

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (PFI)

Ministerio de Agricultura y Ganadería
República de El Salvador

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Banco Interamericano de Desarrollo

PROPUESTA DE ORGANIZACION DE LA
DIVISION DE COOPERACION INTERNACIONAL
(DICI) DE OSPA

San Salvador, El Salvador
Diciembre 1993

OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR





IICA - CIDA

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
14 NCV 1994
IICA — CIDA

**PROPUESTA DE ORGANIZACION DE LA
DIVISION DE COOPERACION INTERNACIONAL
(DICI) DE OSPA**

00004067



**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL (PFI)**

**Ministerio de Agricultura y Ganadería
República de El Salvador**

**Instituto Interamericano de Cooperación para la
Agricultura -IICA-**

Banco Interamericano de Desarrollo -BID-

**PROPUESTA DE ORGANIZACION DE LA
DIVISION DE COOPERACION INTERNACIONAL
(DICI) DE OSPA**

**Julio Cross
Consultor**

**San Salvador, El Salvador
Diciembre de 1993**

INDICE

	Página
PROLOGO	1
I. ANTECEDENTES	3
A. Convenio de Fortalecimiento Institucional	3
B. La OSPA	4
C. Función de la DICI	4
D. Alcance de la Consultoría	5
II. ORGANIZACION DE LA DICI	7
A. Introducción	7
B. La DICI en la estructura del MAG	8
C. Propuesta de Organización de la DICI	8
D. Definición de Funciones	10
E. Conclusiones	12
III. LINEAMIENTOS PARA EL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES	14
A. Función del Plan Anual de Actividades de la DICI	14
B. Guía para la Elaboración del Plan Anual de Actividades	14
C. Esquema General del Plan Anual de Actividades	15
IV. DISEÑO DE BANCOS DE DATOS	17
A. Introducción	17
1. Objetivos de los banco de datos	17
2. El sistema SINCOTEC	17
3. Ficha Mínima Provisional de Proyectos	19
4. Bancos de Datos de Capacitación	19
B. Diseño Computerizado de los Bancos de Datos	20
C. Contenido de los Bancos de Datos	21
1. Ficha Mínima de Proyectos de Cooperación	21
2. Bancos de Datos de Capacitación	27
A) Oferta de Becas	28
B) Registro de Postulantes	33
C) Administración de Becas	36
D) Demanda de Capacitación	38
E) Representaciones	40

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
VI. ANEXOS	
1. Lineamientos para un programa de capacitación.	46
2. Lineamientos para la organización de un sistema de archivos.	49
3. Instructivo para operar los bancos de datos.	51
4. Estructura computacional de los bancos de datos.	57
5. Modelos de fichas computarizadas en los bancos de datos.	68

PROLOGO

Este informe de consultoría se ha elaborado en el marco de las actividades del proyecto de Fortalecimiento Institucional (PFI) del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Su propósito es presentar una propuesta de organización de la División de Cooperación Internacional (DICI), y de los lineamientos para la elaboración de un plan anual de actividades y el diseño de seis bancos de datos de proyectos y de capacitación. Se espera que la propuesta que contiene este informe, ayudará a la DICI a cumplir sus funciones más eficientemente, así como adecuarse con mayor rapidez al Sistema Nacional de Información de Cooperación Técnica Internacional (SINCOTEC), que en la actualidad diseña el Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social (MIPLAN).

El marco de referencia global utilizado en la elaboración de esta propuesta parte del criterio de que la DICI debe estar en posición de dar respuesta eficiente y oportuna a la política adoptada por el Gobierno de El Salvador, que se ha propuesto crear las condiciones para alcanzar un crecimiento económico sostenido y elevar el nivel de vida de la población del país, especialmente la más pobre. La estrategia establecida que debe dar como resultado el logro de ambos objetivos, se basa en el establecimiento de una economía social de mercado, mediante la cual el estado asume un papel regulador y no interventor. En lo que respecta al sector agropecuario, las políticas establecidas se encuentran delineadas en la Estrategia Sectorial Agropecuaria 1991-1994, que propone dejar sentadas las bases para el logro de un crecimiento fuerte y sostenido de la producción y productividad agropecuarias, garantizando con ello un mayor empleo e ingreso de la familia rural y la seguridad alimentaria de la población salvadoreña.

La adopción de esta propuesta y el ingreso al SINCOTEC implica que la DICI debe desarrollar un programa complementario de capacitación del personal para poder cumplir sus funciones. Este plan de capacitación debe orientarse a elevar el nivel técnico del personal en materia de administración de proyectos y en el manejo de la metodología que asume el SINCOTEC.

En el curso de esta consultoría se han revisado diversos documentos sobre cooperación y proyectos, la mayoría elaborados dentro del PFI, y se ha tratado en lo posible de adecuar este informe a estos, con el fin de mantener continuidad en los productos del Programa.

El autor aprovecha esta oportunidad para agradecer la colaboración que ha recibido del personal del IICA, de la OSPA y de MIPLAN, particularmente José Enrique Lois Malkún, Coordinador General del PFI, Lic. Silvia Campos de Machuca, Directora Técnica de OSPA, Lic. Violeta Lardé de Rodríguez, Jefe de la División de Cooperación Internacional (DICI-OSPA), y el personal de contrapartida de la DICI. En MIPLAN, la asistencia prestada por la Lic. Rita Saravia y la Ing. Raquel Ayala, fueron de gran ayuda para comprender el alcance del SINCCOTEC. La experiencia, siempre dispuesta a compartirla, del consultor Jaime Paredes Castillo, significó una colaboración altamente provechosa en el curso de este trabajo, que nos complace reconocer.

J. A. Cross Beras

San Salvador, El Salvador, junio de 1992

1. ANTECEDENTES

A. Convenio de Fortalecimiento Institucional

Este informe de consultoría se enmarca dentro del Proyecto de Fortalecimiento Institucional (PFI) del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de El Salvador, cuyo objetivo general es fortalecer la capacidad institucional del Ministerio mediante apoyo logístico, asesoría, capacitación y adiestramiento, para que cumpla efectivamente con sus funciones y preste un mejor servicio a los productores agropecuarios del país, principalmente pequeños y medianos.

Para tales fines el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de El Salvador han firmado un convenio de colaboración técnica con el otorgamiento de recursos no reembolsables (Convenio ATN/SF/S3201-ES (MAG-BID del 12 de enero de 1989). El IICA participa en este proyecto brindando asesoramiento técnico, fundamentado en un contrato firmado con el MAG en fecha 23 de mayo de 1989.

Según se desprende del convenio BID-MAG, sus objetivos específicos (Sección 1.02) se enumeran de la siguiente manera:

- i) Mejorar la capacidad institucional y metodológica del MAG en las áreas de políticas y planificación agropecuaria
- ii) Fortalecer la capacidad del MAG para la identificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos de inversión y cooperación técnica
- iii) Modernizar los sistemas organizativos, administrativos y operativos y, en general, la capacidad gerencial del MAG
- iv) Capacitar al personal del MAG y de otras instituciones del país vinculadas con la políticas y planificación agropecuaria y con la identificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos de inversión y cooperación técnica, en aspectos relacionados con las áreas que cubrirá el programa
- v) Diseñar una propuesta de proyecto para fortalecer la infraestructura física, logística y administrativa del MAG a mediano y largo plazo, especialmente en las direcciones generales.

B. La OSPA

En el contrato IICA-MAG, se establece que la Oficina Sectorial para la Programación Agropecuaria (OSPA) tiene la responsabilidad de la administración de este proyecto, en razón de que entre sus objetivos se mencionan lograr que el sector público agropecuario plantee y ejecute sus actividades en forma racional y coherente con los objetivos que para el sector agropecuario ha establecido el gobierno; y operar con un sistema de planificación, seguimiento y evaluación sectorial, que permita una eficiente y oportuna labor de asesoría a las actividades para la solución de la problemática del agro nacional.

La OSPA muestra una estructura organizativa de cuatro niveles. El nivel directivo está constituido por la Dirección Técnica; el de asesoría se compone del Comité Técnico (CTC), y en el mismo nivel se encuentran las unidades de Análisis de Políticas, el Proyecto de Fortalecimiento Institucional y la Unidad de Asistencia Técnica (UNAT-RUTA). El nivel técnico asesor está conformado por las divisiones de programación y proyectos, de cooperación internacional, de seguimiento y evaluación, y de planificación y estrategia institucional.

Dentro del Proyecto de Fortalecimiento Institucional (PFI), se ha considerado pertinente prestar asistencia técnica a la División de Cooperación Internacional (DICI) en el diseño de un mecanismo de manejo de proyectos de cooperación internacional y capacitación al personal para que sea capaz de trabajar eficientemente en la administración de proyectos de cooperación técnica internacional, y en la administración de los programas de capacitación en el exterior del personal del Ministerio.

C. Función de la DICI

La función general de la DICI es orientar la cooperación técnica internacional en sus diferentes modalidades de acuerdo a las necesidades y prioridades del sector agropecuario. Tiene bajo su responsabilidad la identificación de necesidades de cooperación internacional y la coordinación a nivel sectorial de la formulación de proyectos y actividades de optimicen la utilización de los recursos provenientes de dicha cooperación, tanto financiera como técnica y de capacitación; así mismo coordina el proceso de seguimiento de la ejecución de esos proyectos y actividades y vela por el cumplimiento de los compromisos adquiridos ante los organismos internacionales cooperantes. Sus funciones específicas se enumeran de la siguiente manera:

1. Coordinar con MIPLAN y MIREX el proceso de programación, gestión y negociación de la cooperación técnica internacional

2. Coordinar y asesorar a las UPIS en la identificación y formulación de proyectos de cooperación técnica internacional
3. Realizar acciones de seguimiento y evaluación continua de los proyectos de cooperación técnica internacional en ejecución.
4. Mantener un banco de datos actualizados sobre los proyectos de cooperación técnica internacional
5. Orientar a las UPIS en la identificación de las necesidades de capacitación en el exterior y su normatividad dentro del marco del desarrollo potencial humano del sector.
6. Orientar y ejecutar acciones tendientes a concretizar la capacitación y representaciones en el exterior.
7. Mantener un banco de datos sobre las acciones de capacitación con apoyo de la CTI
8. Participar en el desarrollo de programas de capacitación y adiestramiento del MAG.
9. Vincular esfuerzos de coordinación con las otras divisiones y las UPIS para armonizar las metas globales con los objetivos y los recursos disponibles.

D. Alcance de la Consultoría

El contrato de asesoría a la DICI incluye proponer una reorganización, el establecimiento de una metodología apropiada para la identificación de proyectos y su elaboración, el establecimiento de un paquete computarizado de proyectos de cooperación técnica, un paquete computarizado para la capacitación en el exterior, y capacitar al personal en el manejo de esta metodología. Estos diversos aspectos son vistos como componentes de un mismo conjunto, que es una organización eficiente para el cumplimiento de sus funciones.

La DICI actualmente muestra una débil estructura interna, lo que le impide convertirse en un organismo ágil, dinámico y capaz de tomar iniciativas que le permita incidir más significativamente en la conducción, la generación de ideas y perfiles de proyectos, su negociación y seguimiento, así como para determinar la demanda de capacitación en el exterior del personal del MAG y obtener el mayor provecho de la oferta de capacitación.

Se considera pertinente señalar en este momento que la implantación de un nuevo sistema de organización interna de la DICI se hace más necesario debido al establecimiento en un futuro

no lejano del Sistema Nacional de Cooperación Técnica Internacional (SINCOTEC), que impondrá nuevas demandas al personal de la DICI. La mayoría de ellos vienen de áreas profesionales diversas y su exposición al manejo y administración de proyectos ha adolecido de formación sistemática sobre el particular. Algo similar, pero más acentuado, se puede decir sobre el personal del área de capacitación, lo cual constituye un serio inconveniente para el manejo de los bancos de datos que propone esta consultoría y demandará el SINCOTEC.

En vista de lo anterior y debido a que existe poca información documental en la DICI sobre la organización y administración de la cooperación internacional, se ha creído pertinente sugerir una serie de manuales sobre este tema, con el fin de complementar el componente de capacitación contemplado en esta consultoría y para que sirva de marco de referencia a la estructuración interna de la DICI.

Este conjunto de manuales se concentrarían, siguiendo la metodología desarrollada para el SINCOTEC, en capacitar al personal de la DICI en manejar dichos procedimientos y generar la información que requiera para la identificación de ideas y perfiles de proyectos, preparar documentos de proyectos y en el proceso de ejecución, darles seguimiento.

De lo anterior se desprende la razón de ser de esta consultoría, que se ha enfocado a proponer un sistema de organización interna de la DICI, que incluye una metodología para la confección de un Plan Anual de Actividades, como parte del Plan Anual Operativo de la OSPA; y el establecimiento de procedimientos para una mejor organización y distribución del trabajo, tanto en el área de proyectos de cooperación internacional, como en la de capacitación, y en tercer lugar, el diseño de seis bancos de datos para llevar el inventario de proyectos y de acciones de capacitación.

Este informe presenta los siguientes productos: la propuesta de organización interna de la DICI, los lineamientos para la elaboración del plan anual de actividades y los diseños de los bancos de datos de proyectos y de capacitación y sus respectivos instructivos para facilitar su operación.

II. ORGANIZACION DE LA DICI

A. Introducción

La organización de cualquier organismo debe derivarse de como son definidas sus funciones e inserción en una estructura jerárquica, a cuyo funcionamiento y desarrollo contribuye. En otras palabras, de lo que se trata es de definir su misión, identificar su área específica de intervención y los resultados que deben derivarse de su acción. Se supone que su existencia es importante para la estructura global y para cada uno de sus componentes. De no ser así, pierde sentido y finalidad y su área particular de acción es ocupada por otras organizaciones.

Clarificada su misión y consecuentemente su importancia para toda la estructura, es posible diseñar el tipo de organización más apropiada para cumplir sus fines. En el caso específico de la DICI, su misión se desprende de la conceptualización y políticas del MAG y las tareas que le han sido asignadas y que se pueden resumir diciendo que debe orientar la cooperación técnica internacional en sus diferentes modalidades de acuerdo a las necesidades y prioridades del sector agropecuario.

El verbo orientar se entiende como una expresión activa, en el sentido de que se extiende a un conjunto de acciones que en su totalidad constituyen el eje central de la cooperación técnica internacional en el sector agropecuario. Orientar significa en este contexto incidir en la toma de decisiones de políticas agropecuarias, proveyendo información oportuna y confiable a los organismos superiores para que puedan tomar decisiones; interpretar y operacionalizar las políticas y decisiones, de manera que puedan de ellas derivarse productos tangibles; realizar acciones que garanticen un óptimo resultado; y producir cambios significativos en el sector que correspondan a las políticas y decisiones tomadas.

La DICI debe estar en posición de generar demanda de cooperación internacional y de capacitación a partir de la política agropecuaria vigente y sus lineamientos generales operativos, así como de las normas y procedimientos establecidos. De esta manera la cooperación internacional sería ampliamente aprovechada y permitiría la adecuación de las relaciones con las agencias cooperantes principales con el fin de lograr progresivamente una especialización temática para evitar duplicidades o la utilización de diferentes técnicas para abordar los mismos problemas.

B. La DICI en la Estructura del MAG

La meta de esta consultoría es proponer un conjunto de medidas que conviertan la DICI en un ente dinámico y ágil, con capacidad de responder con rapidez a las necesidades del Ministerio y a las exigencias de los organismos superiores jerárquicos, ser un vínculo de comunicación con, por un lado las agencias cooperantes y por otro con las instituciones del Ministerio y las Unidades Ejecutoras.

Este es sólo posible si existe una coordinación adecuada con las demás unidades de la OSPA, especialmente con la división de programación. Se sugiere que la dirección de la OSPA fomente intercambios regulares, a fin de determinar áreas de comunicación y colaboración. Estos intercambios servirán específicamente a la DICI en la programación de sus actividades y recibir información que le puede servir para la elaboración de su Plan Anual de Actividades y la identificación de áreas de proyectos potenciales, así como programas de capacitación.

Por lo dicho anteriormente, se presenta una propuesta de organización de la DICI que le permita jugar un papel dinámico en sus funciones como organismo administrativo de la cooperación internacional. Pretende alcanzar, en forma resumida los siguientes propósitos:

1. Elevar su nivel gerencial mediante el establecimiento de lineamientos claros en la ejecución para las tareas según prácticas y normas de dirección adecuadas a la estructura y funciones propuestas.
2. Elevar la capacidad técnica del personal mediante su exposición a los conceptos, métodos y técnicas, de manera que sea capaz cumplir con sus funciones eficazmente, a fin de generar productos concretos que incidan efectivamente en todo el proceso que conlleva la cooperación internacional.

C. Propuesta de Organización de la DICI

En terminos generales, actualmente la DICI se compone de una dirección y dos unidades, la mayor es la de proyectos con cinco técnicos, le sigue la de capacitación con tres. El apoyo administrativo cuenta con dos secretarías. Existe muy poca comunicación entre las unidades de proyectos y de capacitación. Ambas están más orientadas hacia labores administrativas rutinarias con poca gestión para generar nuevas avenidas de intervención de la División, lo que hace que la DICI sea un organismo de reacción con escasa participación en la generación de iniciativas.

En consecuencia, la siguiente propuesta de reorganización de la DICI tiene como objetivo principal convertir esta división en un organismo dinámico, capaz de interpretar la política del gobierno en materia agropecuaria, las directrices de los organismos superiores, como el Despacho Ministerial y la Dirección de la OSPA, y a partir de aquí, trazar su plan anual de actividades, transmitir la información pertinente a las instituciones del MAG, y a las unidades ejecutoras de proyectos, elaborar ideas y perfiles de proyectos, con el fin de propiciar una mejor elaboración de ideas, perfiles y documentos de proyectos. Para la mejor realización de estas tareas, la DICI debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Inventario (banco) de proyectos

La actividad consiste en el diseño y aplicación de registros computarizados para la recopilación, organización y clasificación de información sobre proyectos en estudio y ejecución, financiados con recursos nacionales y externos de cooperación internacional. Esta tarea implica el desarrollo de programas computarizados para la sistematización y análisis de la información. El SINCOTEC proveerá los instrumentos computarizados, pero la DICI deberá desarrollar capacidad para utilizarlos eficientemente.

2. Programación

Este componente se ocupa del diseño y aplicación de metodologías para la programación y seguimiento de los proyectos. Esto implica la implantación de mecanismos y procedimientos para recibir, asimilar y ejecutar directrices emanadas de la jerarquía superior, mejorar el desempeño y lograr un trabajo uniforme y coordinado con las unidades ejecutoras.

3. Identificación y formulación de proyectos

Tiene por función apoyar los esfuerzos de identificación y formulación de proyectos, mediante el uso de técnicas y metodologías de evaluación económica y social, con el fin de definir la viabilidad técnica, económica, social financiera e institucional de los proyectos. Igualmente, esto permitiría a la DICI crear oferta de cooperación internacional y evitar duplicidades entre las agencias cooperantes.

4. Sistematización y actualización de políticas

Este componente tiene una doble vertiente. Por un lado se ocupa de adecuar, registrar y sistematizar la políticas agropecuaria, en las distintas áreas de acción. Esta información es utilizada en las tareas de selección y diseño de proyectos. Por otro lado, contribuye con su asesoría a los organismos de toma de decisión, a tener información confiable y oportuna sobre el

progreso de las políticas y sus efectos, y la identificación de nuevas áreas que pueden demandar intervención.

5. Capacitación y Difusión

Este componente determina eventos específicos de capacitación, como son cursos, seminarios y talleres y otros dirigidos a los funcionarios del MAG, con el fin de elevar la calidad y capacidad de sus recursos humanos. También utiliza la modalidad de capacitación sobre la marcha para la transferencia de nuevas técnicas y metodologías que aumente la capacidad del personal.

D. DEFINICION DE FUNCIONES

La propuesta de reorganización parte de la existente y redistribuye las funciones de manera que sin alterar sustancialmente éste, pueda ser adoptada sin mayores inconvenientes y a partir de aquí crecer y desarrollarse según las demandas del sector. Busca alcanzar cinco objetivos:

- 1) Elevar el nivel de gestión;
- 2) Reorganizar los procedimientos internos;
- 3) Mejorar la operación redistribuyendo las funciones;
- 4) Poner énfasis en el desarrollo de iniciativas, mediante el establecimiento de procedimientos que permitan generar su propia demanda;
- 5) Disminuir el peso burocrático rutinario.

El esquema que se presenta a continuación muestra un organigrama funcional. Le sigue una descripción de las funciones de cada componente.

Dirección de la División de Cooperación Internacional

La dirección de la DICI es la instancia responsable del buen funcionamiento de la división. Requiere para el éxito de sus funciones y tareas asignadas por los organismos superiores desarrollar un alto sentido gerencial y administrativo, iniciativa y dones ejecutivos, así como un permanente contacto con los organismos superiores, las agencias cooperantes y las demás instituciones del MAG. Entre las tareas bajo se responsabilidad se señalen las siguientes:

Ser enlace entre la Dirección de la OSPA y representarla ante las agencias externas cooperantes y las demás instituciones del MAG en lo que respecta a la cooperación internacional.

Dirigir, distribuir, orientar y supervisar las labores del personal de la división y velar porque el personal cumpla con las funciones y tareas que le han sido asignadas.

Mantenerse informada sobre el desarrollo pertinente de su área de acción y mantener informado al personal para que pueda cumplir eficientemente sus funciones.

Elaboración del Plan Anual de Actividades y correspondiente estimación de gastos y recursos.

Tomar las medidas pertinentes para crear demanda de proyectos.

Cualquier otra función que le sea atribuida por la Dirección de la OSPA.

Relaciones Externas

La DICI tiene entre sus responsabilidades mantener relaciones permanentes con las agencias cooperantes y ampliar el número de estas, así como mantenerlas informadas de la ejecución de los proyectos en los que están involucradas y hacer gestiones pertinentes para ampliar el inventario de proyectos. Esta unidad tendrá como función principal servir de apoyo a la dirección de la DICI en el logro de estos objetivos. En tal sentido deberá:

Participar en la elaboración de convenios de cooperación internacional, así como en la negociación de convenios de proyectos con MIPLAN y MIREX.

Cooperar en la identificación de ideas de proyectos, en coordinación con las agencias de cooperación.

Elaborar el inventario de proyectos en negociación.

Mantener relaciones y coordinación con las demás instituciones del MAG.

Participar en eventos, jornadas y otros tipos de reuniones relativas a la negociación de proyectos.

Llevar el control de pagos a organismos externos.

Efectuar el seguimiento a resoluciones y acuerdos derivados de reuniones a nivel internacional.

Cualquiera otras tareas que le sean asignadas por la dirección de la DICI.

Capacitación

Tiene a su cargo todas las labores de generación de demanda, y manejo y administración de los programas de capacitación externa del MAG. Su responsabilidad inmediata consiste en:

Generación de demanda de capacitación de las instituciones del MAG.

Recibir y procesar las ofertas de becas provenientes de las agencias cooperantes.

Recibir y procesar los documentos de postulantes a becas.

Sugerir decisiones pertinentes sobre el otorgamiento de becas, recomendando quiénes deben ser beneficiados a la luz de los análisis previos hechos de las capacidades de los postulantes y las normas establecidas para el otorgamiento de becas.

Administrar las becas concedidas y llevar el seguimiento de los becarios durante el período de capacitación y en el período inmediatamente siguiente al término de ésta.

Cualquier otras tareas que le sean asignadas por la dirección de la DICI.

Seguimiento de Proyectos

Tiene a su cargo todo lo referente al seguimiento periódico de la ejecución de los proyectos, mediante la recepción de informes y visitas a terreno. Como responsable de la ejecución, debe mantener contacto permanente con las unidades ejecutoras y servir de vínculo entre éstas y la dirección de la DICI, e informar del progreso de la ejecución. Sus principales funciones son:

Asesorar a las instituciones y unidades ejecutoras en la formulación de ideas y perfiles de proyectos, según los lineamientos establecidos por la DICI.

