

IICA-CIDIA

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola

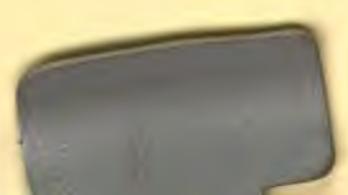
0 6 AGO 1992

IICA — CIDIA

A  
mo

Faint, illegible markings or text in the upper left corner.

Vertical markings and two black circular marks on the right edge of the page.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION  
PARA LA AGRICULTURA  
IICA



MARCO CONCEPTUAL Y OPERATIVO  
DE LOS PROYECTOS MULTINACIONALES

San José, Costa Rica  
Enero 1990

00003908

BV.

## CONTENIDO

	<u>Página</u>
<b>PRESENTACION</b>	<b>ii</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>iii</b>
<b>I. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>1</b>
1. Política Institucional	1
2. Definición de Proyecto Multinacional	4
3. Tipos de Proyectos Multinacionales	5
4. Criterios de selección	6
5. Características de funcionamiento de los PROMULTI	7
<b>II. MARCO OPERATIVO</b>	<b>10</b>
1. Identificación	10
2. Elaboración y trámite de aprobación	12
3. Organización para la ejecución	14
4. Ejecución	16
5. Evaluación de resultados	19
<b>ANEXOS</b>	
1. Contenido y procedimiento de elaboración de los Proyectos Multinacionales	20
2. Funciones y perfil deseable para el cargo de Jefe de Proyecto Multinacional	26



## PRESENTACION

El Marco Conceptual y Operativo de los Proyectos Multinacionales que se establece mediante la puesta en vigencia del presente documento, tiene el propósito de definir la política institucional y los procedimientos para su desarrollo. Dicho marco ha sido establecido de acuerdo con las prioridades de política para la acción del Instituto para el período 1990-1993 y las nuevas demandas que se derivan de la aprobación y puesta en marcha del PLANALC.

Mediante la aplicación de este Marco Conceptual y Operativo se procura precisar las orientaciones que compete a los Proyectos Multinacionales, en los esfuerzos para profundizar y hacer más efectiva la cooperación del Instituto a los países miembros y definir los aspectos operativos del proceso de identificación, preparación, aprobación y manejo de esos Proyectos.

Se busca asimismo fortalecer la gerencia de los Proyectos Multinacionales, para hacerlos más efectivos y aclarar el papel que compete en su preparación y ejecución a las diversas instancias involucradas tanto a nivel de las Oficinas en los Países como de la Sede Central.

Este documento fue elaborado mediante un amplio proceso de consulta, análisis y discusión que involucró a los Representantes, Jefes de Proyectos Multinacionales, Personal de las Unidades de la Sede Central y al Comité de Programación.

El Marco Conceptual y Operativo mantendrá su vigencia durante 1990. Al finalizar ese plazo se evaluarán los resultados de su aplicación y se harán los ajustes necesarios para su perfeccionamiento.

Martín E. Piñeiro  
Director General



## INTRODUCCION

El Plan de Mediano Plazo (PMP) 1987-1991 del Instituto y el Plan de Acción Conjunta para la Reactivación Agropecuaria en América Latina y el Caribe (PLANALC), tienen como elementos centrales de su estrategia la preparación y ejecución de Proyectos Multinacionales (PROMULTI).

En distintos foros y reuniones internas del Instituto se ha visto la necesidad de contar con un documento que sistematice e integre los aspectos de política institucional, conceptuales y operativos sobre los proyectos multinacionales.

El propósito de este documento es proporcionar al IICA un instrumento concreto sobre el marco conceptual y operativo de los PROMULTI, que sirva de base para las acciones directivas y ejecutivas necesarias para orientar la elaboración y el funcionamiento de dichos proyectos, teniendo en cuenta que el Instituto a partir de 1990 intensificará su acción multinacional como estrategia para adelantar acciones de cooperación técnica.

El documento ha sido organizado en dos secciones. La primera se refiere al marco conceptual de los proyectos multinacionales y constituye una versión revisada del documento que fue acogido por el Comité de Programación como marco conceptual para dichos proyectos, mediante Acuerdo 123 de su reunión 16/89. Esta revisión incluye la incorporación de una definición del concepto de PROMULTI, una complementación de la tipología y detalla las características, modalidades de operación y criterios de selección del tipo de PROMULTI.

La segunda presenta el marco operativo de los PROMULTI, considerando las distintas fases que conlleva el desarrollo de dichos proyectos: a) identificación; b) elaboración y trámite de aprobación; c) organización para la ejecución; d) ejecución; y e) evaluación. En los anexos se presenta una propuesta de procedimiento de elaboración de los PROMULTI, y se incluye el perfil deseable de conocimientos y experiencia para los Jefes de dichos proyectos.



## I. MARCO CONCEPTUAL

Esta sección está dedicada a resumir conceptualmente las discusiones sobre los PROMULTI, establece las bases de la política institucional en relación con su naturaleza y características, e incluye una definición de PROMULTI, tipos de proyectos, criterios de selección y características de funcionamiento.

### 1. Política institucional

El IICA, desde la segunda mitad de la década del 80, ha organizado, el desarrollo de actividades en cinco áreas de concentración programática correspondientes a sus Programas de Análisis y Planificación de la Política Agraria; Generación y Transferencia de Tecnología; Organización y Administración para el Desarrollo Rural; Comercialización y Agroindustria; y Salud Animal y Sanidad Vegetal.

Al iniciarse la década del 90 el IICA, además del PMP, tiene al PLANALC como marco complementario de orientación, el cual fue aprobado por la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) en Octubre de 1989. Su concepción obedeció a la decisión política de los ministros de agricultura, quienes en Ottawa, Canadá, en 1987 concluyeron que la agricultura puede jugar un papel decisivo para afrontar la crisis económica de la región y ser una fuente promotora de crecimiento y expansión socioeconómica de los países.

Por lo tanto, el Instituto debe aumentar su acción en aquellas actividades que sean de beneficio para varios países de la región y cuya ventaja de ejecución conjunta sea superior al desarrollo de actividades individuales por país. En este sentido, a partir de 1990 el IICA intensificará aún más su acción multinacional. Para ello los PROMULTI constituyen un elemento importante de la estrategia de cooperación procurando mejorar la eficacia y eficiencia institucional en su función de apoyo a los países y a la región como un todo.

Para llevar a cabo las políticas institucionales en materia de cooperación técnica, la Dirección General ha establecido la estrategia de intensificar el desarrollo de actividades por medio de instrumentos que involucran la participación de varios países en la solución de problemas comunes. Se puede resumir que la importancia y justificación de los PROMULTI está dada por las siguientes consideraciones:

- Los problemas que enfrenta América Latina y el Caribe en la agricultura y el desarrollo rural son cada día más importantes y comunes entre las naciones; ello demanda esfuerzos conjuntos que han sido postulados como premisa indispensable de acción por parte de las Oficinas del Instituto en los países y autoridades participantes en las reuniones de concertación tanto regionales como subregionales. Esta voluntad se encuentra claramente plasmada en el PLANALC.
- El IICA requeriría de recursos varias veces superiores a los actuales para estar presente física y operativamente en todos los países atacando individualmente una problemática de gran magnitud por su voluminosa en diversidad y complejidad.
- Consecuentemente con lo anterior, la institución puede mejorar su eficiencia y eficacia con acciones y resultados concretos a través de estrategias que conduzcan al uso más intensivo y apropiado de su personal profesional y de recursos financieros, al desarrollo de acciones para grupos de países con necesidades similares y prioridades de orden común.
- Esta estrategia multinacional permite atender un mayor número de países y sobre todo una mayor gama de problemas ya identificados como importantes en la década del 90, que la estrategia exclusiva de ejecutar proyectos nacionales.
- La congruencia entre los propósitos y objetivos de acuerdos y pactos entre países o subregiones y los condicionantes de varias agencias financiadoras que dan prioridad a acciones por grupos de países, otorgan a la estrategia multinacional un alto valor.
- La cobertura geográfica del IICA facilita la ejecución de actividades multinacionales por el hecho de tener los medios para hacer más expeditos los mecanismos de comunicación y el cumplimiento de mandatos que impliquen esfuerzos integrados y complementarios.

