

C. A. A. A.





DIRECCION GENERAL

IICA/DG-SDGAO/Doc.07(84)

julio 1984

Original: español

ORIENTACIONES PARA LA PREPARACION DE PROYECTOS DE COOPERACION TECNICA DEL IICA

PROJECTOS - 67
(MUN-617)
7984

CONTENIDO

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	
I. PROYECTOS COMO INSTRUMENTOS DE COOPERACION TECNICA DEL IICA	1
II. INSTRUCCIONES PARA LA PREPARACION DE PROYECTOS IICA	2
1. Identificación	3
2. Antecedentes y Justificación	5
3. Objetivos	6
4. Estrategia General	16
5. Actividades	18
6. Destinatarios	20
7. Costos Totales	20
8. Observaciones	21
III. FORMATO DE PROYECTO IICA	23
1. Identificación	23
2. Antecedentes y Justificación	23
3. Objetivos	24
4. Estrategia General	25
5. Actividades	25
6. Destinatarios	25
7. Costos Totales	25
8. Observaciones	25

This One



ANKF-6JH-T5UW

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas
Subdirección General Adjunta de Operaciones

ORIENTACIONES PARA LA PREPARACION DE PROYECTOS

DE COOPERACION TECNICA DEL IICA

INTRODUCCION

El presente documento está dirigido a los Especialistas del IICA y tiene como propósito dar las orientaciones necesarias para la preparación de proyectos de cooperación técnica. Si bien es cierto que en el Instituto, "...los elementos que constituyen las unidades de acción de la estructura son los proyectos..." (Plan de mediano Plazo, pag. 75), se debe tener en cuenta que no toda la cooperación técnica del IICA se concreta necesariamente en proyectos.

En efecto, las actividades de cooperación técnica que se refieran al desempeño de las funciones* de "fortalecimiento institucional" y de "formulación y ejecución de planes, programas y proyectos", son las que deben estructurarse en proyectos.

Además de los proyectos, el Instituto cuenta con otros instrumentos de cooperación técnica como las "acciones de coyuntura" y los acuerdos**. A través de los acuerdos la responsabilidad del IICA es variada. En algunos casos no se requiere pasar de los acuerdos a proyectos sino directamente al Programa Operativo, esta situación se presenta cuando no se adquiere responsabilidad técnica ya que el apoyo que se brinda se concreta a una "acción de administración de recursos"; en otros casos el apoyo implica responsabilidad técnica ya que se trata de realizar "acciones de ejecución técnica", lo cual queda registrado en un "anexo técnico" del acuerdo.

* La Convención sobre el IICA en su Artículo 4 presenta las cuatro funciones del Instituto. El Documento Oficial No. 27 "Políticas Generales del IICA" en sus páginas 46 y 47 las recoge y explica.

** En la página 47 de "Políticas Generales del IICA" se indica que "La cuarta función del Instituto es la de actuar como órgano de consulta, de ejecución técnica y de administración... Esta función permite consolidar el tipo de acciones de ejecución y de administración que el IICA desarrolla mediante acuerdos..." (el subrayado ha sido agregado).

Este documento se ha organizado en tres capítulos. El primero se refiere a los proyectos como instrumentos de cooperación técnica. En este capítulo se argumenta que para poder preparar proyectos IICA es necesario conocer por lo menos las "Políticas Generales del IICA" y "Plan de Mediano Plazo 1983-1987", así como las Orientaciones para la Acción del Programa en el cual se ubica el Proyecto. Se enfatiza que los proyectos son instrumentos que concretan la estrategia del IICA y de los Programas y que, por lo tanto, entre otras características, deben de tener resultados significativos previsibles para contribuir a resolver un problema específico prioritario.

El segundo capítulo da instrucciones para llenar cada sección del formato proyecto, en él se incluyen algunos ejemplos para ilustrar los planteamientos hechos. El tercer capítulo presenta el formato que deben seguir los proyectos IICA.

I. PROYECTOS COMO INSTRUMENTOS DE COOPERACION TECNICA DEL IICA

Para preparar un Proyecto IICA es necesario tener presente las definiciones de política institucional contenidas en los documentos oficiales aprobados por la Junta Interamericana de Agricultura: i) "Políticas Generales del IICA". Serie de Documentos Oficiales No. 27. San José, Costa Rica. 1982; y ii) "Plan de Mediano Plazo 1983-1987". Serie de Documentos Oficiales No. 28. San José, Costa Rica. 1982.

A continuación se transcriben algunos párrafos de estos documentos. Los subrayados no aparecen en los originales; han sido agregados para entatizar aspectos importantes para la preparación de proyectos:

- "La estrategia del Instituto consistirá en concertar la cooperación, realizando con los países acciones concentradas que se ejecuten descentralizadamente y logren impactos significativos". (Políticas Generales del IICA, pag. 52).
- "...los Programas delimitarán las áreas en las que el IICA operará". (Políticas Generales del IICA, pág. 54).
- "Los programas representan el instrumento de planificación interna que permite a los Estados Miembros identificar, analizar y establecer prioridades y acciones para el IICA en áreas problemas del desarrollo agrícola y el bienestar rural. Plantean, además, estrategias para buscar soluciones y sirven de marco para la conducción de proyectos dentro de un proceso continuo y conjunto de planeamiento y evaluación con los países". (Políticas Generales del IICA, pág. 55).
- "El Instituto concentrará sus acciones para lo cual:
 - a. Reunirá sus esfuerzos dentro de los programas en proyectos nacionales y multinacionales, con unificación de recursos, para lograr resultados significativos previsibles, en problemas prioritarios bien definidos y especificados". (Plan de Mediano Plazo 1983-1987, pág. 30).
- "Un proyecto se define como un conjunto de acciones o actividades de cooperación técnica orientadas a la solución de un problema, con resultados significativos previsibles, en un plazo definido, mediante la aplicación de ciertos recursos con una metodología determinada y bajo la dirección y responsabilidad de un profesional competente". (Plan de Mediano Plazo 1983-1987, pág. 47).
- "Los proyectos de cooperación técnica que se lleven a cabo dentro de los programas, deberán:
 - a. Estar relacionados con los objetivos de desarrollo del país.

- b. Enfatizar la transferencia de conocimientos y experiencias.
- c. Complementar la capacidad técnica local.
- d. Crear la capacidad local de absorción de las acciones de cooperación técnica.
- e. Ser ejecutados al amparo de una concertación de tipo formal.
- f. Procurar recursos de complementación, financiera o de otro tipo según sea el caso.
- g. Ser transitorios, con períodos de ejecución definidos.
- h. Estar claramente relacionados con las actividades de la institución beneficiaria.
- i. Ser susceptibles de evaluación para medir sus resultados y determinar la conveniencia de su continuidad o finalización". (Plan de Mediano Plazo 1983-1987, p. 41-42).

Por otro lado, y debido a que "...los nuevos Reglamentos de la Dirección General identifican a los programas como las unidades básicas para definir y enmarcar las actividades del IICA" (Políticas Generales del IICA, pág. 54), los proyectos de cooperación técnica del IICA deberán tener presente los OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DEL PROGRAMA respectivo que están definidos en el "Plan de Mediano Plazo 1983-1987" en sus páginas 42-71, así como las ORIENTACIONES PARA LA ACCION DEL PROGRAMA que cada Dirección de Programa elabore y que tal como lo indica el tercer párrafo citado en esta introducción, "...sirven de marco para la conducción de proyectos...".

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. Por lo tanto, los proyectos deben tener RESULTADOS SIGNIFICATIVOS previsibles, claramente identificados en el documento-proyecto como PRODUCTOS FINALES u OBJETIVOS INTERMEDIOS, conectados por un OBJETIVO ESPECIFICO.

II. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMATO DE PROYECTO IICA

El formato Proyecto IICA tiene ocho secciones: 1) identificación; 2) antecedentes y justificación; 3) objetivos; 4) estrategia general; 5) actividades; 6) destinatarios; 7) costos totales; y, 8) observaciones.

Antes de entrar a describir cada una de las ocho secciones, es necesario tener una idea general del trabajo que se va a realizar, en términos del grado de desarrollo que se le debe dar a cada una en relación al resto. En este

sentido se debe tener presente que las secciones (3) objetivos, (4) estrategia y (5) actividades, constituyen el eje del documento, ya que precisan lo que se pretende lograr con la acción de cooperación técnica. Estas tres secciones deben tener la mayor extensión del documento.

Si bien es cierto que la sección (2) es importante, ya que plantea los antecedentes y justificación para el proyecto, es necesario que su presentación sea lo más concreta posible. Por otro lado, es conveniente que las secciones (1) identificación, (6) destinatarios, (7) costos totales, y (8) observaciones, tengan en conjunto una extensión similar a la sección (2) antecedentes y justificación.

Un aspecto importante que requiere tener cuidado es el TITULO DEL PROYECTO. Hay documentos importantes del Instituto en los que sólo figuran los títulos de los proyectos agrupados por Programa; algunos de estos se presentan a la JIA y se espera que a través de ellos se formen una idea suficientemente clara de lo que hace el Instituto. Por ello el título debe ser lo más preciso posible. Al respecto, se recomienda que este recoja los elementos más importantes del objetivo específico en términos de su temática y de su ámbito de acción.

A continuación se dan orientaciones para llenar el formato.

1. IDENTIFICACION

El propósito de esta sección es el de dar información que rápidamente permita identificar el proyecto de acuerdo a diferentes criterios de interés para la acción del Instituto.

Para llenar esta sección no se requiere de explicación para todas sus partes. Por ello se procederá, únicamente, a aclarar los numerales 1.1, 1.2, 1.3 y 1.8. Los espacios dejados en el formato para esta sección son solo una guía.

En el numeral 1.1, el "Código del Proyecto" se refiere a la identificación que se le da al Proyecto. No se trata del nuevo código contable de 16 caracteres, sino del código de 4 caracteres que desde hace varios años se viene usado para identificar los proyectos. Para los PROYECTOS NACIONALES, el primer caracter corresponde al Programa (para propósitos de facilitar el procesamiento continuar usando números del 1 al 10); la segunda posición corresponde al Area (seguir usando como antes, N: Area 1 o Central, L: Area 2 o Caribe, A: Area 3 o Andina y S: Area 4 o Sur). La tercera posición corresponde al país sede (seguir usando la letra correspondiente para identificar cada país); y finalmente la cuarta posición corresponde al número que se le da al proyecto dentro de su Programa en el país.

Ejemplo: Proyecto de Planificación Integral de Fincas de los Colegios Agropecuarios en Costa Rica: 1.NC.1. (Notese que no se usa separación entre la segunda y tercera posición, la identificación del Area y País van sin espacio entre ellos).

Para la identificación de los PROYECTOS MULTINACIONALES CON SEDE EN UN PAIS, los tres primeros caracteres son iguales a los de un proyecto nacional, el cuarto caracter debe llevar la letra M, que lo identifica como multinacional, si hubiera más de uno en la misma sede, agregar después de la M y sin dejar espacio el número correlativo que le corresponda dentro del mismo Programa.

Ejemplo: Proyecto Multinacional de Consolidación del Programa Cooperativo de Investigación Agrícola IICA/BID Cono Sur, cuya sede está en Uruguay: 2.SU.M.

Si existieran otros proyectos multinacionales dentro del mismo Programa con sede en Uruguay, el código podría ser: 2.SU.M2.

Para la identificación de los PROYECTOS MULTINACIONALES CON SEDE EN LA OFICINA CENTRAL, en la segunda posición, en lugar del Area colocar la letra O (que indica Oficina Central) y en la tercera posición colocar la letra E si está ubicado en la Dirección de Fondos y Proyectos Especiales, P si está situado en el CEPI, y C si corresponde al CIDIA.

Ejemplo: Proyecto Multinacional de Planificación y Administración para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe, que está ubicado en la Dirección de Fondos y Proyectos Especiales: 9.OE.2.

