

HCA D10 156  
115245



115245



INSTRUCCIONES PARA LA ELABORACION DE  
PROGRAMA - PRESUPUESTO Y PROGRAMA - OPERATIVO

Este documento pone en ejecución las recomendaciones que sobre la materia formuló el Consejo de Directores durante la 18a. Reunión, Cerro Verde, El Salvador, octubre 1974. Busca además combinar en un único instructivo las normas generales que rigen la elaboración del Programa-Presupuesto y del Programa-Operativo, de manera que el paso de uno a otro nivel de decisión se realice en forma armónica y complementaria, procurando además que se trabaje dentro de las siguientes pautas:

1. La elaboración de ambos documentos, tanto en cuanto al contenido del programa de trabajo de cada unidad como en cuanto a las asignaciones, deberá considerar la totalidad de los recursos con que cuenta para desarrollar sus acciones.
2. Debe estimularse la mayor participación posible de todos los niveles jerárquicos del Instituto, así como de los funcionarios y técnicos que los componen, tanto en la elaboración de propuestas originales como en su complementación y enmiendas, según sea requerido. Con este propósito, estas instrucciones se harán llegar a todas las unidades presupuestarias, cuyo personal directivo y técnico deberá estudiarlas cuidadosamente y solicitar a la Dirección General las aclaraciones o ampliaciones que estimen necesarias.
3. El procedimiento a seguir busca armonizar la corriente normativa que se origina a nivel de Junta Directiva y Dirección General, con las iniciativas que ascienden de cada unidad operativa, dentro de los lineamientos del Plan de Acción correspondiente. Para ello el proceso se ha dividido en las siguientes etapas:

I Etapa: Estudio de las normas generales y específicas (junio)

Esta etapa se cumple durante las reuniones de programación de junio y en ella se debe tomar conocimiento de cualquier enmienda a las instrucciones y políticas vigentes, como fundamento para lograr una primera conciliación de las aspiraciones y necesidades dentro de los componentes de cada unidad presupuestaria.

II Etapa: Elaboración de propuestas básicas (julio)

Los componentes de cada unidad presupuestaria elaboran sus propuestas de conformidad con las instrucciones establecidas y las someten a consideración de la Dirección correspondiente.

III Etapa: Elaboración de anteproyectos de Programa-Presupuesto (agosto)

Las Direcciones de unidades presupuestarias revisan, ajustan complementan y consolidan las propuestas básicas recibidas y las someten a consideración de la Dirección General.

IV Etapa: Elaboración del proyecto de programa-presupuesto  
(septiembre-octubre).

La Subdirección General Adjunta de Planificación revisa y ajusta las propuestas recibidas y elabora un Anteproyecto consolidado de Programa-Presupuesto. Este documento se somete a consideración del Consejo de Directores cuyas observaciones formarán parte de los antecedentes que fundamenten la decisión del Director General. Con base en la decisión del Director General, la Dirección de Planificación Operativa y Evaluación elabora el Proyecto de Programa-Presupuesto.

V Etapa: Elaboración del proyecto de programa-operativo  
(octubre-febrero)

El programa de trabajo, y asignaciones provistas para cada unidad operativa se concretan a nivel de actividad y objeto de gasto y si es necesario se ajustan las estimaciones de recursos. Estos documentos se analizan durante las reuniones de programación de febrero, cuyas conclusiones permiten elaborar una primera versión del programa-operativo de cada unidad.

VI Etapa: Definición y aprobación del programa-operativo  
(febrero-junio)

El proyecto de programa-operativo junto con sus ajustes finales se analiza durante las reuniones de programación de junio, a la luz de los resultados de la Reunión Anual de Junta Directiva. Con base en este análisis, el Director General aprueba el programa-operativo y ordena su ejecución.

4. Las dependencias de la Dirección General, IICA-CIDIA y Programa IICA-Trópicos seguirán estas mismas instrucciones ajustándolas de acuerdo a su estructura, procurando mantener la secuencia y principios de participación establecidos, así como los períodos para el cumplimiento de cada etapa.

## I ETAPA -- ESTUDIO DE LAS NORMAS GENERALES Y ESPECIFICAS

Las Reuniones de Programación de junio que se realizan en las Sedes de cada Dirección Regional y del IICA-CIDIA, representan una etapa fundamental dentro del ciclo anual de proceso de elaboración del Programa-Presupuesto y Programa-Operativo. En ellas deben participar el Comité de Programación respectivo y Representantes de la Subdirección General Adjunta de Planificación. En ocasiones participará también el propio Director General o algún otro funcionario de la Dirección General.

Durante estas Reuniones deberá tratarse los siguientes asuntos:

A. Pautas Generales y Especificas que rigen la Elaboración de Propuestas de Programa-Presupuesto, con base en los siguientes documentos:

- i. Instrucciones Generales y específicas para el año correspondiente del Director General.
- ii. Las políticas técnicas, institucionales e instrumentales.
- iii. Resoluciones y recomendaciones de las reuniones anuales de la Junta Directiva.
- iv. Recomendaciones del Consejo de Directores, aprobados por el Director General.
- v. Recomendaciones de los Coordinadores de Línea.

B. Propuestas preliminares de las Representaciones, cada representante debe rá someter a consideración de la Reunión los cambios más sobresalientes que desearía introducir en su Programa de Trabajo tratando de identificar las necesidades de recursos que dichos cambios suponen, desglosados como sigue:

B.1 Personal Técnico Internacional

Estimado a base de 10/12 del personal internacional con sede en la propia Representación y los meses-hombre que desearía utilizar de cada técnico de otras unidades.

B.2 Personal Técnico y Auxiliar Nacional

La utilización del tiempo completo de este personal, indicando sus posibles fuentes de financiamiento.