En consideración a lo anterior, se deberá promover la preparación de nuevos proyectos multinacionales o buscar la expansión de los existentes, cuando se den condiciones como las siguientes:

- El reconocimiento que para la solución de un problema común a los países de un área u otro grupo de países, puede ser más eficiente una acción de cooperación técnica de carácter multinacional que esfuerzos aislados en cada uno de los países.
- La disponibilidad de capacidades técnicas y medios apropiados y en magnitud razonable para implementar una acción multinacional efectiva.

- La posibilidad de hacer un uso más efectivo de las capacidades técnicas y experiencias relevantes del IICA y/o de los países, en beneficio de un mayor número de países miembros.
- La disponibilidad de fondos o la existencia de condicionantes provenientes de las fuentes de financiamiento externo, para privilegiar la acción multinacional.
- La existencia de los compromisos de carácter político y legal entre grupos de países y las acciones de organismos de carácter subregional que aumen esfuerzos con el IICA.
- Las posibilidades de reducción de costos para el IICA sin sacrificar resultados de su acción.

Los proyectos Multinacionales como instrumentos para operacionalizar la estrategia de cooperación de los Programas del IICA deben conducir a:

- Ser el medio para movilizar la capacidad técnica del Instituto en torno a áreas temáticas definidas para resolver problemas prioritarios comunes, que implican la concertación y diálogo alrededor de ideas provenientes del nivel regional y nacional.
- Constituirse en un medio para contribuir a desarrollar la base conceptual y metodológica del Programa mediante la aplicación de principios y técnicas y la documentación de experiencias.
- Constituirse en un puente "no burocrático" para la labor de coordinación y apoyo técnico requerida a nivel de los proyectos de ámbito país, facilitando el enlace con las Direcciones de Programa.
- Convertirse en una proyección de la organización y temática a cargo de la Dirección de Programa respectiva a nivel de un área geográfica menor (subregión u otro grupo de países).
- Ser una expresión del pensamiento, conceptualización y doctrina de los Programas.
- Ser el medio para la concertación intrainstitucional y a nivel de grupo de países, así como entidades donantes para sistematizar la expresión de ideas en torno a la búsqueda de soluciones a problemas prioritarios comunes.

Las decisiones de política institucional que facilitarán el desarrollo de los PROMULTI se referirán a:

- Especificar las funciones y atribuciones del cargo de Jefe de PROMULTI y revisar las descripciones vigentes de los cargos de los funcionarios involucrados en la toma de decisiones, para las diferentes fases del proceso de desarrollo de dichos proyectos.

- Establecer el cargo de Especialista Regional de Programa y definir sus funciones y atribuciones para que ejerza tareas específicas de apoyo técnico, por delegación de las Direcciones de Programa y para efectos de los PROMULTI.
- Descentralizar atribuciones y delegar autoridad a nivel de los jefes de proyectos multinacionales y especialistas regionales.
- Reforzar el papel que le compete al Especialista Regional en el sistema de supervisión y seguimiento.
- Establecer estímulos y reconocer el ejercicio exitoso de la gerencia de los PROMULTI.
- Adecuar el sistema de evaluación de personal incorporando aspectos que midan el desempeño gerencial, como base para la evaluación de los jefes de PROMULTI.
- Intensificar de una manera moderna y eficaz el proceso de inducción a todo el personal que tendrá participación en el desarrollo de los PROMULTI.
- Consolidar, a nivel de las Oficinas en los países, el concepto que la cooperación técnica del Instituto se ofrece tanto a nivel de proyectos nacionales como de componente-país de los proyectos multinacionales y que ambos esfuerzos son complementarios.
- Dar énfasis en las estrategias de acción del IICA a nivel subregional y nacional mediante la incorporación efectiva del análisis de las posibilidades de la acción conjunta multinacional y del uso efectivo de dichas estrategias en la preparación y manejo de los PROMULTI.
- Fortalecer los mecanismos de comunicación de ambas vías entre los jefes de PROMULTI, especialistas regionales, Representantes, Directores de Programa y Unidades de la Sede Central, con el propósito de apoyar la gerencia de estos proyectos.
- Adecuar la asignación presupuestaria de los recursos de cuota en aquellos casos en que existan varios multinacionales con sede en un mismo país o que el monto de dichos recursos asignado a PROMULTI restrinja las operaciones de ámbito nacional.

## 2. Definición de PROMULTI

Los proyectos multinacionales del IICA se definen como "un conjunto de actividades de cooperación técnica con componentes a nivel de país, que se organizan y ejecutan coordinada y concertadamente para resolver problemas comunes de dos o más países miembros, mediante una determinada metodología y la aplicación de diversos recursos, con el propósito de alcanzar beneficios mutuos, de tal forma que la acción conjunta resulte

más efectiva en la solución del problema común que los esfuerzos aislados en cada país".

### 3. Tipos de proyectos multinacionales

En algunos aspectos, los diferentes PROMULTI comparten características iguales y por lo tanto no puede darse en todos los casos una clara distinción entre ellos. Los proyectos en general pueden ser clasificados de muchas maneras. La diferenciación que se presenta se hace con base en la naturaleza y alcance del problema común a resolver, del propósito y papel de la cooperación técnica del Instituto, y de la modalidad de gerencia y organización del proyecto.

#### 3.1 Proyectos hemisféricos de concentración temática o disciplinaria (TIPO A)

Las principales características de estos proyectos se sintetizan así: un ámbito de acción geográfico de amplio espectro, es decir, su propósito y resultados tienen un alcance multinacional, hemisférico o regional; su contenido es de índole temático o disciplinario y su propósito principal es enriquecer el proceso de conceptualización, realizar investigaciones, mejorar metodologías, diseminar información, dar capacitación y en general mejorar el proceso de cooperación desde un punto de vista principalmente técnico.

Son proyectos cuya identificación, elaboración y gerencia corresponde principalmente a las Direcciones de Programa; su diseño incluye el apoyo a la ejecución de los proyectos de cooperación a través de otros tipos de multinacionales así como aquellos de ámbito de país. Ellos no implican el disponer de recursos humanos fijos a nivel de los países aunque su realización, además de la sede del proyecto, pueda en ocasiones conllevar actividades en algunos países. A nivel regional este tipo de proyectos se complementa con los proyectos de ámbito nacional.

#### 3.2 Proyectos multinacionales de apoyo a la cooperación técnica recíproca horizontal (TIPO B)

Estos proyectos se caracterizan por lo siguiente: tienen un alcance geográfico que involucra dos o más países, por lo general con una alta afinidad sociocultural, con una problemática similar y necesidades comunes, o inclusive por tratarse de países limítrofes (sin que esto sea una condición esencial para el agrupamiento entre los mismos) para afrontar situaciones conjuntas; son proyectos que además de agrupar países por su afinidad geográfica, pueden categorizarse por factores de producción, disciplinas, ecosistemas, rubros o productos agropecuarios.

El IICA actúa como agencia promotora, catalizadora y administradora, por lo general bajo la modalidad de una secretaría ejecutiva y de coordinación. Son asignados a las Direcciones de los Programas, pero

las demandas de necesidades, prioridades y desarrollo de los proyectos obedecen a estamentos externos, o sea, a la iniciativa de los países, y su gerencia es de su responsabilidad a través de las instituciones que designen para participar en los mismos.

Estos proyectos se rigen a través de comisiones directivas, comités ejecutivos y científicos según la modalidad del proyecto y los mecanismos de decisión de los países y los requisitos de las agencias donantes; su diseño es hecho de tal manera que sus resultados y beneficios se distribuyen equitativamente entre los países participantes.

Este tipo de proyectos cumple además la función - primordial de convertirse en instrumentos efectivos que contribuyen a la cooperación recíproca y a un real proceso de integración subregional.

### 3.3 Proyectos multinacionales de cooperación técnica institucional (TIPO C)

Estos proyectos se distinguen por las siguientes características: son instrumentos de cooperación técnica con un contenido básico y estratégico de fortalecimiento institucional, público y privado. Aunque promueven la cooperación recíproca, tienen componentes específicos por país. A diferencia de los proyectos Tipo B, tienen direcciones y gerencia dadas por el IICA, aunque son producto de una demanda de necesidades sentidas por los países que se agrupan para efectos de la operatividad del proyecto. Dicha demanda puede ser explícitamente obtenida por medio de diagnósticos y conocimientos técnicos del Programa sobre la problemática de sus usuarios o también de la interacción directa del Programa y usuario para luego identificar áreas de cooperación prioritarias. La sede de estos proyectos es designada por el IICA así como la cobertura por países de acuerdo con la naturaleza de las actividades. El proyecto tiene un jefe regional localizado en uno de los países de cobertura del proyecto y puede tener o no profesionales con dedicación exclusiva en el resto de países.