El numeral 1.2 tiene dos partes. La primera permite identificar el ámbito que tienen las acciones del proyecto. Si se trata de un Proyecto Multinacional, se deberán indicar los nombres de los países o el que corresponda al grupo de países donde se actúa. Si se trata de un Proyecto Multinacional, se deberá indicar el nombre del país cuando el proyecto cubre todo un país o su ámbito es nacional; se deberá agregar seguidamente al país el nombre del Departamento, Estado, Región, Valle, etc., cuando se trata de un proyecto que no cubre todo el país. La segunda parte del numeral 1.2 se refiere a la sede del proyecto, que es donde deberá estar localizado el equipo técnico del mismo; aquí corresponde mencionar la Oficina Central o el nombre de la ciudad donde se ha localizado la sede.

El numeral 1.3 se usa para diferenciar los dos tipos de proyectos del IICA. Además, permite aclarar si el proyecto nacional tiene actividades que son parte de un proyecto multinacional, en cuyo caso corresponde mencionar el título de este proyecto. En este numeral se indicará también si el proyecto multinacional sólo cubre un Area del IICA o si tiene un ámbito hemisférico.

El numeral 1.8 se refiere a la identificación del memorando que específicamente se usó para comunicar la aprobación del proyecto. Se deberá indicar el número y fecha del mismo; este no debe confundirse con el memorando que se use para informar la aprobación de un Programa Operativo.

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

El propósito de esta sección es sintetizar los elementos fundamentales que motivan el proyecto y que sirven de base para definir las seis secciones siguientes del formato.

Esta sección empieza por precisar el PROBLEMA ESPECIFICO que intenta resolver el Proyecto IICA. Este problema debe haber sido definido, en una primera aproximación conjuntamente con las autoridades y grupos técnicos correspondientes, durante la "concertación técnica"; esta se realiza después de acordadas las "áreas de acción prioritarias" del IICA para el país o grupo de países involucrados. Por lo tanto, uno de los elementos principales para precisar el problema específico debe ser el memorando que informa sobre el resultado de la concertación técnica.

La precisión del problema específico debe considerar los principales factores limitantes que constituyen causa y manifestación de fenómenos que mantienen una situación que se considera necesario superar. El problema específico debe ayudar a definir el objetivo específico del Proyecto y los factores externos que condicionan el logro de dicho objetivo. Por ello cuando se esté redactando en la sección de objetivos, lo concerniente al objetivo específico y sus factores condicionantes, se deberá revisar la definición del problema específico para asegurarse de la coherencia entre ambas secciones. Igualmente, puede ser útil que para redactar el problema específico, se revisen las partes de este instructivo (pasos 1, 2 y 5 de la sección 3) que sirven de guía para precisar el objetivo específico y sus factores condicionantes.

El problema específico debe estar enmarcado en un PROBLEMA GENERAL referido al desarrollo agrícola y bienestar rural, el cual debe ser definido para el "área de acción prioritaria" correspondiente, la cual se identifica en la primera etapa del proceso de concertación, o sea durante la "concertación institucional".

Por consiguiente, los elementos principales a considerar para precisar el problema general deben ser los memoranda que informen sobre el resultado de la concertación institucional y la concertación técnica. Aquí se le debe dar un mayor grado de precisión para lo cual se debe tener en cuenta que el problema general le sirve de contexto al problema específico y ayuda en la definición del objetivo general, al que el proyecto debe contribuir a dar solución y en identificar los factores condicionantes para el logro de dicho objetivo general. Al igual que para el caso del problema específico, cuando se esté trabajando en la sección de objetivos, en lo referente al objetivo general y a los factores condicionantes para su logro, se recomienda revisar la definición del problema general para asegurarse de la concordancia que debe existir entre ambas. Asimismo se recomienda, para redactar el problema general, leer las partes de este instructivo que se refieren a los pasos 6, 7 y 8 de la sección 3 que sirven de guía para redactar el objetivo general y sus factores condicionantes.

Para complementar la caracterización del problema específico y poder definir a cuál de las cuatro funciones* y a que formas de acción** del IICA se recurrirá, se requiere presentar las LIMITACIONES Y POTENCIALIDADES DE LAS INSTITUCIONES NACIONALES PARA RESOLVER EL PROBLEMA ESPECIFICO. Aquí se debe hacer una breve presentación del resultado de un análisis institucional guiado por el problema específico y con el propósito de usar posteriormente esta información en las secciones 3, 4 y 5, en las que se debe definir la función y las formas de acción del IICA que sean más apropiadas al problema que se busca solucionar.

Finalmente se debe presentar en forma muy resumida la EXPERIENCIA DEL IICA EN RELACION AL PROBLEMA ESPECIFICO. Se debe hacer referencia no solo a la experiencia del IICA en el país, que sea relevante para resolver el problema específico, sino también a otras experiencias del IICA en otros países, para lo cual se deberá precisar el potencial de esas experiencias en relación al problema específico. Es muy importante que para el caso de versiones revisadas del documento, se amplie esta sección para incluir los avances que el proyecto ha tenido desde su inicio hasta la fecha de revisión.

3. OBJETIVOS

La estrategia del IICA implica un enfoque orientado por resultados que deben estar claramente definidos en términos del logro de impactos significativos; por ello, al concebirse los proyectos como instrumentos que concretan dicha estrategia, esta sección se convierte en la sección central del documento-proyecto, que guiará los esfuerzos durante su puesta en práctica así como para su seguimiento y evaluación.

El propósito de esta sección es definir los resultados que se esperan lograr y el impacto que se espera generar como consecuencia del proyecto. Para ello se distinguen tres niveles de objetivos: objetivo general, objetivo específico y objetivos intermedios o productos finales.

El OBJETIVO GENERAL es el objetivo de orden superior para el cual el

* Las cuatro funciones del IICA que aparecen en el documento "Políticas Generales del IICA" en sus páginas 40-47 son: i) fortalecimiento institucional, ii) formulación y ejecución de planes, programas y proyectos, iii) relaciones internacionales; y iv) consulta y acciones técnicas y administrativas. Es aconsejable revisar las páginas mencionadas para no caer en un error frecuente de confundir un trabajo de fortalecimiento institucional con cualquiera de los otros casos ahí mencionados.

** Las seis formas de acción del IICA que aparecen en el documento "Plan de Mediano Plazo 1983-1987" en sus páginas 23 y 24 son: apoyo técnico, estudios, capacitación, acción directa, intermediación técnico-científica, cooperación técnica recíproca.

proyecto es una condición lógica; es importante destacar que el Proyecto IICA por sí solo no alcanza el objetivo general pero contribuye a su logro. El OBJETIVO ESPECIFICO es lo que esperamos lograr, o sea que indica la situación deseable al final del proyecto, es el que integra todo el esfuerzo de cooperación técnica. Los OBJETIVOS INTERMEDIOS o PRODUCTOS FINALES son los resultados directos producidos por las actividades de cooperación técnica que se lleven a cabo; son los que van mostrando que se está avanzando hacia el logro del objetivo específico.

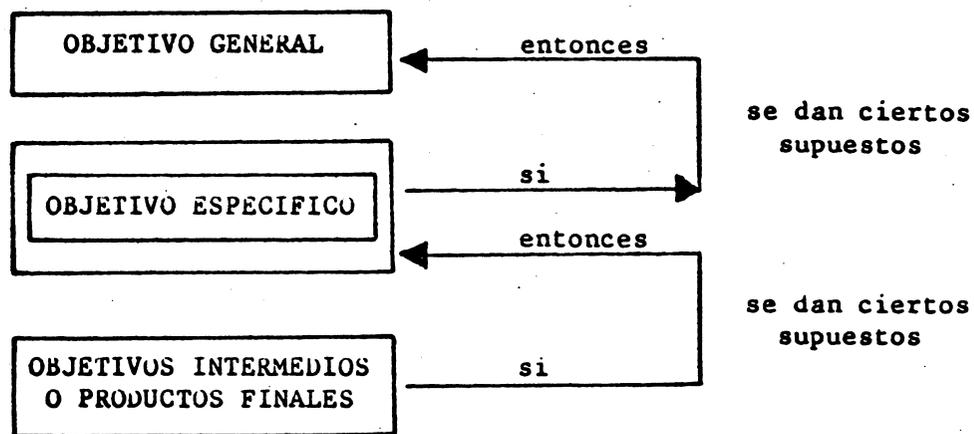
Esta sección se presenta en la forma de un cuadro con tres filas y tres columnas. Cada fila corresponde a cada uno de los tres niveles de objetivos. La fila 1 se refiere al objetivo general, la fila 2 al objetivo específico y la 3 a los objetivos intermedios o productos finales. Las columnas definen para cada nivel de objetivo tres elementos que permiten caracterizarlos en una forma integral ya que hacen explícita la relación entre ellos y el medio ambiente del cual dependen. La columna 1 permite presentar el resumen narrativo de cada nivel de objetivo, la columna 2 corresponde a los indicadores y metas verificables; o sea establecen los parámetros mediante los cuales se juzgará el avance y la obtención del objetivo. La columna 3 se refiere a los factores externos que condicionan el logro del objetivo del nivel superior; o sea aquellos que, aún cuando se haya logrado el objetivo de un nivel, podrían impedir el logro del objetivo del nivel superior.

	COLUMNA 1 Resumen Narrativo	COLUMNA 2 Indicadores y Metas	COLUMNA 3 Factores Ext. Condic.
FILA 1 Objetivo General	Narrativo del Objetivo General	Indicadores y metas que definen la contribución del proyecto IICA a la solución del problema general	X
FILA 2 Objetivo Específico	Narrativo del Objetivo Específico	Indicadores y metas que definen la terminación del proyecto IICA	Factores externos condicionantes para contribuir al logro del Objetivo General
FILA 3 Objetivos Intermedios o Productos Finales	Narrativo de los Objetivos Intermedios o Productos Finales	Indicadores y metas que precisan el logro de los productos finales del proyecto IICA	Factores externos condicionantes para el logro del Objetivo Específico

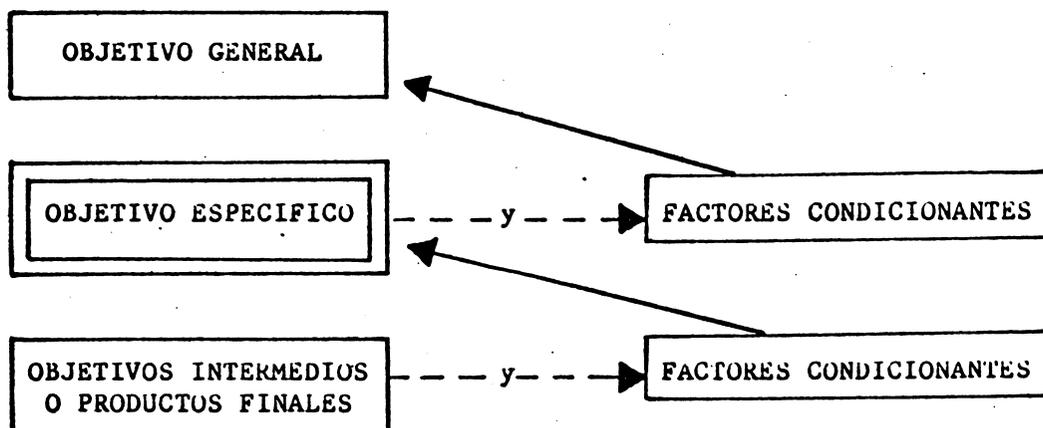
La construcción de este cuadro permite resaltar los aspectos de consistencia interna del proyecto, o sea la concordancia entre objetivos de diferentes

niveles, así como su coherencia externa con el medio ambiente en el cual se desarrolla.