Efectuar el seguimiento a los proyectos en ejecución, según las normas y procedimientos establecidos y mantener informada a la dirección de la DICI del progreso de los proyectos.

Elaborar y llevar el inventario actualizado de los proyectos en ejecución, según los procedimientos establecidos. Para ello deberá nutrir permanentemente los bancos de datos con información actualizada.

Identificar la demanda de proyectos y asesorar a las UPIS de las unidades ejecutoras en su elaboración.

Cualquier otras tareas que le sean asignadas por la dirección de la DICI

Apoyo Administrativo

Es el centro administrativo de la DICI y tendrá la responsabilidad de dar apoyo a la dirección y a sus demás componentes. Tiene bajo su responsabilidad llevar el archivo y los bancos de datos, y velar por su integridad y mantenimiento actualizado. Tiene dos componentes, el archivo central de la división y los bancos de datos.

El archivo central constituye la historia y memoria de la división y consecuentemente debe ser el recipiente y depositario único de todo el material documental que recibe y despacha la división, registrado, clasificado y archivado según las prácticas normales de este tipo de actividad y manejado por un personal especializado en estas tareas. Los bancos de datos requieren un tratamiento especial, por lo que se le dedica una sección independiente en este informe.

Apoyo Secretarial

Dará servicio y apoyo en la producción y tareas administrativas a la dirección y demás unidades.

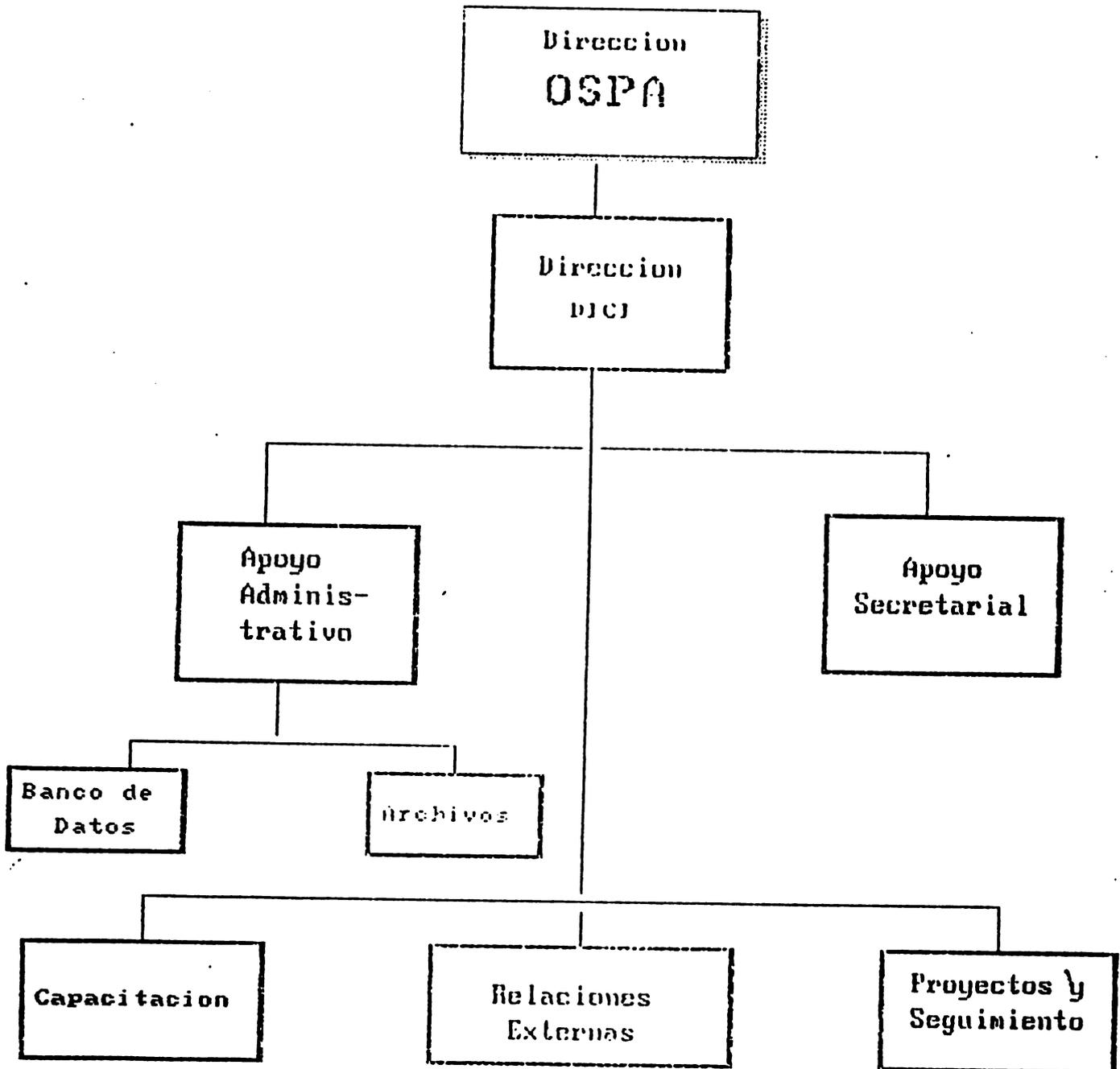
E. Conclusiones

Esta sección ha presentado una propuesta de organización de la DICI, que comprende una reestructuración de la organización actual, sus funciones y lineamientos para organizar el sistema de archivo (Ver Anexo No. 2).

Se ha señalado en este informe que para ser eficiente, la DICI requiere un alto sentido gerencial que le imprima dinamismo y vele porque las tareas se cumplan con prontitud y eficientemente. Igualmente, debe procurar que el personal tenga la capacidad requerida para ejercer sus funciones. Esto requiere una selección adecuada, la definición clara de las funciones que se le atribuyen, y el establecimiento de normas de control de personal para mantener el orden interno y el acatamiento de las disposiciones que emanen de las esferas superiores.

Esta propuesta de organización ha tomado en cuenta la dotación actual de personal, pero se ha diseñado de manera que pueda ir creciendo de acuerdo al aumento de la demanda de servicios de la DICI. Sin embargo, requiere ser dotada de recursos nuevos, como son, en el área de personal, al menos un técnico en computación con capacidad para manejar los bancos de datos diseñados y los que propondrá el SINCOTEC, así como prestar asistencia en computación a la división.

Organigrama Funcional Propuesto
Para la DICI



III. LINEAMIENTOS PARA EL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES

A. Función del Plan Anual de Actividades

La DICI debe elaborar un plan anual de actividades que es una propuesta sometida a las instancias superiores para su revisión y aprobación. Este no es una camisa de fuerza sino una guía orientadora que le permite racionalizar el uso de sus recursos humanos, físicos, institucionales y financieros a su disposición. Se entiende en esta guía el término proyecto como referido tanto a los de cooperación internacional como a los programas de capacitación.

Para la elaboración de un Plan Anual de Actividades es necesario tener en cuenta en primer lugar las funciones de la DICI y su inserción en la jerarquía del Ministerio y su capacidad para incidir en los procesos de operación y toma de decisiones, así como las políticas gubernamentales, las directrices de los organismos superiores del Ministerio y la disposición de las agencias cooperantes para participar en nuevos proyectos o proseguir apoyando los existentes.

El Plan Anual de Actividades debe estar vinculado con el proceso de programación y elaboración presupuestal anual. Por esta razón debe establecer canales de comunicación con las instancias encargadas de proporcionar orientaciones de políticas, en primera instancia la dirección de la OSPA y otras como la Unidad de Políticas Agropecuarias (UAP) y la División de Programación y Proyectos (DPP). Estas instituciones, son las encargadas de elaborar los lineamientos generales para la formulación de metas y son una fuente primaria de información para que la DICI programe sus actividades.

B. Guía para la Elaboración del Plan Anual de Actividades

1. Orientación Básica

- a. Referirse a la política agropecuaria establecida. Esta es la principal fuente de información y orientación.
- b. Referirse a las normativas y directrices emanadas de la jerarquía superior, como son el despacho ministerial y la dirección de OSPA.
- c. Referirse al Plan Operativo vigente, que específicamente le servirá para enmarcar el área de trabajo del Plan.

- d. Informarse de las disposiciones, disponibilidades, recursos e intereses de las agencias cooperantes.
- e. Revisar el Plan Anual de Actividades del año anterior a fin de determinar que aspectos deben ser continuados o suspender y qué nuevos pueden introducirse.
- f. Elaborar sus propios lineamientos a la luz de la experiencia de las labores realizadas.

2. Componentes del Plan Anual de Actividades

- a. Seguimiento de los proyectos en ejecución y determinación del nivel de ejecución.
- b. Programación de visitas por proyecto para fines del seguimiento de estos.
- c. Gestiones de desembolsos de los proyectos en ejecución según se programó en el convenio o en el documento de proyecto.
- d. Detectación de nuevos proyectos de cooperación y elaboración de ideas y perfiles pertinentes para fines de presentación a las agencias cooperantes y su negociación, así como programas de capacitación.
- e. Programación de visitas a las agencias cooperantes con guías de negociación de proyectos existentes o nuevos y determinar su disposición para prorrogar estos o negociar nuevos.
- f. Detectación de necesidades de capacitación interna en la DICI y en el Ministerio y elaboración de programas de capacitación, así como gestionar su financiamiento y redactar los términos de referencia correspondientes.
- g. Plan de expansión y fortalecimiento, determinando la necesidad de recursos físicos, humanos, institucionales y financieros que permitan el fortalecimiento y crecimiento de la división.

C. Esquema General del Plan Anual de Actividades

I. Introducción

Se debe precisar el propósito del documento, explicando sus fines y la intención de que sea utilizado a nivel de los directivos como instrumento gerencial. Debe explicar cómo contribuye al logro de la política agropecuaria y qué objetivos se alcanzarán con su aplicación.

II. Situación Reciente

Incluye un breve recuento de las actividades realizadas durante el año anterior y las pendientes. Debe ser explicativo, resaltando los logros substantivos, al igual que las acciones que deben seguir realizando durante el año al que se refiere el plan. De manera resumida debe informar el estado de los proyectos en ejecución, los programados (ya sea a nivel de ideas o perfiles) y las negociaciones que se realizan para su financiamiento, así como las becas logradas, el número de becarios y las áreas de donde provienen.

III. Descripción de las Metas Elaboradas para el Año

Vinculado al capítulo anterior, este es una síntesis de los elementos centrales que componen el Plan Anual de Actividades, especificando en detalle los logros que se pretenden alcanzar, señalando los beneficios que se derivarían de su aplicación y contribución al éxito de la política agropecuaria. Se debe dar un detalle de los proyectos en ejecución y qué actividades se realizarán para garantizar su éxito. Igualmente, se especificarán qué nuevos proyectos serán programados, negociados o iniciados durante el año al que se refiere el plan. También debe incluir el plan de seguimiento de los proyectos en ejecución y la programación de visitas de seguimiento.

En la parte de capacitación debe detallarse la demanda de capacitación y las actividades a realizar para satisfacerlas.

IV. Programación

Es el detalle de las actividades que se propone realizar la DICI en el curso del año y los resultados que se pretenden alcanzar. Si en el capítulo anterior se especificaron los objetivos del plan, en éste se establecen las metas y las acciones que se realizarán para alcanzarlas.

V. Recursos

Incluye el detalle de los recursos (físicos, humanos, financieros e institucionales) requeridos para el logro de las metas establecidas. Este componente del Plan debe ser específico y cuantificado en lo que se refiere a los tres primeros tipos de recursos. Debe incluir el presupuesto. Como guía para su elaboración deben considerarse las siguientes partidas:

- a) Contratación de personal, tanto nacional como internacional, tiempo de duración del contrato y costo.
- b) Capacitación, según se haya determinado en la demanda. Debe incluir el monto estimado del costo de la capacitación en el exterior, nacional, giras de estudio, cursos seminarios, talleres, representaciones previstas y capacitación en servicio.
- c) Equipamiento necesario, indicando su tipo y costo estimado.
- d) Varios, que son gastos no contemplados en las partidas anteriores, tales como donaciones previstas de alimentos, comunicaciones, publicaciones, etc., incluyendo en el estimado el costo de cada ítem.

El presupuesto elaborado debe indicar por partida y para el total qué proporción sería financiada por el presupuesto del MAG y cuáles por agencias externas.

IV. DISEÑO DE BANCOS DE DATOS

A. Introducción

1. Objetivos de los Bancos de Datos

De acuerdo a las tareas acordadas dentro del plan de trabajo de la presente consultoría, se ha diseñado un conjunto de bancos de datos que cubren las necesidades de administración de proyectos de cooperación internacional y de administración de becas de la División de Cooperación Internacional (DICI) de la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA).

Estos bancos de datos vienen a satisfacer la necesidad de organizar y computarizar todo lo referente a la administración de proyectos y programa de capacitación. Constituyen un primer paso de organización en razón de que la implantación del Sistema de Información de Cooperación Técnica Internacional (SINCOTEC) a nivel nacional requerirá de la DICI su aceptación con carácter obligatorio.

En este sentido, estos bancos de datos constituyen un primer esfuerzo para organizar la información existente, que facilite la adopción del SINCOTEC de la manera más rápida y eficiente. Los bancos de datos diseñados se limitan a la información que actualmente posee la DICI y han sido diseñados a partir de los procedimientos que están siendo elaborados en MIPLAN para el SINCOTEC.

2. El Sincotec

El SINCOTEC es definido como un conjunto de mecanismos que permite recopilar, almacenar, procesar y comunicar la información que se requiera para el cumplimiento de las funciones de todos los organismos involucrados en el proceso de cooperación internacional y pretende cubrir todas las áreas donde la información se constituya como un producto requerido para el cumplimiento de las funciones involucradas en el proceso de la cooperación técnica internacional.

La DICI, como integrante del sistema SINCOTEC cuando éste sea puesto en ejecución (se espera que sea implementado en el curso del presente año), tendrá responsabilidades y funciones específicas, que la constituye en el organismo encargado de administrar y operar los subsistemas de información relativos al sector agropecuario. Dentro de este esquema le competirá:

IV. DISEÑO DE BANCOS DE DATOS

A. Introducción

1. Objetivos de los Bancos de Datos

De acuerdo a las tareas acordadas dentro del plan de trabajo de la presente consultoría, se ha diseñado un conjunto de bancos de datos que cubren las necesidades de administración de proyectos de cooperación internacional y de administración de becas de la División de Cooperación Internacional (DICI) de la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA).

Estos bancos de datos vienen a satisfacer la necesidad de organizar y computarizar todo lo referente a la administración de proyectos y programa de capacitación. Constituyen un primer paso de organización en razón de que la implantación del Sistema de Información de Cooperación Técnica Internacional (SINCOTEC) a nivel nacional requerirá de la DICI su aceptación con carácter obligatorio.

En este sentido, estos bancos de datos constituyen un primer esfuerzo para organizar la información existente, que facilite la adopción del SINCOTEC de la manera más rápida y eficiente. Los bancos de datos diseñados se limitan a la información que actualmente posee la DICI y han sido diseñados a partir de los procedimientos que están siendo elaborados en MIPLAN para el SINCOTEC.

2. El Sincotec

El SINCOTEC es definido como un conjunto de mecanismos que permite recopilar, almacenar, procesar y comunicar la información que se requiera para el cumplimiento de las funciones de todos los organismos involucrados en el proceso de cooperación internacional y pretende cubrir todas las áreas donde la información se constituya como un producto requerido para el cumplimiento de las funciones involucradas en el proceso de la cooperación técnica internacional.

La DICI, como integrante del sistema SINCOTEC cuando éste sea puesto en ejecución (se espera que sea implementado en el curso del presente año), tendrá responsabilidades y funciones específicas, que la constituye en el organismo encargado de administrar y operar los subsistemas de información relativos al sector agropecuario. Dentro de este esquema le competirá:

Administrar y operar el sistema de acuerdo a las normas y procedimientos entregados por la Dirección de Cooperación Internacional de MIPLAN;

Apoyar en la organización y difusión de las normas metodológicas, procedimientos e instructivos que regulan el SINCO-TEC, a las unidades ejecutoras;

Mantener actualizado el Sistema de Proyectos, registrando toda la información de los proyectos de cooperación internacional del sector;

Mantener actualizado el Sistema de Capacitación, registrando toda la información de las demandas de capacitación;

Apoyar a la DCTI en la transferencia de información digitalizada;

Procesar la información y elaborar los reportes de acuerdo a los requerimientos de las autoridades del sector;

Elaborar y obtener reportes periódicos de información sobre los distintos grados de avances físicos y financieros de los proyectos de cooperación, las modalidades de ofertas otorgadas por las distintas fuentes de cooperación internacional y las actividades de capacitación realizadas a través de proyectos de cooperación y programas de capacitación.

Para cumplir con éxito con estas responsabilidades y las demandas que se derivan de la instalación del SINCO-TEC, es obvio que la DICI tiene que adecuar su estructura interna y crear mecanismos operativos que le permitan dar respuesta a estas nuevas demandas. Igualmente, la DICI necesita crear mecanismos de operación que le permita identificar y elaborar ideas y perfiles de proyectos y realizar un programa de capacitación para su personal y unidades ejecutoras, a fin de que tengan dominio de los aspectos conceptuales de la administración de proyectos, elaboración del plan anual de actividades y manejo de los sistemas de computación y requerimientos del SINCO-TEC.

La DICI será responsable de integrar los lineamientos que dicte el SINCO-TEC a los de la cooperación técnica del sector agropecuario. Esta integración significa que la OSPA formulará los criterios de selección de la cooperación técnica en las áreas que prioriza la estrategia sectorial agropecuaria, respetando los lineamientos dados por el SINCO-TEC. A continuación se detallan los bancos de datos diseñados:

3. Ficha Mínima Provisional de Proyectos

Esta ficha ha sido confeccionada según a los procedimientos que están siendo diseñados para el SINCO-TEC. Se utilizará sólo para llevar un registro de los proyectos de cooperación en ejecución y otros que sean aprobados a corto plazo y tendrá vigencia

mientras se instala el Sistema de Información para la Cooperación Técnica Internacional (SINCOTEC), actualmente en su fase de diseño

Acompaña la ficha principal otra resumen que será generada automáticamente por la computadora a partir de ésta, e incluirá la información básica que permita una rápida identificación del proyecto.

Se complementa la ficha computarizada con un dossier con todos los documentos pertinentes. El primer documento que abrirá el dossier es el resumen de la ficha computarizada, seguida del convenio que ampara el proyecto, y en orden cronológico todos los demás documentos y correspondencia generados para cada proyecto específico, como son los informes periodicos de ejecución.

Establecer la relación entre el componente computarizado de la administración de proyectos y el dossier de proyectos requiere la creación de un sistema de archivo central, como se expuso en la sección sobre organización de la DICI. Esta tarea ha sido iniciada en su primera fase, que consiste revisar los procedimientos actualmente vigentes para adecuarlos al nuevo sistema. El Anexo No. 2 esboza los lineamientos para la organización de los sistemas de archivos.

4. Bancos de Datos de Capacitación

El banco de datos de capacitación ha sido igualmente organizado de manera que sea compatible con el que realiza el proyectado SINCOTEC. Se ha dividido la información que éste contiene en cinco componentes que son:

- A) Oferta de becas
- B) Registro de postulantes
- C) Administración de Becas
- D) Representaciones.
- E) Demanda de Capacitación

Para mayor facilidad en el manejo de los componentes de estos bancos de datos, cada uno puede ser accesado independientemente, pero los tres primeros, que se refieren directamente al control de becas, contienen códigos comunes que permiten relacionarlos.

Como en el caso de proyectos, se requiere el diseño de un sistema de archivo que permita relacionar la parte documental con los componentes computarizados y facilite el control y seguimien-

to de los becarios, así como la producción de informes que sean requeridos.

B. Diseño Computarizado

Los seis bancos de datos han sido diseñados en Dbase III+ y "exportados" al programa Lotus Works. Para cada uno se ha elaborado un instructivo que explica el tipo de información requerida, además de otro instructivo sobre el manejo de la computadora y acceso a los respectivos bancos (Ver Anexo No. 3).

Se prefirió utilizar el programa Lotus Works porque es más "amigoso" con usuarios con pocos conocimientos en computación. Permite ser acusado con más facilidad y producir informes impresos en formatos mejor presentados, según el diseño del usuario.

Para facilitar el manejo posterior de los bancos de datos, se han diseñado tipos standardizados de informes documentales y en tablas, como por ejemplo por agencia cooperante, tipo de proyecto, área geográfica, unidad ejecutora y monto del financiamiento del proyecto, en el caso de la ficha de proyectos. En los bancos de datos de capacitación se ha seguido el mismo procedimiento. Los instructivos anexos explican cómo acceder y generar la información requerida. El diseño de los bancos de datos permite la generación de otros informes según las demandas de los usuarios.

Si en algún momento se quiere modificar la estructura de cualquiera de los bancos de datos, en los anexos se describe el contenido de cada campo, su tipo y tamaño.

C. Contenido de los Bancos de Datos

A continuación se detalla la información requerida por cada banco y su instructivo correspondiente:

1. Ficha Mínima de Proyectos de Cooperación Internacional

I. GENERALES

1. Identificación del Convenio

Esta sección de la Ficha Mínima Provisional de Proyectos Aprobados registra la información básica de cada proyecto y del convenio que lo ampara, e incluye los siguientes datos, la mayoría de ellos incluidos en el Convenio o en el Documento de Proyecto:

- Convenio No.
- Título del convenio.

- Fecha
- Agencia Externa de Financiamiento y su código, asignado por la DICI, según se detalla a continuación:
 - Ø1) Agencia Canadiense para el desarrollo Internacional
 - Ø2) Banco Centroamericano de Integración Económica
 - Ø3) Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
 - Ø4) Agencia Internacional para el Desarrollo
 - Ø5) Banco Interamericano para el Desarrollo
 - Ø6) Banco Alemán de Fomento y Reconstrucción
 - Ø7) Fondo de Inversiones de Venezuela
 - Ø8) Organización de los Estados Americanos
 - Ø9) Comunidad Económica Europea
 - 10) Gobierno de Italia
 - 11) Gobierno de Japón
 - 12) Gobierno de España
 - 13) Gobierno de Bélgica
 - 14) Gobierno de Holanda
 - 15) Banco Nacional de Bélgica
 - 16) Gobierno de México (FOMEX)
 - 17) Programa Mundial de Alimentos
 - 18) Fondo de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
 - 19) FAO
 - 20) Otros

2. Identificación del proyecto

1. Nombre del proyecto y código. Se consignará el nombre completo del proyecto según se especifica en el convenio en que se ampara o en el documento de proyecto. La DICI asignará como código del proyecto un número compuesto de la fecha de su aprobación seguido de un número correlativo, de acuerdo al siguiente procedimiento.

- Dos dígitos para el mes. De los meses primero (enero) a noveno (septiembre) se entrará un cero inicial (Mayo, por ejemplo, se codificará 05).
- Dos dígitos para el día del mes. Los primeros nueve días deben entrarse con un cero inicial (09).
- Año. Se escribirán los dos últimos dígitos del año (90)
- Número correlativo. Se compone de dos dígitos en orden ascendente para identificar el número del proyecto.

Ejemplo, el quinto proyecto aprobado el 10 de mayo de 1990 se codificará 10059005

3. Objetivos del proyecto

Se trasladará textualmente a la ficha la información contenida en el convenio o en el documento de proyecto en área prevista como memo en la ficha.

4. Metas específicas del proyecto por componente:

Se detallarán las metas que persigue alcanzar el proyecto, según se establecen en el documento de proyecto, en el área de memo de la ficha.

5. Área temática del proyecto y código.