El presente documento enfatiza en la conceptualización y operatividad de los PROMULTI Tipos B y C, y sobre todo en cuanto a instrumentación para el desarrollo de los mismos en todas sus fases. El trabajo se hace con el criterio de mejorar la eficiencia en la prestación de servicios de cooperación técnica a los países con los recursos mínimos esenciales y sin perder la calidad y oportunidad en la entrega de los resultados.

## 4. Criterios para seleccionar un tipo de PROMULTI

La descripción de los tres principales tipos de PROMULTI dada en la sección anterior es explicatoria por sí misma sobre qué tipo de proyecto se debe considerar según las intenciones de cooperación y la naturaleza y alcance de la problemática a resolver. Sin embargo, se considera

conveniente enfatizar algunos aspectos que señalan la tendencia a seleccionar uno u otro tipo.

En el Cuadro 1 se muestran los criterios principales que se pueden considerar al momento de seleccionar un determinado tipo de PROMULTI.

##### 5. Características de funcionamiento de los PROMULTI

- Integrar actividades de cooperación técnica que se realizan en varios países con base en un enfoque que les da unidad conceptual y metodológica y que permite la generación de tecnología apropiada a las necesidades de los países miembros.
- Organizar las actividades en dos tipos de componentes: "central" y "país", lo cual genera un proceso de retroalimentación que constituye un elemento fundamental en la operación de estos proyectos, garantizando así que los productos a obtener sean apropiados a las necesidades de los países.
  - Componente "Central": Es el conjunto de actividades establecidas en el PROMULTI para la dirección y coordinación de la ejecución del proyecto, incluyendo aquellas que corresponden a un ámbito de acción geográfico o temático de interés común y cuyo espectro cubre al conjunto de países involucrados. Estas actividades se ejecutan indistintamente a nivel de la sede del proyecto y/o en cualquiera de los países participantes.
  - Componente "País": Es el conjunto de actividades programadas en el PROMULTI que tiene sede de ejecución en un país y cuyos resultados contribuyen a solucionar el problema específico común que dio origen al proyecto, beneficiando de manera diferencial tanto al país sede como a los restantes participantes en el proyecto. Estas actividades se definen y organizan en función de la estrategia de ejecución del PROMULTI considerando las ventajas de ser realizadas en determinado país.
- Concentrar parte de sus recursos en las actividades de diseño de tecnología apropiada (componente central), la que es adaptada y probada a través de actividades a nivel de país (componente-país), las cuales generan a su vez información para el mejoramiento o rediseño de dicha tecnología.
- Desarrollar sus actividades a través de la interacción de grupos técnicos de especialistas de la sede central, especialistas regionales y especialistas con sede en los países.
- Integrar grupos adscritos al proyecto para la realización de diferentes actividades del mismo, tanto en su componente central como en sus componentes-país.
- Fundamentar la interacción entre estos grupos técnicos en la prestación de apoyo recíproco, sustentado por una parte en acciones a

Cuadro 1. Criterios para la selección de un tipo de PROMULTI

CRITERIO PRINCIPAL	TIPO A	TIPO B	TIPO C
<b>ENFASIS EN:</b>			
. Problemática general	X	—	—
. Problemática de Area o grupo de países	—	X	X
. Desarrollo conceptual y Metodológico	X	—	—
. Papel del IICA			
. Responsable principal	X	—	—
. Intermediario, catalizador y co-responsable	—	X	—
. Líder en la ejecución	—	—	X
. Nivel de concertación con los países			
. Moderado	X	—	—
. Alto (determinante)	—	X	—
. Alto	—	—	X
. Grado de interrelación por la cercanía física entre la Jefatura y Oficinas en los países			
. Bajo	X	—	—
. Alto	—	X	X
. Captación de recursos externos			
. Muy alto	—	X	—
. Alto	X	X	X
. Medio	X	—	—

nivel de país operando a través de sus instituciones como respuesta a problemas específicos que confrontan los técnicos nacionales, y por otra, en la construcción de la unidad conceptual y metodológica, en la documentación de experiencias y en la permanente capacitación mutua.

- Operativizar la cooperación técnica participativa en función de dos aspectos; uno es el de apoyo técnico directo, basado en el trabajo con los técnicos nacionales enfatizando el "transferir-haciendo"; el segundo, que está fundamentado en el anterior, es el de capacitación que se brinda en aspectos concretos enfatizando el "aprender-haciendo".

Para la generación de productos apropiados a las necesidades de los países, los PROMULTI, a través de su componente central, deben preocuparse por:

- Analizar problemas comunes a varios países o Area del IICA.
- Recopilar información de diversas fuentes que ayuden a entender el problema en estudio e identificar sus causas como base para proponer posibles soluciones.
- Elaborar, en consulta con la Dirección de Programa, el marco conceptual dentro del cual debe operar el proyecto.
- Diseñar lineamientos de la metodología a seguir para ayudar a resolver los problemas en los países.
- Generar material didáctico a ser utilizado en varios países.
- Diseñar y establecer bases y mecanismos para la recolección, procesamiento y difusión de la información obtenida "sobre la marcha" del proyecto, de manera que sea posible documentar la experiencia que se va capitalizando.
- Utilizar la experiencia acumulada a través del proyecto para capacitar técnicos de varios países.

Las acciones a nivel de componente-país van encaminadas al desarrollo de una capacidad nacional permanente para resolver problemas específicos. Estas acciones también llevan al incremento de la eficiencia de las instituciones nacionales. Para esto y con base en un trabajo conjunto con las instituciones y técnicos nacionales, realizan acciones de capacitación y apoyo técnico directo. Ejemplos de estas acciones son:

- Presentación y discusión de metodologías desarrolladas a través de las actividades del componente central.
- Adaptación de metodologías a situaciones específicas del país.

- Utilización de las metodologías ajustadas para la solución de problemas específicos que enfrentan las instituciones nacionales.
- Capacitación de funcionarios del país y de otros países participantes haciendo uso de las capacidades nacionales y tecnología desarrollada por el componente.
- Utilización de los resultados que se obtengan para promover la extensión del proyecto dentro del país a un ámbito geográfico institucional o temático de mayor amplitud.

## II. MARCO OPERATIVO

Esta sección presenta el marco operativo para el desarrollo de los PROMULTI considerando las fases de identificación, elaboración y trámite de aprobación, organización para la ejecución, ejecución y evaluación.

### 1. Identificación

El proceso de identificación, formulación de perfiles y elaboración de los documentos-proyecto de los PROMULTI se esquematiza en el Gráfico 1.

Las ideas para la identificación de áreas o temas para PROMULTI pueden surgir de distintas maneras o fuentes. Puede ser por medio de una necesidad sentida y planteada por las autoridades o técnicos de un país o grupo de países, o como consecuencia de la interacción entre directivos y técnicos del Instituto, independientemente de su localización funcional (Unidad Operativa) o geográfica.

Es requisito para la identificación de los proyectos que las ideas se enmarquen en las prioridades del PMP y del PLANALC y que en el proceso tengan participación activa y concreta los Representantes y los funcionarios del Instituto en los países.

Los medios más importantes para la identificación de necesidades de cooperación técnica que deberían ser atendidas por medio de PROMULTI son:

- Las estrategias del Instituto a nivel regional y de país.
- Los diagnósticos elaborados por instituciones nacionales y realizados con apoyo del IICA.
- Mecanismos informales de relación con personas clave del país.
- Necesidades identificadas por otras instituciones internacionales y cuya solución requiera cooperación multinacional.
- Resultados de estudios desarrollados por las Direcciones de Programa.
- Acuerdos políticos, mandatos de organismos de integración regional.