Las relaciones de causalidad entre los objetivos (consistencia interna) expresan un conjunto de hipótesis interrelacionadas que se construyen a partir de una serie de supuestos. Estas relaciones se pueden esquematizar de la siguiente manera:



Este tipo de diseño reconoce que hay incertidumbres que deben traducirse en términos de supuestos para el logro de cada nivel de objetivo. Estos supuestos expresan las relaciones con el medio ambiente del proyecto, las cuales se hacen explícitas en la tercera columna del cuadro como factores externos condicionantes. Luego la lógica del proyecto se puede representar de tal forma que presente de manera explícita las hipótesis en cadena como sigue:



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 el diseño del proyecto, los elementos fundamentales para el seguimiento-evaluación, y se reconoce el carácter de adaptabilidad a la evolución de la realidad de los países que deben tener nuestros proyectos.

En atención a las relaciones de interdependencia y complementariedad que existen entre los elementos (casilleros) del cuadro de objetivos, se sugiere como el camino más apropiado para completarlo, seguir la secuencia de pasos* 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 objetivos por la definición del objetivo específico sirve a la finalidad de tener claro 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 la motivación esencial del proyecto y debe responder a por qué hacer el 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 disponible para su ejecución como los otros recursos.

Este objetivo debe ser concordante con el problema específico que se intenta resolver. En la selección del objetivo específico se debe además tener en consideración: i) las funciones asignadas al Instituto (ver páginas 46-47 de "Políticas Generales del IICA"); y ii) los objetivos y la estrategia del Programa del IICA donde se ubica el proyecto (ver páginas 42-47 del "Plan de Mediano Plazo 1983-1987").

Para su definición se sugiere el siguiente procedimiento:

- a) definir 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 u objetivos intermedios del proyecto;
- c) verificar la concordancia del objetivo definido con el problema específico que se busca resolver.

* En cada elemento (casillero) del cuadro de objetivos que está en la Sección 3 del formato se indica en paréntesis la secuencia de pasos a seguir.

Se deberá tener en cuenta que el éxito del proyecto se medirá en función del grado de cumplimiento del objetivo específico.

- PASO 2: Indicadores y Metas de Terminación del Proyecto IICA

Se explicará cómo, el que prepara el proyecto o cualquier otra persona, conocerá cuando se ha alcanzado el propósito del proyecto; o sea, cuando se ha llegado al final del proyecto. 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 objetivos (general, específico o intermedios) en expresiones cuantitativas, o bien cualitativas, que precisan las características del contenido de los objetivos en términos de cantidad, tiempo y lugar de las situaciones deseables reflejadas en ellos. Tanto el resumen narrativo como los indicadores y metas son partes complementarias del objetivo correspondiente y se deben leer ambos para conocer el objetivo en toda su dimensión.

Ejemplo para pasos 1 y 2: (caso de indicadores y metas cualitativos)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES
Objetivo Específico	Indicadores y Metas de Terminación del Proyecto IICA
<p>La Secretaría Ejecutiva de Planificación Agropecuaria (SEPSA), las Oficinas Ejecutoras y las principales instituciones responsables de la ejecución de los programas y proyectos prioritarios seleccionados operan en forma sistemática mecanismos de manejo de programas y proyectos debidamente articulados con los correspondientes mecanismos de conducción del sector a nivel regional y nacional.</p>	<p>A diciembre de 1987, los organismos responsables de la ejecución de programas y proyectos seleccionados, a diferentes niveles, operan mecanismos de manejo que les permiten en forma sistemática:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La definición clara de objetivos y estrategia y programas de trabajo realistas. -La captación y manejo de datos acorde a las necesidades de análisis de la problemática, planteamiento oportuno de alternativas de acción y toma de decisiones para la apropiada conducción del sector. -La operación de mecanismos para la entrega efectiva y oportuna, en forma integrada, de servicios al agricultor. -El ajuste continuo de la estrategia y programas de trabajo para responder de manera apropiada a cambios en las condiciones internas y externas que afectan a los programas y proyectos seleccionados.

Ejemplo para pasos 1 y 2: (caso de indicadores y metas cuantitativos)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS		
<u>Objetivo Específico</u> La producción y productividad de las explotaciones lecheras menores de 20 hectáreas del Valle de Amatapa se ha incrementado	<u>Indicadores y Metas de Terminación del Proyecto IICA:</u>		
	Indicadores	Metas	
		año base	5 año
	-Natalidad (%)	63.0	73.0
	-Rendimiento leche vaca/día (lts.)	3.7	6.0
	-Capacidad carga pastizales (cabezas/ha.)	1.4	2.3
	-Producción de leche fresca (miles de lts.)	360.0	900.0

Lógicamente se podrá utilizar, según el caso, cualquier combinación de indicadores y metas cuantitativos y cualitativos. 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 Objetivos Intermedios o Productos Finales que Genera el Proyecto IICA

Los objetivos intermedios o productos finales son los resultados directos que se pretende obtener con las acciones de cooperación técnica, los cuales se espera 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 objetivos intermedios son de menor nivel jerárquico que el objetivo específico y que este no es igual a la suma de ellos.

Para su definición se sugiere el siguiente procedimiento:

- a) definir 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 u objetivo específico.

- b) indicar para quién y para qué se desarrollarán las tareas de cooperación técnica;
- c) verificar la conformidad de los productos finales definidos con el objetivo específico; y
- d) verificar que además de los productos finales u objetivos intermedios se requiere de algo más que serían los factores externos condicionantes para alcanzar el objetivo específico.

- 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 objetivos intermedios o 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.

Ejemplo para pasos 3 y 4:

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS
<p><u>Objetivos Intermedios o productos finales</u></p> <p>1. Personal del Sistema de Dirección ha sido capacitado en el uso de metodologías para el manejo de programas y proyectos.</p>	<p><u>Indicadores y metas de logro de los productos finales</u></p> <p>1.1 A diciembre de 1986 se habrán capacitado 25 funcionarios del nivel central, 120 del nivel departamental y 350 del nivel distrital, en el uso de metodologías referidas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caracterización de la problemática socio-económica. - Elaboración de marco orientador. - Formulación de planes de ejecución integrados del Sector Público. - Preparación de planes de producción a nivel de finca. - Organización y conducción de trabajos grupales. - Seguimiento y evaluación de realizaciones. <p>1.2 La distribución de funcionarios capacitados por años y niveles administrativos se presenta a continuación:</p>

CONTINUACION...

AÑOS	NO. DE FUNCIONARIOS CAPACITADOS			
	Nacional	Departa.	Distrital	TOTAL
1984	15	60	140	215
1985	10	40	120	170
1986	--	20	90	110
TOTAL	25	120	350	495

2. Han sido diseñados, probados y están disponibles los instrumentos metodológicos, normas y procedimientos que dan contenido a una acción coordinada de conducción del proceso de planificación-ejecución con base en la entrega integrada de servicios del Sector Público Agropecuario y de Alimentación en la Región VI.

2.1 Para fines de 1987 el Consejo Regional de Desarrollo Agropecuario (COREDA) cuenta con instrumentos, normas y procedimientos para:

- a. caracterizar la problemática socio-económica 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 COREDA;
- f. el seguimiento y evaluación de realizaciones y de su impacto.

2.2 Para 1987 las unidades operativas cuentan con instrumentos, normas y procedimientos para:

- a. el diagnóstico metodológico 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. el seguimiento y evaluación de la ejecución de los planes de producción a nivel de finca.

Conviene recordar que a nivel de Programa-Operativo se pasará a precisar los resultados a lograr en cada año que contribuirán al logro de cada producto final; o sea que en el Programa-Operativo se deberá dar un mayor grado de desagregación a lo que aquí se plantea.

- 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 (objetivos intermedios) 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 este hacen posible el logro de su objetivo específico;
- b) precisar el comportamiento requerido de esos factores, en el sentido que sean la condición suficiente para el cumplimiento de las hipótesis (relación de causalidad) que relaciona los productos finales con el objetivo específico;
- c) señalar e incluir en el casillero del Paso 5 las acciones que se deben realizar 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 analizar que estos factores condicionantes, conjuntamente con el objetivo específico, sean concordantes con el problema específico identificado en la sección de antecedentes.

- PASO 6: Resumen Narrativo del Objetivo General al que Contribuye el Proyecto

El objetivo general es un objetivo de nivel superior para el cual el proyecto es una condición lógica y hacia el cual se contribuye al alcanzarse el objetivo específico y darse cierto comportamiento de los factores externos al proyecto pero que condicionan el logro del objetivo general; o sea que el objetivo general no es logrado por el Proyecto IICA.

El objetivo general está constituido por un enunciado sintético y preciso que describe los aspectos centrales de una situación deseada, que requiere para alcanzarse de la ejecución exitosa de otros proyectos y otras acciones específicas. En síntesis representa conjuntamente con los factores externos condicionantes para su logro, la contra-imagen

resumida del enunciado del problema general en el que se enmarca el proyecto.

Para su definición se sugiere el siguiente procedimiento:

- a) definir en forma sintética y precisa la situación deseada a la cual el proyecto contribuirá;
- b) indicar para quién y para qué se desarrollará el esfuerzo que el proyecto supone;
- c) verificar la conformidad entre el enunciado del objetivo general y el problema general en que se enmarca el proyecto.

Ejemplo para el paso 6:

Contribuir al incremento sostenido de los niveles de ingreso de los pequeños productores del Valle de Amátapa, haciendo más rentable y dinámica la producción lechera (ver su relación con el segundo ejemplo correspondiente al objetivo específico).

- PASO 7: Indicadores y Metas de Logro del Objetivo General

La descripción del objetivo general se complementa con la precisión de los correspondientes indicadores y metas, que expresan en términos cuantitativos, o bien cualitativos, la magnitud del logro del objetivo general del proyecto; mediante tales elementos que deben ser susceptibles de verificación será posible establecer si el proyecto alcanzó la contribución esperada 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 del objetivo general, de tal forma que se confirme que el primero contribuyó a alcanzar el segundo.

Generalmente, el ámbito de un solo proyecto no es suficientemente amplio como para ser la única causa para el logro del objetivo general. Otros proyectos y factores deben también tener una contribución significativa para el logro del objetivo general.

Ejemplo para los pasos 6 y 7: (ver su relación con el primer ejemplo correspondiente a los pasos 1 y 2)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS
<p><u>Objetivo General al que contribuye el Proyecto</u> <u>IICA</u></p> <p>Se fortalece la capacidad del sector público agropecuario para la generación de los resultados esperados con la ejecución de los programas y proyectos prioritarios seleccionados.</p>	<p><u>Indicadores y Metas de logro del Objetivo General</u></p> <p>A diciembre de 1987 se verifica que la tecnología usada en el manejo de programas y proyectos seleccionados y en la conducción del desarrollo agrícola, se caracteriza porque:</p> <p>-Los programas y proyectos se ejecutan dentro del marco de un enfoque de conducción orientado a la obtención de resultados que beneficien a los agricultores y en concordancia con las orientaciones básicas del sector.</p> <p>-Se institucionalizan normas, procedimientos e instrumentos de manejo de programas y proyectos dentro de un esquema de conducción del sector que es coherente en sus diferentes dimensiones y flexible para adaptarse a la dinámica de la realidad económico, social, política e institucional.</p>

- PASO 8: Factores Condicionantes para Contribuir al Logro del Objetivo General

Corresponde a la identificación de las condiciones (supuestos) para que la obtención del objetivo específico haga posible la contribución esperada al logro del objetivo general. 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 que se ejecuta el proyecto, que al concurrir con el objetivo específico del proyecto, hacen posible el logro de la contribución esperada para la obtención del objetivo general;
- b) precisar el comportamiento requerido de tales factores, de manera que constituyan condición suficiente para que se cumpla la hipótesis (relación de causalidad) que relaciona el objetivo específico con el general;

- c) señalar e incluir en el casillero del Paso 8 las acciones que se deben realizar y los responsables de su cumplimiento para que se dé el comportamiento requerido de los factores identificados.

Se debe analizar que estos factores condicionantes, conjuntamente con el objetivo general, sean coherentes con el problema general identificado en la sección de antecedentes.

4. ESTRATEGIA GENERAL

Teniendo definidos los objetivos del proyecto, en esta sección se precisa la naturaleza de las acciones de cooperación que definen el contenido del proyecto y cómo estas acciones se combinarán para alcanzar los objetivos. En otras palabras, 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 situación deseable que está determinada por el logro del objetivo específico o propósito del proyecto.