Se incluirá el área específica en la que se desarrolla el proyecto y el código según se detalla a continuación:

- Ø1. Riego y drenaje
- Ø2. Reforma agraria
- Ø3. Sanidad animal
- Ø4. Sanidad vegetal
- Ø5. Investigación agropecuaria
- Ø6. Recursos naturales
- Ø7. Medio ambiente
- Ø8. Defensa agropecuaria
- Ø9. Crédito agropecuario
- 10. Desarrollo Institucional
- 11. Foresta y reforestación
- 20. Otros

6. Áreas geográficas abarcadas por el proyecto

Se especificarán las áreas geográficas en las que se ejecuta el proyecto o se señalará como nacional si cubre más de cinco áreas geográficas. El código se compone de dos dígitos. El primero corresponde a la región y el segundo al departamento, como sigue:

- 10. Nacional
- 20. Región Occidental
 - 21. Ahuachapán
 - 22. Santa Ana
 - 23. Sonsonate
- 30. Región Central
 - 31. San Salvador
 - 32. Chalaltenango
 - 33. La Libertad
 - 34. Cuscatlán

40. Región Paracentral

- 41. San Vicente
- 42. La Paz
- 43. Cabañas

50. Región Oriental

- 51. San Miguel
- 52. Usulután
- 53. Morazán
- 54. La Unión

7. Nombre de la Unidad Ejecutora

Se especificará el título oficial de la Unidad que tiene a su cargo la ejecución del proyecto.

8. Breve descripción de los resultados esperados

Registrará un resumen de los resultados que se esperan alcanzar con la ejecución del proyecto. Esta información debe estar contenida en el convenio o en el documento de proyecto. La información será transcrita en el área de memo de la ficha.

9. Tiene este proyecto vinculación con otros con el mismo propósito.

Señalar si éste es parte de un conjunto de proyectos. Detalle los proyectos con los que se vincula y si es el caso, señalar el convenio que los ampara. La información será registrada en el área de memo asignada en la ficha.

10. Beneficios esperados del proyecto

Enumerar los beneficios que se esperan obtener con la ejecución del proyecto. Esta información puede estar contenida en el convenio o en el documento de proyecto. La información deberá registrarse en el área de memo asignada en la ficha.

II. PERFIL DEL PROYECTO

Esta sección presenta un perfil del proyecto e incluye su estado, sus componentes e informe financiero.

A. Estado actual**1. Fecha de inicio y fecha de finalización**

Registrar aquí la fecha en que se inició la ejecución del proyecto y la fecha estimada de finalización, según se establece en el documento de proyecto.

2. Estado actual del proyecto según último informe de ejecución

Describir brevemente cómo ha ido desarrollándose la ejecución. Especificar si se encuentra según lo planeado, atrasado, o adelantado, o si la ejecución del proyecto aun no ha sido iniciada. Estimar que proporción del proyecto ha sido ya ejecutada.

3. Breve descripción de los problemas encontrados en la ejecución

Identificar los problemas encontrados en la ejecución y las soluciones propuestas, en el área de memo de la ficha.

B. Especificación de la ejecución

Detallar en el área de memo correspondiente las tareas más importantes que durante el último año se han realizado y los criterios de verificación utilizados para determinar el cumplimiento de estas.

C. Recursos humanos contratados y especialidad

1. Nacionales

Detallar en el área de memo correspondiente la contratación de profesionales y especialistas nacionales para prestar servicios en la ejecución. Incluir especialidad y funciones especificadas en la contratación.

2. Internacionales

Detallar en el área de memo correspondiente la contratación de profesionales y especialistas extranjeros para prestar servicios en la ejecución. Incluir especialidad y funciones especificadas en la contratación.

D. Resumen de informes presentados por el proyecto

Incluir en el área de memo correspondiente un breve resumen por fecha de los informes de ejecución. El texto completo de estos informes debe estar archivados en el dossier correspondiente al proyecto.

E. Fuentes de financiamiento

1. Agencias externas participando en el financiamiento y Monto

Detallar las agencias externas que participan en el financiamiento y registrar el monto en US\$ que aportan. Se han incluido cinco casillas para igual número de agencias.

2. Monto total del financiamiento

<u>Nacional</u>	<u>Externo</u>	<u>Total</u>
-----------------	----------------	--------------

Señalar el aporte (monto) nacional y externo al proyecto y el costo total del mismo. Se entrará cada monto en dólares.

F. Desglose del financiamiento total del proyecto

Esta sección detalla la información pertinente por partida y fuente de financiamiento del costo total del proyecto. Los datos correspondientes a las dos primeras columnas de esta sección se encuentran en el convenio o en el documento de proyecto. Incluye la siguiente información:

<u>(1) Partidas</u>	<u>(2) Nacional</u>	<u>(3) Externo</u>	<u>(4) Monto</u>
---------------------	---------------------	--------------------	------------------

1. Recursos Humanos
 - Nacionales
 - Internacionales
2. Equipamiento
3. Subcontratos
4. Capacitación
 - Nacional
 - Exterior
5. Aportes estimados en especie
6. Otros

G. Desglose del Plan Operativo

Esta sección recoge la información correspondiente al último año de operaciones del proyecto según el plan operativo aprobado. Contiene la siguiente información:

1. Año al que corresponde el plan operativo

Señalar en esta casilla el año a que se refiere el plan operativo

2. Tareas específicas programadas para el año

Enumerar en el área de memo correspondiente las tareas a ser realizadas durante el año según el Plan Operativo vigente para el año.

4. Presupuesto de ingresos del año

Esta información corresponde a los ingresos estimados en el plan operativo para el año vigente. La casilla de acumulado corresponde a los ingresos recibidos hasta el año anterior. El programado corresponde a los ingresos estimados para el año vigente y el pendiente es la suma aun por desembolsar del costo total del proyecto. Es el resultado de restar al costo total del proyecto las partidas acumulado y programado

<u>Partidas</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Programado</u>	<u>Pendiente</u>
1. Recursos Humanos Nacionales Internacionales			
2. Equipamiento			
3. Subcontratos			
4. Capacitación Nacional Exterior			
5. Aportes estimados en especie			
6. Otros			

3. Presupuesto de gastos para el año

Esta información corresponde a los gastos estimados en el plan operativo para el año. La casilla de acumulado corresponde a los gastos incurridos desde el inicio de la ejecución hasta el año anterior. El programado corresponde a los gastos estimados para el año vigente y el pendiente es la suma aun por desembolsar del costo total del proyecto. Es el monto que resulta de restar al costo total del proyecto las partidas acumulado (monto gastado) y programado (según el plan operativo).

<u>Partidas</u>	<u>Acumulado</u>	<u>Programado</u>	<u>Pendiente</u>
1) Recursos Humanos Nacionales Internacionales			

- 2) Equipamiento
3. Subcontratos
- 4) Capacitación
 Nacional
 Exterior
- 5) Aportes estimados
 en especie
- 6) Otros

Ficha llenada por y fecha:

Registrar el nombre de la persona responsable de llevar el seguimiento del proyecto en la DICI y la fecha en que llenó la ficha.

2. Bancos de Datos de Capacitación

Los bancos de datos de capacitación se estructuran en cinco componentes. A continuación se detalla el contenido de cada uno.

1. **Oferta de becas:** Lleva el registro de todas las becas de cooperación internacional que llegan a la OSPA. A cada uno se le abre un record con la información pertinente que permita tramitar y dar a conocer el contenido de la beca a las unidades del MAG.

2. **Registro de Postulantes:** Lleva el registro de los postulantes a la beca, sus características personales, profesionales y ocupacionales, así como la decisión tomada.

3. **Administración de Becas:** Lleva el control y seguimiento de los becarios, desde su postulación hasta su regreso y reintegración al puesto de trabajo.

4. **Representaciones:** Lleva el registro de eventos formativos que no son propiamente becas de capacitación pero con un contenido de intercambio de experiencias e información.

5. **Demanda de Capacitación:** Lleva el registro de las necesidades de capacitación del ministerio, según las demandas de las diversas unidades. Incluye información sobre las acciones tomadas.

Con el fin de clarificar conceptos, se define a continuación qué se entiende por capacitación y representación.

Capacitación es un evento de duración variable orientado a transmitir y recibir formación y conocimiento en algún área técnica o profesional. El participante asiste para aprender una nueva destreza o adquirir un nuevo conocimiento o ampliar o especializarse en los ya obtenidos o actualizarse en estos.

REPRESENTACION es un evento de corta duración con el objetivo de intercambiar información, experiencias y conocimientos en áreas específicas. El representante asiste al evento como delegado institucional o en nombre de una instancia superior.

A) OFERTA DE BECAS

I. Generales

1. Código de la Beca

Es dado por la DICI. Se compone de seis campos en el que se registra el mes, los dos dígitos del año en que se recibió en la DICI la oferta de la beca, y el número correlativo, según el orden de recepción de la oferta de beca.

2. Fecha de recepción de la oferta de beca

Es la fecha en que la oferta fue registrada como recibida en la DICI.

3. Nombre de la agencia ofertante

Se indicará el nombre de la fuente de cooperación externa que ofrece la beca, según aparece en el documento de la oferta de beca.

4. Nombre o título de la beca ofrecida

Es el nombre o título de la beca según el dado por la agencia ofertante.

5. Fecha límite para recibir documentos de postulantes:

Es la última fecha en que la DICI acepta la recepción de los documentos de postulantes.

II. Datos de la oferta

1. Naturaleza

Se incluyen dos categorías, si es general o específica. General se refiere a que la oferta de beca es abierta y el postulante tiene libertad de elegir el área profesional específica de estudio. En cambio, si es específica, la oferta de beca señala el área de estudio y el tipo de beca.

2. Areas de proyectos para los que se oferta la beca

Se señalará en la casilla correspondiente el área de proyectos a la que corresponde la oferta de becas.

3. Es la beca donación total, donación parcial o préstamo?:

Se señalará la información apropiada.

4. Se gestionan otras fuentes de financiamiento, cuáles

Se registrará si la beca es parcial y se busca completar el costo total de la beca con financiamiento proveniente de otras fuentes. Se señalarán las fuentes de financiamiento con las que se gestiona el financiamiento complementario.

5. Se obtuvo financiamiento complementario:

Se señalarán los resultados de la gestión. En el renglón cobertura se señalarán los costos cubiertos y a seguidas su monto.

III. Características de la beca

1. Tipo de beca

Se registra el tipo de beca según la categoría que le corresponda. A continuación se define cada categoría:

Técnico: Se refiere a la capacitación puntual a nivel inferior al profesional universitario, con el fin de recibir formación en la adquisición de una destreza, generalmente una combinación de conocimientos técnicos y destreza manual.

Pasantía: Cuando se trate de una beca de corto plazo en el exterior para efectuar una práctica laboral con el fin de adquirir conocimientos de métodos y mejorar los procedimientos de trabajo.

Seminario: Cuando se trata de una beca para asistir a un evento de capacitación de muy corta duración, de una o dos semanas, para adquirir conocimientos básicos sobre un tema específico.

Curso: Cuando se trata de una beca para asistir a un evento de capacitación con duración no mayor de tres semanas y adquirir conocimientos especializados sobre un tema específico.

Maestría: Cuando se trata de una beca de formación académica a nivel superior al de licenciatura, de un año o más en una institución universitaria acreditada y adquirir conocimientos profesionales en un programa específico de estudio en la consecución de un grado académico.

Doctorado: Cuando se trata de una beca de formación académica de más de dos años en una institución universitaria acreditada y adquirir el máximo grado académico conferido en la profesión.

Posgrado: Son estudios profesionales no mayores de un año, superiores a la licenciatura pero inferiores a la maestría, generalmente ofrecidos por una universidad o su equivalente con el fin de adquirir conocimientos especializados sobre un área del saber profesional.

2. Periodicidad de la beca

Se señalará si la beca es regular o no repetitiva. La beca es regular si se ofrece periódicamente, por ejemplo, cada año. No es repetitiva si sólo se ofrece una vez.

3. Contenido u objeto de la beca

Se incluirá una breve explicación sobre la orientación y principales características de la beca ofrecida, según se señala en el documento de oferta de beca de la institución ofertante.

4. Rama de estudio de la beca

Se indicará la rama de estudio a la que pertenece la beca, según se especifica en el documento de oferta de beca. La rama de estudio coincide generalmente con el área profesional.

5. Institución donde se impartira el evento

Se indicará el nombre de la institución en donde se impartirá la capacitación.

6. Lugar

Se indicará el país y la ciudad sede de la institución en donde se impartirá la capacitación.

7. Idioma

Se registrará el idioma en el que se impartirá la capacitación.

8. Fecha de inicio y de finalización y duracion total:

Se indicará la fecha en que se inicia la capacitación y la fecha de finalización, según el documento de oferta de beca, así como el tiempo total de duración, según el documento de oferta de la beca.

9. Se relaciona la beca con algún tipo proyecto específico?

Si la beca se relaciona con algun proyecto específico, se señalará su tipo. Si no se relaciona con ninguno, se señala en la casilla correspondiente. Se se desconoce el dato, se dejará en blanco. Las siguientes conceptualizaciones servirán para registrar apropiadamente el tipo de proyecto:

- 1) Inversión Pública
- 2) Coperación Internacional
- 3) Plan de acción
- 4) No se relaciona con ninguno

IV. Financiamiento de la beca

1. Desglose del financiamiento

Se señalará el aporte financiero por items para cubrir los costos en que incurre el becario relacionados con el evento de capacitación. Dejar en blanco si la beca no lo especifica. Esta información puede ser obtenida posteriormente en la fuente de financiamiento. Se debe tener presente que es útil para fines posteriores, como por ejemplo estimar los costos de la demanda de capacitación.

V. Requisitos para postular:

1. Profesión

Se especificará el área profesional que contempla la beca

2. Detalle experiencia mínima requerida

Se señalarán las condiciones que debe llenar un postulante para ser considerado como candidato a disfrutar la beca.

VI. Si la beca no fue concedida, señalar razones:

Se registra la razón por la cual la beca no fue concedida.

B) REGISTRO DE POSTULANTES**I. Generales****Fecha**

Se indicará la fecha en que es recibida la propuesta del postulante, comenzando por el número que corresponde al mes, seguido del día y al año completo.

1. Código de la Beca:

Es el mismo código dado a la beca por la DICI según se explicó en la parte A, Oferta de Becas.

2. Nombre del evento:

Se refiere al nombre o título que la agencia ofertante ha dado a la oferta de beca.

3. Centro de estudio y país:

Se señalará en qué universidad, instituto o de estudios y en qué país se realizará el evento de capacitación.

4. Duración de la capacitación:

Se señalará la fecha de inicio y final del evento, siguiendo el procedimiento de escribir primero el número del mes, seguido del día y el año.

5. Patrocinador:

Se registrará el nombre la agencia que hace la oferta y financia la capacitación.

II. Información sobre el postulante y código asignado**Código del Postulante:**

Este código es el número de identificación suministrado por el departamento de recursos humanos del MAG para identificar los empleados del ministerio. En caso de que no esté disponible, la DICI puede utilizar la cédula de identificación personal u otro diseñado por la Unidad de Capacitación.

1. Apellido

Se registra el apellido del postulante según sus documentos oficiales.

Nombre

Se registra el nombre del postulante según sus documentos oficiales.

Edad

Se registra la edad del postulante

Sexo

Se registra el sexo del postulante

Estado civil

Se registra el estado civil del postulante

Domicilio residencial

Se registra la dirección permante del postulante

Código postal

Se registra el código postal al que corresponde el domicilio residencial del postulante

Teléfono

Registra el número telefónico que corresponde al domicilio residencial del postulante

2. Institución que presenta al candidato

Se registrará la dependencia del MAG que presenta al postulante como candidato al disfrute de la beca.

3. Justificación para proponer candidato

El superior departamental que propone al candidato deberá dar una breve explicación de las razones para elegirlo como candidato.

II. Experiencia Académica del Postulante**1. Título**

Es el título profesional que le ha acreditado una universidad.

2. Rama de estudio

Se registrará la rama de estudio universitario realizado según lo acredita el título profesional.

3. Estudios realizados y nivel académico

Se incluye un cuadro resumen en el que se se registra el nivel académico del postulante, comenzando por el más alto, el lugar donde obtuvo la formación y las fechas inicial y final de la capacitación.

4. Idiomas que domina

Se registrarán todos los idiomas que el postulante dice conocer.

5. Detalle de participación en eventos de capacitación en el exterior

Se especificarán los eventos, el lugar donde tuvo efecto, las fechas inicial y final y quién lo patrocinó. Deberá iniciarse por el más reciente.

III. Experiencia de Trabajo

Se iniciará a llenar esta información con el cargo actual y se seguirá en orden descendente.

1. Cargo, institución, tiempo en el cargo y funciones

Se indicará el cargo actual, la institución del MAG en la que labora, el tiempo en el cargo y las funciones asignadas.

2. Otras experiencias de trabajo

Se detallarán otras experiencias de trabajo, incluyendo la misma información señalada en el punto anterior.

IV. Acción Tomada

Se registrará la decisión del comité de becas, de MIPLAN y la agencia ofertante y el país de la oferta sobre la aceptación o rechazo del candidato seleccionado y la fecha en que fue tomada.

V. Si el postulante fue aprobado

Se indicarán la fecha y número de la propuesta, de la misión oficial y de los acuerdos presidencial y ministerial, según sea el caso.

VI. Observaciones

Contiene cinco líneas libres de texto para incluir cualquier información adicional.

C) ADMINISTRACION DE BECAS**1. Código de la beca**

Es el mismo código dado a la beca por la DICI según se explicó en la parte A, Oferta de Becas.

2. Código del becario

Este código es el número de identificación del departamento de recursos humanos del MAG para identificar los empleados del ministerio. En caso de que no esté disponible, la DICI puede utilizar la cédula de identificación personal u otro diseñado por la Unidad de Capacitación.

3. Apellido del becario

Se registrará el apellido del becario según sus documentos oficiales.

4. Nombre del becario

Se registrará el nombre del postulante según sus documentos oficiales.

5. Fecha y número de acuerdo presidencial

Es el número y la fecha de la autorización presidencial para que se le emite pasaporte oficial y pueda salir del país para fines de capacitación.

6. Fecha y número de acuerdo ministerial

Es el número y la fecha de la certificación ministerial para que el funcionario o empleado puede ausentarse de su puesto de trabajo para asistir al evento de capacitación.

7. Fecha y número de carta/convenio

Es el número y la fecha del compromiso que firma el funcionario o empleado para aceptar la beca y poder ausentarse de su puesto de trabajo para asistir al evento de capacitación.

8. Fecha de partida

Se registrará la fecha en que el candidato seleccionado se ausenta para asistir al evento de capacitación.

9. Fecha de regreso y reintegración al trabajo

Es la fecha en que el candidato regresa y se reintegra a su puesto de trabajo al concluir el evento de capacitación.

10. Fecha de presentación de informe

Es la fecha en que la DICI recibe el informe de la capacitación recibida por el becario.

11. Efectos de la beca

Se registra que efectos ha tenido la beca para el becario.

12. Fecha de renovación de beca

En caso de que la beca haya sido renovada, registrar la fecha de renovación.

D. REPRESENTACIONES**1. Código de la representación**

Es dado por la DICI. Se compone de seis campos en el que se registra el mes, los dos dígitos del año en que se recibió en la DICI la oferta de la representación, y el número correlativo, según el orden de recepción de la solicitud de representación.

2. Institución representada

Es el nombre de la institución del MAG a ser representada por el participante del evento.

3. Objetivos de la representación

Se señalará brevemente el objetivo de este evento, especificando las razones por las que el Ministerio debe estar representado y qué beneficios derivarían de su presencia.

4. Nombre del evento

Se señalará el nombre del evento según el documento de solicitud de representación

5. Naturaleza del evento

Se señalará en que consiste el evento y la temática principal. Se incluire una breve explicación sobre su orientación y características.

6. Nombre de la agencia huésped de la representación

Se señalará el nombre de la institución que patrocina el evento.

7. Lugar donde se desarrollará el evento

Se señalará el país y ciudad en que se llevara a cabo el evento.

8. Idioma

Se especificará el idioma en que se llevará a cabo la representación.

9-10. Fecha de inicio y finalización

Se registrarán la fecha en que se inicia el evento y en la que terminará.

11. Financiamiento

Se especificará el monto y la fuente de financiamiento de la representación.

12. Nombre de los seleccionados y cargos

Se hará una lista de los funcionarios seleccionados y su cargo y la institución en la que presta servicios.

13. Fecha y número del acuerdos presidencial y ministerial

Es el número y la fecha de la autorización presidencial para que se le emita pasaporte oficial y pueda salir del país para fines de representación. El acuerdo ministerial es el número y la fecha de la certificación ministerial para que el funcionario o empleado puede ausentarse de su puesto de trabajo para asistir al evento.

14. Fecha de partida, fecha de regreso y reintegración al trabajo y de presentación de informe

Se registrará la fecha en que el candidato seleccionado se ausenta para asistir al evento, la fecha en que regresa y se reintegra a su puesto de trabajo al concluir el evento. La fecha de presentación de informe es aquella en que la DICI recibe el informe de los resultados de la representación.



E) DEMANDA DE CAPACITACION**1. Código de la demanda**

Se establecera un código con la identificación de la unidad que solicita o en la que se ha detectado la necesidad de capacitación, seguida de números correlativos.

2. Institución que hace la demanda

Se escribira el titulo oficial de la institución en la que se genera la demanda y el código que le corresponde.

3. Fecha de la solicitud

Se registrará la fecha en que se produjo la solicitud o captación de capacitación.

4. Capacitación solicitada

Se clasificará la solicitud de capacitación de acuerdo a los siguientes criterios:

Técnico: Se refiere a la capacitación puntual a nivel inferior al profesional universitario, con el fin de recibir formación en la adquisición de una destreza, generalmente una combinación de conocimientos técnicos y destreza manual.

Pasantía: Cuando se trate de una beca de corto plazo en el exterior para efectuar una práctica laboral con el fin de adquirir conocimientos de métodos y procedimientos de trabajo.

Seminario: Cuando se trata de una beca para asistir a un evento de capacitación de corta duración y adquirir un conocimiento básico sobre un tema específico.

Curso: Cuando se trata se una beca para asistir a un evento de capacitación de mayor duración de más de tres semanas y adquirir un conocimiento especializado sobre un tema específico.

Posgrado: Son estudios profesionales no mayores de un año, superiores a la licenciatura pero inferiores a la maestria, generalmente ofrecidos por una universidad o su equivalente con el fin de adquirir conocimientos especializados sobre un área del saber profesional.

Maestria: Cuando se trata de una beca de formación académica de un año o más en una institución universitaria acreditada y adquirir conocimientos profesionales en un programa específico de estudio.

Doctorado: Cuando se trata de una beca de formación académica de más de dos años en una institución universitaria acreditada y adquirir el máximo grado académico conferido en la profesión.

5. Modalidad

Se especificará si la capacitación se dirige a funcionarios individuales o a grupos.

6. Justificación de la necesidad de capacitación

Se especificarán las necesidades de capacitación y las áreas específicas en que se requieren programas de capacitación.

7. Breve descripción de los beneficios esperados

Se describirá brevemente cómo la capacitación ayudará a la institución a ser más eficiente y tener recursos humanos más calificados.

8. acciones tomadas y fecha

Se señalará en la casilla correspondiente la fecha en que se tomó la decisión.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este informe de consultoría contiene una propuesta que incluye un conjunto de medidas que convertirían la División de Cooperación Internacional (DICI) en un ente dinámico y ágil con capacidad de responder a las necesidades del Ministerio, a las exigencias de los organismos superiores jerárquicos y ser un vínculo de comunicación con, por un lado las agencias cooperantes y por otro con las instituciones del Ministerio y las Unidades Ejecutoras.

