contraparte; personal del IICA (Director y personal vinculado al proyecto) y beneficiarios directos e indirectos (personal de los organismos y agricultores, según sea el caso). En lo posible, se considerarán informantes defensores, neutros y críticos del proyecto.

Se sugiere que, como procedimiento preliminar, se estudie y analice la información disponible, en especial los informes de supervisión y evaluación sobre la marcha, el convenio País/IICA y el proyecto (diseño original y actual). Esto ayudará a familiarizarse con el proyecto, identificar los niveles y personas a ser entrevistadas, e igualmente determinar algunos puntos débiles del proyecto, de manera especial en sus etapas de origen y diseño.

1. Origen e identificación del proyecto

Los proyectos del país pueden tener su origen en los planes de desarrollo, bien sea al nivel nacional o regional. Pueden originarse en forma separada o independiente de un plan, obedeciendo a presiones políticas, sociales o económicas de un área o región determinada. Finalmente, pueden originarse por influencia de organismos financieros o de asistencia técnica internacional que, de acuerdo con sus políticas, tratan de influir en los países para introducir ciertos enfoques del desarrollo rural.

Como los proyectos del IICA son de apoyo a un proyecto pre-existente del país, ambos proyectos pueden tener los mismos orígenes, los cuales tienen que reflejarse en los análisis del sector agropecuario y de las instituciones que deben hacerse junto con el proceso de preparación del plan de acción a nivel del país.

Las preguntas que podrían ser absueltas con relación al origen e identificación del proyecto podrían ser:

- a. Cuál era, en forma resumida, la problemática general de la situación, región o institución en las que se ubica el proyecto? Cuál era la gente y cuáles las políticas institucionales relacionadas con el problema que se trata de resolver? Cuál era la magnitud y los indicadores del problema? Qué se está haciendo a nivel nacional por resolverlo?
- b. Cuáles fueron los principales factores ambientales, políticos, económicos, sociales, técnicos o de otra índole que condujeron a la identificación del proyecto?
- c. Qué individuos, grupos y organismos dieron origen al proyecto? En qué, cómo y por cuánto tiempo participaron en la delimitación y descripción del problema? Cuáles factores determinaron su prioridad sobre otros problemas?

- d. Análisis preliminar del problema. Qué grado de relación existió entre la idea general del proyecto y los problemas identificados en el plan nacional de desarrollo, o programa sectorial o regional agropecuario?
- e. Existió alguna otra idea alternativa de Proyecto? Si la hubo, en qué consistió? Por qué razones se decidió por la que se llevó a cabo y quiénes participaron en esta decisión, tanto por parte del país como por parte del IICA?
- f. Existió un proyecto del país al cuál apoyar con el del FSB? Qué prioridad tenía y a qué nivel?

2. Fórmulación y diseño del proyecto

Se refiere a la preparación del documento del proyecto. Debe incluir los siguientes aspectos: Definición y cuantificación del problema a resolver. La determinación de objetivos, señalando los indicadores verificables de los mismos y metas anuales del proyecto. Localización y definición del tamaño del proyecto. Indicación de beneficiarios directos e indirectos. Organismos participantes, señalando el rol que le corresponde a cada uno. Organización prevista para la ejecución del proyecto. Acción y asistencia propuesta. Productos finales esperados. Recursos necesarios (humanos, económicos, materiales) y forma de empleo. Cronograma de actividades, evaluación, prosecución, fechas de iniciación y término.

Las preguntas pertinentes a esta etapa del ciclo podrían ser:

- a. Existió o se tomó como guía un formato de presentación de proyectos? Cuál fue ese formato y qué aspectos contempló?
- b. Preparación y diseño del proyecto. Cuál fue la participación de grupos e individuos en esta etapa, especialmente de los posibles beneficiarios o usuarios? Qué factores políticos, económicos, sociales y técnicos influenciaron la preparación? Qué fundamenta la importancia del problema identificado?
- c. Identificación de los objetivos. Hubo claridad en la definición de los propósitos y metas? Cuál es su relación con las políticas de desarrollo? Se establecieron metas intermedias? Cuál fue el proceso para el establecimiento de las metas? Qué supuestos o condiciones deben darse para el cumplimiento de los objetivos?
- d. Soluciones al problema. Se realizaron estudios o apreciación de factibilidad económica, social, técnica, institucional, administrativa? Qué alternativas fueron consideradas? Cómo se evaluaron esas alternativas? Qué problemas potenciales o cuellos de botella se detectaron? Qué problemas complementarios estaban involucrados?
- e. Hubo especificación de actividades, funciones y descripción de tareas? Se planificó la secuencia del trabajo para el IICA y para el país?