Tomando en cuenta la diversidad de contenido técnico-científico y la distinta naturaleza de las acciones de cooperación de los Proyectos del IICA, es evidente que cada proyecto tendrá una estrategia particular. Sin embargo, es posible precisar un mínimo de aspectos que deberán señalarse en la sección de estrategia de cada proyecto. Estos aspectos, que por sí caracterizan diferentes dimensiones de esa estrategia, son los siguientes:

- a) **Ambito Geográfico.** Indicará las prioridades de la acción del proyecto en términos del ámbito geográfico nacional, regional, local, etc. y la evolución esperada de dichas acciones dentro de esos ámbitos.
- b) **Ambito Institucional.** Señalará la evolución de la cobertura del proyecto en términos de las instituciones u organizaciones (públicas y privadas) a las cuales apoya o se vincula a través de las acciones de cooperación técnica, así como el papel que dichas instituciones u organizaciones deben cumplir para el logro de los productos finales u objetivos intermedios y objetivo específico.
- c) **Aspectos Temáticos.** Se refieren al contenido técnico del proyecto. Esta dimensión de la estrategia señalará las prioridades del proyecto con respecto a las áreas temáticas que comprende y las formas de acción del IICA que se emplearán a lo largo del desarrollo del proyecto. La identificación de las áreas deberá ser coherente con los lineamientos de la dirección del Programa correspondiente.

* Ver nota al pie de la página 6 de este documento.

- d) **Dimensión temporal.** Este aspecto permite identificar de una forma general la evolución del proyecto a través del período de ejecución del mismo. Es importante destacar que esta dimensión tampoco tiene contenido por sí sola (no se debe limitar a señalar primera etapa, segunda etapa, etc.), por lo tanto, el aspecto tiempo tiene que ser combinado con los aspectos anteriores (geográfico, institucional, y temático) para que se pueda tener una idea precisa de la evolución prevista del proyecto.

Aunque los aspectos anteriores se presentan por separado, no significa que en la redacción de la sección correspondiente a la estrategia se deberán mantener apartados para cada uno de ellos. Lo que se trata de señalar con lo anterior es la necesidad de precisar los aspectos mínimos que deberá señalar la estrategia de cada proyecto. Por lo tanto, deberá presentarse en forma combinada y adicionar otros que a juicio del responsable del proyecto, sean necesarios para conocer QUE formas de acción comprende el proyecto y COMO se combinarán para el logro de los objetivos.

5. ACTIVIDADES

Corresponde en esta sección indicar las actividades de cooperación técnica a través de cuya realización se obtendrán los productos finales (objetivos intermedios) del mismo. El concepto de actividades se refiere en este sentido a conjuntos de trabajos de cooperación que se ha previsto desarrollen los técnicos involucrados en el proyecto para el logro de los objetivos intermedios. Las actividades así indicadas, precisarán 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 objetivos intermedios. Por lo tanto, en la enumeración de actividades que constituye esta sección, es indispensable precisar a qué objetivos intermedios contribuyen o se pretende dar cumplimiento con cada una de ellas.

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 que realizarán los técnicos. No hay un método o fórmula que lleve a precisar cuántas actividades principales debe tener un proyecto. En sí la definición de que son "conjuntos de trabajos" agrupados con algún criterio de homogeneidad, deja a discreción del que formula el proyecto, la identificación de cuáles son esos conjuntos. Para ello debe tener en cuenta: i) cómo se organizará el trabajo; ii) cómo se espera asignar y administrar los recursos; y iii) cómo se espera distribuir las responsabilidades.

Es válido señalar que el grado de importancia de un proyecto no está necesariamente en relación directa con el número de actividades. El número de actividades 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 y por lo tanto de control de la ejecución del gasto.

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

- a) Para cada uno de los objetivos intermedios (productos), identificar los trabajos por realizar y agruparlos en actividades. El criterio que prevalece en esta relación actividad-producto final es que al realizar las actividades identificadas se deben obtener los productos finales. Es pertinente anotar que es posible que algunas actividades contribuyan al logro de más de un objetivo intermedio. Por ello, una vez identificadas las actividades, para la presentación de las mismas en esta sección se pide que indiquen cada actividad y luego el o los objetivos intermedios a los que contribuyan.
- b) Considerando que la labor del IICA, por ser de cooperación a los países, está íntimamente ligada a las decisiones que en ellos se toman con respecto al ámbito de acción del proyecto, es preciso indicar para cada actividad o grupo de ellas, los factores externos condicionantes que podrían afectar su realización y por lo tanto la obtención de los productos finales. Los criterios para identificar los factores externos condicionantes son semejantes a los expuestos en la sección correspondiente a la matriz de objetivos.

Ejemplo:

ACTIVIDADES	OBJETIVOS INTERMEDIOS O PRODUCTOS FINALES A LOS QUE CONTRIBUYEN	FACTORES EXTER. CONDIC. PARA EL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES Y LOGRO DE PRODUCTOS FINALES
1. Revisión, Prueba y Difusión de mecanismos para puesta en marcha y ajustes de Programas Estatales.	1. Contar con esquemas metodológicos y operativos referidos a sus indicadores: 1.1, 1.2, 1.3 y 1.5. 2. Personal técnico de la Subsecretaría de Planeación capacitado en relación a sus indicadores: 2.1, 2.2, 2.3 y 2.5	1. Las diferentes unidades encargadas de la puesta en marcha de los Programas Estatales de Desarrollo Agropecuario cuentan con los recursos adecuados y oportunos para realizar sus actividades. 2. Los nuevos funcionarios que ingresan a los Estados absorberán e interiorizarán oportunamente la Tarea Directiva y mantendrán interés efectivo en el Proyecto.
2. Revisión, prueba y Difusión del sistema de información.	1. Contar con esquemas metodológicos y operativos referidos al indicador: 1.4	

CONTINUACION...

<p>3. Diseño de una estrategia para el desarrollo autosostenido de la capacidad técnica de las unidades de la Subsecretaría de Planeación.</p>	<p>2. Personal técnico de la Subsecretaría de Planeación capacitada en relación a su indicador: 2.4.</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>1. Contar con programa y una estrategia de capacitación autosostenida referida a sus indicadores: 3.1, 3.2 y 3.3.</p>	<p>3. Se mantendrán en equilibrio las relaciones entre las instituciones federales y estatales que trabajan en los Estados.</p>
--	---	---

6. DESTINATARIOS

El propósito que se persigue con esta sección es el de dar una apropiada relevancia a la identificación de los grupos u organizaciones que, conjuntamente con el IICA, participarán en la ejecución del proyecto, así como del papel que les corresponde en el desarrollo de las diferentes actividades y, por ende, en el logro de los objetivos.

La identificación de los destinatarios de la cooperación técnica debe ser suficientemente precisa, diferenciando aquellos que se consideran destinatarios directos e indirectos. Además, es importante diferenciar entre los destinatarios directos, los inmediatos y los futuros.

Asimismo, es necesario clarificar la forma en que se espera afectar a los distintos grupos que recibirán los resultados del proyecto o que serán afectados directamente por las acciones.

7. COSTOS TOTALES

El propósito de esta sección es darle contenido económico al Proyecto durante todo su período de ejecución. Por tal razón se deberá hacer una estimación del costo financiero que implica conseguir los resultados que el proyecto se ha planteado alcanzar.

Esta estimación de costos deberá realizarse a nivel de: i) cada uno de los años que demore la ejecución del Proyecto; ii) los nueve objetos de gasto

mayor; y iii) cada una de las fuentes de financiamiento que vayan a contribuir al proyecto.

En los costos del Proyecto 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 calcularse los costos referidos a los gastos técnicos y administrativos (costos indirectos), en que incurre el IICA en el manejo de estos proyectos.

Para efecto de los cálculos de los costos del proyecto se deberá proceder con los siguientes lineamientos:

- a) Para el primer año del proyecto se deberán seguir las instrucciones que se han dado para la elaboración del Proyecto Programa-Presupuesto y del Programa-Operativo vigentes.
- b) Para los años posteriores se deben estimar, en su equivalente en US dólares, los costos más cercanos a la realidad 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 factor en el ajuste por sede de trabajo respecto a la clasificación del funcionario en el momento de hacer el proyecto; ii) en los de Personal Profesional Local y de Servicios Generales, para cada año se debe agregar un paso respecto a la clasificación vigente al momento de elaborar el proyecto; y iii) para los otros objetos de gastos deberá plantearse un incremento anual en el que se tome en cuenta la tasa promedio de inflación anual.

8. OBSERVACIONES

En esta sección se incluirán, cuando corresponda, notas con relación a los siguientes aspectos:

a) Sobre la puesta en marcha

Para los proyectos que deben iniciar su ejecución se requiere desarrollar una serie de actividades previas, las cuales deben precisarse, indicando quien es el responsable de su realización y a quienes corresponde adoptar decisiones al respecto. Esta sección debe permitir que las diferentes unidades operativas del IICA comprometidas en la ejecución del proyecto, conozcan el conjunto de acciones previas al inicio de la acción de cooperación. Si algunas acciones previas deben ser realizadas por instituciones del país u otros organismos internacionales, es necesario indicar qué corresponde hacer al IICA para propiciar tales acciones.

Esta descripción debe ser sintética y precisa en cuanto a la naturaleza de las acciones por desarrollar y las responsabilidades asignadas. Cuando en estas acciones estén involucradas unidades operativas de la Oficina Central, estas deberán indicarse en forma específica.

b) Sobre la verificación de logros

Una vez que se han precisado el objetivo específico y los intermedios o productos finales que el proyecto debe generar, es importante proporcionar elementos de juicio sobre la forma en que se deberán verificar los logros.

Para ello es necesario precisar las fuentes de información responsables de proporcionar los datos sobre la evolución de los indicadores y el cumplimiento de metas. Esto implica precisar para los indicadores seleccionados y expresados en el cuadro de objetivos, los correspondientes medios de verificación.

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 de... capacitados en...	-Informes de evaluación del evento o de los participantes.	-Oficina del IICA en...

Esta preocupación inicial por el seguimiento y evaluación facilita la tarea global de conducción y permite diseñar proyectos viables, convirtiendo al seguimiento y evaluación en una eficaz herramienta de manejo de los proyectos, no con un criterio controlista, sino para obtener una efectiva retroalimentación que permita mantener la viabilidad del proyecto. En este sentido, es muy importante que quien diseña el proyecto defina los elementos de base para su seguimiento y evaluación, es decir, los indicadores, metas y los correspondientes medios de verificación.

c) Sobre los motivos y propósitos de la revisión del proyecto

Es importante precisar claramente (numeral 1.5) 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 en esta sección se deben explicar en forma muy 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) _____

1. IDENTIFICACION:

1.1 Programa _____ Código del Proyecto _____

1.2 Ambito Geográfico _____ Sede _____

1.3 Tipo de proyecto:

- Nacional _____ y Componente-país del Proyecto Multinacional _____ (colocar
el título del Proyecto Multinacional)

- Multinacional _____: Area _____ Hemisférico _____

1.4 Fechas de: Inicio _____ Término _____ Duración _____

1.5 Versión del documento: -Original _____ -Revisada _____ (indicar número)

1.6 Financiación de:

- Recursos Regulares _____: Cuotas _____ Otros (especificar) _____

- Recursos Externos _____: Del país _____ Otros (especificar) _____

1.7 Fecha de preparación _____ Responsable _____

1.8 Aprobación: Memorando _____ de fecha _____

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

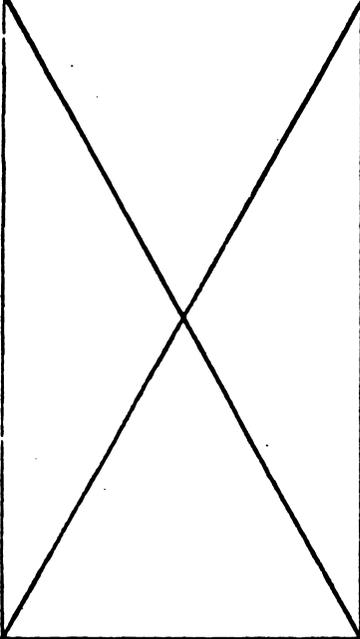
2.1 Problema específico que intenta resolver el proyecto IICA.