B.3 Recursos Financieros

Estimación de los recursos regulares y de otras fuentes que serían requeridos para atender los nuevos costos de operación de los proyectos así como las demás asignaciones para mobiliario y equipo y servicios generales.

C. Una vez escuchadas todas las presentaciones la reunión deberá abocarse a:

- i. Tratar de alcanzar por consenso una primera conciliación de las aspiraciones de cada Representación con los recursos totales disponibles. De ser necesario, el Director correspondiente con la asesoría de los Representantes de la Dirección General, adoptará las decisiones que requiera dicha conciliación.
- ii. Definir el contenido y orientación de posibles proyectos multinacionales que complementen la acción prevista para cada unidad operativa.

D. Instrucciones Específicas por Representación

Antes de terminar la Reunión cada Representante recibirá las instrucciones específicas que deberá atender para la elaboración de sus propuestas definitivas de Programa-Presupuesto complementarias de las más generales mencionadas en el párrafo "A" de esta etapa.

II ETAPA - ELABORACION DE PROPUESTAS BASICAS

Esta etapa del proceso debe cumplirse durante el mes de julio y en ella debe participar en pleno el Comité Nacional de Programación (integrado por el Representante y el equipo técnico de cada Unidad), el cual contará con la colaboración del Oficial o Asistente Administrativo para los cálculos presupuestarios correspondientes.

A. Programa de Trabajo

La labor deberá iniciarse con una definición lo más clara posible del programa de trabajo que la Unidad espera realizar durante el ejercicio económico que corresponda. Para ello será necesario tomar en cuenta: a) las conclusiones del Plan de Acción a Nivel de País, actualizado de conformidad con los avances del diagnóstico, políticas del IICA y recomendaciones de la Comisión Nacional Asesora o de los principales organismos del país; b) el análisis de los proyectos en marcha, particularmente en cuanto a los compromisos que suponen y en cuanto a sus resultados; y c) las instrucciones y posible disponibilidad de recursos según se desprenda de la Reunión de Programación de junio.

Es un esfuerzo de conciliación por aproximaciones sucesivas que deberá conducir a definir la estrategia global del trabajo de la Unidad y posible distribución de recursos para el siguiente ejercicio, como consecuencia de:

- i. Los proyectos que serán continuados, reforzados o mantenidos al mismo nivel de años anteriores.
- ii. Los proyectos que serán cancelados o concluidos.

- iii. Los proyectos nuevos que deberán ser establecidos.
- iv. La estrategia de cada proyecto específico.

Una vez definidos los proyectos deberá procederse a la elaboración y descripción de cada uno con base en las instrucciones contenidas en el Anexo 2 - "Elaboración de Proyectos" que se acompaña.

## B. Asignaciones

Se incluye el Anexo 3 - "Cálculos Presupuestarios" que instruye sobre la forma de calcular, clasificar y presentar las asignaciones que darán sustento económico a las propuestas de Programa-Presupuesto de cada Unidad.

Conviene resaltar los siguientes aspectos según los distintos tipos de gasto:

### i. Mobiliario y Equipo

Las cifras correspondientes deberán acompañarse de la inversión que se propone, para cada fuente de recursos que se utilice.

### ii. Servicios Generales

Los cambios que se presenten con respecto al ejercicio anterior deberán desglosarse y justificarse de manera que permitan diferenciar los incrementos de costos simplemente vegetativos de aquellos que surjan de otras causas.

### iii. Costos de Operación

Deberán desglosarse por proyecto y actividad, en el entendido de que en cuanto a este último nivel, las asignaciones podrían estar sujetas a ajustes posteriores. También en este caso las explicaciones que se acompañen deberán permitir diferenciar por proyecto los aumentos vegetativos de los que tengan su origen en el refuerzo de proyectos, sustituciones o creación de otros nuevos.

### iv. Costos de Personal

Si bien los costos de personal en el IICA sólo se registran a nivel de programa, para ser más realistas, la estimación presupuestaria de las asignaciones a este nivel debe fundamentarse en la que se haga al nivel de los proyectos que componen cada programa. Para cumplir lo anterior, el costo del personal debe ser estimado por totales y por meses-hombre y con esta base distribuido por proyecto y por "coordinación y supervisión de programas" según corresponda. En caso de un determinado funcionario cuyo tiempo haya que fraccionarlo aún más, se recomienda limitar estos cálculos a cuartas partes (más o menos una semana) de mes-hombre.

### C. Recursos

El Programa-Presupuesto del IICA, tanto en su contenido programático como en sus asignaciones debe considerar la totalidad de los recursos de que dispone cada Unidad para el desarrollo de su trabajo. Esto supone disponer de una información adecuada de las distintas fuentes de financiamiento que serán utilizadas, montos, condiciones contractuales que regulan su uso, etc.

Por lo anterior, las propuestas de Programa -Presupuesto que proponga cada Unidad deben incluir una sección descriptiva de las fuentes de recursos no regulares que espera utilizar de conformidad con los siguientes lineamientos:

#### i. Acuerdos, Convenios, Contratos, Donativos y Otros

Para cada fuente de financiamiento se presentará una síntesis del convenio o contrato que la respalda, incluyendo los siguientes elementos: a) objetivos del aporte; b) ingresos anuales estimados, y sumas que se destinan a atender los gastos generales del IICA ("overhead"); c) fondos de contrapartida que deberá aportar el Instituto; d) período económico; e) obligaciones del IICA cuando termine el convenio o contrato.

En los casos de convenios o contratos que no tienen el mismo período económico del IICA, se estimarán como aportes anuales los que efectivamente se espere recibir dentro del ejercicio económico del IICA. En el caso de "otros ingresos" la descripción deberá incluir un detalle que fundamente los cálculos hechos y su comparación con las cifras reales obtenidas en años anteriores.