El logro de estos objetivos requieren elevar su nivel gerencial mediante el establecimiento de lineamientos claros en la ejecución de sus tareas, según prácticas y normas de dirección adecuadas a la estructura y funciones propuestas, así como elevar la capacidad técnica del personal mediante su exposición a los conceptos, métodos y técnicas propias de la cooperación internacional, de manera que sea capaz cumplir con sus funciones eficazmente, a fin de generar productos concretos que incidan efectivamente en todo el proceso que conlleva la cooperación internacional.

La propuesta de reorganización de la DICI que se presenta en este informe, de ser implantada, la pondrá en posición de generar su propia demanda en consonancia con la Estrategia y Política del Sector 1991-1994, documento esencial para la elaboración del Plan Anual de Actividades de la División de Cooperación Internacional (DICI), y que debe ser ampliamente conocido por todo el personal técnico y las unidades ejecutoras, para orientar la identificación de ideas y perfiles de proyectos.

La implantación exitosa de la organización propuesta requerirá medidas adicionales, además de las señaladas en este informe. Se considera oportuno mencionar la necesidad de ampliar la capacidad de cómputo de la DICI, tanto en equipo como en personal. Los procedimientos elaborados para el SINCOTEC hacen sugerencias específicas sobre el particular, que deben ser tomadas en cuenta al momento de instalarse éste.

Un aspecto importante es considerar el acceso a recursos adicionales destinados a reforzar las labores de seguimiento de proyectos. Esto requiere la dotación de medios de transportación destinados específicamente a estas tareas y el mejoramiento del espacio físico de la división.

La disponibilidad de recursos financieros, como viáticos cuando el personal requiere trasladarse al interior en los trabajos de seguimiento de los proyectos en ejecución, podría



solucionarse parcialmente incluyendo en el presupuesto de los proyectos en negociación partidas para la adquisición de recursos adicionales y los costos de seguimiento.

Finalmente, la implantación de esta propuesta, de ser aprobada, requiere un esfuerzo adicional en las áreas de reorganización y de capacitación. En el primer caso, emprender la tarea de redistribuir las funciones del personal y organizar el sistema de cómputos, archivos y bancos de datos. En la actualidad se procede a hacer el inventario de los proyectos existentes y la UAP a prestado una persona que presta asistencia en la creación del inventario de proyectos en ejecución. En el área de capacitación se requiere la elaboración de manuales para la administración de proyectos de capacitación y administración de becas (Ver Anexo No. 1), según las normas que establecerá el SINCOTEC.

ANEXO No. 1
Lineamientos para un Programa de Capacitación

1. Preliminares

La capacitación es un proceso vinculado estrechamente a los proyectos de inversión y de cooperación técnica internacional y debe ser considerado en si mismo como una inversión en capital humano, orientado a elevar la capacidad profesional del personal que presta servicios en el sector público, y a través de la transferencia de conocimientos y tecnología dotar a los beneficiarios del proyecto de las destrezas necesarias para sacar el mayor provecho de la cooperación internacional y así ser un factor de incidencia permanente de los efectos de los proyectos.

Por las razones expuestas, regularmente se incluye en la elaboración de proyectos un componente de capacitación; y los ministerios crean una unidad de capacitación, encargada de administrar los programas de capacitación, cuyas funciones principales son:

Administrar las ofertas de capacitación que provienen de las agencias cooperantes.

Identificar, preseleccionar y cooperar con los organismos de decisión en la selección final de postulantes;

Dar seguimiento a los becarios;

Determinar la demanda de capacitación.

2. Administración del Programa de Capacitación

El SINCOTEC contempla cuatro subprocesos dentro del proceso de capacitación. Son ellos:

a) Recepción, evaluación y difusión de ofertas de becas de fuentes de cooperación.

b) Registro y seguimiento de postulantes.

c) Recopilación de las demandas de capacitación.

d) Programación de la capacitación por cooperación técnica

3. Determinación de la Demanda de Capacitación

Un departamento de capacitación pasivo sólo se encarga de tramitar las ofertas de becas que le llegan, pero esto es sólo una parte de sus funciones y deja de cumplir la más importante,

que es generar demanda de capacitación y gestionar su financiamiento.

La demanda de capacitación requiere al menos realizar las siguientes tres tareas:

- Evaluar los recursos humanos existentes

La evaluación de los recursos humanos se refiere a determinar en qué áreas se requiere elevar la capacidad del personal. Fuentes normales de información son:

Entrevistas con los ejecutivos para registrar sus opiniones y necesidades

Los componentes de capacitación contenidos en los proyectos de cooperación técnica

Estudios de clasificación de puestos y descripciones de funciones

Los propios funcionarios y empleados que solicitan participar en programas de capacitación

Estudios de recursos humanos y análisis de censos de empleados

Consultorías externas que pueden incluir en sus informes recomendaciones precisas sobre necesidades de capacitación.

- Elaborar programas de capacitación

La determinación de la necesidad de capacitación debe dar paso a la elaboración de un proyecto de capacitación, que debe contemplar los siguientes aspectos:

Cuantificación por área y nivel profesional de las necesidades de capacitación.

Duración de cada componente del programa de capacitación.

Identificación de fuentes probables de financiamiento de la capacitación.

Identificación de centros de capacitación cuyos programas de estudio respondan a las necesidades detectadas.

Estimación de costos de la capacitación deseada.

- Mantener información relevante para llevar a ejecución los programas de capacitación.

Se refiere a llevar el control y supervisión de todo el proceso de capacitación, para lo cual se requiere llevar registros, preferiblemente computarizados, de cada componente del programa. Los bancos de datos computarizados permiten que la administración de programas de capacitación sea ágil y eficaz.

- Participar en la negociación con los organismos de financiamiento de los proyectos de capacitación

Consiste en colaborar con los organismos superiores en la presentación de los proyectos de capacitación a las potenciales fuentes de financiamiento.

ANEXO No. 2

Lineamientos para la Organización del Sistema de Archivos

En terminos generales, el archivo debe llevar dos tipos de procedimiento de registros, el de notas (archivo de correspondencia) y el de proyectos y de capacitación, que debe estar vinculado con los bancos de datos. El archivo de correspondencia puede ser organizado de la manera siguiente:

* Archivar por temas y orden alfabético

* Llevar un libro de registro por fecha de la correspondencia recibida y despachada.

* La correspondencia despachada debe ser numerada siguiendo un orden lógico.

* Debe llevarse un cronológico de la correspondencia despachada, que sirva de guía para la búsqueda en el archivo central.

* Toda correspondencia sacada del archivo debe registrarse en un libro, indicándose la fecha de entrega y el nombre y firma de la persona solicitante. Es importante señalar que sólo debe tener acceso al archivo la persona encargada de su manejo.

El archivo de proyectos y capacitación se vincula con los bancos de datos mediante un sistema de códigos comunes. Los documentos físicos deben archivar en forma de dossier por agencia cooperante. En lo demás sigue las mismas pautas del archivo de correspondencia.

En el caso de proyectos, se abrirá un dossier con todos los documentos pertinentes. El primer documento que abrirá el folder es un resumen de la ficha computarizada, seguida del convenio que lo ampara, y en orden cronológico todos los demás documentos y correspondencia generados para cada proyecto específico.

El resumen de la ficha de convenio, que será generada en computadora a partir de la ficha provisional, incluirá la información básica que permita una rápida identificación del proyecto y contendrá:

1. Identificación del convenio que ampara el proyecto y su fecha de aprobación.
2. El código que la DICI le haya asignado al proyecto.
3. Nombre del proyecto.
4. Nombre de la Unidad Ejecutora

5. Fecha de inicio de la ejecución
6. Monto total del proyecto
7. agencia externa financiera

En el caso de capacitación, se seguirá el siguiente procedimiento:

1. Al recibirse una oferta de beca, se abre un record, se le asigna un código y se registra la información que contiene la oferta. Cualquier información solicitada en la ficha y no contenida en la oferta se deja provisionalmente en blanco para ser completada posteriormente.
2. Se prepara la forma de comunicación de solicitud de postulantes y se pone a circular entre los diferentes departamentos.
3. Para cada postulante que solicite se le abre un record y se le asigna el código de la beca para la que solicita y el código que le corresponde al concursante según el sistema de codificación de recursos humanos o cualquier otro decidido por la DICI.
4. Se evalúan los solicitantes en la DICI y se registra la acción tomada. Si el candidato fue rechazado, se da por terminado ese record y se mantiene en archivo para futuras referencias.
5. Se prepara la documentación de los seleccionados para el comité de becas.
6. Se registra la acción tomada por el comité de becas y se completa la ficha de los seleccionados.
7. Se abre la ficha C (Administración de Becas) para cada becario y se registra la información pertinente y se deja abierta hasta finalizarse el proceso, para completar la entrada de datos en la ficha y registrar los efectos de la beca.

ANEXO No. 3

Instructivos para Operar los Bancos de Datos Computarizados

I. Acceso a Lotus Works

Este instructivo muestra los procedimientos a seguir para entrar al programa Lotus Works y operar los bancos de datos para entrar información y generar informes a partir de los datos que hayan sido almacenados. El procedimiento es el mismo para cada uno de los seis bancos de datos.

1. Al encender la computadora, aparecerá al final del proceso de verificación del sistema operativo la letra C, que significa que ya está lista para recibir comandos.
2. Escriba CD\LWORKS y pulse la tecla ENTER
3. Aparecerá en pantalla el nombre del subdirectorío en donde está almacenado el programa. Escriba LW y pulse la tecla ENTER

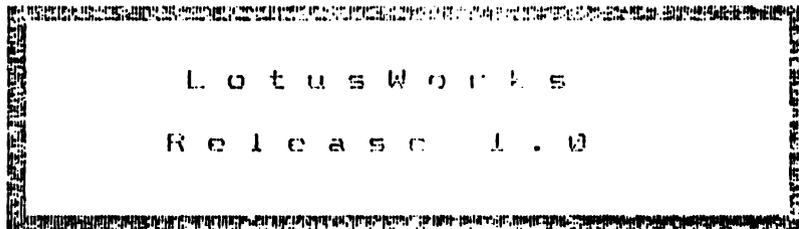
II. Como operar Lotus Works

NOTA 1: Lotus Works es un programa "amistoso" integrado que combina varias aplicaciones interrelacionadas a través de menús y pantallas. Los bancos de datos diseñados sólo utilizan los dos primeros, DATABASE y WORDS.

NOTA 2: Para esclarecer conceptos, un banco de datos es un conjunto de información sobre un mismo tema, organizado en una ficha, que se compone de records.

1. La primera pantalla del programa mostrará la entrada al programa DATABASE y sus aplicaciones. Nótese en la parte inferior de la pantalla el menú en que aparecen todas las aplicaciones del programa.
2. Como Ud. va a trabajar con los bancos de datos, pulse ENTER en el menú DATA BASE. El programa le preguntará si quiere entrar a ese servicio. Pulse ENTER nuevamente para confirmar que quiere trabajar con los bancos de datos.

Press F10 at ANY TIME to switch back to services menu.



---not open---

, 1990 Lotus Development Corporation All Rights Reserved
Microlytics, Inc. All Rights Reserved. (Thesau

LotusWorks: Use cursor keys to select service, then J.

DATABASE-1 WORDS-1 SPREADSHEET-1 CURR-1 HELP ACCESS DOS EXIT



3. En la pantalla siguiente aparecerá el menú de selección que le permite acceso a los bancos de datos. En F7 (File) la primer selección es Retrieve. Pulse ENTER

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Help	Record	Table	fOrm	Index	Search	File	More	Window
						Retrieve		
						New		
						Modify		
						Copy		
						Append		
						Import		
						Export		
						Delete		
						Print		

Select from the pulldown menu:

Retrieves a database

4. Ahora el programa se mueve al menú de los subdirectorios. Note el que dice BANCOSPA. En este están almacenados todos los bancos de datos. Seleccione éste.

5. Aparecerá en pantalla otro menú con todos los datos de bancos. Seleccione con el cursor el banco de dato con el que va a trabajar y presione ENTER. En la pantalla aparecerá el banco de datos seleccionado, listo para trabajar en él.

Los nombres de cada banco de dato diseñado son los siguientes:

help Record Table Form Index Search File Help Window

Retrieve
New
Modify

C:\ALBUREL.SY		2064384 bytes	
A:	Drive		
B:	Drive		
C:	Drive		
D:	Drive		
E:	Drive		
...	Sub dir.	6-18-92	9
BOMBURON	Sub dir.	7-16-92	10

Enter filename: C:\ALBUREL.SY

F2:Sort by Name F3:Sort By Date F4:Reverse Order F8:View

III. Procedimiento para entrar informacion

1. Si quiere entrar a la base de datos seleccionada para añadir records (información), presione F2 (Records) y seleccione Create. Automaticamente el programa presentará una ficha en blanco lista para recibir información. Entre los datos requeridos.

	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
1 elp	Record	Table	Form	Index	Search	File	More	Window
	Create	^C						
	Edit	^E						
	Mark	^M						
	Unmark	^U						

Select a pulldown menu:

Edit or create a record

2. Si quiere introducir cambios en un record particular ya almacenado, busque el record que quiere modificar, presionando PAGEUP o PAGEDOWN. Si conoce el número del record, presione F5 y con el cursor seleccione Find. Cuando aparezca en pantalla el record deseado, mueva el cursor a F2 (Edit) y presione ENTER.

3. Para entrar un texto, en el área que dice Memo en la ficha, presione F2 y aparecerá un procesador de palabras destinado especialmente para escribir memos. Escriba el texto deseado y al finalizar presione F9.
4. Al terminar de entrar un nuevo record en la ficha del banco de datos seleccionado, el programa le preguntará si quiere entrar un nuevo record. (Create a new record). Seleccione si (yes) o no (no). Si selecciona Y (si) aparecerá en pantalla una nueva ficha en blanco. Si selecciona N (NO), automáticamente el programa almacenará el trabajo realizado y cerrará la ficha.

NOTA: Para terminar en cualquier momento durante el trabajo, presione F9.

4. Para salir del programa, presione F10 y aparecerá en la parte inferior de la pantalla el primer menú del programa. Presione las letras E (Exit) o Y (yes). El computador volverá al sistema operativo.

IV. Procedimiento para imprimir

NOTA 1: Antes de imprimir, debe seleccionarse primero un banco de datos como se explicó anteriormente.

NOTA 2: Si quiere imprimir un solo record, búsquelo con las teclas PAGE UP o PAGE DOWN. Cuando esté en pantalla, siga el procedimiento que se explica a continuación.

1. Presione F7 (File) y con el cursor vaya al comando Print. En la parte inferior de la pantalla aparecerán las opciones de impresión:
 - * Si selecciona Single imprimirá la ficha que aparece en pantalla.
 - * Si selecciona Multiple imprimirá todos los records de la ficha seleccionada en ese banco de datos.
 - * Con Halt interrumpirá la impresión en medio del proceso
 - * Lleve el cursor a Form para que imprima ese record. Presione ENTER.
2. Lotus Works archiva el texto en un espacio de memoria reservado para memos. Para imprimirlos junto con la información contenida en ese record, siga el procedimiento anterior. Vaya con el cursor a Merge y presione ENTER.
3. El programa le preguntará con cual documento (texto). Siga el procedimiento que se detalla a continuación.

- * Presione el cursor con la flecha hacia arriba y aparecerán los documentos asociados (PROYECTO para proyectos y POSTULAN para registro de postulantes).
- * Seleccione el que corresponde con el cursor y presione ENTER.
- * Ahora aparecerá el menú de impresión. Como ya está pre-programado para impresión, seleccione GO pulsando dos veces la tecla ENTER. La impresión comenzará.

V. Selección de Índices

Para cada banco de datos se han creado varios índices, que organizan la información de manera variada. Para operar estos, seleccione F5 (Index) y seleccione el índice deseado. Los datos en el banco de dato serán organizados según el índice seleccionado.

Lotus Works permite la creación de siete índices, además del que el programa crea por orden numérico descendente-ascendente. Los índices creados para cada banco de datos son los siguientes:

INDICE	CODIGO
Ficha Mínima Provisional de Proyectos Aprobados	
Agencia financiera	AGENFIN
Area geográfica	AREAPROY1
Area temática	AREAPROY
Unidad Ejecutora	UNEJPROY
Oferta de Becas	
Nombre o título de la beca	NOMBECA
Nombre de la agencia	AGENCIA
Registro de Postulantes	
Patrocinador	PATROCINA
Institución que lo presenta	PRESENTA
Apellidos y nombres del candidato	APELLIDO
Administración de becas	
Apellidos y nombres del becario	APELLIDO
Representaciones	
Institución que presenta candidato	REPRESEN
Demanda de Capacitación	
Institución que hace la demanda	DEMANDA

ANEXO No. 4
Estructura Computacional de los Bancos de Datos

A. Estructura de la Ficha Mínima Provisional de Proyectos
Aprobados

(Nombre del Archivo: OSPADICI.DBF)

<u>Información en Banco</u>	<u>Código</u>
I. GENERALES	
1. Identificación del Convenio	
Convenio No.	CODECONV
Fecha:	FECHACON
Titulo del convenio	CONVENIO01
Agencia Externa de Financiamiento y código"	CODANGEN AGENFIN
2. Identificación del Proyecto	
	NOMPROY1
	NOMPROY2
3. Objetivos del proyecto:	
	OBJPROY
4. Metas específicas del proyecto	
	METAPROY
5. Area tematica del proyecto y código	
	AREAPROY1
	AREAPROY2
	AREAPROY3
6. Area geografica y código abarcada por el proyecto	
	GEOPROY1
	GEOPROY2
7. Nombre de la Unidad Ejecutora	
	UNEJPROY
8. Breve descripción de los resultados esperados	
	RESULTADO
9. Tiene este proyecto vinculación con otros	
	OTROPROY
10. Beneficios esperados del proyecto"	
	BENEFICIO
II. Perfil del proyecto	
A. Estado actual	
1. Fecha de inicio	
Fecha de finalización	INICIO FINAL



2. Estado actual del proyecto según último informe de ejecución	ESTAPROY
3. Breve descripción de los problemas encontrados en la ejecución	PROBLEMA
B. Especificación de la ejecución	ESPEJEC
C. Recursos humanos contratados y especialidad"	
Recursos humanos nacionales	REHUMNAC
Recursos humanos internacionales	REHUMINT
D. Resumen de informes presentados por el proyecto	INFORME
E. Fuentes de Financiamiento	Monto

FUENTE1	MONTO1
FUENTE2	MONTO2
FUENTE3	MONTO3
FUENTE4	MONTO4
FUENTE5	MONTO5

2. Monto total del financiamiento

Nacional	Externo	Monto total"
MONTONAC	MONTOEXT	MONTOTAL

F. Desglose del financiamiento total del proyecto

(1) Partidas (2) Nacional (3) Externo (4) Monto

1. Recursos Humanos			
Nacionales	FIRHNAC	FIRHEXT	FIRHTOTAL
Internacionales	FIRHINT	FIRNEXT	FIRINTOTAL
2. Equipamiento	EQUIPON	EQUIPOEXT	EQUITOTAL
3. Subcontratos	SUBCONAC	SUBCOEXT	SUBTOTAL
4. Capacitación			
Nacional	CAPANAC	CAPAEXT	CAPATOTAL
Internacional	CAPAINTE	CAPAEXTER	CAPAXTOTAL
5. Aportes en especies	APORTENAC	APORTEX	APORTOTAL
6. Otros	OTRONAC	OTROEXT	OTROTOTAL

G. Desglose del Plan Operativo vigente

1. Año al que corresponde el plan operativo PLANOPANO
 2. Areas específicas programadas para el año TAREASANO
 3. Presupuesto de gastos para el año

(1) Partidas (2) Acumulado (3) Programado (4) Pendiente"

1. Recursos Humanos			
Nacionales	PERSONAC	PERSOPROG	PERSOPROG
Internacionales	PERSONINT	PERINTPROG	PERINPEN
2. Equipamiento	EQUIPAC	EQUIPROG	EQUIPEN
3. Subcontratos	SUBACUM	SUBPROG	SUBCONTAL
4. Capacitación			
Nacional	GAPACNAC	GAPAPROG	GAPAPEN
Internacional	CAPEXACUM	CAPAXPROG	CAPEXPEN
5. Aportes en Especie	APORTAC	APORPROG	APORPEN
6. Otros	OTROCUM	OTROPROG	OTROGASTO

4. Presupuesto de ingreso del año"

(1) Partidas (2) Acumulado (3) Programado (4) Pendiente"

1. Recursos humanos			
Nacionales	YREHACUM	REHPROG	YREHATOT
Internacionales	INGACINT	INGINPROG	INGINTPEN
2. Equipamiento	INQUIACUM	INQUIPROG	INQUITOT
3. Subcontratos	INGSUBAC	INGSUBPROG	INGSUBPEN
4. Capacitación			
Nacional	INCAPACUM	INCAPROG	INCAPEN
Internacional	INCAPEX	INCAPREX	INCAPEND
5. Aportes en especie	INESPAC	INESPROG	INESPEN
6. Otros	INGOTRAC	INGOPROG	INGOPEN

Ficha llenada por:
 Fecha

FICHANOM
 FECHAFIN



B. Estructura de las Bases de Datos
de Capacitación

Información en Banco

Código

A. OFERTA DE BECAS (Nombre del Archivo: OFERBECA.DBF)

I. Generales

- | | |
|--|-----------|
| 1. Código de beca | CODEBECA |
| 2. Fecha de recepción | FECHAREC |
| 3. Nombre o título de la beca ofrecida | NOMBECA |
| 4. Nombre de la agencia | AGENCIA |
| 5. Fecha límite para recibir documentos de Postulantes | FECHALIMI |

II. Datos de la Oferta

1. Naturaleza de la beca

- | | |
|------------|-----------|
| General | NATUBECA1 |
| Específica | NATUBECA2 |

2. Areas de los proyectos para los que se oferta la beca

- | | |
|--|---------|
| 1) Investigación | CLASE1 |
| 2) Transferencia tecnológica | CLASE2 |
| 3) Asistencia técnica | CLASE3 |
| 4) Recursos naturales y medio ambiente | CLASE4 |
| 5) Riego y drenaje | CLASE5 |
| 6) Defensa agropecuaria | CLASE6 |
| 7) Crédito agropecuario | CLASE7 |
| 8) Reforma agraria | CLASE8 |
| 9) Desarrollo Institucional | CLASE9 |
| 10) Foresta y reforestación | CLASE10 |
| 11) Otras (especificar) | CLASE11 |

3. Es la beca: Donación total

DONA1

- Parcial
Prestamo

DONA2
DONA3

4. Se gestionan otras fuentes de financiamiento? Cuales

OTROFINAC

5. Se obtuvo financiamiento complementario?

Agencia
Cobertura
Monto

AGENFINC
COBERTURA
FINAMONTO

III. Características de la beca

1. Tipo de beca		TIPOBECA
2. Periodicidad		PERIODO
3. Contenido u objeto de la beca		CONTENIDO
4. Rama de estudio de la beca	RAMABECA1	RAMABECA2
5. Institución donde se impartira la capacitación		INSTITUC
6. Lugar		LUGAR
7. Idioma		IDIOMA
8. Fecha de inicio de la capacitación		INICIO
Finalización		FINAL
9. Duración total de la capacitación		DURACION
10. Si se relaciona la beca con algun tipo de proyecto, especificar		
Inversión publica		BECAPROY1
Cooperación Internacional		BECAPROY2
Plan de acción		BECAPROY3
No se relaciona con ninguno		BECAPROY4

IV. Financiamiento de la beca

Desglose del financiamiento

Partidas	MAG	Agencia	Total"
1) Pasaje	FINAMAG1	FINAPAT1	FINATOT1
2) Estadia	FINAMAG2	FINAPAT2	FINATOT2
3) Matricula	FINAMAG3	FINAPAT3	FINATOT3
4) Viaticos"	FINAMAG4	FINAPAT4	FINATOT4
5. Libros y materiales	FINAMAG5	FINAPAT5	FINATOT5
6) Aprendizaje de idioma	FINAMAG6	FINAPAT6	FINATOT6
7) Seguro de vida	FINAMAG7	FINAPAT7	FINATOT7

8) Seguro de salud	FINAMAG8	FINAPAT8	FINATOT8
9) Otros	FINAMAG9	FINAPAT9	FINATOT9
Total financiado	FINAMAG10	FINAPAT10	FINATOT10

2. Requisitos para postular

Profesion		PROFESION
Detalle experiencia mínima	EXPER1	EXPER2
Edad		EDAD
Tiempo de trabajo en el MAG		TEMPOMAG

3. Si la beca no fue concedida, senalar razones

1) No hubo postulantes	NOBECA1
2) No se considero prioritaria	NOBECA2
3) Se remitió oferta a otra institución	NOBECA3
4) Recepcion tardia de la oferta	NOBECA4
5) Recepcion tardia de postulantes	NOBECA5
6) Candidato seleccionado rechazo beca	NOBECA6
7) Candidatos no calificaban	NOBECA7

B. REGISTRO DE POSTULANTES (Nombre del Archivo: REGISTRO.DBF)

<u>Información en Banco</u>	<u>Código</u>
I: Generales	
Fecha	FECHA
1. Código de la beca	CODEBECA
2. Nombre del evento	EVENTO
3. Centro de Estudios	CENTROEST
Pais	PAIS
4. Duración de la capacitación	DURACION1 DURACION2
5. Patrocinador	PATROCINA
Código del postulante	CODNUMBRE
1. Apellido	APELLIDO
2. Nombre	NOMBRE
3. Edad	EDAD
4. Sexo	SEXO
5. Estado civil	ESTADO
6. Domicilio residencial	RESIDE
7. Código Postal	CODEPOSTAL

8. Telefono TELEFONO
 9. Institución que presenta al candidato PRESENTA
 10. Justificación para proponer candidato JUSTIFICA

II. Experiencia Academica del Postulante

1. Titulo TITULO
 2. Rama de Estudio RAMA
 3. Idiomas: Español ESPANOL
 Inglés INGLES
 Francés FRANCES
 Alemán ALEMAN
 Italiano ITALIANO
 Otro OTROS

4. Estudios realizados y nivel académico

<u>Nivel</u>	<u>Lugar</u>	<u>Inicio</u>	<u>Final</u>
1) Doctorado	LUGAR1	FECHADE1	FECHAA1
2) Maestría	LUGAR2	FECHADE2	FECHAA2
3) Posgrado	LUGAR3	FECHADE3	FECHAA3
4) Licenciatura	LUGAR4	FECHADE4	FECHAA4
5) Técnico/ vocacional	LUGAR5	FECHADE5	FECHAA5
6) Secundario	LUGAR6	FECHADE6	FECHAA6

5. Detalle participación en eventos de capacitación en el exterior

Evento EVENTO1
 Patrocinador PATROCIN1
 Lugar SITIO1
 Fecha de FECHADE1
 a FINAL1

Evento EVENTO2
 Patrocinador PATROCIN2
 Lugar SITIO2
 Fecha de FECHADE2
 a FINAL2

Evento EVENTO3
 Patrocinador PATROCIN3
 Lugar SITIO3
 Fecha de FECHADE3
 a FINAL3

Evento EVENTO4
 Patrocinador PATROCIN4

Lugar
Fecha de
a

SITIO43
FECHADE4
FINAL4 .