2.2 Problema general que enmarca el problema específico.

2.3 Limitaciones y potencialidades de las instituciones nacionales para resolver el problema específico.

2.4 Experiencia del IICA en relación al problema específico.

3. OBJETIVOS:

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
<u>OBJETIVO GENERAL AL QUE CONTRIBUYE EL PROYECTO IICA:</u> (PASO 6)	<u>Indicadores y metas de logro del objetivo general:</u> (PASO 7)	
<u>OBJETIVO ESPECIFICO DEL PROYECTO IICA:</u> (PASO 1)	<u>Indicadores y metas de terminación del Proyecto IICA:</u> (PASO 2)	<u>Factores condicionantes para Contribuir al logro del objetivo general:</u> (PASO 8)
<u>OBJETIVOS INTERMEDIOS O PRODUCTOS FINALES QUE GENERA EL PROYECTO:</u> (PASO 3)	<u>Indicadores y metas de logro de los productos finales:</u> (PASO 4)	<u>Factores condicionantes para lograr el objetivo específico:</u> (PASO 5)

4. ESTRATEGIA GENERAL

5. ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	OBJETIVOS INTERMEDIOS O PRODUCTOS FINALES A LOS QUE CONTRIBUYEN	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES Y LOGRO DE PRODUCTOS FINALES

6. DESTINATARIOS

7. COSTOS TOTALES

AÑO Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO	OBJETO DE GASTO MAYOR									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
PRIMER AÑO -Regulares -Externos										
ULTIMO AÑO -Regulares -Externos										
TOTAL										

8. OBSERVACIONES

- a) Sobre la puesta en marcha.
- b) Sobre la verificación.
- c) Sobre los motivos y propósitos de la revisión del proyecto.

FORMATO DE PERFIL DE PROYECTO IICA

1. IDENTIFICACION

1.1 Título del Proyecto _____

1.2 Tipo del Proyecto

Nacional Multinacional

1.3 Localización del Proyecto

Programa _____ Area _____ País _____ Of. Central _____

1.4 Aprobación: Memorando _____ Fecha _____

1.5 Responsable _____

1.6 Duración del proyecto _____

2. ANTECEDENTES

2.1 Problema específico que intenta resolver el Proyecto IICA

2.2 Problema general que enmarca el problema específico

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo específico

3.2 Productos

4. ESTRATEGIA GENERAL

5. ACTIVIDADES A REALIZAR POR EL PROYECTO

6. BENEFICIARIOS DIRECTOS

7. COSTOS

7.1 Costos de Personal

7.2 Costos de Operación .

7.3 Costos de Servicios Generales .

8. OBSERVACIONES

8.1 Sobre acciones de concertación

8.2 Sobre financiamiento

8.3 Sobre la preparación del proyecto



DIRECCION GENERAL

SUBDIRECCION GENERAL ADJUNTA DE OPERACIONES

IICA/DG-SDGAO/Doc. 08(84)
2 de Julio de 1984
Original: español

ORIENTACIONES PARA LA PREPARACION DEL PROGRAMA
OPERATIVO DE LAS UNIDADES DEL IICA

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 el 8 de diciembre de 1980.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Subdirección General Adjunta de Desarrollo de Programas
Subdirección General Adjunta de Operaciones
Dirección de Recursos Financieros y Gestión

ORIENTACIONES PARA LA PREPARACION
DEL PROGRAMA OPERATIVO DE LAS UNIDADES DEL IICA

INTRODUCCION

El presente documento está dirigido a los Directivos y Especialistas del IICA y tiene como propósito dar las orientaciones generales necesarias para la preparación de los programas operativos de las diferentes unidades del Instituto.

Estas orientaciones generales deberán ser complementadas con las instrucciones específicas que el Director General envía cada año a cada unidad operativa para la elaboración de su Programa Operativo del año respectivo.

El documento se ha organizado en dos capítulos y un anexo. El primer capítulo presenta al Programa Operativo como un instrumento para el manejo de las acciones de cada unidad operativa; se argumenta que no solo debe versele como instrumento de programación del Instituto y menos aun como un presupuesto que se limita a presentar una serie de cuadros con diferentes tipos de costos desligados de las acciones directas de cooperación técnica y de la función directiva de la Unidad.

El segundo capítulo da las instrucciones para el desarrollo de los diferentes componentes del Programa Operativo de una unidad del Instituto. Para ello se sigue el ordenamiento que se le ha dado al formato, explicando cada una de sus cuatro partes: i) la función directiva, como una responsabilidad del Director de la Unidad; ii) los servicios directos de cooperación técnica, como una responsabilidad del equipo técnico, diferenciando los cuatros instrumentos de cooperación técnica que se emplean para ello; iii) el resumen de egresos, para cumplir con lo indicado en las dos partes anteriores; y, iv) el resumen de los ingresos de cada unidad.

Finalmente, el Anexo del documento presenta el formato para preparar el Programa Operativo de cada unidad operativa.

CONTENIDO

Página

INTRODUCCION

A. EL PROGRAMA OPERATIVO COMO INSTRUMENTO PARA EL MANEJO DE LAS UNIDADES OPERATIVAS DEL IICA	1
B. INSTRUCCIONES PARA QUE CADA UNIDAD OPERATIVA DEL IICA USE EL FORMATO DE PROGRAMA OPERATIVO	2
I. FUNCION DIRECTIVA	3
II. SERVICIOS DIRECTOS DE COOPERACION TECNICA	5
III. RESUMEN DE EGRESOS	11
IV. RESUMEN DE INGRESOS	14
ANEXO: FORMATO DE PROGRAMA OPERATIVO PARA UNA UNIDAD OPERATIVA	16
I. FUNCION DIRECTIVA	18
II. SERVICIOS DIRECTOS DE COOPERACION TECNICA	20
III. RESUMEN DE EGRESOS	24
IV. RESUMEN DE INGRESOS	27

A. EL PROGRAMA OPERATIVO COMO INSTRUMENTO PARA EL MANEJO DE LAS UNIDADES DEL IICA

El Programa Operativo de cada unidad operativa del IICA presenta en forma resumida y articulada las acciones que dicha unidad realizará en un año para proporcionar a los Estados Miembros del Instituto la cooperación técnica concertada previamente con ellos.

El Programa Operativo es el instrumento para el manejo de las acciones de cada unidad operativa del IICA, que permite concretar los Proyectos, y demás instrumentos* de cooperación técnica aprobados en "tramos ejecutables", con contenido técnico y financiero debidamente especificado.

El programa operativo define y sistematiza el conjunto de decisiones adoptadas por el Instituto para la acción de cada unidad operativa en un período presupuestal. Dicha acción está representada por un conjunto de resultados a obtener y por definiciones sobre la estrategia para alcanzarlos.

La estrategia se concreta por el contenido y alcance de la Función Directiva y de los Servicios Directos de Cooperación Técnica. La Función Directiva, que es principalmente de responsabilidad del Director de la Unidad, debe preocuparse por que la unidad opere en forma eficiente, para lo cual debe considerar no sólo los aspectos internos de la misma, sino la evolución de los factores externos a ella que condicionan su accionar. Los Servicios Directos de Cooperación Técnica, cuya responsabilidad recae principalmente en el equipo técnico asignado para la ejecución de los compromisos consignados en cada instrumento* de cooperación técnica, se orientan a la realización eficiente y eficaz de las acciones directas de cooperación técnica.

El Programa Operativo hace explícito el compromiso de la unidad operativa por lograr determinados resultados durante el año, cuya obtención permitirá avanzar hacia el logro de los productos finales de la cooperación técnica concertados con el país y traducidos en los diferentes instrumentos de cooperación técnica, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

* Entre los instrumentos de cooperación técnica, además de los proyectos, están las acciones de coyuntura, los anexos técnicos de los acuerdos en los cuales el IICA tiene responsabilidad técnica y las diferentes formas que toman los acuerdos con los países para desarrollar acciones de administración de recursos. Todos estos instrumentos de cooperación técnica los usa el IICA para cumplir con sus cuatro funciones (ver Artículo 4 de la Convención y páginas 46 y 47 de Políticas Generales). Una presentación de cada instrumento se encontrará en el documento "Programas como marco de referencia para la definición de las acciones de cooperación técnica".

Para ello, define una red de resultados y, en función de los cuales, establece las tareas para lograrlos y las ordena de acuerdo a las "actividades" aprobadas en los documentos respectivos, asigna en forma específica el tiempo, los recursos y responsabilidades; es decir, concretiza la programación anual, integrando la programación de las acciones con la del presupuesto. Es por ello, que si bien es cierto que la presupuestación es sumamente importante, debemos verla sólo como uno de los elementos del Programa Operativo que tiene la función principal de darle viabilidad financiera al Programa Operativo.

El Programa Operativo es, además, base para la preparación de los planes de implementación trimestral, guía para la acción, marco para la supervisión, y el fundamento del seguimiento y la evaluación; es decir el instrumento principal del manejo para una unidad operativa del IICA.

El Programa Operativo les da, para cada año, contenido técnico y económico a las decisiones de orientación presentadas en las "Políticas Generales del IICA", "Plan de Mediano Plazo 1983-1987", orientaciones para la acción de los Programas y Programa Presupuesto, y responde a la estrategia del IICA, en el sentido que se concibe y orienta en función de logro de impactos significativos; es decir, viabiliza el enfoque orientado hacia la obtención de resultados que propugna el IICA.

El Programa Operativo se define y aprueba en determinado momento, pero durante el año, como consecuencia de la evolución propia de la realidad, del desenvolvimiento de las acciones, de los cambios en las decisiones de orientación, y atendiendo a los productos que entrega la supervisión, el seguimiento y la evaluación, debe ser revisado y ajustado para cumplir las condiciones de flexibilidad y adaptabilidad que debe tener todo Programa Operativo.

En síntesis, el Programa Operativo debe ser visto como el instrumento interno de manejo de cada unidad operativa, fundamental para ejercer la función directiva y llevar a la práctica los servicios directos de cooperación técnica.

B. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMATO DE PROGRAMA OPERATIVO PARA UNA UNIDAD OPERATIVA DEL IICA

El formato de Programa Operativo para una unidad operativa del IICA se ha organizado en cuatro capítulos: 1) la función directiva; 2) los servicios directos de cooperación técnica; 3) el resumen de egresos; y 4) el resumen de ingresos. Estos cuatro capítulos deben ser llenados por cada unidad operativa del Instituto.

Los dos primeros capítulos resumen lo que la unidad operativa espera lograr en términos de resultados para el año, lo que hará para obtener esos resultados y los recursos con los que desarrollará las tareas que tiene

previstas. Los otros dos capítulos presentan un resumen general de los egresos e ingresos de toda la unidad operativa.

Una vez terminada la preparación del Programa Operativo, este deberá ser enviado en original y tres copias al Subdirector General Adjunto de Operaciones, quien coordinará su revisión.

A continuación se dan orientaciones para llenar cada uno de los capítulos del formato de Programa Operativo.

I. FUNCION DIRECTIVA

Este capítulo resume todo aquello que debe realizarse para conducir la unidad operativa correspondiente y que es necesario, en su ámbito de acción, para contribuir a un eficiente y eficaz desempeño del Instituto. Este capítulo debe ser desarrollado por el Director de la unidad operativa, ya que se refiere a la labor que le corresponde como responsable de ella.

La información que se proporcionará en este capítulo del Programa Operativo de cada Unidad, será analizada por la Dirección de Supervisión y Seguimiento de la Subdirección General Adjunta de Operaciones.