#### ii. Aportes fuera de contribuciones en efectivo

En atención a la Resolución IICA/JD-634-27 deberá presentarse un detalle de las contribuciones en especie que se espera recibir de las entidades nacionales a través del uso sin costo de bienes y servicios en favor del IICA. El detalle deberá incluir una estimación actualizada de los desembolsos que representarían para el Instituto, clasificados según corresponda por alquileres, personal profesional y auxiliar, transportes, etc.

### D. Proyección (Recursos Regulares)

Las propuestas de Programa-Presupuesto que elaboren las Unidades Operativas deberán complementarse con una proyección de asignaciones para el período inmediato siguiente. Se utilizará el porcentaje de aumento que cada año se indique y su distribución por proyectos y otros renglones de gasto se basará en las prioridades, que a criterio de la Representación, mejor respondan a las necesidades del país y de su sistema institucional.

### E. Presentación de Propuestas

Las propuestas definitivas de cada Representación deberán llegar a la



respectiva Dirección Regional a más tardar el último día hábil del mes de julio. Incluirán los siguientes elementos:

i. Programa de Trabajo y Asignaciones

Incluye la descripción de proyectos, cálculos y descripción de ingresos y egresos previstos, distribución de contos por función y por objeto de gasto, proyecciones, notas explicativas, etc.

ii. Información Analítica

Tiene como propósito facilitar el análisis, tanto al nivel de la respectiva Dirección Regional como al nivel de la Dirección General y cubrirá los siguientes aspectos:

- a) Una apreciación general sobre el contenido y orientación de la propuesta, su estrategia general y los cambios más sobresalientes que surjan de su comparación con el programa de trabajo aprobado para el ejercicio en vigencia
- b) Cuadro comparativo de las asignaciones por proyecto y demás capítulos de gasto. Este cuadro debe acompañarse de las explicaciones que justifiquen los cambios en las asignaciones, particularmente distinguiendo los aumentos vegetativos de los originados en otras causas; y de las razones que justifiquen la cancelación o conclusión de algún proyecto así como del establecimiento de alguno nuevo. Este análisis debe hacerse tanto por función como por objeto de gasto.

III ETAPA - ELABORACION DE ANTEPROYECTOS DE PROGRAMA-PRESUPUESTO

La tercera etapa del proceso será cumplida por el Director y Asesores Regionales, con la colaboración del Asistente Administrativo para los aspectos presupuestarios correspondientes. Esta etapa debe quedar cumplida durante el mes de agosto y abarca los siguientes aspectos:

A. Revisión de Propuestas

Es responsabilidad de la Dirección Regional asegurarse de que las propuestas de Programa-Presupuesto recibidas de las Representaciones cumplan adecuadamente con las disposiciones generales establecidas sobre contenido y forma de presentación, así como con las disposiciones más específicas surgidas de la Reunión de Programación de junio. Se recomienda fundamentar esta labor en las instrucciones detalladas en las Etapas I y II y sus Anexos. Sin pretender ser exhaustivos, se incluyen los siguientes temas que deberán ser atendidos para una mejor revisión de las propuestas de cada Representación:

i. Programa de Trabajo

Es importante que el conjunto de proyectos propuestos representen un esfuerzo articulado a nivel de país con fundamento en el Plan de Acción correspondiente. Esto supone: a) la existencia de un objetivo global y estrategia común para todos los proyectos que deben surgir del Plan de Acción correspondiente; b) de la complementariedad que exista entre los distintos proyectos; c) las prioridades evidenciadas por la asignación de recursos a nivel de proyectos.

Las instrucciones vigentes para la elaboración del Plan de Acción ofrecen alternativas para irse aproximando paulatinamente a estas características del programa de trabajo de cada Representación.

Para verificar las condiciones anteriores deberán examinarse con todo cuidado las descripciones de proyectos y las asignaciones y demás documentos explicativos incluidos en la propuesta. La falta de un Plan de Acción a Nivel de País debidamente aprobado, no debe aceptarse como excusa para que el programa de trabajo de la Representación falte a los principios de unidad y articulación aquí referidos

ii. Proyectos y Otros Egresos

Cada proyecto debe ser revisado a fin de asegurar: a) que sus distintos elementos (título, antecedentes, objetivos, metas etc.) se hayan descrito adecuadamente; b) que exista coherencia entre esos elementos; c) que la labor que se pretende realizar guarde consistencia con las asignaciones de personal y costos de operación a cada uno; y d) que las asignaciones incluyan tanto los recursos regulares como los provenientes de otras fuentes.

Un análisis similar deberá realizarse para las previsiones que se propongan para los capítulos: Coordinación y Supervisión de Programas; Servicios Generales y Mobiliario y Equipo.

Es importante examinar los documentos explicativos correspondientes y todos los cálculos con el propósito de verificar que las asignaciones se mantengan dentro de los principios de austeridad y racionalidad del gasto que caracterizan al IICA.

iii. Ingresos y Proyecciones

El examen de los ingresos deberá permitir verificar: a) que los cálculos correspondientes sean realistas; b) que estén amparados en documentos debidamente firmados; y c) que la descripción de cada uno cumpla con las instrucciones correspondientes.

En cuanto a las proyecciones, deberá examinarse su consistencia con los recursos potenciales previstos y con el programa de trabajo propuesto. Estas proyecciones son puramente informativas y pueden ser modificadas posteriormente si las nuevas condiciones así lo aconsejan.

iv. Aclaraciones y Ajustes

Del análisis anterior puede surgir la necesidad de solicitar al Representante determinadas aclaraciones o explicaciones adicionales. Es posible además que la Dirección Regional considere conveniente solicitarle también determinados ajustes en la propuesta originalmente presentada. Esta labor puede consumir mucho tiempo, razón por la cual se sugiere que las Direcciones Regionales inicien su labor tan pronto reciban las propuestas y que las Representaciones, no sólo las presenten lo antes posible, sino además que suministren los datos adicionales y ajustes que les sean requeridos con la debida prontitud.