Evento
Patrocinador
Lugar
Fecha de
a

EVENTO5
PATROCIN5
SITIO45
FECHADE5
FINAL5

III. Experiencia de Trabajo

Cargo Actual
Institución
Tiempo en cargo
Funciones

CARGO1
LUGARTRA1
TIEMPO1
FUNCION1

Cargo
Institución
Tiempo en cargo
Funciones

CARGO2
LUGARTRA2
TIEMPO2
FUNCION2

Cargo
Institución
Tiempo en cargo
Funciones

CARGO3
LUGARTRA3
TIEMPO3
FUNCION3

IV. Acción tomada

Aprobado Rechazado Fecha de la acción

DICI	APROBADO1	RECHAZO1	DICIDATE1
Comite de becas	APROBADO2	RECHAZO2	DICIDATE2
Miplan	APROBADO3	RECHAZO3	DICIDATE3
Organismo ofertante	APROBADO4	RECHAZO4	DICIDATE4
País de la oferta	APROBADO5	RECHAZO5	DICIDATE5

V. Si el postulante fue aprobado

1. Número y fecha de propuesta	PROPUESTA1	PROPUESTA2
2. Número y fecha de misión oficial	MISION1	MISION2
3. Acuerdo presidencial No. y fecha	ACUERPRE1	ACUERPRE2
4. Acuerdo ministerial No. y fecha	ACUERMIN1	ACUERMIN2

VI. Observaciones

OBSERVA1	OBSERVA2	OBSERVA3
OBSERVA4	OBSERVA5	

C. ADMINISTRACION DE BECAS

(Nombre del Archivo: CONTROL.DBF)

<u>Información en Banco</u>	<u>Código</u>
Administración de becas	
Código de la Beca	CODEBECA
Código del Postulante	CODNOMBRE
Apellido	APELLIDO
Nombre	NOMBRE
Fecha y número del	
Acuerdo Presidencial No.	ACUPRES
Fecha	ACUDATE
Acuerdo Ministerial No.	ACUMINIS
Fecha	MINISDATE
Carta convenio No.	CARTACON
Fecha	CARTADATE
Fecha de partida	PARTIDA
Regreso	REGRESO
De informe	INFORME
5. Efectos de la beca y fecha de la acción	
1) Reintegrado al puesto	EFECTO1
2) Promovido de puesto	EFECTO2
3) Cambio de puesto	EFECTO3
4) Aumento de salario	EFECTO4
5) Abandono el MAG	EFECTO5
Fecha de la renovación de la beca	RENOVDATE

D. REPRESENTACIONES

(Nombre del Archivo: REPRESN.DBF)

1. Codigo de la representacion	CODEREP
2. Institucion representada	REPRESN
3. Objetivos de la Representacion	OBJREP1
4. Nombre del evento	EVENTO
5. Naturaleza del evento	NATUVENTO
6. Nombre de la agencia huesped de la representacion	AGENCIA
7. Lugar donde se desarrollara el evento	LUGAR

8. Idioma del evento IDIOMA
 9. Fecha de inicio del evento INICIO
 10. Fecha de finalizacion del evento FINAL
 11. Financiamiento del evento

MAG	Ofertante	Otras fuentes	Total
FINAMAG	FINAOFER	FINAOTRA	FINATOTAL

11. Nombres de los seleccionados y cargos

Nombre	NOMBRE1
Cargo	CARGO1
Institucion	INSTITUC1
Nombre	NOMBRE2
Cargo	CARGO2
Institucion	INSTITUC2
Nombre	NOMBRE3
Cargo	CARGO3
Institucion	INSTITUC3
Nombre	NOMBRE4
Cargo	CARGO4
Institucion	INSTITUC4
Nombre	NOMBRE5
Cargo	CARGO5
Institucion	INSTITUC5

13. Fecha y numero de

Acuerdo presidencial No. Fecha	ACUERDO1 FECHAPRE
Acuerdo ministerial No. Fecha	ACUERDO2 FECHAMIN

14. Fecha de partida Regreso Informe	PARTIDA REGRESO INFORME
--	-------------------------------

E. DEMANDA DE CAPACITACION (Nombre de Archivo: DEMANDA.DBF)

1. Código de la demanda:	DEMANCODE
2. Fecha de la demanda:	DEMANDATE

3. Institución que hace la Demanda				DEMANDA
Código de la Institución				CODIGO
Capacitación solicitada:	CAPACITA1	CAPACITA2		CAPACITA3
6. Modalidad:				MODO
7. Justificación de la necesidad de la capacitación:				RAZON
8. Breve descripción de Beneficios esperados:				BENEFICIO
9. Acción tomada y fecha:				
<u>Estudio</u>	<u>Aplazada</u>	<u>Negociación</u>	<u>Acceptada</u>	<u>Rechazada</u>
Acción1	Acción2	Acción3	Acción4	Acción5

Anexo No. 5
Modelos de las Fichas Computarizadas en los Bancos de Datos

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria
División de Cooperación Internacional

I. IDENTIFICACION DEL CONVENIO	Fecha / /
1. Titulo del Convenio	

Agencia de financiamiento	Codigo de la agencia
---------------------------	----------------------

IDENTIFICACION DEL PROYECTO

2. Nombre del proyecto Codigo del Proyecto

3. Objetivos del Proyecto

Memo

4. Metas especificas del proyecto

5. Area tematica del proyecto y codigo

6. Area geografica y codigo abarcada por el proyecto

7. Nombre de la Unidad ejecutora

8. Breve descripcion de los resultados esperados del proyecto

Memo

9. Tiene este proyecto vinculacion con otros

Memo

10. Beneficios esperados del proyecto

Memo

II. PERFIL DEL PROYECTO

A. Estado actual

1. Fecha de Inicio / / Finalizacion / /

2. Estado actual del proyecto segun ultimo informe de ejecucion

Memo

3. Breve descripcion de los problemas encontrados en la ejecucion

Memo

B. Especificacion de la ejecucion

Memo

C. Recursos Humanos contratados, por nacionalidad

Nacionales

Memo

Internacionales

Memo

D. Resumen de informes presentados por el proyecto

Memo

E. Fuentes de Financiamiento

1. Fuente	Monto
-----------	-------

2. Monto total del financiamiento		
Nacional	Externo	Monto total
\$0.00	\$0.00	\$0.00

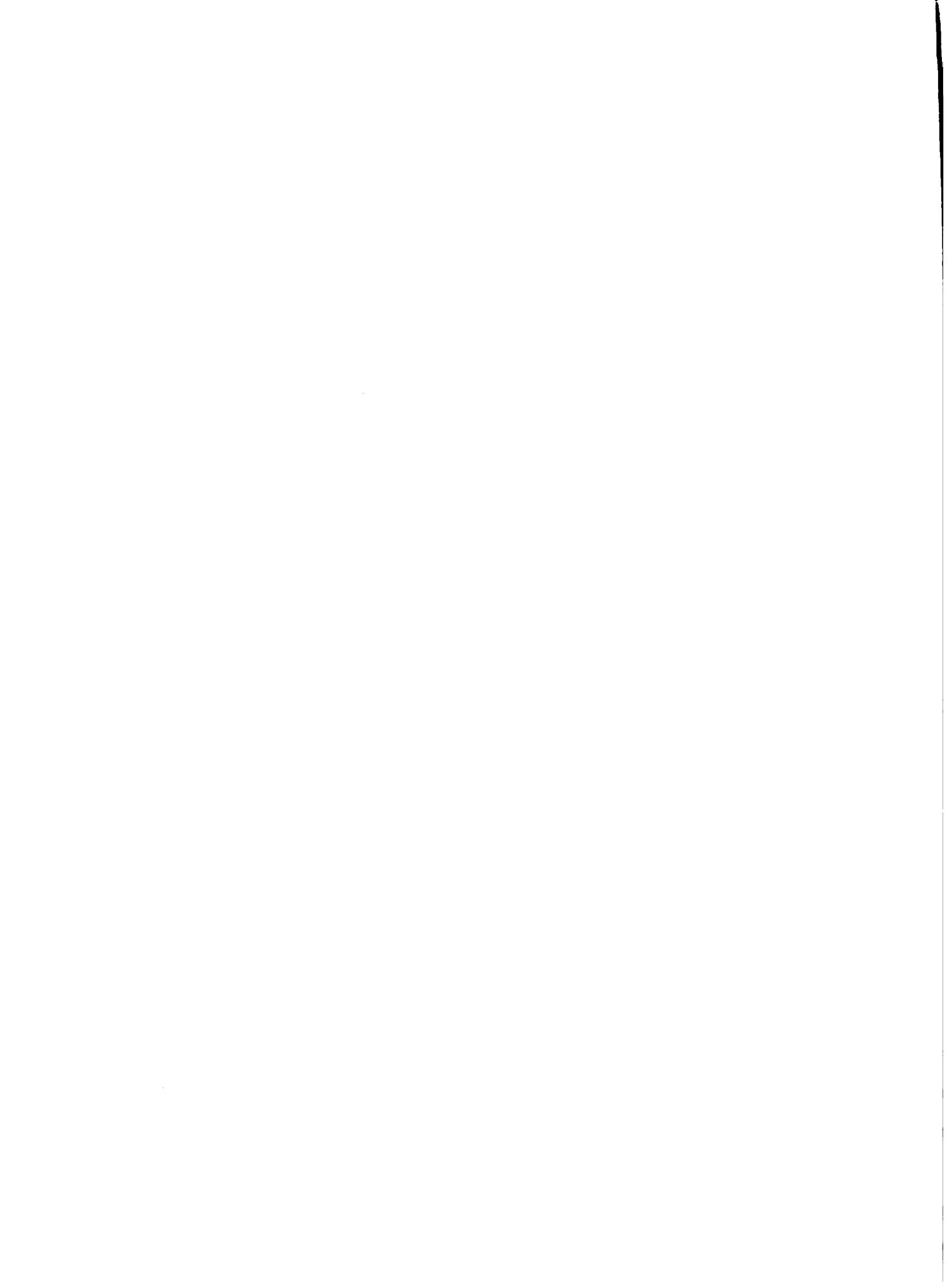
F. Desglose del financiamiento total del proyecto

(1) Partidas	(2) nacional	(3) Externo	(4) Monto
1. Recursos Humanos			
Nacionales	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Internacionales	\$0.00	\$0.00	\$0.00
2. Equipamiento	\$0.00	\$0.00	\$0.00
3. Subcontratos	\$0.00	\$0.00	\$0.00
4. Capacitacion			
Nacional	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Internacional	\$0.00	\$0.00	\$0.00
5. Aportes en especie	\$0.00	\$0.00	\$0.00
6. Otros	\$0.00	\$0.00	\$0.00

G. Desglose del Plan Operativo vigente

1. Año al que corresponde el Plan Operativo
 2. Tareas específicas programadas para el año
- Memo

3. Presupuesto de ingresos del año			
(1) Partidas	(2) Acumulado	(3) Programado	(4) Pendiente
1. Recursos Humanos			
Nacionales	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Internacionales	\$0.00	\$0.00	\$0.00
2. Equipamiento	\$0.00	\$0.00	\$0.00
3. Subcontratos	\$0.00	\$0.00	\$0.00
4. Capacitacion			
Nacional	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Internacional	\$0.00	\$0.00	\$0.00
5. Aportes en especie	\$0.00	\$0.00	\$0.00
6. Otros	\$0.00	\$0.00	\$0.00



4. Presupuesto de gastos para el año			
(1) Partidas	(2) Acumulado	(3) Programado	(4) Pendiente
1. Recursos humanos			
Nacionales	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Internacionales	\$0.00	\$0.00	\$0.00
2. Equipamiento	\$0.00	\$0.00	\$0.00
3. Subcontratos	\$0.00	\$0.00	\$0.00
4. Capacitacion			
Nacional	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Internacional	\$0.00	\$0.00	\$0.00

Banco de Datos de Proyectos

(Fecha July 17, 1992/Pagina 3)

5. Aportes en especie	\$0.00	\$0.00	\$0.00
6. Otros	\$0.00	\$0.00	\$0.00

Ficha Minima de Proyectos Llenada por

En Fecha

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
 Oficina Sectorial de Planificacion Agropecuaria
 Division de Cooperacion Internacional
 Banco de Datos de Capacitacion

A. OFERTA DE BECAS

I. Generales

- 1. Codigo de la beca
- 2. Fecha de Recepcion / /
- 3. Nombre o titulo de la beca ofrecida
- 4. Nombre de la agencia ofertante
- 5. Fecha limite para recibir documentos de postulantes / /

II. Datos de la Oferta

- 1. Naturaleza de la beca: General Especifica
- 2. Areas de los proyectos para los que se oferta la beca:
 - 1. Investigacion
 - 2. Transferencia tecnologica
 - 3. Asistencia tecnica
 - 4. Rec. Nat. y Medio Ambiente
 - 5. Riego y drenaje
 - 6. Defensa agropecuaria
 - 7. Credito Agropec.
 - 8. Reforma agraria
 - 9. Desarrollo Instituc.
 - 10. Foresta y Reforestacion
 - 11. Otras
- 3. Es la beca: donacion total Parcial Prestamo
- 4. Se gestionan otras fuentes de financiamiento, cuales?
- 5. Se obtuvo financiamiento complementario?

Agencia:

Cobertura:

Monto:

III. Caracteristicas de la beca

- 1. Tipo de beca:
- 2. Periodicidad
- 3. Contenido u objeto de la beca
- 4. Rama de estudio de la beca

- 5. Institucion donde se impartira la capacitacion
- 6. Lugar
- 7. Idioma
- 8. Fecha de inicio de la capacitacion y finalizacion

Inicio: / / Finalizacion / / Duracion

9: Si se relaciona la beca con algun tipo de proyecto, especificar

Inversion publica
Plan de accion

Cooperacion Internacional
No se relaciona con ninguno

IV. FINANCIAMIENTO DE LA BECA

1. Desglose del financiamiento

Partidas	MAG	Agencia	Total
1) Pasaje	\$0.00	\$0.00	\$0.00
2) Estadia	\$0.00	\$0.00	\$0.00
3) Matricula	\$0.00	\$0.00	\$0.00
4. Viaticos	\$0.00	\$0.00	\$0.00
5. Libros/materiales	\$0.00	\$0.00	\$0.00
6. Aprendizaje Idioma	\$0.00	\$0.00	\$0.00
7. Seguro de vida	\$0.00	\$0.00	\$0.00
8. Seguro de Salud	\$0.00	\$0.00	\$0.00
9. Otros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total financiado	\$0.00	\$0.00	\$0.00

V. Requisitos para postular

- 1. Profesion
- 2. Detalle experiencia minima requerida:

- 3. Edad
- 4. Tiempo de trabajo en el MAG

VI. Si la beca no fue concedida, senalar razones

- 1. No hubo postulantes
- 2. No se considero prioritaria
- 3. Marginada a otra institucion
- 4. Recepcion tardia de oferta
- 5. Recepcion tardia de postulantes
- 6. Candidato rechazo beca
- 7. Candidatos no calificaban

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
 Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria
 División de Cooperación Internacional

B. REGISTRO DE POSTULANTES

Fecha: / /

- I. Generales
 - 1. Código de la beca:
 - 2. Nombre del evento:
 - 3. Centro de Estudios: y país
 - 4. Duración de la capacitación: De a
 - 5. Patrocinador:

II. Información sobre el postulante y código asignado:

Apellido
 Nombre
 Edad Sexo Estado civil

Domicilio residencial

Código Postal Teléfono

- 4. Institución que presenta al candidato
- 5. Justificación para proponer el candidato

II. Experiencia académica del postulante

- 1. Título:
- 2. Rama de estudio
- 3. Estudios realizados y nivel académico

Nivel	Lugar	Inicio	Final
Doctorado		/ /	/ /
Maestría		/ /	/ /
Posgrado		/ /	/ /
Licenciatura		/ /	/ /
Técnico/vocacional		/ /	/ /
Secundario		/ /	/ /

4. Idiomas Español Inglés Francés
Alemán Italiano Otros

5. Detalle de participación en eventos de capacitación en el exterior

Evento
 Patrocinador

Lugar De fecha / / a / /

Evento Patrocinador
Lugar De fecha / / a / /

Evento Patrocinador
Lugar De fecha / / a / /

Evento Patrocinador
Lugar De fecha / / a / /

Evento Patrocinador
Lugar De fecha / / a / /

III. Experiencia de trabajo

1. Cargo actual
Institucion
Tiempo en cargo
Funciones

2. Otras experiencias de trabajo
Cargo
Institucion
Tiempo en cargo
Funciones

Cargo:
Institucion
Tiempo en cargo
Funciones

IV. Accion tomada	Aprobado	Rechazado	Fecha de la Accion
DICI			/ /
Comite de becas			/ /
Miplan			/ /
Organismo ofertante			/ /
Pais de la oferta			/ /

V. Si el postulante fue aprobado:

1. Numero	y fecha	de la propuesta
2. Numero /	y fecha	de la mision oficial
3. Numero	y fecha	de acuerdo presidencial
4. Numero	y fecha	de acuerdo ministerial

VI. Observaciones:

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria
Division de Cooperación Internacional

C. ADMINISTRACION DE BECAS

Fecha / /

Codigo de la beca 2. Codigo del becario

Apellido
Nombre

a y Numero del:

Decreto Presidencial No. Fecha / /
Decreto Ministerial No. Fecha / /

Carta Convenio No. Fecha / /

Fecha de Partida 9. Regreso 10. Fecha de informe
/ / / / / /

Efectos de la beca y fecha de la accion

- | Efecto | Fecha |
|--------------------------|-------|
| 1) Reintegrado al puesto | / / |
| 2) Promovido de puesto | / / |
| 3) Cambio de puesto | / / |
| 4) Aumento de salario | / / |
| 5) Abandono el MAG | / / |

Fecha de renovacion de la beca / /

San Salvador, El Salvador
Enero/junio 1992

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
Oficina Sectorial de Programacion Agropecuaria
Division de Cooperacion Internacional

D. REPRESENTACIONES

Fecha: / /

Codigo de la Representacion

Institucion representada

Objetivos de la representacion

Nombre del evento

Naturaleza del evento

Nombre de la agencia huésped de la representacion

Lugar donde se desarrollara el evento

8. Idioma

Fecha de inicio / /

10. Finalizacion / /

Financiamiento del evento.

MAG	Ofertante	Otras fuentes	Total
-----	-----------	---------------	-------

Nombres y cargos de los seleccionados

Nombre
Cargo
Institucion

Nombre
Cargo
Institucion



Nombre
Cargo
Institucion

Nombre
Cargo
Institucion

Nombre
Cargo
Institucion

Fecha y numero de:

Acuerdo Presidencial No.
Acuerdo Ministerial No.

Fecha / /
Fecha / /

Fecha de Partida / / regreso / / Informe / /

San Salvador, El Salvador
Enero/junio 1992

**Programa de Fortalecimiento Institucional
Ministerio de Agricultura y Ganaderia**

MANUAL

1

**Instituto Interamericano
de Cooperación para la Agricultura**

**Banco Interamericano
de Desarrollo**

**Aspectos Conceptuales
de la Cooperación Técnica
Internacional**

Por Julio A. Cross Beras

**San Salvador, El Salvador
Agosto, 1992**

INDICE

	Página
I. INTRODUCCION	1
II. CONCEPTUALIZACION DE LA COOPERACION TECNICA INTERNACIONAL	8
1. Proyectos de Desarrollo	6
2. Políticas de Desarrollo	7
3. Tipos de Proyectos	9
4. Cooperación Técnica Internacional	12
5. El SINCOTEC, la DICI y la CTI	14
III. CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS	17
1. Introducción	17
2. Identificación de la Idea de Proyecto	17
3. Elaboración del Perfil de Proyecto	19
4. Negociación	19
5. Ejecución	20
6. Fin del Proyecto	21
7. Abandono del Proyecto	21
IV. TOPICOS COMPLEMENTARIOS	22
1. Introducción	22
2. Planes, Programas y Proyectos	22
3. Sistema de Proyectos	25
4. La Investigación en el Area de Proyectos	27

I. INTRODUCCION

Se ha considerado oportuno como parte del programa de reorganización de la División de Cooperación Internacional (DICI) de la Oficina Sectorial de Programación Agropecuaria (OSPA) del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y dentro del componente de capacitación previsto en el Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI), confeccionar dos manuales sobre cooperación técnica internacional que sirvan de guía al personal de la DICI, y a las unidades ejecutoras del MAG, con el fin de mejorar y dinamizar las labores que realizan y crear un procedimiento que sirva para unificar criterios.