1. Resultados para el año

En vista que la estrategia del IICA plantea un enfoque centrado en resultados, en esta sección se deben precisar los resultados para el año, necesarios para mostrar que se está avanzando hacia el logro de los objetivos que aparecen en la "Descripción de Cargo" del Director responsable de la unidad.

Se debe tener cuidado al definir los resultados, con el fin de que estos no se confundan con las tareas que se deben indicar en la siguiente sección; los resultados deben plantearse como la conclusión de una o un grupo de tareas. Por lo tanto, los resultados deben expresarse en tal forma que además de narrar lo que se espera obtener, indiquen la fecha en la que se obtendrían y los indicadores y metas verificables de logro; a estos indicadores y metas debe hacerse referencia posteriormente en los "Informes de Seguimiento". Además, cada resultado se debe identificar por una letra minúscula que se debe colocar en la columna código.

2. Tareas que realizarán en el año para lograr cada resultado

Las tareas se refieren a lo que se debe hacer para obtener cada uno de los resultados; son conjuntos de acciones o trabajos concretos que se deben realizar. Las tareas tienen un período de ejecución, o sea una fecha de inicio y una de término. Se pueden identificar varias tareas para alcanzar un resultado; por ello, en este caso, la fecha de término más lejana del conjunto de tareas que se deben realizar para alcanzar un resultado debe coincidir con la

fecha de logro de ese resultado, la cual se indicó en el cuadro de la sección anterior.

Para identificar las tareas, al igual que los resultados para el año, es conveniente tener en cuenta la "Descripción de Cargo" del Director responsable de la unidad operativa, tanto en lo relativo a las relaciones oficiales, cuando corresponda, como lo relativo a la concertación, programación, seguimiento y supervisión que se realiza para contribuir a una eficiente entrega de servicios de cooperación técnica.

A estas tareas, así como a los indicadores y metas de resultados se deberá hacer referencia en los "Informes de Seguimiento" y se les usará para el trabajo de seguimiento y supervisión.

Las tareas se agruparán por actividades, las cuales están identificadas, en la "Descripción de Cargo" del Director responsable de la Unidad, como aquellos campos para los que se le han definido deberes y responsabilidades con el fin de alcanzar los objetivos del cargo. En la mayoría de los casos las actividades se refieren a: i) relaciones oficiales; ii) apoyo a los servicios directos de cooperación técnica; y iii) administración de los recursos de la unidad.

3. Resumen de recursos por fuente de financiamiento y objeto de gasto mayor

La unidad para asignación de recursos es la actividad; en la mayoría de casos los recursos se asignarán a las tres actividades que corresponden a la "Función Directiva". A esta función se le da contenido económico a través de los "Costos de Dirección General"*. Dentro de estos costos deberán incluirse todos aquellos gastos que no son imputables específicamente a un proyecto determinado. O sea que se refieren a toda la unidad operativa en su conjunto.

La estimación de estos costos deberá diferenciar: i) costos de dirección general que se aplican a las relaciones oficiales, tales como aquellos que se incurren para representar al Instituto y al Director General (o gastos de representación), para promover la imagen del IICA, etc.; ii) costos de dirección general para apoyar los servicios directos de cooperación técnica, tales como aquellos que se incurren en los viajes para programación, supervisión, etc.; y, iii) costos de dirección general para administrar los recursos de la unidad, tales como aquellos que se incurren con los alquileres, compra de equipo, mantenimiento, contratación de personal, manejo financiero, etc.

Estos tipos de costos pueden ser financiados con recursos de cuotas, CAIs y externos, por ello en el formato se pide diferenciar las fuentes de financiamiento de estos Costos de Dirección General.

* Esta denominación de costos se presenta en el Artículo 67 del Reglamento de la Dirección General.

4. Responsable y colaboradores

En esta sección se deberá indicar el nombre del Director responsable de la Unidad operativa y del personal, principalmente local y de servicios generales, que colaboran en el cumplimiento de la Función Directiva. Se deberán mencionar todas las personas que se consideraron para calcular los costos de personal (objetos de gasto mayor 1 y 2) en la sección anterior.

II. SERVICIOS DIRECTOS DE COOPERACION TECNICA

Este capítulo resume los servicios directos de cooperación técnica que la unidad operativa brinda durante el año al Estado Miembro o grupo de ellos.

En vista de que la estrategia del IICA plantea un enfoque centrado en resultados claramente definidos en términos del logro de impactos significativos, en este capítulo se presentan con mayor grado de precisión los RESULTADOS QUE SE ESPERAN LOGRAR DURANTE EL AÑO; con ello se debe mostrar claramente como se avanzará, a través del logro de los "resultados para el año", hacia la obtención de los PRODUCTOS FINALES definidos en los correspondientes instrumentos de cooperación técnica concertados con los países. Lo anterior se complementa con las TAREAS que se deberán realizar para alcanzar dichos resultados para el año y con los recursos disponibles para cumplir con esas tareas.

Por lo tanto, las acciones de los especialistas del IICA deben ser planteadas en términos de resultados, o sea que dichas acciones deben ser definidas para alcanzar los productos que han sido concertados. Esta es una definición importante que parte de los documentos oficiales del IICA, y tiene implicaciones muy concretas para el trabajo de los especialistas, ya que su labor se medirá principalmente en términos de los resultados logrados, al igual que la acción de las diferentes unidades operativas y de todo el IICA en su conjunto.

Es importante recordar que en este capítulo se presentan con mayor grado de precisión los tramos de los proyectos y otros instrumentos de cooperación técnica que se ejecutarán durante un año; por lo tanto, es importante verificar la coherencia de lo que aquí se plantea con lo indicado en aquellos instrumentos. Las acciones de coyuntura no deben tener una duración mayor de un año; por consiguiente deberán estar contenidas en toda su amplitud en el Programa Operativo y no deben de requerir de ningún documento especial.

El desarrollo de este capítulo corresponderá a los Jefes de Proyecto y a los responsables o coordinadores de cualquier otro instrumento de cooperación técnica que se use en la Unidad operativa; para ello contarán con el apoyo del equipo asignado para su ejecución.

La información que se proporcione en este capítulo del Programa Operativo de cada Unidad será analizada por las Direcciones de Programa.

El formato que se presenta para el desarrollo de este capítulo ha sido diseñado para que se aplique tantas veces como instrumentos de cooperación técnica tenga aprobados la unidad, o esté sometiendo para aprobación en el Programa Operativo del año.

Cada vez que se use el formato para los diferentes instrumentos de cooperación técnica, se empezará poniendo el TITULO que está en los documentos aprobados previamente.

Todas las secciones que se presentan en el formato de este capítulo deberán llenarse para cada proyecto que se tenga aprobado; para los otros instrumentos de cooperación técnica se usarán algunas secciones de acuerdo al siguiente cuadro:

SECCIONES DEL FORMATO PO.2	INSTRUMENTOS DE COOPERACION TECNICA			
	PROYECTO	ANEXO TECNICO	ACCION DE COYUNTURA	ACUERDO SIN RESP. TECNICA
1. Identificación	X	X	X	X
2. Antecedentes	X	X	X	X
3. Productos				
Finales	X	X	No	No
4. Estrategia	X	Opcional	Opcional	No
5. Resultados Año	X	X	X	No
6. Tareas	X	X	X	No
7. Instituciones				
Participantes	X	X	X	No
8. Recursos	X	X	X	X
9. Justificación	X	X	X	X
10. Calendario	X	X	X	X
11. Observaciones	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional

1. Identificación

El propósito de esta sección es resumir las características generales de cada uno de los Servicio de Cooperación Técnica que brinda la unidad operativa durante el año. Varios de los numerales de esta sección se explican por sí solos, por ello se hará referencia sólo a los numerales 1.3, 1.4, 1.7 y 1.8.

El numeral 1.3 identifica el tipo de instrumento de cooperación técnica al que se refiere el "tramo anual" que aquí se presenta. Si no se trata de un proyecto o una acción de coyuntura se debe marcar "otro" con una X. Luego

caben varias alternativas, se le debe identificar como "Anexo Técnico del Acuerdo ..." para el cual no requirió de un proyecto antes de pasar al Programa Operativo, esto correspondería al caso de "acciones de ejecución técnica"*; otra alternativa sería el "Acuerdo" que se hace con un país, pero que no significa responsabilidad técnica para el IICA y se realiza para apoyar a través de una "acción de administración"**.

El numeral 1.4 se refiere a identificar una o más de las seis "Formas de Acción" del IICA descritas en las páginas 23 y 24 del "Plan de Mediano Plazo 1983-1987", que se usarán durante el año.

El numeral 1.7 se refiere a la comunicación que específicamente se usó para aprobar el instrumento de cooperación técnica con el cual se brinda al país o grupo de países la cooperación técnica concertada.

El numeral 1.8 solicita mencionar el Jefe del Proyecto, responsable o coordinador de cualquier otro instrumento de cooperación técnica en uso y listar los colaboradores o el equipo de trabajo con que cuenta, en el cual se incluyen profesionales internacionales, locales y de servicios generales.

2. Antecedentes

Para el caso de los proyectos y anexos técnicos, en esta sección se deberá resumir el avance acumulado de logros en términos de los indicadores usados para los productos finales u objetivos intermedios considerados en los documentos aprobados.

Para el caso de acciones de coyuntura se deberán desarrollar dos numerales. El numeral (2.1) deberá resumir el problema específico que se intenta resolver (ver instrucciones para la preparación de proyectos sección Antecedentes y Justificación referente a como redactar el problema específico que intenta resolver el proyecto IICA). El numeral (2.2) se usará para resumir la justificación para usar el instrumento "acción de coyuntura".

Para el caso de acuerdos referidos a situaciones de "administración de recursos", en los cuales el IICA no tiene responsabilidad técnica, sólo se requiere resumir la justificación por la cual se realiza este apoyo.

* Es una modalidad que está dentro de la cuarta función del IICA, "Consulta y Acciones Técnicas y Administrativas", mencionada en la página 47 de "Políticas Generales del IICA".

** Es otra modalidad que está dentro de la cuarta función del IICA.

3. Objetivos intermedios o productos finales

Para el caso de los proyectos y anexos técnicos, los objetivos intermedios o productos finales están indicados en la sección Objetivos de los respectivos documentos aprobados con anterioridad. Por lo tanto, aquí deben expresarse en la misma forma que se presentaron en esos documentos, diferenciando su resumen narrativo y sus correspondientes indicadores y metas de logro verificables. Se deben indicar sólo aquellos que servirán de guía para definir posteriormente los resultados para el año. Es probable que durante el año no se avance hacia el logro de todos los objetivos intermedios o productos finales, por ello sólo se indicarán aquellos hacia los cuales se avanzará claramente.

Es muy importante hacer una correcta selección de los objetivos intermedios o productos finales, ya que la sección 5, de este formato, que se refiere a los resultados para el año, se elabora con base en los objetivos intermedios o productos finales identificados en esta sección; así mismo, la sección 6, que se refiere a las tareas por realizar en el año, se elabora con base en los resultados para el año. De esta forma se organiza el Programa Operativo, con base en los RESULTADOS que se esperan lograr durante el año para alcanzar los objetivos de los proyectos y anexos técnicos, cuyas fechas de logro están más allá del año.

Para el caso de acciones de coyuntura y de acuerdos referidos a una "acción de administración de recursos", no se requiere llenar esta sección.

4. Estrategia anual operativa

Esta sección solo se debe desarrollar para los proyectos. Aquí se le debe dar mayor precisión a la estrategia general contenida en el documento aprobado, en términos de COMO se operará en el año. Se debe describir la dinámica que tendrán las acciones durante el año; esto se deberá hacer en términos de dónde, con quién y en qué se trabajará. Así mismo deberá quedar clara la relación que hay entre el "tramo anual" que se está presentando y todo el proyecto.

Esta sección es opcional para los anexos técnicos y acciones de coyuntura; para el caso de situaciones que tratan diferentes campos temáticos se deberá resumir la metodología que se usará para cada una.

Para el caso de "acuerdos" sobre una "acción de administración", no se requiere llenar esta sección.