Se espera que las propuestas de Programa-Presupuesto que se eleven a consideración de la Dirección General sean el producto de una participación efectiva del equipo de cada Representación y del de la Dirección Regional. En caso de presentarse una diferencia que no haya podido ser superada entre ambos grupos en determinados aspectos de la propuesta, el resto del proceso deberá continuarse con base en la decisión que adopte el Director Regional, quien informará a la Subdirección de Planificación sobre los motivos en que fundamente esta medida.

B. Complemento y Consolidación

Complementada la fase de revisión y ajuste, corresponde a la Dirección Regional proceder a complementar y consolidar la propuesta de Programa-Presupuesto de la Zona, lo que incluye los siguientes pasos:

1. Proyectos Multinacionales

La estrategia de acción del IICA se cumple básicamente a través de planes de acción y proyectos a nivel de país. Los proyectos y actividades multinacionales que realicen las Direcciones Regionales, sólo se justifican en la medida en que efectivamente apoyen y complementen aquella estrategia de acción básica.

Tomando en cuenta la consideración anterior, se procederá a elaborar los proyectos multinacionales que realmente se justifiquen, siguiendo las mismas pautas señaladas para la Etapa II y sus anexos. Es conveniente que en el punto "observaciones adicionales" de la descripción de estos proyectos se indique con toda claridad la forma en que sus actividades respaldan las acciones previstas en los proyectos nacionales. Desde luego, no es necesario que todos los programas incluyan proyectos multinacionales.

En cuanto a los proyectos del IICA-CIRA de la Zona Andina, se sugiere que los presente junto con los de la Representación, de manera que la Dirección Regional pueda revisar al mismo tiempo las propuestas de las dos unidades.

ii. Elaboración de Programas

Se incluye el Anexo 1 - "Elaboración de Programas" que instruye sobre forma de describir los programas, cálculo de asignaciones y su presentación. Conviene insistir en que cada año se revisen las descripciones de estos programas a fin de actualizarlos y adaptarlos debidamente a las políticas del IICA y a la orientación y contenido de los proyectos que cubre. Debe tenerse presente que una vez aprobados por Junta Directiva, solo se admitirán los proyectos que efectivamente queden comprendidos dentro de los objetivos específicos y estrategia de cada programa.

iii. Otras Actividades y Servicios

En los casos en que la Dirección Regional considere conveniente presupuestar partidas para atender servicios especiales no comprendidos dentro de los programas y proyectos regulares, deberán acompañarse estas asignaciones de una breve nota explicativa que justifique la suma propuesta. Se recomienda no incluir dentro de este renglón actividades que cabrían dentro de los proyectos, ni acciones que correspondan a los costos regulares de coordinación y supervisión de programas.

iv. Proyecciones (Recursos Regulares)

Haciendo uso de las proyecciones a nivel de proyecto presentadas por cada Representación, la Dirección Regional deberá presentar su propia versión de lo que debería ser la proyección a nivel de programa, acompañando estas estimaciones de las razones que las fundamenten y aclarando si es del caso, las diferencias que pueda haber con las presentadas a nivel de proyecto.

C. Presentación de Propuestas

Las propuestas definitivas deberán ser enviadas al Director General a más tardar el 31 de agosto, con copia para la Dirección de Planificación Operativa y Evaluación. Cada propuesta deberá incluir los siguientes elementos:

i. Propuestas de Programa-Presupuesto por Representación

Se incluirán los documentos originalmente sometidos por cada Unidad, así como también las informaciones adicionales y ajustes que hayan surgido del análisis a nivel de Dirección Regional.

ii. Documentos Complementarios

Se refiere a los proyectos multinacionales, descripciones y presupuesto, así como también las asignaciones y notas explicativas referentes al renglón de otras actividades y servicios.

iii. Programas y Otros

La descripción y asignación de recursos para cada programa, así

como para el renglón de "coordinación y supervisión de programas" y otros costos de la Dirección Regional

iv. Información Adicional

La propuesta de Programa-Presupuesto debe ser acompañada de un memorando del Director Regional, en el cual, además de ofrecer una apreciación global sobre el contenido y orientación general de los documentos que envía, explique en forma resumida y concisa los cambios más sobresalientes que surjan al compararse esta propuesta con el Programa Presupuesto en vigencia, haciendo particular referencia a los siguientes puntos:

a) Destino del Aumento

Por función (programa y otros) y por objeto de gasto

b) Programa de Trabajo

Cambios más sobresalientes en la orientación y contenido de cada programa y su justificación

c) Asignaciones

Aumentos o disminuciones más sobresalientes en la asignación de recursos, por función y por objeto de gasto y su justificación, según se refiera a incremento vegetativo en los costos, fortalecimiento de algunas acciones, cambios de estrategia, etc.

IV ETAPA - ELABORACION DEL PROYECTO DE PROGRAMA-PRESUPUESTO

Durante el mes de setiembre el equipo de la Subdirección General Adjunta de Planificación procederá al análisis de las propuestas recibidas, tanto en sus aspectos técnicos como presupuestarios. Con base en este análisis y los posibles ajustes que surjan, la Dirección de Planificación Operativa y Evaluación elaborará un Anteproyecto de Programa-Presupuesto para someterlo a consideración del Consejo de Directores.

El Consejo estudiará el Anteproyecto durante su reunión anual y elevará sus recomendaciones al Director General. Las decisiones que el Director General adopte sobre el particular:

- i. Serán comunicadas oficialmente a todos los miembros del Consejo, quienes a su vez las pondrán en conocimiento de los funcionarios y técnicos de las dependencias a su cargo, y
- ii. Serán la base para que la Dirección de Planificación Operativa y Evaluación proceda a confeccionar el Proyecto de Programa-Presupuesto definitivo.