- f. **Cuál fue la ubicación física e institucional del proyecto? Qué relaciones con proyectos complementarios o competitivos tenía? Qué plazo se estableció?**
- g. **Se cuantificaron los recursos humanos, tecnológicos y organizativos necesarios? Se estableció una organización para la ejecución del proyecto? Se consideraron posibles directivos, responsable o jefe del proyecto?**
- h. **Se consideraron las expectativas de los posibles beneficiarios?**
- i. **Se establecieron planes de evaluación, evaluación inicial, en el desarrollo de la acción y al final? Cuál fue la metodología para la evaluación de resultados, de procedimientos y de los métodos?**
- j. **Cómo se desglosó el presupuesto y cuánto fue su monto?**
- k. **Se estableció una fecha de iniciación y de término? Se establecieron causales de rescisión del Convenio?**
- l. **Fueron establecidas las responsabilidades de los organismos participantes?**

3. Negociación y revisión del proyecto

El análisis previo del proyecto forma parte de la negociación del mismo y consiste de un examen que se efectúa antes de proceder a su aprobación. Es en realidad una evaluación ex-ante que incluye la revisión de los aspectos técnicos, económicos, sociales, administrativos, institucionales y políticos del proyecto. Comprende el análisis de los medios y fines que se persiguen, así como la disponibilidad de recursos para cumplir con lo planeado. Abarca un análisis de las actividades que le corresponden al IICA para cumplir los objetivos trazados como un apoyo al proyecto país.

La negociación consiste en el proceso de preparación del acuerdo o convenio que debe firmarse para establecer los componentes del IICA y de los organismos que participan en el proyecto.

Esta etapa incluye además una revisión que tiene origen en las conclusiones y recomendaciones que formulan las supervisiones y evaluaciones sobre la marcha que de un proyecto deben efectuarse. Esto lógicamente implica, en la mayoría de los casos, ajustes en el diseño original del proyecto y una nueva negociación con el país.

La investigación buscaría aclarar las siguientes incógnitas:

- a. **Se efectuó la apreciación general sobre las posibilidades económicas, técnicas y administrativas de realización del proyecto? Cuáles fueron los criterios para la apreciación del proyecto? Qué factores influyeron en las decisiones? Se hizo una comparación con otros proyectos?**

- b. Legitimación y aprobación. Qué autoridades lo aprobaron? Qué proceso se siguió? Qué tropiezos tuvo y cuáles factores lo aceleraron? Demoró más de lo proyectado? Por qué?
- c. Qué niveles de funcionarios y beneficiarios participaron en la revisión y negociación? Cuáles fueron las modificaciones o ajustes del proyecto en esta etapa?
- d. Existieron cambios en fuentes de financiamiento, recursos financieros, humanos u otros en relación a lo propuesto en el diseño?
- e. Se hicieron o no renovaciones de convenios y renegociaciones? Se introdujeron ajustes al proyecto y al convenio original? Por qué razón? En qué consistieron?

4. Administración del proyecto

Se refiere a las acciones que debe ejecutar la gerencia del proyecto y que se relacionan con la programación, organización, dirección, coordinación, seguimiento y evaluación de los recursos (humanos, financieros y materiales) para lograr los resultados deseados.

Dada su complejidad y por conveniencia se divide en tres etapas o fases que son: iniciación y organización del proyecto; operación del proyecto; supervisión y evaluación sobre la marcha del proyecto.

5. Iniciación y organización del proyecto

Esta fase comprende las siguientes acciones: nombramiento del encargado del proyecto, análisis del documento del proyecto, reconocimiento general del área del proyecto, análisis de las vinculaciones del proyecto (con el organismo planificador, con las instituciones del sector público y privado), determinación de la organización institucional del proyecto, procedimientos administrativos internos, sistemas de contabilidad, organización de los recursos: personal (definición de funciones), físicos y de capital para la ejecución.

Las preguntas básicas serían:

- a. Cómo se seleccionó el organismo o agencia ejecutora del proyecto IICA?
- b. Qué criterios de selección se tuvieron para establecer la estructura organizativa para ejecutar el proyecto? Qué modificaciones tuvo y cuándo se estableció la organización del proyecto país en forma conjunta con la del IICA?
- c. Cuáles fueron las relaciones con otras unidades administrativas y su apoyo? (del IICA y/o del Gobierno)
- d. Cómo fue organizado internamente el proyecto en relación a:

-División del trabajo

-La responsabilidad, autoridad y supervisión

-Los canales de comunicación entre los varios organismos y con el IICA

-Relaciones entre las divisiones o unidades técnicas

-Obtención de recursos

- e. Cuáles fueron las fuentes de insumos: financieros, apoyo logístico, recursos humanos, tecnológicos?
- f. El plan de ejecución incluyó: formulación de planes anuales para llevar a efecto las soluciones, proceso de programación y presupuesto, métodos y técnicas, responsables de las actividades y otras personas que intervinieron?
- g. Qué proceso se estableció para la administración del personal del IICA y del personal nacional, en relación al reclutamiento, retención (motivación), capacitación, características del personal, términos de referencia de personal del IICA y del país?