5. Resultados para el año

Para cada producto final u objetivo intermedio presentado en la sección 3, de este formato, se deberán identificar los resultados que esperan lograr durante el año; estos se deben ver como precursores o trazadores del avance que se tendrá en el año hacia el logro de dichos productos finales. Al igual

que la sección 3, del formato para elaboración de proyectos, los resultados para el año deben definirse en términos narrativos y de sus indicadores y metas de logro, con una clara indicación de la fecha en la que se esperan lograr. Los tres aspectos deben verse como partes de un todo que corresponden a cada resultado para el año. Después de narrado el producto parcial indicar en paréntesis a que objetivo intermedio o producto final del proyecto contribuyen.

Tal como se indicó en la sección 1 del capítulo I, aquí se debe tener cuidado al definir los resultados con el fin de que no se confundan con las tareas que se presentan en la siguiente sección. Los resultados deben plantearse como la conclusión de una o un grupo de tareas; por lo tanto, no tienen período de ejecución, o sea fechas de inicio y término, sino únicamente fecha de logro.

6. Tareas que se realizarán en el año para lograr cada resultado

Las tareas son conjuntos de acciones o trabajos concretos que deben realizar los especialistas para obtener cada uno de los resultados para el año. Las tareas se deben agrupar por resultado y por actividad para el caso de los proyectos y anexos técnicos. Se debe tener cuidado en que la fecha de término de la última tarea de cada resultados no exceda la fecha de logro del respectivo resultado identificado en la sección anterior.

Para la numeración de las actividades se deberá respetar aquella dada en los documentos proyectos y anexos técnicos aprobados anteriormente y, por lo tanto, el código de actividad se mantendrá igual en los diferentes años que se mantenga la actividad.

Para el caso de acciones de coyuntura no se definen actividades sino únicamente tareas.

7. Instituciones participantes y destinatarios de los resultados para el año

En esta sección se deben identificar las instituciones que se espera participen para el logro de cada uno de los resultados previstos para el año; asimismo se deberán identificar los destinatarios de dichos resultados.

8. Resumen de recursos por actividad, fuente de financiamiento y objeto de gasto mayor

En esta sección se presentan los recursos totales de que dispondrá el proyecto o el instrumento de cooperación técnica que se trate, en el transcurso del ejercicio anual; esta asignación se realiza a nivel de actividad. Para cada una de las actividades se deberán señalar los costos por objetos de gasto mayor.

Para cada actividad se deberán indicar las distintas fuentes de financiamiento con que se cubrirán los costos que ella implicará. Es importante tener el cuidado de separar y agrupar lo que cada institución financiera cubrirá, especificando en la primera columna el nombre de la institución correspondiente (AID, BID, Gobierno, etc.).

Para calcular los costos de personal (objetos de gasto mayor 1 y 2) se usarán las instrucciones que están incluidas en las Secciones 3 y 4 del Capítulo III.

9. Justificación de gastos

9.1 Becas

Cuando se soliciten recursos para becas deberá proporcionarse por separado información adicional que justifique estos recursos. Dicha información es la siguiente: i) recursos destinados para cada beca; ii) período de la capacitación; iii) aspectos en los cuales se otorgará la capacitación; y iv) lugar donde ella se realizará.

9.2 Consultores

Para el caso de solicitud de recursos para consultores se deberá proporcionar por separado una justificación del uso de esos recursos. Esta deberá comprender la siguiente información: i) propósito de la consultoría; ii) meses/hombre que se requiere del consultor; iii) fecha aproximada de la contratación; y iv) recursos destinados para cada consultoría.

10. Calendario de gastos trimestrales

En esta sección se busca complementar la estrategia anual operativa dándole contenido económico a través de la distribución trimestral de fondos requeridos para cumplir con las tareas previstas. Es importante hacer el esfuerzo de calcular los fondos requeridos por trimestre para cada actividad, tomando como base la programación de tareas y no hacer una simple división del total de cada actividad en cuatro partes iguales.

11. Observaciones

En esta sección se debe indicar aquellos aspectos complementarios que se consideren necesarios para entender lo que se tiene previsto realizar en el año; asimismo, se deberán mencionar aquellas decisiones que se deben tomar para asegurar que las tareas se realicen con oportunidad.

III. RESUMEN DE EGRESOS

Este capítulo resume los egresos en los que incurre la unidad operativa para desarrollar su función directiva y prestar los servicios directos de cooperación técnica, los cuales se presentaron en los dos capítulos anteriores. Por lo tanto, la información que se genere en esos dos capítulos se presentará aquí en forma integrada para toda la unidad operativa consolidada por cada fuente de financiamiento.

La información que se proporcione en este capítulo del Programa Operativo de cada Unidad, será analizada por la Dirección de Recursos Financieros y Gestión.

1. Distribución de los egresos por objeto de gasto mayor

En esta sección se deberá presentar un consolidado de los recursos de la unidad operativa para cumplir su Función Directiva y sus Servicios Directos de Cooperación Técnica. Los primeros se identifican como Costos de Dirección General y los segundos como Costos de Cooperación Técnica.

Los Costos de Dirección General se especificaron en la Sección 3 del Capítulo I. Los Costos de Cooperación Técnica se refieren a los recursos especificados en las Secciones 8 del Capítulo II. Se debe entender que estos gastos son consecuencia directa de las operaciones de cooperación técnica y, por lo tanto, imputables contablemente a cada uno de los instrumentos que se usen. Los costos de cooperación técnica pueden ser financiados con recursos regulares y con recursos externos.

En los cuadros que se preparen para esta Sección se deberán agrupar los Costos de Dirección General (totales de la Sección 3 del Capítulo I que usen la misma fuente financiera) y los Costos de Cooperación Técnica discriminando instrumentos de cooperación técnica y sus actividades (totales por actividad de las Secciones 8 del Capítulo II que usan la misma fuente financiera).

Se debe preparar un cuadro para cada una de las fuentes de financiamiento: cuotas, CATIs y cada fuente externa.

2. Calendario trimestral de gasto

En esta sección se resume la información presentada en los totales por instrumento de cooperación técnica y fuente financiera de las Secciones 10 del Capítulo II y se agrega la referida a la distribución trimestral del total por fuente financiera de la Sección 3 del Capítulo I. Esta información se tomará como una primera aproximación para los requerimientos mensuales de gasto que se harán por cada Unidad durante el ejercicio presupuestario.

3. Costos de Personal Profesional Internacional

En esta sección se debe presentar el detalle de costos del personal profesional internacional mencionado en la Sección 4 del Capítulo I y en las Secciones 1.8 del Capítulo II, cualquiera que sea su fuente de financiamiento. Se debe llenar dentro de lo posible un solo cuadro para todo el personal de la Unidad.

En la primera columna se deberán agrupar los Costos de Dirección General discriminando por fuente financiera y los Costos de Cooperación Técnica discriminando por fuente financiera y dentro de cada una por instrumento de cooperación técnica.

En la columna 'Clase-Paso actual' se anota para 'Actual' la clasificación y paso que el funcionario tenía al momento de hacer los cálculos; para 'Presupuestado' se agrega un paso (esto tiene valor sólo para efectos del Programa Operativo y no afecta en nada la situación actual en la clasificación del funcionario).

En la columna 'Sueldo Neto Actual' se coloca el monto correspondiente a la clasificación del funcionario anotada en la columna 'Presupuestado' que se da en la Escala de Sueldo que se encuentra en el Programa-Presupuesto vigente para el ejercicio presupuestal. Para los cálculos no se deben usar centavos.

Las columnas 'Subsidio Familiar' y 'Subsidio Educativo' se calculan con base en el número de dependientes reconocidos que el funcionario tenga al 30 de setiembre del año anterior, descontando aquellos hijos que cumplan 25 años de edad en el curso del año. El subsidio educativo se calcula para todos los dependientes (hijos) con edades que van de los 5 a los 25 años de edad y que estén estudiando. Las cifras a utilizar en cada uno de los casos serán aquellas que estén vigentes para el ejercicio presupuestal.

El 'Plan de Retiro' se calcula tomando el 14% de los sueldos brutos que se dan en la Escala de Sueldos que se encuentra en el Programa-Presupuesto vigente para el ejercicio presupuestal. A los cargos que se vayan a ocupar por menos de 12 meses, se les calcula el Plan de Retiro sólo por 6 meses y con el 5%.

Para los funcionarios financiados con recursos externos o con contrato temporal se utiliza el mismo formato con la única diferencia de que en vez del 14% se debe utilizar el 5%.

El 'Ajuste por Sede de Trabajo' se calcula con base en las escalas vigentes. El factor vigente, al momento de hacer los cálculos de ajuste por sede de trabajo, se debe incrementar en una unidad, luego se debe multiplicar por la cifra que corresponda a la clasificación del funcionario en la respectiva escala de ajuste por sede (positiva o negativa).

En la columna 'Viajes' las cifras a utilizar serán aquellas que estén vigentes para el ejercicio presupuestal, de acuerdo a las regulaciones según la fuente de financiamiento. En el evento de que se vaya a iniciar o terminar

el proyecto u otro instrumento de cooperación técnica en el año, se debe colocar el costo real de reclutamiento, repatriación y otros derechos; como por ejemplo, vacaciones no disfrutadas, etc.

En el cuadro se debe indicar un total para cada fuente de financiamiento y para cada columna de cifras que lo componen.

4. Costos de Personal Profesional Local y de Servicios Generales

En esta sección se debe presentar el detalle de costos del personal profesional local y de servicios generales para aquellos mencionados en la Sección 4 del Capítulo I y en las Secciones 1.8 del Capítulo II; cualquiera que sea su fuente de financiamiento. Se debe llenar dentro de lo posible un sólo cuadro para todo el personal de la Unidad.

En la primera columna se deberán agrupar los Costos de Dirección General discriminando por fuente financiera y los Costos de Cooperación Técnica discriminando por fuentes financieras y dentro de cada una por instrumento de cooperación técnica.

En la columna Clase-Paso se determina lo que se incluirá agregando un paso en relación a la clasificación vigente al momento de hacer los cálculos (esto tiene valor sólo para efectos del Programa Operativo y no afecta en nada la situación actual en el escalafón del funcionario respectivo).

En la columna Sueldo Anual se utiliza la última escala de sueldo autorizada para cada país.

En la columna Beneficios Sociales se anotan aquellas contribuciones que obligan las leyes de cada país y los beneficios que el IICA autoriza (por ejemplo, bonificación por años de servicios), calculados para cada funcionario. Para el personal profesional local y de servicios generales financiado con recursos externos se utiliza el mismo cuadro, con la única diferencia de que en este caso se deben prever las indemnizaciones que tenga el personal local al finalizar las labores, dichas prevenciones se deben indicar si el proyecto u otro instrumentos de cooperación técnica termina en el año.

Dentro de los costos de este tipo de personal deben hacerse las previsiones presupuestarias para algunos aspectos como los siguientes: i) pagos por concepto de primas de seguros (de vida, seguridad social establecidas por ley, etc.); ii) costos por aumentos salariales o reclasificaciones de cargo; iii) costos por modificaciones de escalas salariales; y iv) costos provenientes de aumentos salariales decretados por los Gobiernos.

5. Requerimiento de Equipo y Mobiliario

Se prepara en conjunto para todas las fuentes de financiamiento. En la primera columna de la izquierda 'Fuente de Financiamiento' se da el nombre o sigla de la institución de donde provienen los fondos, con los cuales se paga

el artículo, en el caso de que estos se costeen con recursos regulares en esa columna se pone 'Regulares'.