Se ha tenido presente en la elaboración de estos manuales, la decisión del Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social (MIPLAN) de crear un sistema nacional de cooperación técnica internacional, conocido por sus siglas de SINCOTEC. que tiene como fin coordinar todos los niveles de la administración de proyectos de cooperación técnica en el sector público.

En la redacción de estos manuales se ha tratado de seguir la secuencia normal de cualquier proyecto, que es frecuentemente llamada "marco lógico". Un proyecto se inicia con la identifica-

ción de un problema que se quiere solucionar y la decisión de hacerlo mediante la realización de un conjunto organizado de actividades y la asignación de recursos.

A este proceso sigue crear la estructura administrativa que se encargará de ejecutar las actividades que culminarán con la solución del problema. Este conjunto de identificación, decisiones y ejecución y asignación de recursos, es lo que se llama ciclo de vida del proyecto. En la terminología del Banco Mundial se deben cumplir las siguientes etapas:

- 1) Identificación
- 2) Preparación
- 3) Evaluación previa
- 4) Negociación y presentación a los directivos
- 5) Ejecución y supervisión
- 6) Evaluación retrospectiva

La decisión fundamental a tomarse en las primeras cuatro etapas anteriores a la ejecución, es si se debe llevar a cabo o no una investigación especial, como sería una encuesta de gran escala para obtener datos básicos que permitan un buen diseño del proyecto. Se justifica una encuesta con una muestra probabilística si se intenta obtener la misma información en otras etapas del ciclo del proyecto que sirva para la evaluación, especialmente cuando haya llegado a su fin y se quieran conocer sus efectos.

Aunque ambos manuales, el primero titulado "Aspectos Conceptuales de la Cooperación Técnica Internacional" y el segundo Programación, Seguimiento y Evaluación de proyectos", cubren



aspectos interrelacionados, han sido redactados como unidades separadas, en razón de que el primero se concentra en los aspectos conceptuales y el segundo en su aplicación práctica en la programación, administración, diseño, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación técnica internacional.

Como es natural, por la estrecha vinculación de ambos aspectos, se podrán detectar repeticiones, pero éstas pueden verse como un reforzamiento de los aspectos fundamentales tratados en cada uno y por la estrecha vinculación que existe entre ambos.

La parte concerniente al seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación internacional es tratada de manera diferente en cada manual. En el primero se exponen la naturaleza y alcance de ambos y en el segundo se pone énfasis en la elaboración de proyectos y en su seguimiento y evaluación.

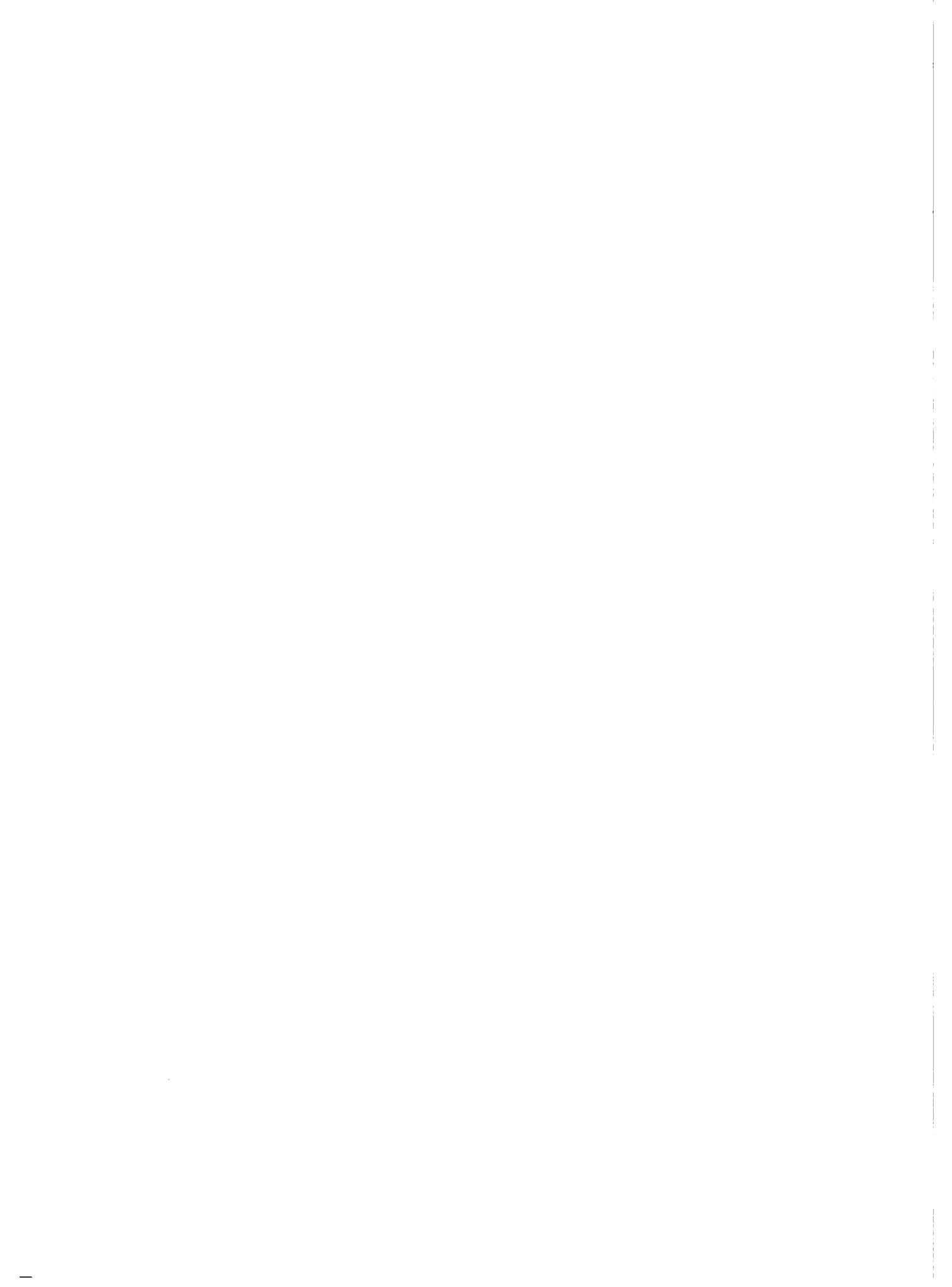
Las evaluaciones ex-ante, continua, final y ex-post facto, son expuestas de forma muy general, en razón de que las unidades ejecutoras se ponen más énfasis en el seguimiento de la ejecución que en la evaluación. Además, estos tipos de evaluaciones son generalmente realizadas por personal especializado contratado para esos fines. Se reconoce que un buen seguimiento aporta información valiosa para una buena evaluación, pero ésta requiere un tratamiento distinto que escapa a los objetivos de estos manuales. Sin embargo, en el Manual No. 1 se incluye una introducción a las metodologías y técnicas de investigación más frecuentes.

Existe, aunque no siempre está disponible y en la mayoría de los casos dispersa, una abundante bibliografía sobre proyectos, pero no siempre relacionada con la cooperación técnica internacional y generalmente referida a la inversión privada. Además, en la mayoría de los casos se concentra en algunos aspectos específicos, como el seguimiento y la evaluación, por lo que se hace difícil encontrar de manera integrada un manual en el que se cubran todos los aspectos prácticos que deben ser tomados en cuenta en la administración de proyectos de cooperación técnica internacional y que son utilizados en el trabajo diario de los funcionarios.

Este hecho se hace más notorio en estos momentos en que se intenta en El Salvador crear el Sistema Nacional de Cooperación Técnica Internacional y que requiere unificar metodologías, criterios y procedimientos. Por esta razón y por el cuidado puesto en adecuar estos manuales a este hecho, aunque han sido redactados para el sector agropecuario, pueden ser utilizados por otros organismos que también se benefician de la cooperación técnica.

Este trabajo se ha nutrido de otros dedicados al tema de la cooperación técnica internacional, como se reconoce en las referencias bibliográficas incluida en el Manual No. 2. En este sentido, es un esfuerzo integrador de varias fuentes, algunas publicadas en formato impreso de libro o folleto y otros como informes de consultorías previas, no siempre de amplia difusión entre sus usuarios naturales.

Particularmente han sido de gran utilidad para la redacción de estos manuales las publicaciones "Proyectos de Cooperación Técnica Internacional", por Mariano Olazábal, Iván Osorio Gómez y Gladys Mora, publicado por la oficina de Colombia del IICA en 1987; "Seguimiento y Evaluación: Pautas Básicas para el Desarrollo Rural", por el Grupo de Trabajo sobre Desarrollo Rural del CAC de las Naciones Unidas, Roma, 1984; "Manual para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Agrícolas y de Desarrollo Rural", por D. J. Casley y D. A. Lurry, Banco Mundial, 1982; y "Resumen Operativo Gerencial", por Pablo Roberts y Carlos D. Vallejo, IICA, San José de Costa Rica, 1979. También han sido de utilidad los diversos informes sobre el SINCOTEC, presentados por los consultores del PNUD a la DCTI de MIPLAN, así como varias reuniones celebradas con el personal de la DCTI.



II. CONCEPTUALIZACION DE LA COOPERACION TECNICA INTERNACIONAL

1. Proyectos de Desarrollo

Un proyecto de desarrollo es una unidad de acción programada que combina un conjunto de recursos humanos, físicos, institucionales y financieros, con el fin explícito de lograr unos objetivos claramente establecidos en un tiempo dado. El proyecto de desarrollo, como unidad de acción, es el componente primario de una decisión de política, producto del conocimiento de una realidad en la que se desea intervenir para modificar su naturaleza o comportamiento.

En este sentido, un proyecto de desarrollo se engloba en un marco de referencia más amplio, y junto a otros proyectos conforma un sistema de acción programada y definida como deseable para el logro de objetivos mayores, determinados por las orientaciones ideológicas, doctrinarias y políticas de los centros de decisión.

Visto de otra manera, los proyectos son acciones programadas resultantes de políticas definidas en los más altos niveles de decisión. Las políticas a su vez son declaraciones explícitas de principios generales que establecen metas deseables de alcanzar. Son el resultante del análisis de una situación y establecen de forma genérica la forma de intervenir en ella, por cuáles motivos

y qué fines se esperan lograr. Se concretizan en programas, planes y proyectos, enmarcados en una estructura organizativa que sirve de apoyo al logro de los objetivos especificados.

2. Políticas de Desarrollo

Los proyectos de cooperación responden, como se dijo anteriormente, a las políticas del gobierno, entendiendo por tales un conjunto de declaraciones doctrinales y normativas sobre la realidad nacional, sectorial o regional, que el gobierno identifica como necesidades de su intervención especial y prioritaria y para lo cual se propone tomar decisiones y encaminar acciones con el objetivo de introducir cambios como forma de resolver los problemas detectados.

Las políticas son el resultado, por un lado, de la orientación ideológica y doctrinaria del gobierno y de sus compromisos como entidad política, y por otro de un estudio, análisis o diagnóstico de la situación nacional sobre lo que ha decidido intervenir. Este segundo aspecto es la función primordial del sistema de planificación. Mediante este se concreta en forma progresiva la posición doctrinaria del gobierno, a través de la generación de alternativas de políticas para asesorar a los responsables de tomar las decisiones.

En consecuencia, el establecimiento de políticas constituye la mayor concreción de la posición doctrinaria del gobierno en términos de afectar, condicionar o estimular el comportamiento de la sociedad civil. Este es el nivel en que la concertación con el sector social llega a la concreción de metas y, en algunos casos,

a acciones conjuntas, de acuerdo con las definiciones contenidas en los programas y proyectos.

Las políticas se originan a partir de un análisis de la realidad nacional. Este proceso programado sigue los siguientes pasos lógicos:

Sistematización de la información

Es la simplificación intencionada de la complejidad infinita del mundo real, objeto de conocimiento y de transformación, a través de las actividades de:

- * Definición de un marco teórico.
- * Concreción del marco teórico en términos operacionales.
- * Recolección y manejo de información.

Análisis y diseño de alternativas de políticas

Es la transformación de la información necesaria, aplicando los procedimientos y técnicas apropiadas para la obtención de alternativas de decisiones requeridas en cada nivel de política.

Planteamiento de Alternativas

Corresponde a la comunicación oportuna al sistema de decisiones, de las alternativas identificadas para resolver los problemas. En este planteamiento cada alternativa ha de estar fundamentada en sus ventajas y eficacia comparativas.

En resumen, el establecimiento de políticas, cuyo propósito fundamental es asegurar la adecuada movilización de esfuerzos y recursos para el logro de los objetivos del desarrollo, requiere de la planificación y de la ejecución. La planificación consiste en definir las actividades y los recursos a utilizar, así como la asignación de responsabilidades para la ejecución de las decisiones adoptadas.

La planificación entonces significa la identificación de aquellas actividades y tareas básicas a desarrollar, la descripción cuantitativa y cualitativa de los resultados a alcanzar, la definición de los recursos presupuestarios según fuente de financiación, la definición de los recursos humanos nacionales o externos que se requieran, según su especialidad, y el detalle de los recursos físicos a utilizar en la ejecución de los proyectos.

Las acciones descritas sirven al gobierno para determinar sus prioridades y decidir en cuáles áreas requiere la cooperación técnica internacional, en qué medida y magnitud y para lograr cuáles objetivos. De esta manera podrá gestionar con los organismos cooperantes su participación en el proceso de desarrollo y estará en posición de negociar con ellos los proyectos identificados y priorizados durante el proceso de planificación.

Existe una serie de criterios o variables que pueden ayudar a clasificar los proyectos por prioridad, de tal forma que la asignación de recursos sea lo más racional de acuerdo a la disponibilidad de estos. El Resumen Operativo Gerencial, que se explica en detalle en el Manual No. 2, sobre programación, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación técnica, es un instrumento eficaz para este propósito.

3. Tipos de Proyectos

Los proyectos, como actividades complejas orientadas a resolver un problema de desarrollo, se enmarcan en un conjunto de actividades que van desde la decisión política de realizarlo a la asignación de los recursos necesarios para el logro de sus obje-

tivos. Por esta razón, los proyectos no son acciones aisladas, sino al contrario, un componente de lo que en términos genéricos se puede llamar políticas, programación y plan de desarrollo.

Proyectos de Inversión

Según los objetivos que persigan lograr, se reconocen dos grandes tipos de proyectos, los de inversión y los de cooperación técnica Internacional. La separación no es siempre clara y con frecuencia uno contiene como componente al otro. En general, un proyecto de inversión pública, como lo define el Sistema Nacional de Control de Inversiones Públicas (SINACIP), es el uso de recursos con el fin de incrementar, mantener, mejorar e inducir la viabilidad para generar la producción de bienes o prestación de servicios. Se materializa por lo general en una obra física y/o en la combinación de otros componentes, como asistencia técnica, capacitación, organización, créditos, etc.

Proyectos de Cooperación Técnica Internacional.

Los proyectos de cooperación técnica Internacional, han sido definidos por la Dirección de Cooperación Técnica Internacional de MIPLAN para el SINCOTEC, como el uso de recursos externos para crear, adaptar, desarrollar y/o aplicar una nueva técnica o tecnología, para la producción de bienes y servicios que contribuyan al mejoramiento en la calidad de la vida de la población. La cooperación técnica se materializa en proyectos que contienen por lo menos uno de los siguientes componentes: expertos, equipos, material fungible, capacitación, información, organización y obras físicas, entre otros.

Como este manual se restringe a los proyectos de cooperación internacional como instrumentos de desarrollo y aunque estos son muy variados, se pueden señalar algunas características comunes:

- 1) La población que se trata de beneficiar habita en una zona específica de un país y La mayoría de las personas a las que se trata de beneficiar suelen ser afectados por los problemas detectados.
- 2) Los resultados que se han de obtener, generalmente inducen cambios en la situación existente identificada como problemática.
- 3) Aun cuando posiblemente el paquete técnico ofrecido se haya puesto a prueba, tanto experimental como prácticamente en otros lugares, no siempre es posible predecir con exactitud la reacción de los beneficiarios en un determinado caso antes de que se ejecute el proyecto.
- 4) El efecto que se pretende obtener puede verse eclipsado en el corto plazo por fenómenos naturales y artificiales ajenos al control de la gerencia del proyecto, que pueden producir efectos más intensos que el propio proyecto.

Previo a profundizar en lo que constituye la cooperación internacional, es necesario mencionar el convenio marco, que consiste en un acuerdo formal de carácter contractual, cuyo objetivo central es apoyar y complementar los esfuerzos nacionales orientados a elevar el desarrollo económico y social del país. Puede ser bilateral cuando se efectúa entre gobiernos, o multilateral cuando se realiza entre el gobierno y una agencia, organización o programa internacional.

Un convenio de esta naturaleza incluye una serie de cláusulas o disposiciones que especifican los compromisos que contraen los suscribientes. Las disposiciones generalmente contenidas en un convenio marco son las siguientes:

- * Objetivos y alcance.
- * Formas de asistencia.
- * Forma de ejecución de los proyectos.
- * Información relativa a los proyectos.
- * Participación y contribución del gobierno nacional en la ejecución del proyecto.
- * Costos del programa y modalidad de los desembolsos.
- * Relación con otras fuentes de asistencia.
- * Privilegios e inmunidades.
- * Facilidades para la prestación de asistencia del país, organismo o agencia internacional cooperante.
- * Suspensión o terminación de la asistencia.
- * Solución de controversias.
- * Disposiciones generales.

De ese acuerdo, del que se derivan acciones específicas conjuntas entre los suscribientes, surge lo que en propiedad se puede llamar cooperación técnica internacional.

4. Cooperación Técnica Internacional

La cooperación técnica Internacional puede ser definida como un instrumento de carácter formal (es una obligación contractual) que busca promover la transferencia de ciencia y tecnología entre países y entidades, en armonía y coherencia con las políticas de desarrollo nacional, sectorial y regional, así como con los programas y proyectos que desarrolla el país.

Es por lo tanto un mecanismo que permite al estado captar y canalizar una serie de recursos humanos, tecnológicos, financieros y científicos, hacia aquellas áreas consideradas prio-

ritarias para el desarrollo económico y social del país, de un determinado sector o región.

El convenio marco, junto con las políticas y planes del gobierno, definen las áreas en las que es deseable intervenir para introducir cambios en una situación considerada problemática.

El objetivo central de la cooperación técnica internacional en consecuencia es mejorar cualitativa y cuantitativamente la capacidad técnico-científica nacional, lo cual debe ir acompañado del fortalecimiento de las instituciones del estado. La cooperación técnica internacional se materializa a través de la identificación, instrumentación y puesta en marcha de proyectos, como se dijo en anteriormente, y constituye un conjunto de acciones o actividades contractuales orientadas a la solución de un problema, con resultados significativos previsibles, en un plazo definido, mediante el uso de ciertos recursos y bajo una modalidad determinada. Los proyectos de cooperación técnica responden a lo siguiente:

- * Están relacionados con las políticas y los objetivos de desarrollo del país.
- * Enfatizan la transferencia de conocimientos y experiencias.
- * Complementan la capacidad técnica local.
- * Crean la capacidad local de absorción de las acciones de la cooperación técnica.
- * Son ejecutados al amparo de un acuerdo de tipo formal (convenio marco).
- * Procuran recursos de complementación, financieros, o de otro tipo, según sea el caso.



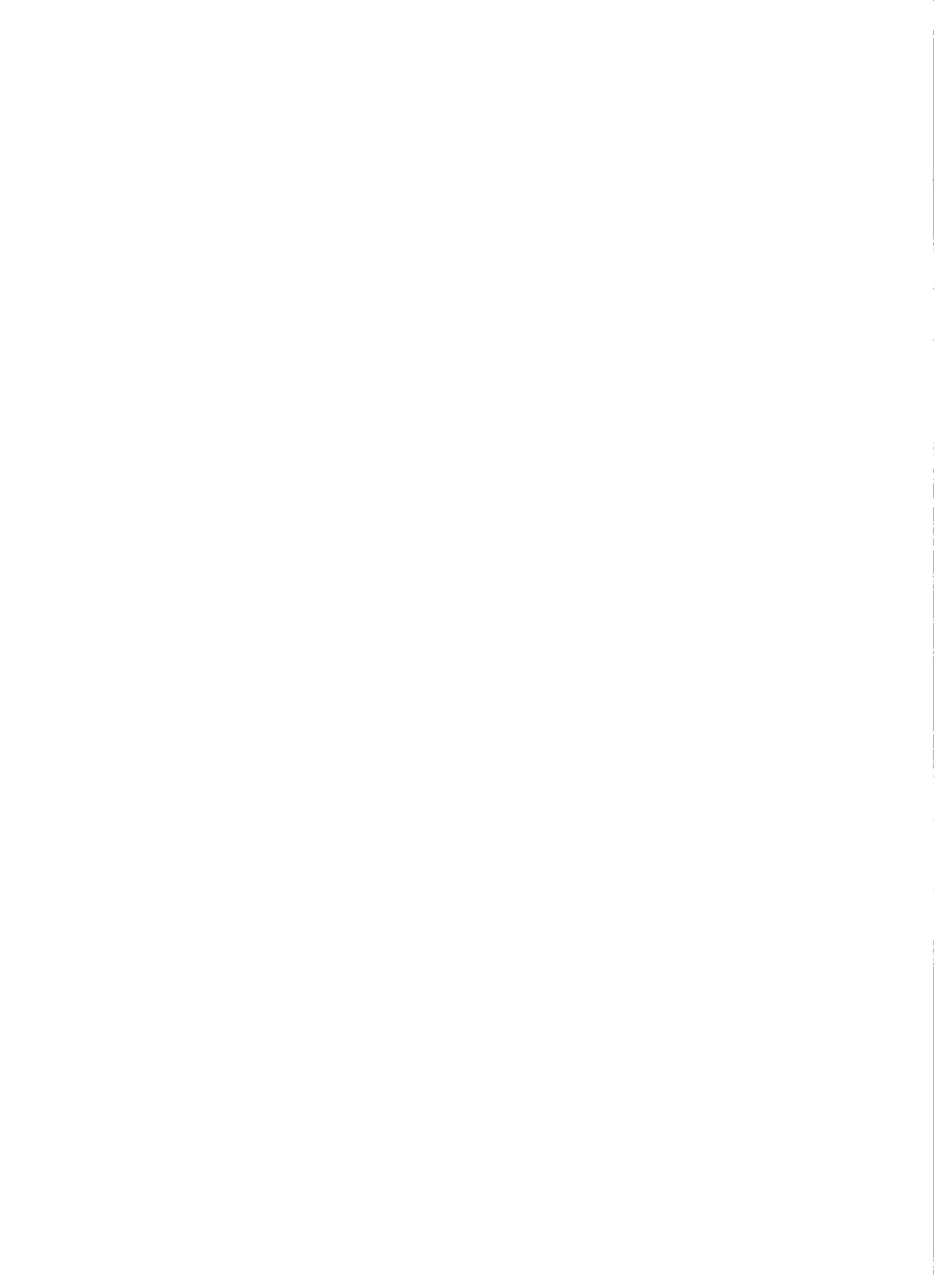
- * Son transitorios, con periodos de ejecución definidos.
- * Estan claramente relacionados con las actividades de la institución beneficiaria.
- * Son susceptibles de evaluación para medir sus resultados y determinar la conveniencia de su continuidad o finalización.