6. Operación del proyecto

Esta etapa comprende: la ejecución de actividades; proceso de toma de decisiones; mecanismos operativos; organización de los beneficiarios; capacitación y educación de los beneficiarios; crédito, extensión agrícola, comercialización y otros servicios que presta el proyecto; proceso de desembolsos y gastos del proyecto.

Correspondería aquí responder el siguiente cuestionario básico con especial referencia al proyecto IICA.

- a. Cómo fue el proceso de toma de decisiones? (centralización o descentralización). Cuál fue la participación de funcionarios y usuarios? Qué tipo de relaciones se establecieron entre ellos?
- b. Qué actividades se programaron? Cuáles no se realizaron? Por qué? Existieron calendarios mensuales y anuales de actividades? Se consideraron actividades extras? Por qué?
- c. Cómo se ejecutó la coordinación externa e interna? Cuáles fueron los sistemas y estrategias de coordinación del IICA y/o del país?
- d. Cuál fue el proceso de organización de los beneficiarios? Qué características, necesidades e intereses tenían los usuarios? Qué tipos de organizaciones se establecieron?
- e. Cómo funcionó el proceso de capacitación de los usuarios? Qué metodología fue utilizada?
- f. Cuáles fueron las estrategias de acción para prestar mejores servicios?
- g. Cuáles fueron los procedimientos para:

- Solucionar problemas y eliminar dificultades
- Inventariar insumos
- Ensayar y adaptar metodologías
- Informar. Qué, cómo, a quién?
- Modificar el plan de trabajo (revisión periódica)

- h. Qué labor complementaria se realizó?
- i.Cuál fue el apoyo y oposición para la operación?

7. Supervisión y evaluación sobre la marcha del proyecto

El objetivo básico de esta etapa es el de verificar el progreso del proyecto durante toda la etapa de ejecución. Abarca la evaluación sobre la marcha, cuyos objetivos son:

- a. Usando los indicadores del diseño del proyecto, medir el avance de las actividades así como el nivel de gastos del proyecto.
- b. Identificar y analizar los factores que interfieren con el desarrollo del proyecto y el logro de los resultados finales.
- c. Preparar instrucciones y guías que permitan mejorar las acciones de ejecución del proyecto y resolver los problemas encontrados.
- d. Estimar los problemas institucionales, técnicos, sociales y políticos que implicaría el retraso o la suspensión del proyecto.

Los instrumentos de control de esta etapa de supervisión y seguimiento son: el programa operativo, el cronograma de actividades, informes trimestrales, informe final de actividades, informe del proyecto y las visitas al proyecto.

Podría obtenerse respuesta a:

- a. Qué métodos de supervisión se emplearon?
- b. Cuántas visitas de supervisión se hicieron al proyecto?
 - Por parte del Director de la Oficina
 - Por personal de la Dirección General
 - Otro
- c. Qué métodos se usaron para informar al IICA y al Gobierno sobre los progresos y problemas del proyecto?
- d. Qué tipo de información se dió? Con qué frecuencia se hicieron los informes? Qué pautas se utilizaron para los mismos?

- e. Cómo se realizaron las actividades correctivas cuando los procedimientos de supervisión las señalaron?

8. Terminación y evaluación final del proyecto

El objetivo de esta fase es medir los efectos y el impacto del proyecto de acuerdo con lo planeado. Específicamente se trata de medir:

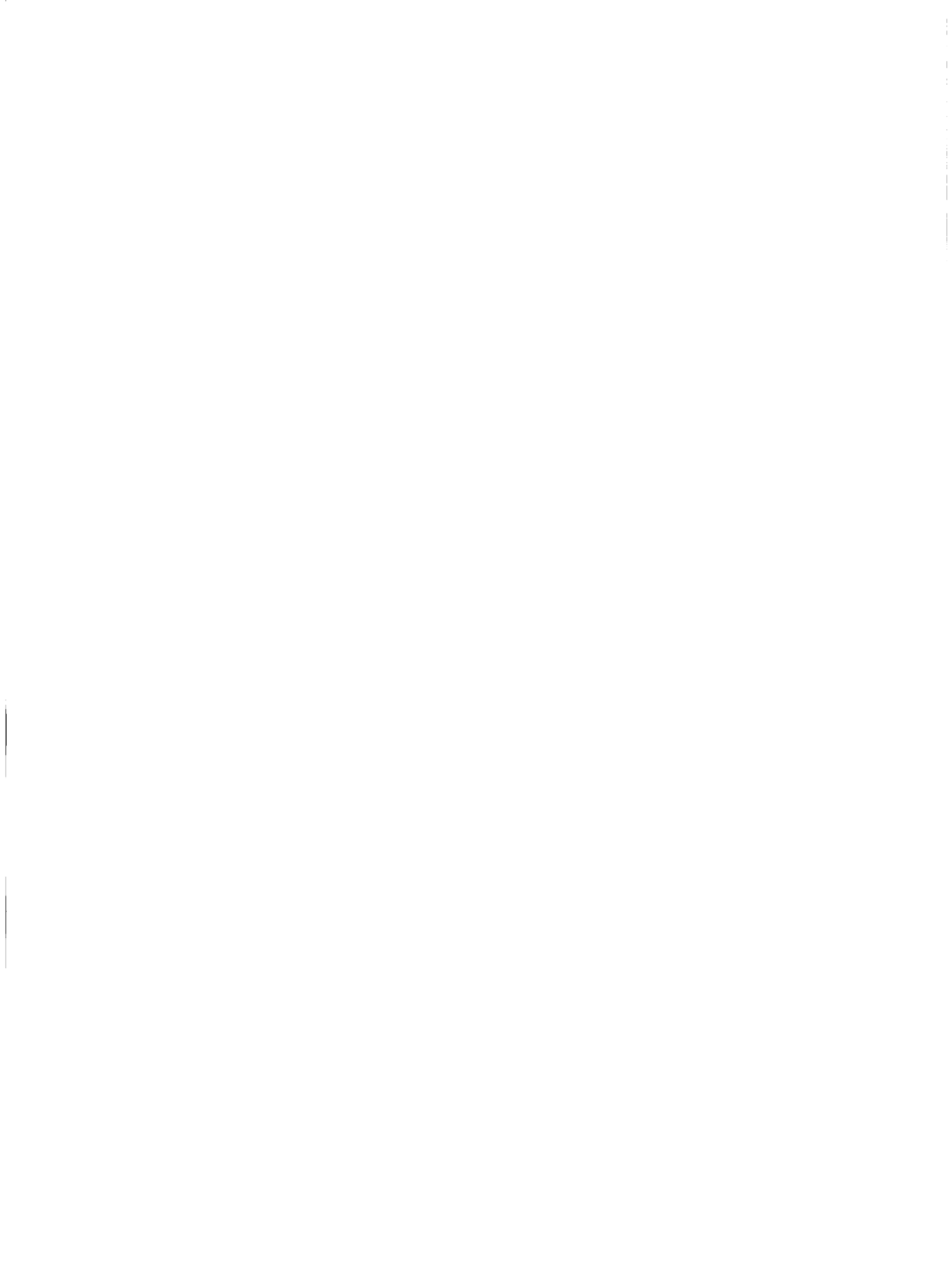
- a. La eficacia o grado en el cual se lograron los objetivos del proyecto.
- b. La contribución de los logros obtenidos a las metas sectoriales o nacionales del desarrollo (o sea los objetivos nacionales).
- c. El grado de aplicabilidad de los resultados obtenidos en los diferentes niveles institucionales del proyecto (nacional, regional y local).
- d. Determinar algunos resultados no previstos en los planes originales.
- e. Posibilidad de transferencia de los logros a otros proyectos nacionales o de otros países.

Convendría obtener información sobre las siguientes preguntas:

- a. Cuál fue el plazo original y efectivo del proyecto? Si existieron cambios, por qué razones?
- b. Se efectuó o previó realizar una evaluación final que determinara los siguientes aspectos: (caso de que no se haya efectuado la evaluación final, el estudio de caso debe determinar los siguientes aspectos)
 - i. Qué problemas resolvió el proyecto?
 - ii. Qué acciones se realizaron y cuáles quedaron pendientes?
 - iii. Qué productos principales se obtuvieron de la acción realizada y cuáles entre los que estaban previstos no se obtuvieron?
 - iv. Cuál fue la naturaleza de los cambios logrados en las siguientes áreas?

-Social-Organización social. Nuevas formas de cooperación. Cambio de ocupaciones. Nivel de empleo. Participación.

-Económico-Producción, productividad, calidad, aumento de ingresos. Distribución de los ingresos. Mejora de las condiciones materiales de vida. Economía de recursos.



- Sicológico- Educación tanto del personal como de los usuarios. Hábitos.
- Cultural- Costumbres, creencias. Transferencia de tecnología.
- Físico- Infraestructura. Industrias. Equipos. Instalaciones. Documentos producidos. Mecanización.
- En el "fortalecimiento institucional", considerando las variables que lo definen.