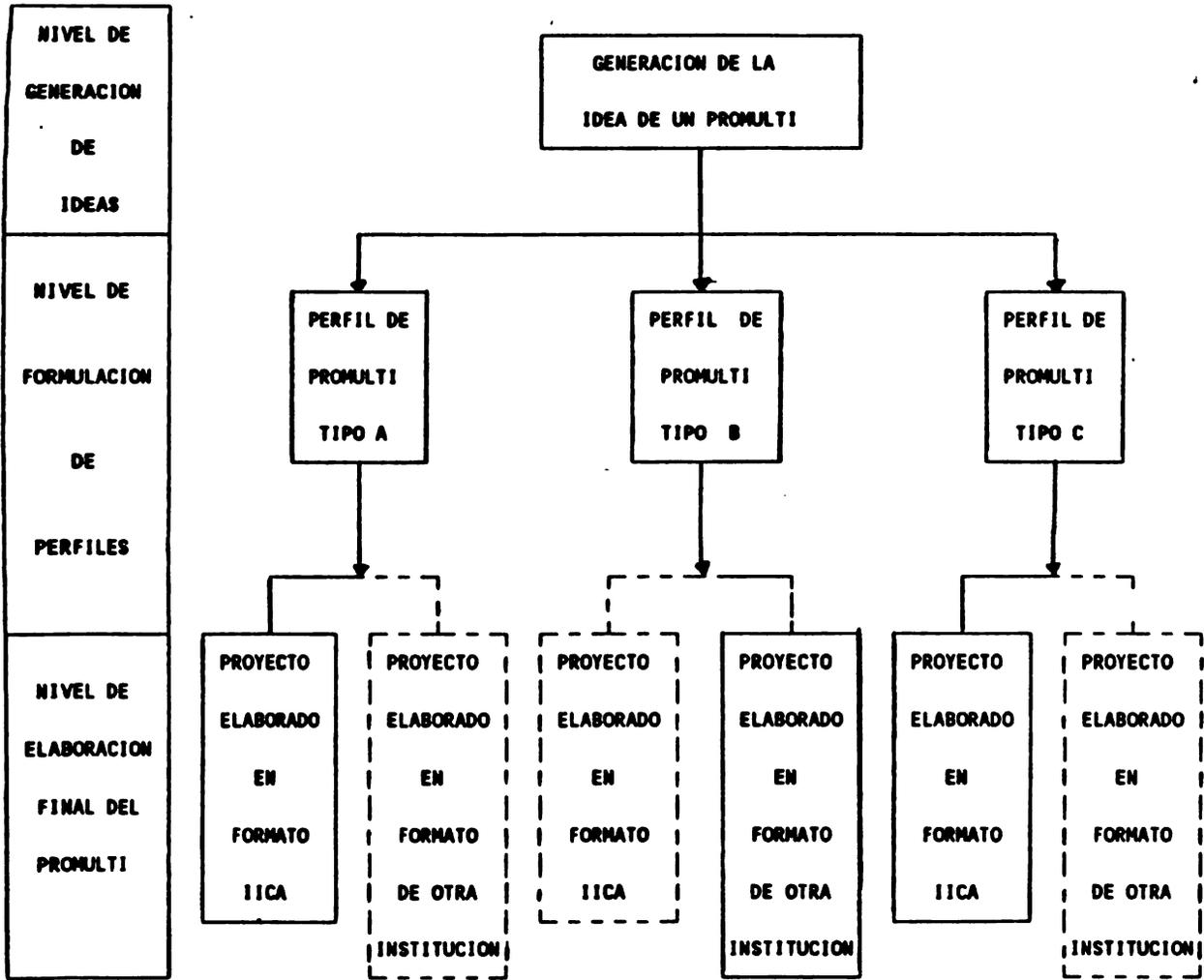


GRAFICO 1. ESQUEMA PARA LA GENERACION DE LAS IDEAS PARA IDENTIFICACION, FORMULACION DEL PERFIL Y ELABORACION FINAL DEL PROMULTI

NOTA: En el caso de los Tipos A y C, los PROMULTI normalmente deberán ser elaborados en el formato IICA. Eventualmente, se considerará la conveniencia de elaborar los formatos de otras instituciones tales como donantes u organismos de integración regional o subregional (línea punteada en el gráfico). Los PROMULTI Tipo B, por el contrario, normalmente deberán elaborarse en los formatos de otras instituciones. Sólo eventualmente se considerará su elaboración en el formato IICA.

- Mandatos de la JIA.
- Negociaciones con los organismos regionales pertinentes.

Participación de las diferentes instancias técnicas y de decisión en el desarrollo de la idea.

Las áreas o temas identificados deberán convertirse, necesariamente, en perfiles de PROMULTI de los Tipos A, B o C antes de autorizarse la elaboración del documento-proyecto. El perfil del proyecto lo formulará la Unidad Operativa en la que se generó la idea, con el apoyo de las respectivas Direcciones de Operaciones de Área y de Programa. Los perfiles deben contar con el apoyo de los representantes del IICA en los países en los que se propone ejecutar el proyecto, con lo cual se garantiza que se han hecho las consultas necesarias en el país y se cuenta con el respaldo y apoyo necesario de la Oficina del IICA en el país para completar el proceso de concertación y respaldar y apoyar la ejecución.

Se buscará que los representantes y los especialistas en los países se involucren de una manera efectiva y sistemática en la identificación de los proyectos y en la formulación de los perfiles mediante los medios más eficientes en cada caso, además estén informados del proceso de concertación y aprobación de los recursos.

2. Elaboración y trámite de aprobación

La preparación de los PROMULTI se efectuará de acuerdo con lo establecido en el documento "Orientaciones para la elaboración de proyectos de cooperación técnica" del IICA o de acuerdo con el formato e instrucciones que definan las fuentes de financiamiento, cuando exijan como condición para el otorgamiento de los recursos el uso de un formato particular. El procedimiento general de preparación de los PROMULTI se muestra en el Anexo 1, y el trámite para su aprobación está establecido en la Orden Ejecutiva 10/86 rev.

En la elaboración de los PROMULTI se deberá otorgar especial atención a:

- Definir con precisión el papel del componente central y de los componentes-país. En cada componente se deberán definir los resultados específicos, actividades e indicadores y metas respectivos.
- Desarrollar el concepto de componente-país y reflejarlo en los objetivos y metas, y especialmente en la estrategia y actividades.
- Establecer participación de las Oficinas del IICA, de los Representantes y de los Especialistas Regionales de los

Programas en la ejecución del proyecto y en particular en el apoyo a la movilización de recursos.

Una actividad importante en el proceso de elaboración de los PROMULTI es la revisión intermedia de las propuestas por las Direcciones de Programa, de Operaciones de Area y DIPROE que se debe efectuar antes de la presentación de la propuesta al trámite de aprobación. Esta actividad se refleja en el procedimiento propuesto en el Anexo 1.

Dicha revisión permitirá: a) asegurarse de la consistencia de la propuesta con relación a los lineamientos para la cooperación de los Programas; b) verificar el uso de instructivos y normas vigentes; c) constatar la coherencia interna, viabilidad técnica y viabilidad de cumplimiento de compromisos financieros que asumen las partes; d) incorporar decisiones institucionales recientes; y e) lograr el apoyo y compromiso de las Unidades de la Sede Central para la organización y la ejecución del proyecto.

Un aspecto central en el procedimiento de preparación de los PROMULTI es la conformación de un grupo de trabajo liderado por el futuro jefe del proyecto multinacional o la persona más idónea para ejercer esta función según las características y naturaleza del problema a resolver a través del proyecto. Ello para garantizar un amplio proceso de consulta que permita recoger enfoques multidisciplinarios y de los países involucrados. Es conveniente que los grupos tengan la suficiente disponibilidad de tiempo y dedicación para garantizar la calidad técnica de la propuesta, que se asegure la inclusión de los enfoques y aportes nacionales y por ende se logre el consenso y compromiso necesario para la futura ejecución del proyecto.

En consideración a que estos proyectos por regla general demandan recursos externos y un amplio y costoso proceso de consulta y concertación, es indispensable que su preparación cuente con el respaldo financiero necesario. Por ello, en la programación operativa de nuevos proyectos multinacionales se deberá presupuestar el costo de elaboración del proyecto sin necesidad de preparar acciones de coyuntura específicas.

Se deberá buscar la participación de consultores sólo cuando la institución no tenga la capacidad técnica requerida a nivel de los especialistas en los países, quienes deberían asumir un papel más importante en conducir los procesos de elaboración de proyectos. Se contratará consultores únicamente para aspectos muy especializados en los cuales el IICA no tenga o no pueda movilizar la capacidad técnica requerida. Una acción complementaria será la de constituir una base de datos o cartera de consultores con capacidad demostrada y amplio conocimiento del Instituto.

La elaboración de PROMULTI que desde el punto de vista temático cubra áreas de concentración de dos o más programas será asumida por la Unidad que el Director General designe.