Los proyectos de cooperación técnica se orientan a una gama muy diversa de modalidades. Algunas de ellas son:

- * Capacitación y adiestramiento a nivel internacional y nacional (becas, cursos, seminarios, intercambios, etc.)
- * Participación de expertos y consultores internacionales para atender áreas deficitarias a nivel nacional.
- * Desarrollo de proyectos en las áreas de investigación, transferencia, sanidad, agroindustria, mercadeo, adecuación de tierras, planificación, etc.
- * Suministro de maquinaria, equipos, plantas pilotos y recursos financieros.
- * Transferencia de tecnología y metodologías inexistentes en el país.
- * Servicios de información mediante diversos medios.
- * Intermediación científica.
- * Servicios de voluntarios de otro país hacia áreas prioritarias en el país recipiente.

5. El SINCOTEC, la DICI y la CTI

Como se ha podido apreciar, el proceso de cooperación técnica internacional es complejo y requiere para su éxito de una buena organización que se manifieste en todos los niveles y sea eficiente en aportar información conifable que sirva de apoyo a la toma de decisiones y a su implemetación. Esto ha motivado la creación del Sistema de Información para la Cooperación Técnica



Internacional (SINCOTEC), que operará desde MIPLAN y tendrá extensión nacional.

El SINCOTEC es definido como un conjunto de mecanismos que permite recopilar, almacenar, procesar y comunicar la información que se requiera para el cumplimiento de las funciones de todos los organismos involucrados en el proceso de cooperación internacional y pretende cubrir todas las áreas donde la información se constituya como un producto requerido para el cumplimiento de las funciones involucradas en el proceso de la cooperación técnica internacional.

La DICI, como integrante del sistema SINCOTEC cuando éste sea puesto en ejecución (se espera que sea implementado en el curso del presente año), tendrá responsabilidades y funciones específicas, que la constituye en el organismo encargado de administrar y operar los subsistemas de información relativos al sector agropecuario. Dentro de este esquema le competirá:

Administrar y operar el sistema de acuerdo a las normas y procedimientos entregados por la Dirección de Cooperación Internacional de MIPLAN;

Apoyar en la organización y difusión de las normas metodológicas, procedimientos e instructivos que regulan el SINCOTEC, a las unidades ejecutoras;

Mantener actualizado el Sistema de Proyectos, registrando toda la información de los proyectos de cooperación internacional del sector;

Mantener actualizado el Sistema de Capacitación, registrando toda la información de las demandas de capacitación;

Apoyar a la DCTI en la transferencia de información digitalizada;

Procesar la información y elaborar los reportes de acuerdo a los requerimientos de las autoridades del sector;

Elaborar y obtener reportes periódicos de información sobre los distintos grados de avances físicos y financieros de los proyectos de cooperación, las modalidades de ofertas otorgadas por las distintas fuentes de cooperación internacional y las actividades de capacitación realizadas a través de los proyectos de cooperación y programas de capacitación.

La DICI será responsable de integrar los lineamientos que dicte el SINCOTEC a los de la cooperación técnica del sector agropecuario. Esta integración significa que la OSPA formulará los criterios de selección de la cooperación técnica en las áreas que prioriza la estrategia sectorial agropecuaria, respetando los lineamientos dados por el SINCOTEC.

III. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

1. Introducción

El SINCOTEC reconoce seis etapas del ciclo de vida de un proyecto. En vista del carácter normativo de este sistema cuando sea implantado para todo el sector público de El Salvador, se considera pertinente restringir esta sección a la conceptualización adoptada para este sistema. Cada etapa del ciclo de vida del proyecto requiere formularios para el registro de la información. SINCOTEC ha diseñado cada uno de estos con sus respectivos instructivos, por lo que aquí sólo se hace una breve explicación de las seis etapas.

2. Identificación de la Idea de Proyecto

Corresponde a la etapa en la cual se especifica el problema a resolver y el diagnóstico de la situación. Las ideas de proyectos deben responder al modelo económico que se propugna, a la realidad socioeconómica del país y a las decisiones de política pública. Fuentes de ideas son las comunidades, las memorias anuales, los informes de seguimiento y evaluación de los proyectos en ejecución, informes de consultorías, datos contenidos en publicaciones, las agencias de cooperación y otras.

El proceso de identificación de ideas de proyectos contiene cuatro etapas fundamentales, que se detallan a continuación:

- 1) Detectar y describir los problemas que afectan al sector

- 2) Clasificarlos en orden de prioridades y del contexto macroeconómico en que se manifiestan.
- 3) Determinación y ordenamiento de las posibles soluciones.
- 4) Selección de idea.

La idea tiene que tener un nombre que describa en forma resumida el problema que se pretende resolver, pero se reconoce que detectar y describir los problemas es una de las etapas que requieren mayor análisis, ya que resulta difícil especificar con precisión los problemas reales que pueden estar limitando el desarrollo del sector. Un procedimiento es comenzar primero por hacer un simple listado sin un orden prefijado, ya sea por prioridad o características. La información secundaria disponible, tales como diagnósticos, estudios, evaluaciones, resultados de investigación relacionados con el comportamiento del sector, vienen a constituir fuentes principales para precisar la idea.

También cuando sea necesario se deberán realizar estudios específicos, usando técnicas de muestreo y análisis estadístico para precisar con mayor detalle los problemas. El listado de problemas debe contener la siguiente información:

- 1) Una síntesis del problema
- 2) El nombre del documento de donde se obtuvo la identificación del problema.
- 3) El autor o responsable del documento que sirvió de fuente.

3. Elaboración del Perfil de Proyecto

En esta etapa se elabora el diseño preliminar de los proyectos, adoptándose alguna de las alternativas o modalidades

de solución analizadas en la etapa de idea. Igualmente, en esta etapa se elaboran los documentos de proyectos. El perfil debe al menos contener la siguiente información:

Nombre del proyecto

Introducción, antecedentes y justificación

Institución ejecutora

Descripción del problema, opciones y alternativas elegidas

Objetivos

Estudio del tamaño y localización del proyecto

Aspectos organizacionales

Requerimientos financieros externos y de contrapartida

4. Negociación

Un proyecto entra en la etapa de negociación (generalmente nivel de perfil) cuando es presentado a las potenciales fuentes externas de financiamiento. Previamente se han elaborado los documentos de proyecto. Hay que tomar en cuenta que cada agencia cooperante puede tener sus propios formatos de solicitud de financiamiento. Los responsables de la negociación deberán entonces adecuar su solicitud a estos requerimientos.

Si el proyecto es aceptado por la fuente cooperante, se elaboran y firmarán los documentos de proyecto y se definirán los planes operativos anuales para el primer año de ejecución.

5. Ejecución

Es la realización de todas las actividades que fueron definidas en los planes de trabajo del diseño definitivo del proyecto, tratando de realizarlas según los costos y dentro de

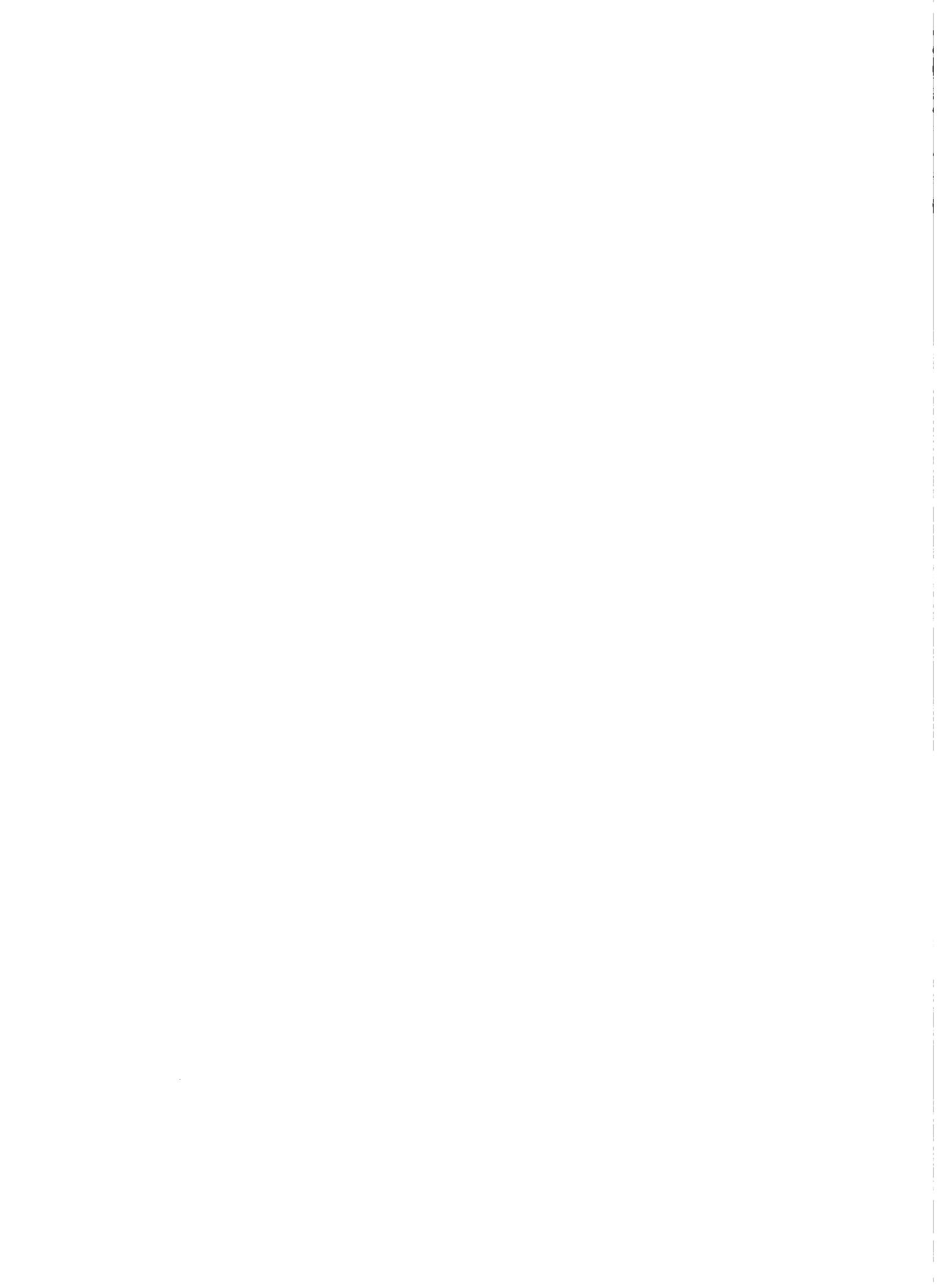
los plazos acordados. En esta etapa las actividades más importantes se refieren al seguimiento y la evaluación continua de la ejecución, que es tema tratado en detalle en el Manual No. 2.

El seguimiento es el examen continuo periódico por parte de la administración, a todos los niveles jerárquicos de la misma, de la ejecución de una actividad para asegurar que las entregas de insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados conforme a las metas establecidas y otras acciones necesarias progresen de acuerdo con el plan trazado.

La finalidad del seguimiento es lograr la ejecución eficiente y efectiva del proyecto mediante el suministro a la dirección del mismo, en todos los niveles, de una información retroalimentada que le permita perfeccionar los planes operacionales y adoptar medidas correctivas oportunas en el supuesto de deficiencias y limitaciones. Así pues, el seguimiento forma parte del sistema de información gerencial y constituye una actividad interna.

En general, el seguimiento se da a cada actividad envuelta en el desarrollo del proyecto, y el responsable de proporcionar la información es el director del proyecto, incluyendo los avances financieros.

La evaluación es el proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos. La evaluación se lleva a cabo durante la ejecución (evaluación continua), al concluir la ejecución (evaluación de fin del



proyecto), o algunos años después de terminada la actividad en cuestión cuando se prevé que la misma habrá alcanzado su pleno desarrollo y producido todo su impacto (ex-post).

La evaluación continua examina si los supuestos o hipótesis establecidos durante la etapa de formulación/evaluación ex-ante del proyecto siguen siendo válidos o si es necesario introducir ajustes que garanticen el logro de los objetivos globales.

La evaluación propiamente dicha debe distinguirse de la evaluación ex-ante, que es una estimación crítica de la pertinencia, viabilidad y eficacia potencial de una actividad, realizada antes de tomar la decisión de emprenderla o de aprobar la prestación de asistencia para ella.

6. Fin del Proyecto

A esta etapa pasan todos los proyectos que han cumplido con la totalidad de las actividades técnicas y financieras involucradas en su ejecución. Debe elaborarse un informe sustantivo según lo demanden las instancias superiores y la fuente cooperante.

7. Abandono del Proyecto

En esta categoría se clasifican todos los proyectos cuya continuidad ha sido suspendida por cualquiera de los organismos involucrados en la ejecución o en su financiamiento.

V. TOPICOS COMPLEMENTARIOS

1. Sistema Sectorial de Proyectos

En este manual se ha enfatizado que los proyectos, sean de inversión o de cooperación técnica, responden a la política de gobierno y están constituidos por acciones y recursos organizados por el sistema de planificación nacional o sectorial vigente.

En general, el sistema sectorial de proyectos tiene como objetivo principal contribuir a que la acción del estado, a través del gasto público, sea coherente con la política agropecuaria del gobierno y con la realidad del sector. Para ello el sistema cumple con la función de asesorar a las instancias decisorias, colaborando en la selección y promoción de proyectos, definiendo la asignación de recursos a los mismos y realizando el seguimiento y evaluación de proyectos.

2. Planes, Programas y Proyectos

El proceso de planificación nacional o sectorial se organiza en una serie de actividades que tienen como objetivo final la ejecución de las políticas y estrategias establecidas, como son los planes, programas y proyectos. Generalmente los proyectos forman parte de un subprograma o programa y varios programas a su vez forman parte de un plan. Un plan constituye un conjunto de varios programas con características similares. Tanto los progra-

mas como los proyectos son actividades organizadas para alcanzar objetivos específicos, radicando la diferencia en su alcance, magnitud y diversidad.

Un programa es un conjunto organizado de actividades, proyectos, procesos o servicios orientados a la consecución de objetivos específicos, mientras que un proyecto es una empresa planificada consistente en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar unos objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y en un período de tiempo dado.

El propósito de un programa o de un proyecto es convertir un conjunto de recursos en resultados deseados (objetivos) mediante una serie de actividades o procesos. Los recursos se llaman insumos, mientras que los resultados se dividen en tres grandes categorías: productos, efectos e impactos.

Los objetivos son los resultados deseados de los programas y proyectos de desarrollo. Pueden ordenarse jerárquicamente en dos o más niveles, por ejemplo, a corto, mediano y largo plazo, o señalando una finalidad de nivel más bajo que conduzca a otra de nivel más alto.

Insumos son los bienes, fondos, servicios, manos de obra, tecnología y otros recursos suministrados para una actividad con la que se espera obtener determinados productos y alcanzar los objetivos de un programa o proyecto.

Productos son los resultados o servicios específicos que se espera obtener de una actividad, a partir de los insumos utiliza-

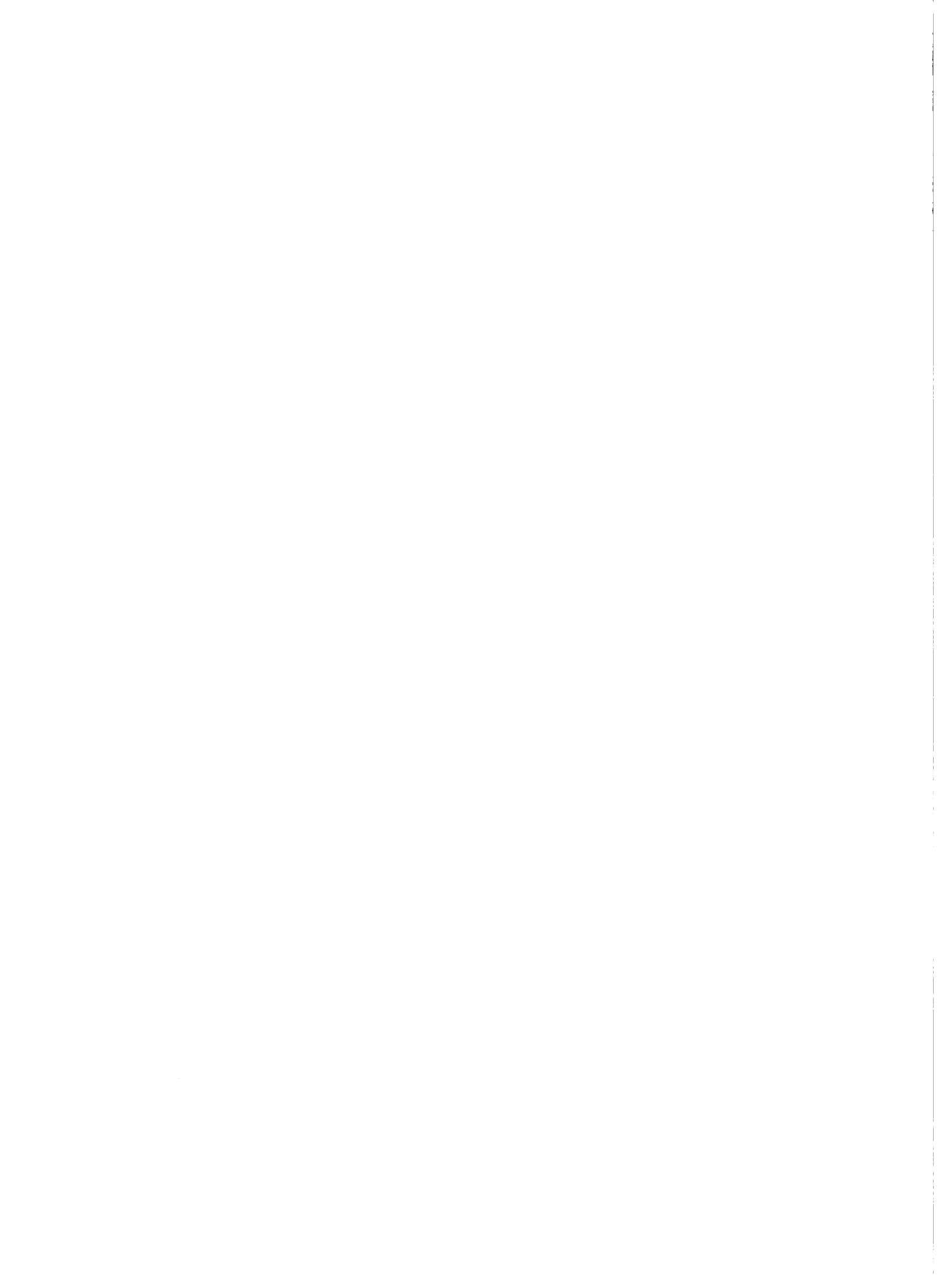
dos para lograr sus objetivos. es importante advertir que una actividad puede generar un producto intermedio, es decir, que su resultado puede servir como insumo de otra actividad.

Los efectos son el resultado de la utilización de los productos del proyecto. Los efectos de los proyectos pueden aparecer durante el período de ejecución, pero por lo general, la totalidad de los efectos no se produce hasta que el proyecto haya alcanzado su pleno desarrollo, unos años después de su terminación.

El impacto es el resultado de los efectos de un proyecto. Constituye la expresión de los resultados realmente producidos, habitualmente a nivel de objetivos más amplios, de largo alcance. Puede definirse también como la modificación final de las condiciones de vida de los beneficiarios resultante (parcial o totalmente) de un proyecto. Algunos elementos del impacto pueden empezar a surgir durante la ejecución. Otros aparecerán, dada su naturaleza, algunos años después de terminado el proyecto, es decir, cuando éste alcance su pleno desarrollo.

Las preguntas básicas a las cuales el análisis del impacto de un proyecto debe intentar responder son las siguientes:

- 1) Si las condiciones socioeconómicas de los grupos-objetivo han cambiado de una manera significativa como consecuencia de las actividades del proyecto.
2. En caso afirmativo, en qué dirección (positiva o negativa)
- 3) En qué medida
- 4) Por qué (relaciones causales)



Estas preguntas implican una determinación de los cambios inducidos por el proyecto en los grupos-objetivo y en otros grupos socioeconómicos, comparando las situaciones antes y después del proyecto y con y sin su intervención. Las comparaciones antes y después del proyecto exigen que se establezca una línea de base o punto de partida previa a la ejecución del proyecto y que se valoren los cambios, previstos e imprevistos, producidos al término del proyecto y una vez alcanzado su pleno desarrollo.

3. Sistema Computarizado de Proyectos

Es obvio que todo el proceso de programación de proyectos requiere de una organización dedicada a la elaboración, ejecución y seguimiento y evaluación de los proyectos, aun a nivel de ideas. Un instrumento importante en la realización de estas tareas es el banco o inventario de proyectos. Este consiste en el diseño y aplicación de registros para la toma de información sobre proyectos en estudio y ejecución financiados con recursos nacionales, externos y de cooperación técnica internacional.

También implica el desarrollo de programas computarizados para la sistematización y análisis de la información, como el SINCOTEC. Ello permite conocer el grado de atención a las diversas áreas de acción del gobierno y la orientación que se debe dar a los recursos provenientes del exterior.

En otra parte de este manual se dedicó a explicar en qué consiste el SINCOTEC como sistema para recopilar, almacenar, procesar y comunicar información sobre proyectos de cooperación

internacional. En realidad, el centro neurálgico del SINCOTEC es un sistema computarizado de bancos de datos integrados que comprende todos los pasos y procedimientos asociados a la administración de proyectos de cooperación. Estos están diseñados para cumplir, a lo largo del ciclo de vida de proyectos, tres funciones básicas, que son:

- * Mecanismos de comunicación
- * Sistema computarizado de información
- * Mecanismos de conservación física de la información

Los bancos de datos contemplados por el SINCOTEC son los siguientes:

A. Proyectos de Cooperación

- * Presentación de ideas de proyectos
- * Presentación de perfiles de proyectos
- * Evaluación de proyectos
 - Trabajo interno para la evaluación de proyectos
 - Evaluación de proyectos
- * Resumen de convenio de proyectos
- * Plan Operativo Anual
- * Informe de avance, término o abandono
- * Programa de visitas y seguimiento
- * Seguimiento y evaluación de proyectos

B. Capacitación

- * Registro de becas
- * Registro de postulantes a becas
- * Registro de demanda de capacitación

4. La Investigación en el Area de Proyectos

Como ya se había señalado, los proyectos surgen de una necesidad sentida que se quiere satisfacer. Para que su satisfacción sea lograda, se requiere, antes de elaborar un proyecto, y aun antes de elaborar la idea de proyecto, identificar con precisión esta necesidad. El diagnóstico o evaluación ex-ante permite la descripción lo más precisa posible del problema.

Las ciencias sociales han desarrollado un conjunto de metodologías y técnicas que han sido aplicadas con éxito al área de proyectos. Algunas son bastante complejas y su aplicación requiere la asistencia de profesional de expertos en investigación. La cooperación técnica puede ser considerada como una vía para alcanzar esta meta.

Nos limitaremos a un recuento muy general de algunas de las metodologías y técnicas de investigación de uso frecuente en el área de proyectos. No se considera necesario abundar en su aplicación, lo cual escapa a los objetivos de este manual, pero es conveniente que los encargados de proyectos las conozcan al menos, ya que en algún momento de su trabajo podrán estar expuestos a ellas.

A. Métodos Experimental y Cuasi-Experimental

El método experimental busca determinar cuál es el efecto de una intervención controlada en un comportamiento o situación. En otras palabras, establece una relación de causa-efecto. Es de uso frecuente en el ambiente de laboratorio en el que es posible controlar los efectos externos al ambiente experimental.

Consiste en la selección al azar de dos grupos iguales. Uno es llamado grupo experimental y el otro grupo de control. En un primer momento, al inicio del experimento, ambos grupos son seleccionados de manera que presenten las mismas características. Estas se miden y registran.

En un segundo momento, el grupo experimental recibe el tratamiento (intervención controlada) que se asume producirá un cambio en él, mientras el grupo de control, cuya función es comparativa, permanece observado pero sin recibir ningún tratamiento.