- v. Quiénes se beneficiaron? Quiénes pudieron sentirse perjudicados a corto y mediano plazo? En qué consistieron los beneficios o perjuicios?
- vi. Cuál fue la eficiencia de los procedimientos utilizados? Cuáles fueron los aciertos y cuáles los errores? Qué nuevas metodologías se emplearon?

9. Absorción por el país; institucionalización.

El objetivo de esta etapa es determinar cuál será el futuro del proyecto país y medir cómo y cuál ha sido el proceso de absorción del proyecto IICA/FSB por parte de los organismos del país. Se pretende tener una idea muy clara sobre el aumento de la capacidad de las instituciones nacionales involucradas en el proyecto para llevar adelante las acciones del país sin necesidad de la cooperación técnica externa.

Finalmente, habría que tener en cuenta las acciones de seguimiento previstas dentro del proceso de absorción.

Convendría obtener información sobre las siguientes preguntas:

- a. Se preparó un plan para la transferencia del proyecto al país?
- b. Se estableció algún procedimiento que permitiese determinar si debería ser terminado antes de lo previsto debido a problemas insolubles?
- c. Fue capacitado el personal nacional del proyecto para hacerse cargo de todas las acciones del mismo a su terminación?
- d. Se creó algún mecanismo, tales como un servicio de extensión o de asistencia técnica destinado a facilitar a los beneficiarios la adopción de los productos o resultados del proyecto?
- e. Se prepararon y difundieron los informes finales de actividades y del proyecto? Cómo se procedió para darlo a conocer?
- f. Qué clase de arreglos se hicieron para transferir los recursos no utilizados (técnicos, económicos, humanos) al término del proyecto?
- g. Se identificaron los componentes repetibles del proyecto (a nivel nacional, regional o local)?

- h. Qué mecanismos se establecieron para dar seguimiento al proyecto una vez absorbido por el país?

F. Análisis de los resultados

Este análisis de resultados del proyecto trata de establecer conclusiones referentes a:

- a. El cumplimiento de los objetivos generales y específicos del proyecto de cooperación técnica.
- b. La adecuada formulación de los objetivos generales y específicos del proyecto de cooperación técnica a lo largo de su ejecución.
- c. Las proposiciones planteadas en la metodología (Proposiciones orientadoras) y relacionadas con el proyecto del IICA/FSB.
- d. La operacionalidad del ciclo normativo del proyecto y sus respectivas etapas, o sea referida a comprobar las hipótesis planteadas (Hipótesis de eficiencia).
- e. Determinar cuáles son los componentes del proyecto del IICA/FSB que pueden ser utilizados en el mismo país o en otros proyectos y a qué nivel.
- f. Determinar si existe discrepancia entre los resultados obtenidos y lo que se había planeado, teniendo en cuenta también resultados no previstos en los planes originales. Será necesario explicar los factores causales principales del éxito o de las desviaciones, siempre dentro del ciclo y sus etapas.

Las desviaciones que acá se mencionan pueden atribuirse a una o varias causas y resultan del análisis secuencial:

- a. Falta de una adecuada planificación de las acciones del proyecto.

Es muy común encontrar una sobreestimación de los objetivos y metas acompañadas de una inadecuada asignación de recursos, los cuales no serían suficientes para lograr los objetivos trazados. Es decir, no existiría una relación entre los recursos asignados y las metas a lograr.

- b. Inadecuada organización y coordinación para la ejecución de las acciones del proyecto.

Se presenta a veces el problema de no tener muy bien definidas las funciones del organismo o unidad que ejecuta el proyecto país. En ocasiones ni siquiera está definido quién es el responsable o se menciona a varios organismos como responsables.

También es frecuente la falta de poder de decisión del organismo para poder llevar adelante las acciones del proyecto debido a que dicho poder de decisión y la asignación de presupuesto se encuentra centralizado en organismos a nivel nacional. En otros casos pueden

presentarse inadecuados mecanismos de coordinación, no sólo entre los diversos organismos vinculados al proyecto, sino aún dentro del propio organismo responsable.

- c. Selección de la estrategia y/u objetivos no adecuados para la solución de los problemas señalados en el proyecto.

Muchas veces la estrategia se diseña para resolver un problema que no es en realidad el problema en sí sino un síntoma del mismo. Por ejemplo, a veces se define el problema como "baja producción y productividad" cuando lo importante es el problema de tenencia de la tierra, ausencia de crédito fácil y oportuno para el pequeño productor, dificultades en la obtención de insumos o falta de mercado para los productores y otros factores similares.