En caso que el proyecto implique financiamiento externo, deberá acompañarse la propuesta del respectivo instrumento legal y requerirá de la opinión de la Dirección de Relaciones Externas y de la Asesoría Jurídica en lo referente a sus áreas de competencia.

### 3. Organización para la ejecución

La etapa de organización para la puesta en marcha de los PROMULTI comprende las siguientes actividades:

#### 3.1 Designación del Jefe del Proyecto y conformación del equipo técnico

- Esta actividad incluye los procesos de búsqueda y selección del Jefe del proyecto multinacional, previa a la elaboración de una descripción de cargo específica (ver Anexo 2).
- En el caso de los PROMULTI Tipo B, es deseable que el IICA, haga una preselección y la presente al Comité Directivo del Proyecto y la institución o instituciones financieras, asegurándose que cualquier nombre cumpla con los requisitos de la descripción del cargo.
- Asimismo, para la conformación del equipo técnico de los proyectos multinacionales Tipo B, deben tomarse las medidas necesarias para asegurar que se cuente con la necesaria combinación de experiencia y capacidad técnica y gerencial de los miembros del equipo.

#### 3.2 Cumplimiento de requisitos previos

- Durante esta etapa es necesario cumplir algunos requisitos que normalmente establecen las instituciones financieras (especialmente en el caso de los proyectos multinacionales Tipo B), tales como la conformación del Comité Directivo, definición de normas para su funcionamiento, designación del Jefe del Proyecto y nombramiento del equipo técnico, entre otras.
- En los proyectos Tipo B es importante definir, en conjunto con las instituciones nacionales y con base en el documento-proyecto y documentos de respaldo legal aprobados, un programa de trabajo general para los años de duración del PROMULTI y un programa de trabajo específico para el primer año de ejecución, que se constituye en el primer programa operativo anual del proyecto.
- En la formulación del programa operativo anual deben quedar claramente indicadas las actividades y presupuesto que el PROMULTI ejecutará a nivel de componente-país con recursos cuotas y externos. Asimismo, si es del caso, la contribución de cada país por concepto de contrapartidas nacionales. Con estos elementos se conformará el presupuesto del PROMULTI a nivel de componente-país y de proyecto, siguiendo las

orientaciones vigentes sobre la preparación de programas operativos.

### 3.3 Establecimiento de mecanismos de coordinación

- En los PROMULTI Tipo A, los mecanismos de coordinación serán definidos por el respectivo Director de Programa, o por la Unidad responsable de su gerencia.
- En general, los instrumentos legales que respaldan los Proyectos multinacionales Tipo B definen los mecanismos de coordinación con fines de gestión. Adicionalmente, a nivel del IICA se establecerán los mecanismos de relación y comunicación internos con los Representantes y las Unidades de la Sede Central, teniendo en cuenta los canales regulares del Instituto.
- En los PROMULTI Tipo C el mecanismo de coordinación se propondrá en el documento-proyecto; éste debe ser formulado de manera que garantice el funcionamiento más eficiente del proyecto. En particular, se tendrá en cuenta previamente el grado y las responsabilidades inherentes a la participación de distintas instancias tales como la Dirección del Programa, el Jefe del Proyecto, los Representantes del IICA en los países que participan en el proyecto, la respectiva Dirección de Operaciones de Área, el equipo técnico, las instituciones nacionales involucradas y las eventuales instituciones donantes.
- La coordinación estará referida a los aspectos de: movilización y aprovisionamiento de recursos; supervisión técnica; supervisión funcional; aplicación de normas y reglamentos; apoyo técnico; cumplimiento de compromisos contractuales y suministro de información.
- El mecanismo de coordinación entre las distintas instancias involucradas en la ejecución del proyecto incluirá la elaboración y distribución de informes y su periodicidad, como se describe en el documento "Sistema de Supervisión y Seguimiento" del IICA. En la suscripción del instrumento legal correspondiente, se deberá propiciar la integración de necesidades esenciales de información, para atenderlas a través de un documento único.

### 3.4 Actividades iniciales de promoción y difusión

- Los Representantes del IICA en los países en que se ejecute el proyecto y el Jefe del Proyecto Multinacional, serán responsables por las actividades de promoción y difusión durante la etapa de la organización para la ejecución. Estas actividades son necesarias para desarrollar un ambiente adecuado de conocimiento y receptividad del proyecto, particularmente a nivel nacional con el objetivo de obtener un fuerte apoyo al

desarrollo de las actividades técnicas durante la etapa de ejecución.

- Las actividades de promoción y difusión deben dirigirse, con contenidos apropiados a cada circunstancia, a las instituciones nacionales participantes, tanto a nivel directivo como técnico.

#### 4. Ejecución 1/

El proceso de ejecución de un PROMULTI conlleva a la realización de varias actividades que se dan de manera simultánea e integrada. Para ello, debe tenerse presente que el Representante es el responsable de las acciones de Cooperación Técnica del IICA en el país y por lo tanto tiene una responsabilidad institucional para desarrollar el entorno apropiado para una ejecución fluida y eficaz de los PROMULTI.

De lo anterior se resalta que el Jefe del PROMULTI y los Representantes deben actuar de una manera integrada, coordinada y complementaria durante el proceso de ejecución del proyecto. Asimismo, es importante que exista una estrecha coordinación entre el Director de Programa y el Jefe del PROMULTI y una clara delegación de autoridad técnica y operativa, considerando que el Jefe del Proyecto es el responsable por la gerencia y ejecución, lo cual involucra las decisiones gerenciales de carácter técnico y administrativo.

Para aspectos funcionales de carácter administrativo, el Jefe del PROMULTI dependerá del Representante del IICA en el país sede del proyecto, quien a su turno deberá facilitar las acciones de dicho Jefe, debido a la multinacionalidad de la administración del proyecto. Para

-----  
1/ La ejecución de las actividades mencionadas en los numerales 4.1 a 4.5 de la presente sección, debe realizarse teniendo en cuenta las siguientes normas:

- Orden Ejecutiva 01/86. Lineamientos básicos para la contratación de consultores.
- Orden Ejecutiva 09/86 rev. Procedimiento interno para efectuar transferencias presupuestarias.
- Orden Ejecutiva 06/87 rev. Normas para determinar el cobro por CATIs, su uso y distribución.
- Orden Ejecutiva 01/88. Normas para uso de intereses generados por fondos en fideicomiso.
- Reglamento de Personal y normas sobre su evaluación.
- Reglamento Financiero.
- Reglamento de la Dirección General.
- Sistema de Supervisión y Seguimiento.
- Normas y procedimientos para la elaboración del Programa Operativo.
- Convenios o contratos con organismos financieros.
- Instrumentos de respaldo legal suscritos con los países para la ejecución del PROMULTI.

los aspectos de orden técnico y programático, el Jefe del PROMULTI dependerá del Director de Programa respectivo.

#### 4.1 Movilización y aprovisionamiento de recursos

Tiene como propósito lograr que los responsables de la realización de actividades del PROMULTI dispongan de los recursos humanos, físicos y financieros, en la cantidad y calidad adecuadas y en el momento oportuno. Es responsabilidad del Jefe del PROMULTI tomar las decisiones que le competen e inducir las de otras instancias internas y externas, para lograr ese propósito.

En el campo de las decisiones administrativas, corresponde al Jefe del PROMULTI el manejo de los fondos y dar las indicaciones necesarias y oportunas a los Representantes para el uso de los recursos en el marco de los compromisos adquiridos con los organismos financieros, los países y otros acuerdos, pero sobre todo con la preocupación central del uso de los recursos en función del logro de los objetivos del proyecto.

Los Representantes del IICA y los servicios administrativos de las Oficinas en los países deberán conocer las disposiciones contractuales que norman la administración de los fondos; y a su vez, el Jefe de PROMULTI debe suministrar la información necesaria y oportuna para que cuando corresponda se carguen gastos a las cuentas del proyecto.

#### 4.2 Coordinación

El proceso de coordinación tiene como propósito armonizar la participación de los distintos agentes que tienen responsabilidad de diversa índole en la ejecución del proyecto. La coordinación debe darse siguiendo los canales regulares para facilitar la toma de decisiones; sin embargo un buen manejo de las relaciones informales, también es deseable para una efectiva coordinación. La coordinación entre PROMULTI del mismo Programa en una área determinada corresponderá al Especialista Regional, manteniendo informada a la respectiva Dirección de Operaciones de Área.