Las solicitudes de equipo y mobiliario nuevo o de reemplazo deben tener, para algunos rubros, elementos como los que se indican a continuación.

a. Vehículos

En la solicitud se debe tener en cuenta las normas vigentes. Para el requerimiento se debe tener en consideración:

- i. Marca y modelo con agencias en el país, que brinden servicio de repuestos.
- ii. Debe justificarse la compra de todo vehículo, en especial aquellos que no sean de campo.
- iii. Toda compra de vehículo debe escogerse entre tres alternativas y sus respectivas cotizaciones.

b. Máquinas de escribir

Estas deberán escogerse entre aquellas que ofrezcan las mejores condiciones y que tengan una representación adecuada, para un buen servicio en el país. Hay marcas que ofrecen ventajas en cuanto a: ventas al por mayor (grupos mayores de tres), tarifas de gobierno y descuento educacional.

c. Fotocopiadoras

Debe estudiarse con precisión el tipo de máquina que se requiere y en la selección debe tomarse muy en cuenta las compañías que tengan una representación responsable de mantenimiento y servicios adecuados.

IV. RESUMEN DE INGRESOS

Este capítulo resume los ingresos que se preve que la unidad operativa recibirá durante el año, cualquiera que sea su origen. Para ello cada unidad operativa deberá efectuar una estimación lo más exacta posible de dichos ingresos.

La información que se presente en este capítulo del Programa Operativo de cada Unidad, será analizada por la Dirección de Recursos Financieros y Gestión.

1. Ingresos financieros

En esta sección se deberá presentar una estimación de los ingresos esperados en la forma de recursos financieros referidos a: i) "Acuerdos" (contratos, convenios, etc.) para la ejecución de acciones de cooperación técnica; ii) contribuciones voluntarias para el pago de alquileres, de servicios como el teléfono, la luz, etc.; iii) venta de servicios de imprenta, duplicaciones, cafetería, computación, etc.; iv) venta de publicaciones; v) intereses sobre depósitos de inversiones, en este caso se deberá especificar si provienen de un acuerdo específico; vi) diferencia de cambio; vii) reembolso por uso de recursos cuotas; viii) participación en seminarios o eventos; ix) venta de equipo usado; y x) otros (detállese).

Es oportuno mencionar que si durante el transcurso del año se recibieran otros ingresos, no contemplados en el Programa-Operativo aprobado para esa Unidad, ellos deberán ser comunicados a la Oficina Central ya que no pertenecen a la unidad para su libre uso.

Como se ha indicado anteriormente, conviene enfatizar que para el caso de ingresos financieros destinados a financiar acciones específicas de cooperación técnica, se requiere la mayor precisión posible en cuanto a diferenciar los costos directos de los indirectos.

Los ingresos previstos por concepto de Costos Administrativos y Técnicos Indirectos (CATIs) que el IICA recibirá según los respectivos contratos o convenios, deberán estimarse: i) con base en la forma como fueron negociados los convenios o contratos, y ii) teniendo en consideración las respectivas resoluciones de la JIA sobre nivel y uso de overhead. Para el caso de contar con varias fuentes de financiamiento externo, los CATIs deberán diferenciarse para cada una de ellas.

2. Otras contribuciones en especie

En esta sección se deberán identificar y estimar los montos equivalentes para todos aquellos ingresos que no se reciban en efectivo.

Aquí es conveniente diferenciar: 1) personal, para lo cual se deberá adjuntar la lista, indicando cargo y monto; ii) servicios generales referidos a alquiler, electricidad, teléfono, etc.; iii) equipo en usufructo; y, iv) otros, que deben detallarse.

ANEXO:

**FORMATO DE PROGRAMA OPERATIVO
PARA UNA UNIDAD OPERATIVA**

CONTENIDO

	<u>Página</u>
I. FUNCION DIRECTIVA DE (Indicar nombre de unidad operativa) (PO-1)	18
II. SERVICIOS DIRECTOS DE COOPERACION TECNICA DE (Indicar nombre de unidad operativa) (PO-2)	20
III. RESUMEN DE EGRESOS DE (Indicar nombre unidad operativa) (PO-3)	24
IV. RESUMEN DE INGRESOS DE (Indicar nombre de unidad operativa) (PO-4)	27

I. FUNCION DIRECTIVA (indicar nombre de unidad operativa) (PO-1)1. Resultados para el año

CODIGO (letras minúsculas)	NARRATIVO DE RESULTADOS	FECHA LOGRO	INDICADORES Y METAS DE LOGRO
a . . .			

2. Tareas que realizarán en el año para lograr cada resultado

CODIGO ACTIVIDAD	NOMBRE DE ACTIVIDAD Y TAREA Y CODIGO DE RESULTADO	PERIODO DE EJECUCION	
		Fecha Inicio	Fecha Término
	<u>Nombre de la actividad</u> . <u>Resultado a</u> T ¹ Nombre de Tarea 1 T ² Nombre de Tarea 2 . . .		

3. Resumen de recursos por fuente de financiamiento y objeto de gasto mayor

CODIGO ACTIVIDAD Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO	OBJETO DE GASTO MAYOR									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<u>ACTIVIDAD 1</u>										
. CUOTAS										
. CATI's										
.										
.										
.										
<u>ACTIVIDAD 2</u>										
.										
.										
.										
TOTAL										
. Cuotas										
. CATI's										
.										
.										
.										

4. Responsable y colaboradores

II. SERVICIOS DIRECTOS DE COOPERACION TECNICA DE (indicar nombre de unidad operativa) (PO-2)

El formato que sigue se deberá llenar para cada uno de los instrumentos de cooperación técnica aprobados para la unidad operativa y para aquellos que esté sometiendo para aprobación.

(TITULO DEL PROYECTO, ACCION DE COYUNTURA, U OTRO INSTRUMENTO DE COOPERACION TECNICA QUE SE USE)

1. Identificación

1.1 Programa _____ Código _____

1.2 Ambito geográfico _____ Sede _____

1.3 Tipo de instrumento de cooperación técnica:

Proyecto Nacional ___ Proyecto Multinacional ___ Acción de Coyuntura ___

Otro ___: _____ (indicar el tipo de documento acordado con el país)

1.4 Formas de acción del IICA que se usarán:

Apoyo Técnico ___ Estudios ___ Capacitación ___ Acción Directa ___

Intermediación Técnico-Científica ___ Cooperación Técnica Recíproca ___

1.5 Duración estimada _____

1.6 Financiación:

. Recursos Regulares ___: Cuotas ___ Otros ___ (especificar) _____

. Recursos Externos ___: Del País ___ Otros ___ (especificar) _____

1.7 Aprobación: Memorando _____ de fecha _____

1.8 Responsable y colaboradores

2. Antecedentes3. Objetivos intermedios o productos finales4. Estrategia anual operativa5. Resultados para el año

CODIGO (letras minúsculas)	NARRATIVO DE RESULTADOS (indicar en paréntesis objetivo intermedio al que contribuye)	FECHA LOGRO	INDICADORES Y METAS DE LOGRO
a . . .			

6. Tareas que se realizarán en el año para lograr cada resultado

CODIGO ACTIVIDAD	NOMBRE DE ACTIVIDAD Y TAREA Y CODIGO RESULTADO	RESPONSABLE	PERIODO DE EJECUCION	
			Fecha Inicio	Fecha Término
	<u>Nombre de Actividad</u> . <u>Resultado a</u> T ₁ Nombre Tarea 1 T ₂ Nombre Tarea 2 . . .			

7. Instituciones participantes y destinatarios de resultados para el año

RESULTADOS	PARTICIPANTES/BENEFICIARIOS
a . . . (Repetir los que aparecen en sección 5)	

8. Resumen de recursos por actividad, fuente de financiamiento y objeto de gasto mayor

CODIGO ACTIVIDAD FUENTE FINANCIERA	OBJETO DE GASTO MAYOR									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<u>ACTIVIDAD 1</u>										
- Cuotas										
- BID										
- AID										
·										
·										
·										
<u>ACTIVIDAD 2</u>										
·										
·										
·										
TOTAL										
- Cuotas										
- BID										
- AID										
·										
·										
·										

9. Justificación de gastos**9.1 Becas****9.2 Consultores****10. Calendario de gastos trimestrales**

CODIGO ACTIVIDAD	COSTO TOTAL	DISTRIBUCION POR TRIMESTRE			
		I	II	III	IV

11. Observaciones

III. RESUMEN DE EGRESOS DE

(indicar nombre unidad operativa)

(PO-3)

1. Distribución de egresos por objeto de gasto mayor (preparar cuadros separados para cada fuente de financiamiento)

IDENTIFICACION DESTINO	OBJETO DE GASTO MAYOR								TOTAL
	1	2	3	5	6	7	8	9	
<u>Costos de Dirección General</u> (discriminar actividades. Tomar de la sección 3 del Capítulo I)									
<u>Costos de Cooperación Técnica</u> (discriminar instrumentos de cooperación técnica y sus actividades. Tomar de secciones 8 del Capítulo II)									
TOTAL									

2. Calendario trimestral de gasto

IDENTIFICACION DESTINO	COSTO TOTAL	DISTRIBUCION POR TRIMESTRE			
		I	II	III	IV
<u>Costos de Dirección General</u> (discriminar fuentes financieras. Usar sección 3 de Cap. I)					
<u>Costos de Cooperación Técnica</u> (discriminar por instrumento de coop. téc. y para cada uno uno por fuente financiera. Usar secciones 10 del Cap. II)					
TOTAL					

3. COSTOS DE PERSONAL PROFESIONAL INTERNACIONAL

TIPO DE COSTO Y FUENTE FINANCIERA	CARGO	NOMBRE	CLASE - PASO		SUELDO NETO ACTUAL	SUB. FAMIL.		SUB. EDUC.		PLAN DE RETIRO	AJUSTE SEDE f=	SEGUROS			VIAJES 1/	TOTAL
			AC-TUAL	PRE-SUPUES-TADO		No	MONTO	No	MONTO			VIDA	SALUD	ACCI-DENTE		
Costos Dirección General (discriminar fuentes financieras)																
Costos de Cooperación Técnica (discriminar fuentes financieras y dentro de cada una por instrumentos de coop. técnica)																
TOTAL																

1/ Incluye costos por reclutamiento, viaje a la patria, traslados y repatriación total por cada técnico.

4. COSTOS DE PERSONAL PROFESIONAL LOCAL Y DE SERVICIOS GENERALES

TIPO DE COSTO Y FUENTE FINANCIERA	CARGO	NOMBRE	CLASE PASO	SUELDO 1/ ANUAL	SEGURO SOCIAL	BENEFICIOS SOCIALES			RECONOC. POR AÑOS DE SERV.	PRESTACIONES LEGALES	OTROS	TOTAL
						ASIGNACION FAMILIAR	HOGAR CONSTITUIDO	AGUINALDO				
Costos Dirección General (discriminar fuentes financieras)												
Costos de Cooperación Técnica (discriminar fuentes financieras y dentro de cada una por instrumento de coop. técnica.)												
TOTAL												

1/ Indíquese la fecha de autorización de la escala de sueldos utilizada.

5. Requerimientos de equipo y mobiliario

FUENTE FINANCIERA	ARTICULO	JUSTIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL

IV. RESUMEN DE INGRESOS DE (indicar unidad operativa) (PO-4)

1. Ingresos Financieros

- 1.1 Acuerdos:
(discriminar contratos, convenios, etc. y para cada uno lo referente a Costos Directos y CATI's)
- 1.2 Contribución Voluntaria
(discriminar alquileres, pago de servicios de teléfono, luz, etc.)
- 1.3 Venta de servicios (discriminar servicios de imprenta, duplicación, cafetería, computación, etc.)
- 1.4 Venta de publicaciones
- 1.5 Intereses sobre depósitos de inversiones^{1/}
- 1.6 Diferencia de cambio
- 1.7 Reembolso por uso de recursos cuotas
- 1.8 Participación en seminarios o eventos
- 1.9 Venta de equipo usado^{2/}
- 1.10 Otros (detállese)

2. Otras Contribuciones en Especie

- 2.1 Personal (Adjúntese relación con nombre, cargo y monto)
- 2.2 Servicios Generales: (Alquileres, electricidad, teléfono, etc.)
- 2.3 Equipo: usufructo
- 2.4 Otros: detállese

1/ Si alguna de estas contribuciones provienen de un acuerdo específico, debe indicarse el nombre del mismo.

2/ Indique por separado con el respectivo número de inventario.