El Proyecto de Programa-Presupuesto debe ser elaborado con suficiente anticipación de modo que su análisis y aprobación por parte de los Estados miembros cumpla los siguientes requisitos:

i. Presentación oficial

El Proyecto de Programa-Presupuesto debe ser presentado a Junta Directiva (Washington D.C.) con no menos de sesenta días de anticipación a la fecha que se establezca para la Reunión Anual de Junta Directiva.

ii. Presentación a nivel de país

Una vez hecha la presentación oficial en Washington D.C., los Directores Regionales junto con el Representante correspondiente harán una presentación del Proyecto ante las autoridades nacionales, procurando hacer énfasis en las implicaciones para el correspondiente Estado miembro. Es importante que a esta presentación asista el Representante del país ante la Reunión Anual de la Junta Directiva.

iii. Análisis y aprobación final

El Proyecto de Programa-Presupuesto será finalmente sometido a análisis y aprobación de la Reunión Anual de la Junta Directiva a través de la reunión de su correspondiente Comisión Especial.

En ocasiones, como en el caso del Proyecto de Programa-Presupuesto 1976-77 la Comisión Especial de la Reunión Anual de la Junta Directiva hará una reunión extraordinaria para hacer recomendaciones sobre forma y contenido del Programa-Presupuesto antes de que se elabore en su versión final.

V ETAPA - ELABORACION DEL PROYECTO DE PROGRAMA-OPERATIVO

Los elementos básicos (objetivos, estrategia, asignaciones, etc.) que conforman el Proyecto de Programa-Presupuesto aprobado por el Director General, son normativos para cualquier enmienda o ajuste posterior que las unidades operativas consideren necesario introducir en su programa de trabajo. Este hecho debe tenerse presente durante todas las etapas de elaboración y discusión de propuestas a nivel de programa y proyecto.

Durante el período setiembre-noviembre cada unidad operativa procurará adelantar las medidas y acuerdos que le permitan una mayor concreción de las actividades que de manera preliminar incluyó en su programa de trabajo (naturaleza de cada una, período de realización, costos, participantes, etc.). Se aprovechará esta etapa además para proponer cualquier sustitución o modificación que a nivel de actividad pueda ser aconsejable introducir.

Terminado este período, cada unidad operativa enviará a la Dirección de la Unidad Presupuestaria correspondiente, con copia para la Dirección de Planificación Operativa y Evaluación, su propuesta de Programa-Operativo como sigue:

i. Descripción de proyectos

En vista de que las descripciones de proyectos ya fueron presentadas con la propuesta de Programa-Presupuesto, con el Programa-Operativo solo se incluirán aquellas que por determinadas circunstancias se soliciten específicamente, ya sea por parte de la Dirección correspondiente o por parte de la Dirección de Planificación Operativa y Evaluación.

ii. Descripción de actividades

Incluyendo los siguientes elementos:

- a) Número, título, lugar y fechas posibles de realización
- b) Naturaleza de la actividad y su relación con las metas del proyecto
- c) Técnicos del IICA que participan distinguiendo al que haya sido designado como principal responsable de la actividad
- d) Organismos que se espera beneficiar
- e) Otros organismos que se espera colaboren, aclarando en lo posible en qué consiste esta colaboración.

iii. Asignaciones previstas a nivel de actividad

Clasificadas por objeto de gasto.

iv. Notas explicativas que aclaren cualquier ajuste o sustitución a nivel de actividad con respecto a la propuesta presentada originalmente.

Se acompaña el formulario Modelo E, el cual debe utilizarse para describir cada actividad y la asignación de recursos prevista por objeto de gasto.

Esta documentación debe llegar a su destino a más tardar el 15 de diciembre. La Dirección de la Unidad Presupuestaria correspondiente puede enviar a la Dirección de Planificación Operativa y Evaluación, antes de febrero, las observaciones que juzgue conveniente hacer sobre las propuestas de las respectivas unidades operativas.

El análisis de propuestas de Programa-Operativo se hará durante las reuniones de programación de febrero, en la sede de cada unidad operativa. En estas reuniones deberán participar, el Comité Nacional de Programación o su equivalente (todos los técnicos de la unidad) y representantes de la respectiva Dirección y de la Subdirección General Adjunta de Planificación.

Los resultados de estas reuniones darán la pauta para introducir, si es del caso, ajustes que perfeccionen el Programa-Operativo de cada unidad. Estos ajustes se harán llegar a la mayor brevedad a la Dirección correspondiente, con copia para la Dirección de Planificación Operativa y Evaluación.

#### VI ETAPA - DEFINICION Y APROBACION DEL PROGRAMA-OPERATIVO

A partir de las reuniones de programación de febrero, y una vez introducidos los ajustes que ahí se acuerden, el proyecto de Programa-Operativo quedaría prácticamente listo para someterlo a aprobación del Director General. Sin embargo, su versión final podría verse afectada por una o más de las siguientes circunstancias: a) los resultados de la Reunión Anual de la Junta Directiva; b) la situación financiera que obligue a proponer determinadas acciones o a introducir reservas que limiten en determinado monto la asignación de recursos; y c) cambios en la situación institucional de los Estados miembros que obliguen a introducir muchos ajustes en los programas de trabajo de las unidades operativas.