El Jefe del PROMULTI, con autorización del Director de Programa y del Representante, coordinará con los especialistas del Programa con sede en las Oficinas en los países, la ejecución de las acciones del proyecto a nivel nacional. Adicionalmente, los especialistas en los países actuarán como facilitadores de la participación de las instituciones nacionales en el proyecto multinacional.

#### 4.3 Supervisión y seguimiento

El marco de referencia conceptual y normativo de la supervisión y seguimiento de los PROMULTI está definido en el documento institucional Sistema de Supervisión y Seguimiento del IICA.

#### 4.4 Información y comunicación

El fin de estas acciones es mantener actualizados sobre la ejecución del proyecto a los agentes claves que por su función directiva o influencia puedan incidir sobre el desarrollo del proyecto. Un manejo efectivo de un proyecto multinacional requiere que las autoridades de los gobiernos estén oportuna y correctamente informadas sobre las acciones programadas y ejecutadas en el país por los PROMULTI, y muy especialmente sobre los logros concretos que sobre la marcha se vayan obteniendo. Este mecanismo debe permitir mantener e incentivar los compromisos nacionales con el PROMULTI, facilitar la obtención de recursos adicionales y legitimar la acción de cooperación técnica vía proyectos multinacionales.

#### 4.5 Evaluación intermedia

El propósito de esta actividad es conocer el estado general de desarrollo del proyecto. Para ello, se dispondrá de la información obtenida al realizarse la supervisión y seguimiento en cuanto a la provisión de insumos, ejecución de actividades y cumplimiento de las metas esperadas para el período que dicha evaluación comprenda. Ella debe ser de índole formativa, es decir, para ver si es necesario realizar modificaciones parciales de procedimiento o ajustar la estrategia y metas parciales, dadas las nuevas circunstancias que rodean la ejecución del proyecto.

Para que dicha evaluación sea útil, es conveniente hacerse alrededor de la mitad del período de ejecución de vida del proyecto. Asimismo en ella debe participar personal exogeno al proyecto, de dentro o fuera de la Institución, siendo más deseable lo último y también involucrar al jefe de proyecto y su equipo técnico.

El ejercicio de evaluación debe conducir a facilitar la ejecución del PROMULTI incorporando en las previsiones de los Programas Operativos posteriores a la evaluación, las modificaciones en el contenido y oportunidad de las actividades y en la magnitud y composición de los recursos humanos, físicos y financieros. Estos ajustes son motivados por cambios en las condiciones en que se ejecuta el proyecto y deben conllevar a no modificar los resultados esperados, salvo en circunstancias especiales. Los instrumentos para realizar estos ajustes son las transferencias presupuestarias, las reprogramaciones de operativos y los operativos adicionales; estos últimos permiten adicionar fondos a los originalmente previstos en el presupuesto anual.

Se puede generalizar que los resultados de la evaluación permitirán adoptar decisiones de tipo preventivo y correctivo en la programación y organización de acciones para la segunda mitad y para llevar a cabo acciones específicas. Además, como producto de esta evaluación se obtendrán análisis e información útiles para el proceso de evaluación final de resultados y para la documentación de experiencias relevantes para otros proyectos similares.

## 5. Evaluación de resultados

El IICA cuenta con un "Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica", que contiene el enfoque y los correspondientes instrumentos y procedimientos que se aplican a nivel de Programas, Oficinas en los países y proyectos.

Partiendo de los instrumentos disponibles y de la experiencia acumulada, es necesario:

- Otorgar énfasis a la evaluación intermedia o de medio término de los PROMULTI, -y especialmente de aquellos que cuenten con financiamiento externo y compromisos contractuales para su evaluación.
- Efectuar las provisiones en el diseño de nuevos PROMULTI, de manera que contemplen en sus respectivos presupuestos e instrumentos de respaldo legal los costos de evaluación intermedia y/o final.
- Involucrar a los Directores de Programa y de Operaciones de Area en el proceso de preparación de las evaluaciones de PROMULTI, especialmente en las actividades de formulación del alcance del trabajo o términos de referencia de la evaluación, en la selección de evaluadores, y en la identificación y selección de los informantes calificados a los que la misión de evaluación entrevistará.
- Que los resultados de la evaluación de PROMULTI sean dirigidos prioritariamente a los responsables; es decir, el Jefe de Proyecto, el equipo técnico y los Representantes del IICA en los países en que se ejecuta. Adicionalmente la evaluación intermedia de los PROMULTI deberá ser un insumo importante para la evaluación de los Programas y para que las Direcciones de Programa perfeccionen los mecanismos de orientación, supervisión técnica y gerencia de los PROMULTI.
- Tener en cuenta la importancia del análisis a nivel de componentes (central y país) y del PROMULTI en su conjunto, a la luz de los posibles impactos del proyecto.
- Difundir ampliamente entre los funcionarios del Instituto el enfoque, metodología, instrumentos y procedimientos para la evaluación de los PROMULTI.

ANEXO 1

CONTENIDO Y PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DE LOS PROMULTI

1. REQUISITOS DE CONTENIDO Y METODOLOGIA A EMPLEAR

La preparación de los PROMULTI se realizará con base en el documento "Normas y Procedimientos para la Elaboración de Proyectos de Cooperación Técnica del IICA". En aquellos casos en que sea condición para el otorgamiento de recursos externos el uso de un formato distinto al del IICA, se utilizará el que indique la fuente.

En este último caso el proyecto será denominado "Anexo Técnico" al convenio o contrato y debe cumplir los siguientes requisitos para su aprobación:

1.1 En su contenido

- Establecer con precisión el problema común que se espera resolver en los países participantes.
- Definir con precisión los objetivos que se persiguen obtener mediante la ejecución del Anexo Técnico, con sus respectivos indicadores y metas verificables, con un detalle que permita identificar para cada resultado metas por componente (central y país).
- Una estrategia que permita identificar con facilidad cómo se espera ejecutar la propuesta, estableciendo las fases o etapas que se seguirán para obtener los objetivos propuestos. Se deberá detallar cómo se espera ejecutar los componentes central y país y cómo éstos se articulan.
- Actividades específicas bien identificadas y debidamente articuladas con un desglose preciso por componente central y país.
- Responsabilidades de las instituciones participantes en cada país y en detalle las que asume el IICA y los organismos financieros y/o de integración.
- Presupuesto detallado por año, actividad y fuente de financiamiento con la estructura de cuentas del IICA o con las equivalencias claramente indicadas y desglose por componente (central y país).

1.2 En su coherencia interna y viabilidad

Las diferentes secciones del documento y en particular los componentes deben ser coherentes entre sí y cumplir el requisito de viabilidad técnica y financiera. Además, debe guardar coherencia con el instrumento jurídico que lo respalda.

El instrumento jurídico debe ser respaldado por las autoridades competentes de los países participantes, del Instituto y de los organismos internacionales de integración y financiamiento que participen.

**1.3 En su coherencia externa**

La propuesta debe dar respuesta al problema específico que limita el desarrollo agrícola y rural en los países considerados y que da origen al Anexo Técnico. Debe tener en cuenta el contexto que definen las políticas para el desarrollo agrícola y rural de cada país en las que se enmarca la propuesta, considerar la estrategia de acción del IICA a nivel regional y de país, las políticas regionales de integración agropecuaria, las responsabilidades que asume el IICA en la gerencia del proyecto y la provisión de apoyo administrativo a los respectivos componentes-país.

Estos compromisos deben ser de conocimiento y contar con la anuencia y respaldo de los Representantes involucrados y del Director de Operaciones de Area respectivo.

**2. PROCEDIMIENTO DE PREPARACION**

El procedimiento general para la formulación de los PROMULTI conlleva la realización de varios pasos, cuya secuencia se muestra en el Gráfico 2.

**Paso 1. Aprobación del perfil y asignación de recursos**

Una vez que un perfil de PROMULTI es aprobado por el Director General, esta decisión puede conllevar la aprobación de una parte de los recursos regulares previstos para el Proyecto con el fin de destinarlos a la elaboración del documento-proyecto. Para ello se acompañará al perfil la propuesta de fondos correspondiente, de manera que DIPROE pueda procesar el operativo respectivo y el Director General autorizar el uso de los fondos requeridos, con base en la recomendación del Comité de Programación.