- d. Carencia de decisión política para llevar adelante la estrategia.
- e. Falta de poder político suficiente para llevar a cabo la estrategia.
- f. Interpretaciones erróneas sobre las causas y la naturaleza del desarrollo rural y las políticas alternativas que podrían ser puestas en práctica para impulsarlo y llevarlo a cabo.
- g. Escasez de personal capacitado adecuadamente para planificar, organizar y llevar adelante el proceso de desarrollo rural.
- h. Falta de conciencia a nivel político de la necesidad de una mayor participación de la comunidad y en especial del campesino en el proceso de desarrollo rural.
- i. Falta de decisión política sobre las estrategias para promover la organización y participación campesina en el proceso.
- j. Ignorancia a todos los niveles, sobre lo que es e implica el proceso de desarrollo rural.

Consecuentemente con lo anterior, cada caso proporcionaría un producto final directamente aprovechable, pues se obtendría un instrumento de alto valor técnico y de carácter práctico, que facilitará una capacitación interna del IICA y de los organismos nacionales, en campos relacionados con algunas etapas del proceso de proyectos de cooperación técnica participativa y se podrían señalar y especificar claramente cuáles fueron los productos intermedios y/o finales obtenidos y repetibles en el mismo país o en otros proyectos.

G. Recomendaciones

Por lo regular, las recomendaciones de un estudio están íntimamente relacionadas con las conclusiones, sin embargo, en este caso se considera que estas recomendaciones deben estar dirigidas a la mejor operación o manejo de proyectos de cooperación técnica participativa, como son los proyectos del Fondo Simón Bolívar del IICA.



Así también deberá haber recomendaciones orientadas a la capacitación interna del IICA y de técnicos nacionales ejecutores de proyectos de desarrollo agrícola o rural.

Lo anterior no significa que, si la comisión que realice un estudio de caso considere oportuno incluir otro tipo de recomendaciones, no lo pueda hacer.

H. Preparación del informe

A fin de tratar de establecer una mayor uniformidad en la presentación de los informes de "Estudio de caso" que se efectúen siguiendo esta metodología, a continuación se presenta un esquema que puede ser útil para el informe.

La comisión encargada de efectuar un estudio de caso puede reformar el esquema si lo considera conveniente, de acuerdo a las características particulares del proyecto estudiado. No obstante, se considera adecuado que, como mínimo, tenga el siguiente contenido:

INTRODUCCION

Podría constar de:

1. Marco del Estudio y objetivos
2. Metodología utilizada (hacer referencia al documento)
3. Trabajo de campo efectuado (descripción)
4. Participantes y agradecimientos

HISTORIA DEL PROYECTO

1. Origen e identificación del proyecto
 - a. Rasgos generales de la situación económica del país o del área e importancia del sector agrícola relacionado con el proyecto.
 - b. Situación problemática del país o área al inicio del proyecto y su relación con la economía.
 - c. Ideas alternativas de proyectos que fueron presentadas, con indicación del problema y objetivos.
 - d. Descripción del problema que el IICA contribuiría a solucionar a través del proyecto escogido.
 - e. Acciones principales relacionadas con el problema que el país había realizado o estaba ejecutando.
 - f. Acciones relacionadas con el problema que el país tenía previsto ejecutar a corto plazo.
 - g. Breve análisis institucional de los organismos de contraparte del proyecto del IICA/FSB a esa época.



h. Conclusiones sobre el origen del proyecto, quiénes influyeron en él y a qué niveles.

2. Formulación y diseño del proyecto

- a. Descripción del proyecto país, explícito o no, al cual apoyaría el proyecto del Fondo, con indicación de:
- i. Problema principal (definición)
 - ii. Factores o componentes principales del problema del país
 - iii. Objetivos generales y específicos; metas
- b. Descripción del proyecto del IICA/Fondo Simón Bolívar que finalmente se acordó con indicación de:
- i. Metodología utilizada
 - ii. Fecha de presentación de la primera versión del proyecto, con indicación del personal del IICA y del país que participó en él.
 - iii. Diferencias importantes entre la primera versión y la que se acordó. Razón de las mismas.
 - iv. Evaluación existente de la factibilidad técnica/económica y administrativa del proyecto.
 - v. Problema principal y sus componentes que el IICA/FSB resolvería con el proyecto.
 - vi. Relación de este problema con el del país o sus componentes.
 - vii. Objetivos generales y específicos.
 - viii. Operacionalización del proyecto, con indicación de metas, actividades y plazos.
 - ix. Comentarios sobre la concordancia de las metas y actividades del proyecto con las metas, objetivos y el problema que atiende el IICA/FSB.
 - x. Estrategia del proyecto.
 - xi. Organización del proyecto del IICA/FSB y del país.
 - xii. Supuestos básicos establecidos como condicionantes de la factibilidad del proyecto.
 - xiii. Localización física e institucional del proyecto, especificando organismos principales y asociados de contraparte.