Para tener oportunidad de adaptar la programación final a una o más de las circunstancias mencionadas en el párrafo anterior, se ha previsto una Sexta Etapa dentro del proceso previo a la decisión final del Director General. Durante este período será recomendable analizar con mayor detenimiento el conjunto de actividades que serán realizadas con los personeros de los distintos organismos interesados. Si como consecuencia de estos análisis o por cualquier otra causa, la unidad operativa considerara recomendable introducir nuevos ajustes en las actividades previstas, deberá enviar sus propuestas a la mayor brevedad a su respectiva Dirección, con copia para la Dirección de Planificación Operativa y Evaluación, incluyendo las notas explicativas correspondientes.

La versión final del Programa-Operativo será analizada en definitiva durante las reuniones de programación de junio, de cuyos resultados se informará al Director General para que se adopte la decisión final.

La decisión del Director General será comunicada oficialmente a las dependencias interesadas de la Dirección General y a las Direcciones de las Unidades Presupuestarias, quienes a su vez informarán a las unidades operativas respectivas.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA

DETALLE DE COSTOS POR ACTIVIDAD

Código:

Título:

Ejercicio Económico:

Cta.	OBJETO DEL GASTO	TOTAL US\$	FINANCIACION			
			Cuotas			
	<u>COSTOS DE OPERACION</u>					
20	Viajes Oficiales					
21	Literatura Técnica					
22	Edición de Publicaciones					
23	Becas					
24	Consultores y Conferenciantes					
25	Materiales y Utiles					
26	Otros Servicios					
	<b>TOTAL</b>					

(Completar información solicitada al dorso)

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD

LUGAR DE REALIZACION: \_\_\_\_\_

Fecha de Iniciación: \_\_\_\_\_

DURACION: \_\_\_\_\_

Fecha de Terminación: \_\_\_\_\_

NATURALEZA Y SU RELACION CON LAS METAS ESTABLECIDAS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

TECNICOS DEL IICA QUE PARTICIPAN:

a) RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

b) OTROS: \_\_\_\_\_

ORGANISMO (S) BENEFICIADO (S)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ENTIDAD (ES) COLABORADORA (S)

<u>ENTIDAD</u>	<u>TIPO DE COLABORACION</u>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

ELABORACION DE PROGRAMAS

1. Descripción

A fin de lograr una estructura similar a la presentada en los proyectos de Programa-Presupuesto anteriores, la descripción de cada programa deberá incluir los siguientes elementos:

a) Código:

La identificación se hará conforme a lo establecido. Ejemplo:

<u>LINEA</u>	<u>UNIDAD OPERATIVA</u>	<u>PROGRAMA</u>
I	Zona Norte N	1

Código: I.N.1

b) Título:

Una frase breve que dé idea del contenido y orientación del programa.

c) Objetivo General:

Indicación en la forma más concreta posible del problema que se pretende resolver y que dio origen a la formulación del programa.

d) Objetivos Específicos:

Se refiere a los problemas concretos en los cuales se puede subdividir el objetivo general.

e) Estrategia:

Resumen de la orientación general de las acciones que serán desarrolladas para alcanzar los objetivos previstos, señalando los posibles métodos y procedimientos a seguir. Se mencionarán si es del caso, las entidades colaboradoras ya sean nacionales o internacionales que participarán en la ejecución de los proyectos.

La descripción de los elementos del programa señalados en los párrafos anteriores deberá ser hecha a doble espacio, procurando mantenerse dentro de un límite de 350 a 400 palabras de texto aproximadamente (2 páginas 8 1/2" x 11").

2. Marcha del Programa

Bajo este subtítulo se indicarán los progresos principales logrados por el programa en años anteriores y los avances esperados para el nuevo período, todo en función de los objetivos previstos. Si es del caso, se justificarán los cambios propuestos en alguno de los elementos del programa tales como: título, objetivo y estrategia.

3. Proyectos

En cada programa se indicarán los títulos de los proyectos previstos, incluyendo los costos de operación estimados para cada uno. Debajo de cada título de proyecto se agregarán uno o dos renglones explicativos que permitan conocer mejor su naturaleza y la labor que se piensa desarrollar en cada uno.

4. Programa Nuevo

En el caso de programas nuevos, se indicarán las razones que fundamentan su establecimiento y según el caso, se indicará el programa o programas a los cuales sustituye parcial o totalmente. Al igual que para los programas en marcha, deberá señalarse brevemente los resultados que se esperan obtener durante el ejercicio, e incluir los títulos y costos de operación de los proyectos previstos.

5. Cálculo de los Costos

Para determinar los costos correspondientes a cada programa se utilizará el formulario Modelo C adjunto, como sigue:

a) Código y Título

Se refiere a los elementos que permiten identificar el programa de que se trate y por lo tanto deben coincidir exactamente con los utilizados en su descripción.

b) Ejercicio Económico

Período fiscal al cual se refiere el presupuesto que está siendo elaborado.

c) Costo de Personal

Se refiere a los totales verticales de las respectivas columnas del formulario Modelo B, clasificados según fuente de financiamiento.

d) Costos de Operación

Corresponde a los gastos que son identificables para cada actividad y que representan los costos directos. Se presentarán cifras globales de estos costos clasificados según fuente de financiamiento.

## INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA

DETALLE DE COSTOS POR PROGRAMA/PROYECTO

Código:  
 Título:  
 Ejercicio Económico:

Cta.	OBJETO DEL GASTO	Total US\$	FINANCIACION	
			Cuotas	Reserva %
	<b>COSTOS DE PERSONAL</b>			
11	Profesional Internacional			
12	Profesional Nacional y Auxiliar			
	<b>Total Costo de Personal</b>			
	<b>COSTOS DE OPERACION</b>			
20	Viajes Oficiales			
21	Literatura Técnica			
22	Edición de Publicaciones			
30	Becas			
31	Consultores y Conferenciantes			
32	Materiales y Utiles			
33	Otros Servicios			
	<b>Total Costos de Operacion</b>			
	<b>SERVICIOS GENERALES</b>			
50	Suministros			
51	Impresión de Informes y Documentos			
52	Comunicaciones			
53	Mantenimiento			
54	Atenciones Oficiales			
55	Alquileres			
56	Seguros			
	<b>Total Servicios Generales</b>			
	<b>TOTAL GENERAL</b>			

## ELABORACION DE PROYECTOS

El sistema de planificación del Instituto utiliza el nivel "programa" para seleccionar los problemas institucionales que serán objeto de la acción del IICA. Antes de definir "actividades", es necesario que se analicen esos problemas para determinar los medios y los recursos que su solución implica (Plan de Acción a Nivel de País); seguidamente será necesaria la elaboración de "proyectos" que garanticen la unidad y complementación de los servicios (actividades) que serán suministrados. De esta manera se evidencia la importancia del nivel proyecto dentro del sistema de planificación establecido. Ni el proyecto es un simple conjunto de actividades ni la actividad tiene mayor impacto si no forma parte de un proyecto debidamente elaborado.

Elaborar un proyecto implica definir: el qué y cuánto del problema institucional se espera atender durante el período y definir el o los organismos que serán fortalecidos; el cómo (metodología y recursos) será logrado; el quién o quienes tendrán a su cargo o participarán en su ejecución; el cuándo y dónde serán realizadas las acciones. Cada uno de estos elementos debe ser definido adecuadamente y luego analizado en función de los otros para asegurar su consistencia.

Las indicaciones que seguidamente se presentan tienen como propósito facilitar la descripción de proyectos. Pretenden señalar aquellos aspectos que se considera indispensable conocer para verdaderamente captar los alcances y orientación de cada proyecto, razón por la cual cada elemento debe ser desarrollado adecuadamente. Se incluye una sección de "observaciones adicionales" que permitirá a quien describe el proyecto agregar aquellas consideraciones adicionales que en su opinión ayuden a una mejor comprensión del contenido y orientación descritos.

La descripción de cada proyecto deberá cubrir los siguientes elementos:

### 1. Número y Título del Proyecto

De conformidad con el código establecido, el número del proyecto permite diferenciarlo, además de identificar la Unidad Operativa, la Línea de Acción y el Programa al cual corresponde. El título debe reflejar en pocas palabras el problema institucional específico que se trata de solucionar con el proyecto.

### 2. Antecedentes

Se entiende que en la mayoría de los casos la solución del o de los problemas institucionales a los cuales se refiere el proyecto suponen un conjunto de acciones que trascienden al ejercicio económico. Esto obliga a analizar cada proyecto dentro de una perspectiva de tiempo mayor y como un conjunto de acciones relacionadas con otras del pasado y posible<sub>mente</sub> con proyecciones hacia el futuro, como única forma para poder interpretar adecuadamente los verdaderos alcances del proyecto.

Se ha previsto esta sección para que se presente una síntesis de las consideraciones que llevaron al establecimiento del proyecto del o de los organismos específicos que se espera fortalecer, de los logros más importantes alcanzados en el pasado si se trata de un proyecto en marcha y de los aspectos más sobresalientes que se esperan del proyecto en años futuros. Conviene que se indique además la fecha que en forma provisional se ha previsto para concluir o revisar integralmente el proyecto.

### 3. Objetivos y Metas

El o los objetivos del proyecto deben corresponder a los problemas de las instituciones resumidos en los objetivos específicos del programa correspondiente. Conviene que en esta sección se transcriban los objetivos del programa que habrá de solucionar el proyecto y se amplíe y analice la problemática a la cual se refieren para una mejor comprensión de sus alcances. Cumplida esta etapa se estará en mejor condición de indicar la parte de esos objetivos o sea las metas que el proyecto permitirá alcanzar durante el ejercicio económico que se programa y proyectar la parte que se espera alcanzar durante etapas futuras del proyecto.

Debe tenerse presente que el impacto final de todo proyecto que el IICA realice debe reflejarse en el fortalecimiento institucional de los países y debe contribuir a estimular y apoyar una mayor orientación humanista de los esfuerzos nacionales de desarrollo. Es importante que esta condición se clarifique al analizar la problemática (objetivos) que corresponda atacar a cada proyecto.

### 4. Actividades previstas

En esta sección deberán señalarse las actividades que en forma provisional se han previsto para alcanzar las metas indicadas en el punto anterior, los costos de operación asignados a cada una y la secuencia en que se espera desarrollar esta acción. Queda entendido que estos aspectos pueden sufrir ajustes posteriores conforme las circunstancias así lo indiquen, pero es de esperar que el grueso de las acciones si se cumplan, dado que responde a un análisis ponderado de la problemática que se trata de afectar y de los recursos disponibles para desarrollarlo.

### 5. Observaciones Adicionales

Esta sección es optativa y tiene como propósito facilitar a quien describe el proyecto agregar cualquier información que considere necesaria para una mejor comprensión de los alcances y contenido del proyecto, particularmente en cuanto hace relación con la proyección humanista y el fortalecimiento institucional.