**Paso 2. Actualización del perfil**

Con los recursos aprobados, el Jefe del PROMULTI o funcionario responsable de elaborar el proyecto, actualiza el perfil aprobado si es el caso y prepara el programa de trabajo detallado para la preparación del documento-proyecto, que incluye las actividades de concertación con

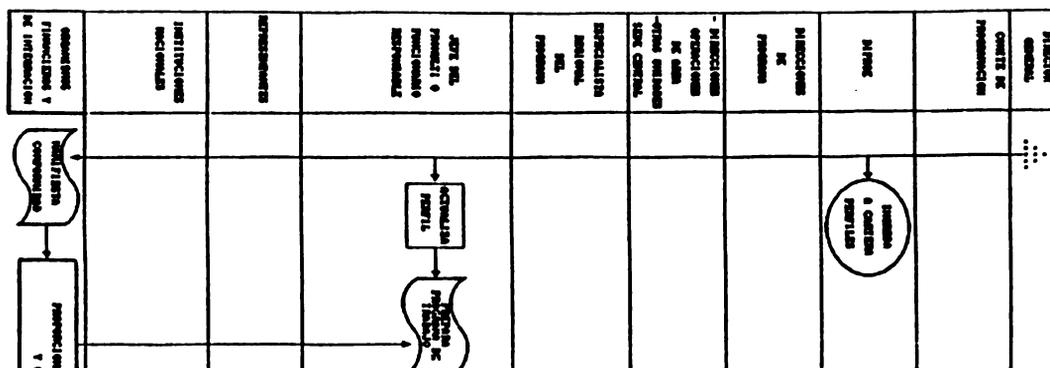
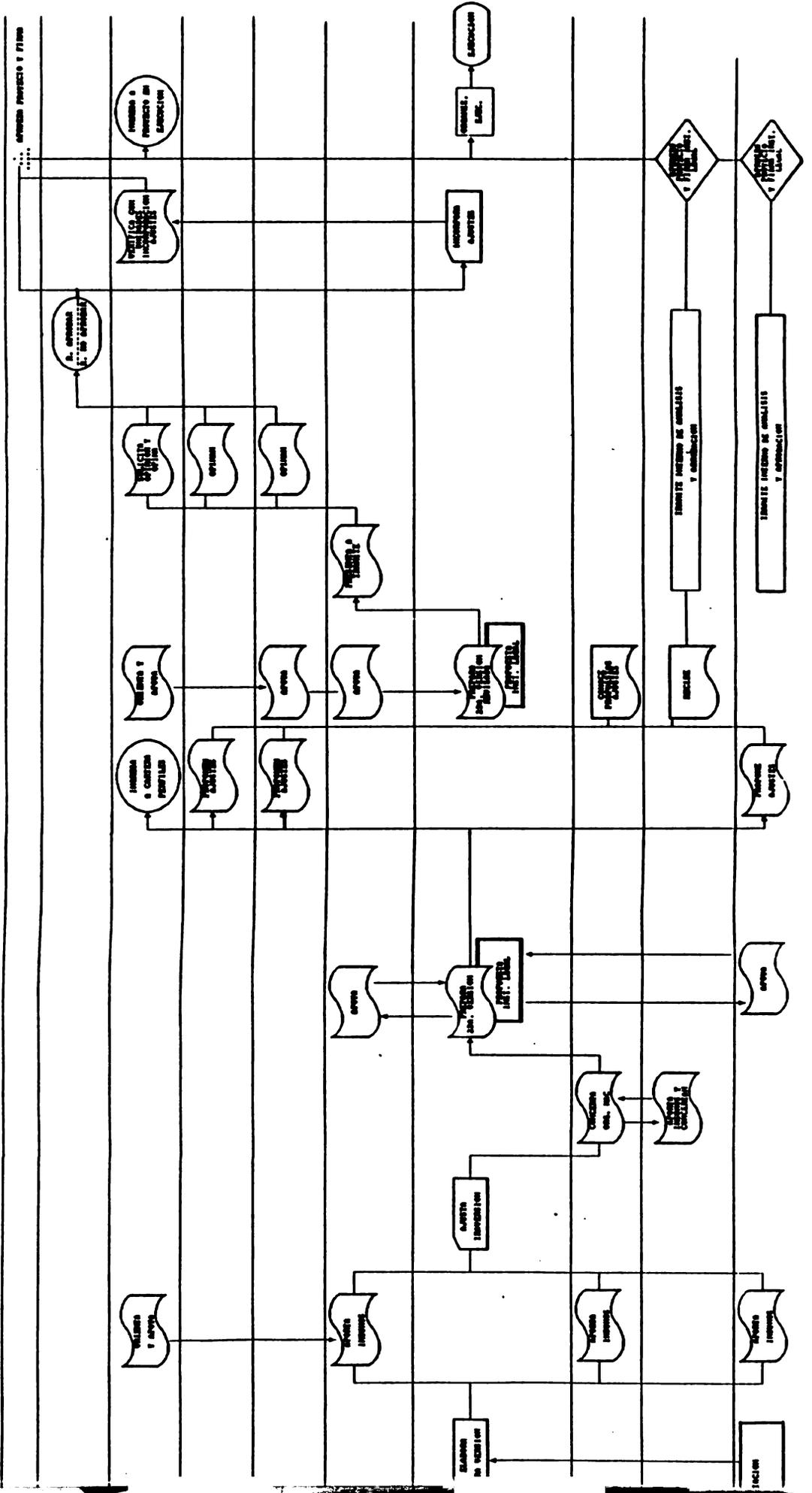


GRAFICO 2. PRC

PROCEDIMIENTO DE PREPARACION Y APROBACION DE LOS PROMUELTOS



de DIPROE cuando se utilice el formato vigente, elaborarán la primera versión del documento.

Esta primera versión, con carácter de punto de partida, se somete a consideración del Especialista Regional del Programa en que se enmarcará el PROMULTI, de los Representantes del IICA en los países que corresponda y si es el caso de los organismos financieros y de integración.

En la preparación del documento-proyecto se deberá otorgar especial atención a los lineamientos para la cooperación técnica de los Programas del IICA y a las estrategias a nivel de área y país, así como a los documentos del PLANALC.

#### Paso 4. Ajuste del documento-proyecto y revisión/concertación con países

Con los insumos que reciba se ajusta la primera versión y es remitida por el Jefe del PROMULTI o funcionario designado como responsable de preparar el proyecto a los Representantes del IICA en los países en que se ejecutará el proyecto, para que con el carácter de documento de trabajo ellos recojan los planteamientos de las instituciones nacionales y se avance en el proceso de concertación y la obtención de respaldo político en los respectivos gobiernos.

#### Paso 5. Elaboración de la segunda versión del documento-proyecto

Con base en las sugerencias y propuestas que se reciban de los países a través de los Representantes, se procederá a elaborar la segunda versión del proyecto y a trabajar en consulta con el organismo financiero y los organismos de integración que corresponda en la propuesta de instrumento legal (convenio, contrato, carta de entendimiento u otro). Para ello se solicitará, cuando sea necesario, el apoyo de Unidades de la Sede y del organismo financiero.

#### Paso 6. Participación de los Programas

La segunda versión es remitida a la Sede Central por el Especialista Regional del Programa o por el Director de Operaciones de Área en el caso de los Proyectos Multiprograma para obtener la opinión técnica de la o las Direcciones de Programa que corresponda. Esta consulta intermedia no corresponde ni obvia el procedimiento vigente de trámite de aprobación en el Comité de Programación.

La Dirección de Programa: a) revisará el contenido técnico y la viabilidad de la propuesta; b) propondrá ajustes e inclusiones para mejorar el proyecto; c) revisará su coherencia con los lineamientos para la cooperación del Programa e indicará los ajustes necesarios; d) proporcionará documentación relevante sobre experiencias o tecnología que se debe considerar en la preparación del proyecto; e) opinará sobre la organización y modalidad de gerencia que se propone para el proyecto; y f) opinará sobre los compromisos que asume el proyecto.

Estos comentarios serán enviados por el Director del Programa directamente al Jefe del Proyecto o responsable de la preparación del documento con copia al especialista regional y a los Representantes involucrados, quienes mantendrán informados a los organismos nacionales del avance en la preparación del PROMULTI.

Esta misma versión será enviada al Director de Operaciones de Area, el cual revisará la coherencia de la propuesta con la estrategia a nivel de área y propondrá los ajustes y observaciones del caso y los enviará al responsable de preparar el proyecto con copia a los Representantes y al especialista regional.