- xiv. Datos importantes del convenio como: plazo, responsabilidades de las partes, asignación de recursos, fechas de evaluación, renovaciones, motivos de rescisión, manejo de personal, recursos y equipo.
 - c. Personal de las instituciones nacionales y del IICA que participaron en el diseño del proyecto y del convenio, señalando su jerarquía.
3. Negociación y revisión del proyecto
- a. Resultados de la evaluación ex-ante que daría factibilidad técnica, económica y administrativa al proyecto.
 - b. Personal que participó, y a qué nivel, en la negociación final y aprobación definitiva del proyecto.
 - c. Revisiones del proyecto y del convenio como resultado de evaluaciones, supervisiones, programaciones anuales, conflictos y otras causas, con indicación del grado de revisión (total y parcial).
 - d. Personal que provocó las revisiones y participó en ellas.
 - e. Nuevas negociaciones con el país en las revisiones.
4. Iniciación y organización del proyecto
- a. Descripción del plan de implementación que se preparó o resumen operativo gerencial (si hubo).
 - b. Descripción de la organización que el diseño del proyecto previó o la que se aplicó con indicación de:
 - i. Magnitud del grado de responsabilidad del IICA/FSB al comienzo y en el transcurso del proyecto.
 - ii. Las relaciones de coordinación y comunicación con los organismos nacionales (contraparte principal y secundaria).
 - iii. División del trabajo de las partes.
 - iv. Normas de administración de personal.
 - v. Proceso de toma de decisiones en el IICA/FSB y en el país.
5. Operación del proyecto
- a. Programación anual del país.
 - b. Programación anual del IICA/FSB y relación con la del país con indicación de calendarios y responsables.

- c. Actividades ejecutadas, programadas, no programadas y productos (podría todo esto figurar como un anexo del documento).
 - d. Razones de actividades no programadas o coyunturales, mencionando fuente de identificación.
 - e. Coordinación y comunicación para la ejecución de actividades.
 - f. Participación de personal del país, del IICA y de los beneficiarios en la ejecución de actividades.
 - g. Estrategias utilizadas en la ejecución.
 - h. Apoyo u oposición que recibió el proyecto durante su ejecución por parte del país y del IICA y los problemas que se enfrentaron.
 - i. Proceso de información del estado del proyecto y de las actividades, haciendo mención de la frecuencia y niveles dentro del país y del IICA.
 - j. Uso de los informes y formulación de recomendaciones.
 - k. Descripción de la capacitación de personal técnico y de campesinos con indicación de:
 - i. Plan de capacitación
 - ii. Organización para la capacitación técnica y de campesinos (estrategia)
 - l. Descripción de la organización campesina con:
 - i. Modelo adoptado
 - ii. Niveles
 - iii. Estrategia para la producción, gestión y administración
6. Supervisión y evaluación sobre la marcha
- a. Evaluaciones o supervisiones de que fueron objeto el proyecto país y/o del IICA con indicación de:
 - i. Nivel
 - ii. Frecuencia
 - iii. Metodología utilizada
 - b. Conclusiones y recomendaciones que se desprendieron de las evaluaciones y/o supervisiones sobre:

IICA-CIDIA

- i. El convenio
 - ii. El proyecto en general
 - iii. Objetivos y metas
 - iv. Estrategia
- c. Negociación de las conclusiones y recomendaciones, con indicación de:
- i. Acuerdos tomados
 - ii. Plan de implementación
 - iii. Personal y nivel de participantes
 - iv. Acciones correctivas establecidas
7. Terminación y evaluación final
- a. Plazo original y efectivo del proyecto (razones)
 - b. Evaluación final o análisis efectuado, con indicación de:
 - i. Problemas identificados que resolvió el proyecto
 - ii. Naturaleza de los cambios logrados en las áreas económica, física, social, psicológica y/o cultural
 - iii. Productos o cambios relacionados con el fortalecimiento institucional
 - iv. Productos intermedios y/o finales obtenidos por medio de las actividades realizadas
 - v. Productos repetibles en el país o en otros proyectos
 - vi. Actividades no realizadas (razones)
 - vii. Individuos o grupos que se beneficiaron del proyecto y clase de beneficios que obtuvieron.
 - viii. Eficiencia de la estrategia general del proyecto
 - c. Capacidad institucional en que quedaron el organismo contraparte principal y los organismos vinculados para cumplir con sus obligaciones similares a las del proyecto.
8. Absorción por el país; institucionalización

Descripción del plan de transferencia al país de la cooperación técnica, con indicación de:



- a. Acciones previstas:
 - i. Plazos
 - ii. Participantes
 - iii. Difusión de documentos y productos (nivel y grado)
 - iv. Transferencia de recursos no utilizados y productos
- b. Identificación de los productos utilizables en el país o en otros proyectos
- c. Acciones complementarias de seguimiento luego de terminada la vigencia del convenio y del proyecto

ANALISIS CUALITATIVO (CONCLUSIONES)

1. Formular conclusiones en cuanto a:
 - a. Logro y diseño de los objetivos generales del proyecto
 - b. Logro y diseño de los objetivos específicos del proyecto
 - c. Logro y definición de las metas del proyecto
 - d. Las proposiciones planteadas en la metodología y relacionadas con el proyecto
2. Determinar los factores de éxito o limitantes que han incidido en la ejecución del proyecto, referidos a cada una de las etapas del ciclo
3. Formular conclusiones en cuanto a las hipótesis:
 - a. Validez de la hipótesis general sobre el ciclo completo del proyecto y la planteada en la metodología
 - b. Validez de la hipótesis específica relativa a la guía metodológica planteada
4. Determinar los productos intermedios y/o finales de la acción del IICA y utilizables en el país y/o en otros proyectos del IICA

RECOMENDACIONES

1. En este acápite podrían formularse las recomendaciones que la comisión estime adecuadas con relación a:
 - a. Adopción del ciclo normativo del proyecto y sus etapas por el IICA

- b. Contenido que debe tener el ciclo dentro de cada etapa
 - c. Difusión de documentos y resultados del proyecto
2. Otras recomendaciones relacionadas con las conclusiones y/o que se estimen adecuadas.

ANEXOS

Podrían consistir en:

- 1. Actividades realizadas, productos logrados a través del proyecto, con las metas y los objetivos.
- 2. Personal técnico que ha participado en el proyecto, incluyendo lista de consultores.
- 3. Listado de documentos elaborados y nivel de su publicación (borradores, restringidos, etc.).
- 4. Lista de becarios y sus áreas de capacitación, con indicación de la duración del entrenamiento y del organismo donde actualmente trabajan.
- 5. Calendario de trabajo seguido para realizar el estudio de caso con listado de personal.

I. Trámite del informe

- 1. La comisión presenta el primer borrador del informe a la Dirección del Fondo Simón Bolívar y a la Dirección del país a la cual corresponde el proyecto.
- 2. Estas unidades revisan el informe y presentan sugerencias a la comisión para introducir ajustes al informe.
- 3. La comisión analiza las sugerencias de las Direcciones del Fondo Simón Bolívar y del país y ajusta el informe, acogiendo las que se crean adecuadas.
- 4. La comisión presenta nuevamente el informe a la Dirección del Fondo, la cual lo tramita entre los Subdirectores Generales Adjuntos del IICA en la Sede Central y solamente puede hacer ajustes de edición y redacción antes de proceder a su publicación oficial.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS. Reglamentos y normas del Fondo Simón Bolívar. Serie de Documentos Oficiales N°12. 1977. 61p.
- _____. La acción del Fondo Simón Bolívar en el desarrollo rural. 1979. 66 p.
- _____. Fondo Simón Bolívar. Informe Anual 1979.
- _____. Guía metodológica para la evaluación de proyectos del IICA.
- _____. Bases para la evaluación global del Fondo Simón Bolívar.
- INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA. Políticas generales del IICA. 1982. 18-19 pp.
- _____. Plan a mediano plazo 1983-1987. 1982.2-6 pp.
- ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS, SECRETARIA GENERAL. Convención sobre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Serie sobre tratados. 1979. 48 p.
- RAMSAY, J. et al. Extensión agrícola. Dinámica del Desarrollo Rural. San José, Costa Rica. Editorial IICA. 1975. 576 p.
- ROBERTS, C. P. y VALLEJO, C. Programa Manejo de Proyectos. Guía para el Manejo de Proyectos y Fascículos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8. San José, Costa Rica. 1979.
- RONDINELLI, D. A. Preparing and Analysing Case Studies in Development Project Management. East West Center, Honolulu, Hawaii. Reprinted by Technos. 1976. 29-40 pp.
- SPICER, E. Human problems in technological change. New York. Russell Sag Foundation. 1952.

IICA
PM-388

Autor METODOLOGIA PARA LOS ESTU
DIOS ANALITICOS DE CASOS
SOBRE ORGANIZACION Y MA-
Título NEJO DE LOS PROYECTOS DEL
FONDO SIMON BOLIVAR

Fecha Devolución	Nombre del solicitante
4 AGO 1985	Leonel González
7 ABR 1986	Roger Guillón
25 DIC 1986	Alfonso Martínez
23 JUL 1987	Biblioteca
16 AGO 1987	
14 OCT 1987	SEP
20 NOV 1987	SEP
19 MAR 20	