CALCULOS PREVISIONALES

1. Personal

1.1 Los cargos que corresponden al personal profesional internacional serán agrupados y totalizados por fuente de financiamiento (cuotas, IAH, CEPIAC etc.) utilizando para ello el formulario modelo A-1 el cual se explica a continuación:

- a) Cargo! Se anotará la información de acuerdo con los títulos que aparecen en la Lista Oficial de Personal.
- b) Funcionario. Se indicará el nombre del titular del cargo o la palabra "vacante" si no estuviere ocupado.
- c) Clase, Paso y Sueldo Anual. Serán fijados según el escalafón vigente y de acuerdo con las instrucciones específicas del Director General para cada ejercicio económico. Los costos de los cargos vacantes deberá estimarse para el año completo de acuerdo con la clasificación aprobada para el cargo, incluyendo una estimación de los subsidios y demás factores que correspondan.
- d) Subsidios Familiar y Educacional. Se calcularán de acuerdo con las escalas vigentes. El número de dependientes y de educandos debe mostrarse en las respectivas columnas.
- e) Ajuste por Sede de Trabajo. Se calculará conforme a las tablas y factores aprobados.
- f) Plan de Retiro. Se mostrará la contribución del IICA, según se trate de aporte al Plan de Jubilaciones y Pensiones o del Plan de Previsión (14% y 5% respectivamente sobre salario bruto).
- g) Seguros. Las cuotas patronales de los seguros de vida y de hospitalización serán calculadas de acuerdo con las escalas en vigencia. La cuota patronal del seguro contra accidentes será calculada a razón de US\$ 13,00 por cada miembro del personal, que es la prima base del seguro de US\$ 10.000,00.
- h) Viaje a la Patria. Se incluirá la suma de US\$ 360,00 por cada funcionario que no sea nacional del país sede.
- i) Reclutamiento, Repatriación, Traslado. Se incluirá la suma de US\$ 200,00 por cada funcionario que no sea nacional del país sede.

Complementando los datos anteriores, por suma horizontal se obtendrá el costo total anual del cargo y por suma vertical de esta columna el total correspondiente a cada fuente de financiación. Estos costos serán distribuidos por meses-hombre entre los Proyectos y/o Programas y Coordinación y Supervisión de Programas, utilizando el formulario modelo B.



- 1.2 El personal nacional profesional y auxiliar, será agrupado por fuente de financiamiento y para su cálculo se utilizará el formulario modelo A-2 como sigue:
- a) Cargo, Empleado, Clase, Paso y Sueldo Anual. Estas columnas se llenarán siguiendo las mismas instrucciones que aparecen en los apartes "a", "b", y "c", punto 1.1, correspondientes al personal internacional.
  - b) Beneficios Sociales y Seguros. Serán calculados de acuerdo con las leyes laborales del país de que se trate y mostrados en las columnas respectivas.
  - c) Otros. El formulario reserva dos columnas adicionales donde se detallará cualquier otra prestación social o beneficio no incluido en la clasificación anterior.

En la misma forma que para el personal profesional internacional, estos costos serán totalizados y distribuidos por meses-hombre, por Proyecto y/o Programas y Coordinación y Supervisión de Programas, para lo cual se utilizará el formulario modelo B mencionado en el punto 1.1.

Nota:

Es aconsejable que en cada Representación se mantenga un archivo actualizado sobre personal, que cuente con la información requerida para estos cálculos (Escala de sueldo, de personal profesional internacional y nacional, escala de ajuste por sede, tablas de seguros, etc.)

2. Costos de Operación

Corresponde a los gastos que son identificables para cada actividad y que representan los costos directos. Estos recursos se presentarán a dos niveles, según se explica a continuación:

- 2.1 Al preparar la propuesta de Programa-Presupuesto (mes de julio) se presentarán cifras globales a nivel de proyecto y actividad, clasificados según fuentes de financiamiento, acompañando una explicación de las variaciones ocurridas ya sea por incremento en el volumen de las acciones o por aumento en los costos.
- 2.2 A fines de noviembre se enviarán a la Dirección Regional, con copia para la Subdirección de Planificación, la revisión de las cifras mencionadas en el punto anterior, desglosadas por objeto de gasto y a nivel de actividad, clasificadas según la fuente de financiamiento. Esta información será revisada y ajustada en las Reuniones de Programación de febrero.

Nota:

Con el objeto de facilitar la labor de personal que tiene a su cargo la elaboración de estos presupuestos, se recomienda ~~entregar~~ un mínimo de información que afectará estos costos de operación. Posibles aumentos de tarifas aéreas, escalas vigentes de viáticos, honorarios y otros costos de consultores, becas, etc.).

### 3. Servicios Generales

Estos gastos corresponden a todos aquellos pagos que se hacen por bienes y servicios que no son identificables en las actividades y que se consideran que cumple la Unidad. El total de recursos previsto para este rubro, se mostrará desglosado de acuerdo con las cuentas que afecte (objeto del gasto) y clasificado según fuentes de financiamiento. Se complementará la parte numérica con una explicación de los cambios ocurridos.

#### Nota:

La previsión de recursos para estos gastos debe hacerse con base en los gastos realizados en períodos anteriores y requiere un análisis muy cuidadoso, por cuanto hay varios factores que influyen en su cálculo, tales como:

- a) Recursos externos
- b) Aportes en especie (locales, servicios, etc.)
- c) Aumento creciente en los costos de suministros y servicios
- d) Posible expansión de la oficina
- e) Aumentos de personal y equipo
- f) Devaluación de la moneda local, etc.

Un presupuesto deficiente de estos gastos, afectará directamente los costos de operación y por ende la buena marcha de las acciones en el país.

### 4. Equipo y Mobiliario

Las asignaciones de presupuesto reservadas para este fin, incluirán la siguiente información:

- 4.1 Equipo nuevo. Lista provisional del equipo que se desea adquirir, señalando origen y precio estimado por unidad.
- 4.2 Reposición de Equipo. Lista del equipo que será reemplazado, detallando el precio y país de origen de las nuevas unidades a adquirir.

En caso de que la Representación disponga de recursos externos para equipo y mobiliario también se informará.

### 5. Aportes fuera de contribuciones en efectivo

Se incluirá un detalle de los aportes en especie que se reciben de los gobiernos y/o entidades nacionales para cubrir parte de los costos de funcionamiento. Esta información contendrá un estimativo de lo que representaría para el Instituto pagar servicios por alquileres de instalaciones que se tienen en usufructo, uso de vehículos, equipos de oficina y laboratorios, servicios de personal etc.