La DIPROE por su parte analizará el documento desde el punto de vista del uso del instructivo vigente y de la coherencia interna del documento, y propondrá ajustes y modificaciones que se deberán incorporar a la propuesta final del proyecto.

Las Direcciones de Programa o de Operaciones de Area podrán recomendar en este momento la reestructuración o archivo de la propuesta, si así lo consideran conveniente.

Paso 7. Preparación de la segunda versión revisada o del documento definitivo

Con base en el conjunto de comentarios y sugerencias que se reciban, el Jefe del PROMULTI o responsable de elaborar el proyecto, con su equipo técnico (otros funcionarios IICA, funcionarios nacionales y consultores) preparará la segunda versión revisada.

Es responsabilidad del especialista regional supervisar que el conjunto de recomendaciones pertinentes formuladas por las Unidades de la Sede Central sean efectivamente incorporadas al documento.

Se requerirá de las consultas necesarias con los organismos financieros y de integración para concretar la versión revisada de la propuesta.

Paso 8. Presentación al Comité de Programación

Una vez que se disponga del documento revisado, se presentará a trámite de aprobación interno del Instituto siguiendo los procedimientos establecidos en la Orden Ejecutiva 10/86 rev.

Como resultado del trámite existen tres posibilidades:

- La primera, que el Comité de Programación recomiende al Director General la aprobación del documento tal como fue presentado. Con la aprobación del Director General se puede proceder a la suscripción del instrumento de respaldo legal con los organismos financieros, organismos de integración y los gobiernos de los países en que se ejecutará el proyecto.

- La segunda, que el Comité de Programación considere como condición necesaria para la aprobación que el documento sea ajustado y complementado, en cuyo caso retornará a la Unidad de origen para que se introduzcan las modificaciones correspondientes. El documento ajustado se enviará a DIPROE, la cual en consulta con las Unidades de la Sede que corresponda, verificará el cumplimiento de los acuerdos del Comité y comunicará la aprobación del proyecto por el Director General.
- La tercera y menos probable, que el Comité recomiende archivar el proyecto o mantenerlo en suspenso.

Las dos últimas opciones serán menos frecuentes si el proceso de revisión intermedia descrita en el paso 6 se cumple con el grado de detalle y profundidad necesario.

#### Paso 9. Procesamiento del operativo

La DIPROE procesará el operativo correspondiente para que se pueda proseguir con las actividades de organización para la ejecución y ejecución del proyecto.

ANEXO 2

FUNCIONES Y PERFIL DESEABLE PARA EL CARGO DE JEFE DE PROMULTI

A. DESCRIPCION GENERAL DE LAS FUNCIONES DEL CARGO DE JEFE DE PROMULTI

Los Jefes de PROMULTI representan un grupo de funcionarios de cuyo desempeño como gerentes de acciones depende en gran medida la calidad de la cooperación técnica que se ofrece a los países. Por ello deberán disponer de conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar varias funciones cuya descripción general corresponde a lo siguiente:

- Identificar la problemática que enfrentan las instituciones nacionales, ayudar a establecer las causas de problemas relevantes y de solución prioritaria, y ubicarlos en el contexto de una visión más amplia de la problemática agropecuaria y rural.
- Identificar y priorizar, en consulta con el Representante y funcionarios nacionales, problemas prioritarios que el IICA pueda contribuir a resolver caracterizando sus causas e implicaciones y precisando los destinatarios de las acciones que se proponga ejecutar.
- Identificar, jerarquizar, otorgar coherencia y concertar los resultados que se esperan lograr mediante proyectos y otras acciones de cooperación técnica y apoyo administrativo; identificar los factores externos que condicionan su logro y diseñar la respectiva estrategia para su obtención, haciendo uso de técnicas auxiliares (matriz de objetivos, árbol de problemas, escenarios, análisis de campo de fuerzas, etc.) y los lineamientos para la cooperación técnica vigentes.
- Elaborar instrumentos de cooperación técnica basados en el proceso de concertación con las autoridades del gobierno o de organizaciones privadas de modo que respondan a las prioridades nacionales, a la estrategia de acción del IICA en el país y a los lineamientos para la cooperación técnica del Programa respectivo, haciendo uso de las normas, instructivos y procedimientos vigentes y respaldando las propuestas con los respectivos instrumentos legales. Con base en ello elaborar, poner en práctica y vigilar el cumplimiento de programas de trabajo realistas que correspondan a la situación en que se actúa y sean coherentes con los resultados acordados.
- Mantener con el Representante del IICA en el país y las autoridades de contraparte, un diálogo permanente sobre la marcha de las acciones a su cargo y los factores externos que condicionan su ejecución con la finalidad de asegurar que las decisiones que se adopten contribuyan al logro de los resultados esperados y se mejore la eficacia de la cooperación que se proporciona.

- Movilizar la capacidad técnica nacional, identificar y facilitar el apoyo de otros funcionarios y Unidades del Instituto para reforzar la calidad y oportunidad de los proyectos o acciones a su cargo.
- Asumir plenamente las funciones y atribuciones que le competen en su calidad de Jefe de Proyecto, ejerciendo su capacidad técnica y administrativa, criterio y liderazgo en el ámbito de su responsabilidad, asumiendo su labor de supervisor directo e inmediato de la ejecución de las acciones, del aprovisionamiento de recursos y del desempeño del personal a su cargo, poniendo en práctica decisiones oportunas en el ámbito de su competencia.
- Aplicar adecuadamente las normas y procedimientos del Instituto en el ejercicio de sus funciones y asesorar al Representante en las áreas de su experiencia y conocimiento para la preparación de propuestas en la adopción de decisiones que afectan las acciones a su cargo y en la documentación, intercambio y transferencia de experiencias, métodos y técnicas exitosos.

Adicionalmente, se espera que los Jefes de PROMULTI sean capaces de:

- Diseñar, hacer operativa y perfeccionar la organización del proyecto con base en la estrategia del mismo y la experiencia institucional, para asegurar que los componentes-país y central interactúen de manera fluida y actúen con eficacia.
- Contribuyan al desarrollo del marco conceptual y operativo del respectivo Programa del IICA y de métodos, técnicas y documentación de experiencias para facilitar su adopción en otros proyectos y acciones del Instituto.
- Interpretar y aplicar permanentemente los lineamientos para la cooperación del Programa respectivo en la administración del proyecto y en la ejecución de las acciones, y asesorar a los Directores de Programa en el perfeccionamiento y ajuste de los lineamientos programáticos con base en experiencias concretas.

#### B. PERFIL DESEABLE DEL JEFE DEL PROMULTI

Teniendo en cuenta la importancia de los PROMULTI como instrumento eficiente de cooperación técnica, así como las funciones propias de la jefatura de dichos proyectos, es deseable que el profesional vaya a cumplir con la misión de dirigir estos proyectos y presente el siguiente perfil:

- Tener título profesional de alguna de las ramas que comprenden las ciencias agrícolas y/o sociales y por lo menos el título de M.Sc. o su equivalente y preferiblemente el grado de Ph.D.
- Tener por lo menos 10 años de experiencia en el área de trabajo en la cual hará énfasis el proyecto multinacional y por lo menos cinco años como líder de grupo, Director de área o de proyecto; es decir, cargos a nivel nacional e internacional en los cuales haya tenido que

desenvolverse como gestor y coordinador de actividades tanto técnicas como operativas.

- Mostrar iniciativa y habilidades para proponer y preparar estratégicamente proyectos del área de su competencia.
- Mostrar liderazgo como cualidad personal, tanto para la proposición de iniciativas como para transferir las mismas a la práctica, así como para la organización y la coordinación de trabajos multidisciplinarios, pluriagenciales y multipaíses.
- Presentar buena disposición para movilizar recursos y concertar acciones a través de las relaciones interpersonales a nivel del grupo de trabajo y de las instituciones nacionales e internacionales que están involucradas en el desarrollo del PROMULTI.
- Mostrar interés por estar actualizado en el área de su competencia así como enriquecerla a través de iniciativas que conlleven a obtener nuevos conocimientos, conceptos y metodologías integrándose al área programática de la institución a la cual pertenece el PROMULTI, como parte de un todo.
- Disponer de habilidades para difundir tanto en forma verbal como escrita a diversas audiencias, intra y extra institucionales, tanto la naturaleza y los propósitos del proyecto bajo su responsabilidad como los progresos y resultados del mismo.