En el tercer momento (final del experimento) se vuelven a medir y comparar ambos grupos. Si se registran cambios en el grupo experimental que lo diferencia en este momento del grupo de control, y como todo efecto externo ha sido controlado en ambos grupos, se asume que los cambios registrados se deben al efecto de la intervención realizada durante el segundo momento.

Es muy difícil aplicar el método experimental a colectividades humanas, en razón de que el comportamiento social es muy variable y son muchos, infinidad de factores los que influyen en él, por lo que los factores externos son prácticamente incontrolables, además de consideraciones éticas en la experimentación con seres humanos.

Un procedimiento más apropiado en el ambiente social es el método cuasi-experimental, que sigue en gran medida el diseño experimental, pero difiere en varios aspectos. Los dos grupos no



son elegidos al azar y las comparaciones en el tercer momento no dependen de grupos equivalentes.

Este diseño tiene varias modalidades, según el objetivo de la investigación y su uso está muy generalizado en la evaluación de proyectos. Dos de estas modalidades son el diseño con grupos no equivalentes y el diseño de series cronológicas.

El primer diseño mantiene la separación entre grupo experimental y grupo de control y la comparación se realiza al momento del análisis. El segundo diseño parte de series cronológicas. En su forma más simple, utiliza un solo grupo, el experimental, que es comparado al inicio del tratamiento y al final, para medir qué cambios registra atribuibles a la intervención que se realizó.

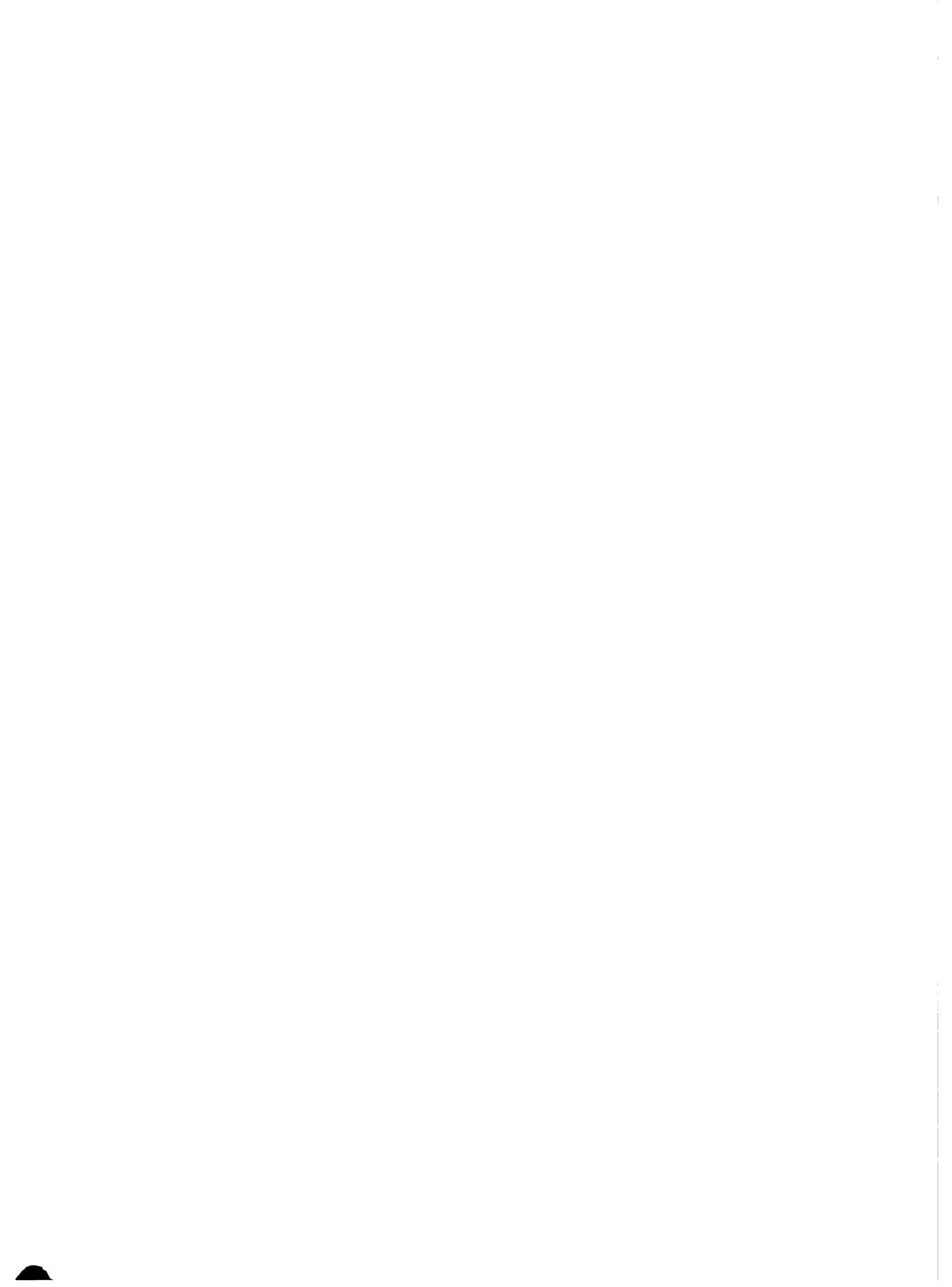
B. Estudio de Casos

El estudio de casos es otra metodología de amplio uso y consiste en el estudio detallado de un número pequeño de unidades seleccionadas como representativas del grupo o grupos que tienen que ver con el objeto bajo estudio.

Este método se emplea cuando es preciso examinar a fondo las relaciones mutuas entre la población y las instituciones y permite identificar y explicar las actitudes y opiniones existentes y demostrar por qué se da un determinado comportamiento. En otras palabras, el estudio de casos reconstruye y analiza una situación específica.

C. Encuestas

La metodología más frecuente en la investigación de grandes poblaciones y cuyo estudio requiere de gran volumen de informa-



ción, es la encuesta. Consiste en la elaboración de un instrumento de medición contenido en un cuestionario y aplicado a una muestra probabilística de la población total (llamada universo) bajo estudio.

Por muestra probabilística se entiende la selección al azar (aleatoriamente) de un grupo de la población que tiene las mismas características de la población total y tiene las mismas probabilidades de ser elegido para integrar la muestra.

La aplicación de esta metodología es compleja, por lo que su utilización requiere personal especializado en diseño muestral y aplicación de encuestas y sus análisis, si se quiere que los resultados obtenidos de la investigación sean válidos y confiables.

D. Indicadores

Esta metodología es ampliamente utilizada, sobre todo en los estudios de niveles de vida, pero su uso se extiende a una diversidad de situaciones. Se han desarrollado muchas técnicas basadas en el diseño, estudio y análisis de indicadores. De forma muy general, se define un indicador como la cuantificación de una o varias variables. Una variable es cualquier función que toma valores distintos y ayudan a medir los cambios de una situación dada.

El estudio mediante indicadores permite clarificar y comparar grupos poblacionales según una o varias variables criterio y medir cómo éstas toman valores distintos en la distribución poblacional.

**Programa de Fortalecimiento Institucional
Ministerio de Agricultura y Ganadería**

Manual

2

**Instituto Interamericano
de Cooperación para la Agricultura**

**Banco Interamericano
de Desarrollo**

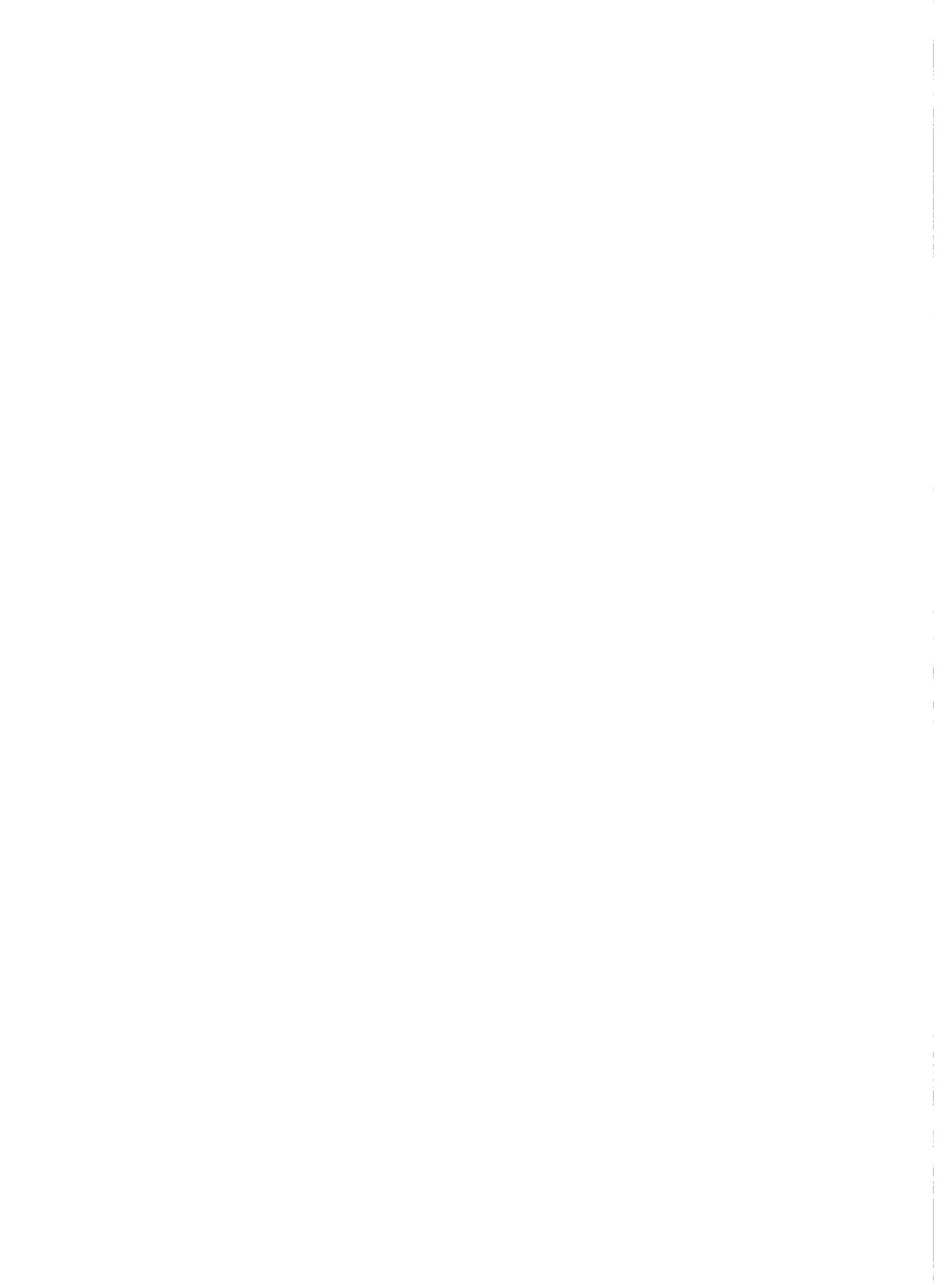
Programación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos

Por Julio A. Cross Beras

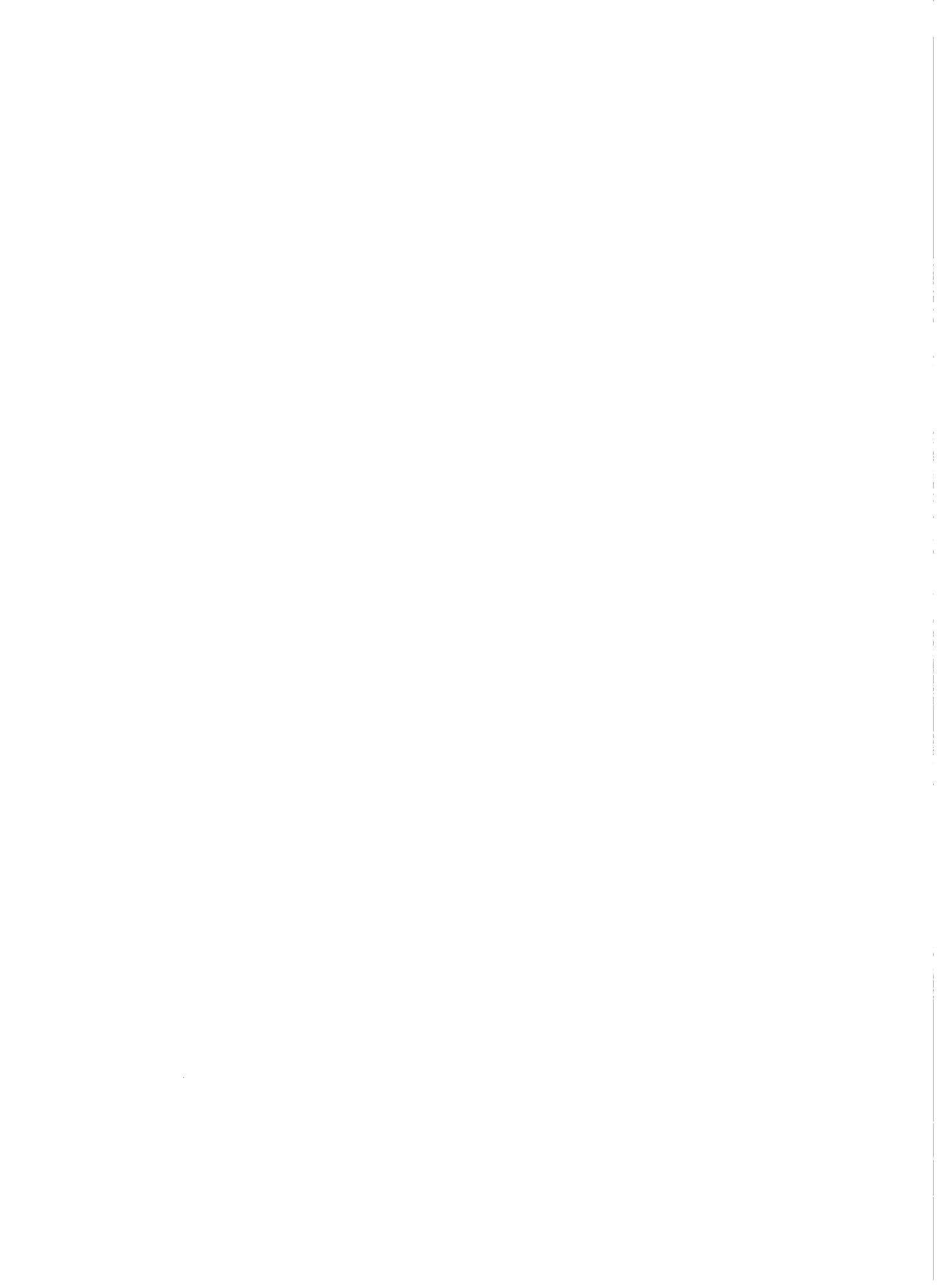
**San Salvador, El Salvador
Agosto, 1992**

INDICE

	Página
I. INTRODUCCION	1
II. PROGRAMACION DE PROYECTOS	6
1. Introducción	6
2. Propósitos de la Programación	7
3. Niveles Jerárquicos	7
4. Estructura Lógica	8
5. Resultados de la Programación	10
III. ADMINISTRACION DE PROYECTOS	12
1. Importancia de la Administración de Proyectos	12
2. Unidades Ejecutoras	13
3. Seguimiento y Evaluación como Procesos Analíticos	14
4. Actividades del Seguimiento	15
5. Diseño del sistema de Seguimiento	16
6. Funciones de la Unidad de Seguimiento	17
7. Conclusión	19
IV. IDENTIFICACION DE IDEAS Y PERFILES DE PROYECTOS	20
1. Pasos iniciales en la programación de Proyectos	20
2. Identificación de Ideas de Proyectos	20
3. Etapas para la Identificación de Ideas de Proyectos	21
4. Guía para la Presentación de Ideas de Proyectos	24
5. Perfiles de Proyectos	28
V. NORMAS OPERATIVAS DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACION	30
1. Los Procesos de Seguimiento y Evaluación	31
2. Diferencias entre Seguimiento y Evaluación	30
3. Diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación	31
4. El Seguimiento como Actividad Gerencial	32
5. Sistema de Información	32
6. Información Financiera	35
7. Evaluación	36
8. Tipos de Evaluación	39



VI. RESUMEN OPERATIVO DE GERENCIA	40
1. Introducción	40
2. Nueve Pasos para la Elaboracion de un ROG	41
3. Diferentes Enfoques del Problema	41
4. Clasificación de los Problemas	42
5. La Red de Pertinencia	45
6. Diseño del ROG	46
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	48
ANEXOS	51
A. Formularios del SINCOIEC para Registrar Ideas de Proyectos	
B. Formulario del SINCOIEC para registrar Perfiles de Proyectos	



I. INTRODUCCION

Este segundo manual, como su título indica, Programación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Cooperación Técnica Internacional, se dedica a presentar algunos procedimientos de uso frecuente en la administración de proyectos.

La programación de proyectos se refiere al ordenamiento en el espacio y el tiempo de las decisiones de ejecución y de las acciones que ellas implican, a través de las cuales el gobierno actúa en un área de acción determinada. Comprende las decisiones y acciones que corresponden a un contexto institucional definido y los recursos necesarios asignados y administrados a través de un presupuesto.

El concepto de seguimiento hace referencia a la toma de información y su procesamiento, registro y presentación en relación con la realización de actividades, con el propósito de verificar su cumplimiento, compararlo con lo programado y tomar decisiones. La información obtenida es el medio que explica los hechos ocurridos a nivel de los proyectos, permite evaluar los resultados obtenidos y programar actividades futuras.

La información que se genera se fundamenta en las necesidades de sus diferentes usuarios y tiene como base la ejecución de actividades, el uso de los recursos y el logro de los resul-

tados y objetivos previamente programados. Transmite los resultados obtenidos de cada proyecto, identificando las situaciones irregulares, las causas, los desfases entre la programación y la ejecución, así como las alternativas de solución para los problemas o limitantes detectados.

La evaluación se orienta más bien al logro de los objetivos y metas. Es una función de análisis que toma en cuenta todos aquellos factores que a nivel de los proyectos pudiesen estar afectando su marcha. La evaluación considera las variables e indicadores que describen los objetivos y metas propias del proyecto y también los factores condicionantes pertinentes al ambiente de los mismos. La evaluación se basa en las desviaciones entre los logros y la programación a nivel de objetivos y metas, con el fin de identificar las posibles causas y proponer soluciones alternativas para resolverlas.

En definitiva, el seguimiento y la evaluación constituyen una función indispensable en la ejecución de los proyectos, para anticipar e identificar problemas y soluciones, con el fin de llevar a cabo la programación de actividades, la incorporación de medidas correctivas y los ajustes necesarios.

En resumen, en este manual iremos viendo cada paso del ciclo de vida de un proyecto de cooperación técnica internacional. Los proyectos nacen de una inquietud, una necesidad sentida que se quiere satisfacer. Es necesario en primer lugar, para encontrar la solución más factible, identificar con precisión el problema que se quiere solucionar.

Una vez definido el problema, se pasa a especificar una primera aproximación a la solución con la elaboración con cierto grado de detalle de la idea de proyecto, en la que se precisa el problema, se determinan sus objetivos, se describen las actividades que deben realizarse y se estima el costo de la ejecución del proyecto.

De aprobarse la idea de proyecto, se elabora su perfil, en el que se detallan con más precisión las actividades que deben realizarse, se hacen los estimados de su costo por actividades y rubro por todo su ciclo de vida. Una vez terminada la elaboración del perfil, se presenta para negociación con la agencia cooperante que se ha identificado como potencial fuente de financiamiento.

De aceptarlo la agencia cooperante, se elaboran los documentos del proyecto definitivo y se firman. Al llegar a este nivel, se dan los pasos necesarios para el inicio de la ejecución. Antes de iniciarse ésta se designan los funcionarios que administrarán el proyecto y que se encargarán de la ejecución y de darle seguimiento.

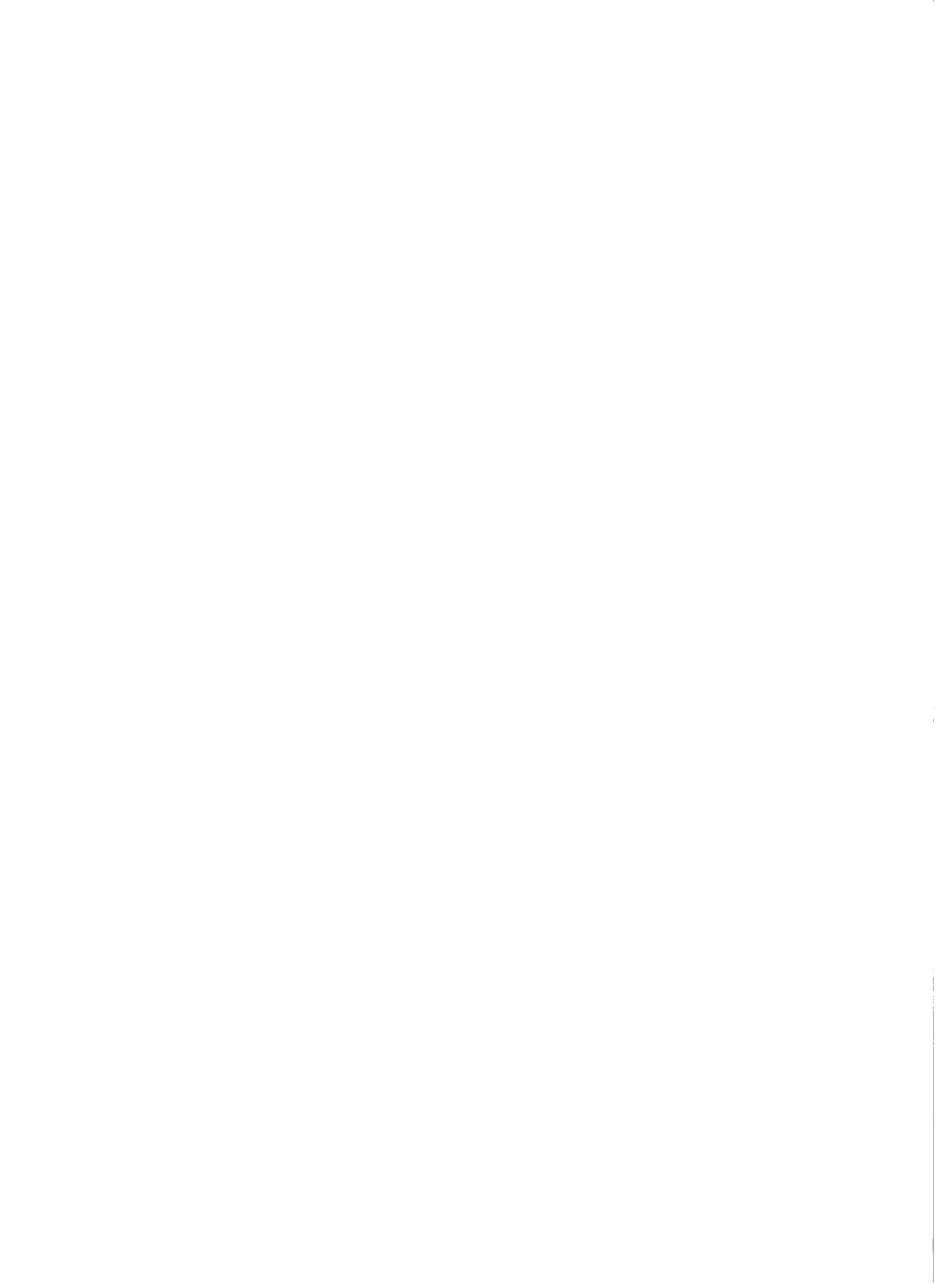
El seguimiento de la ejecución del proyecto es vital para su éxito porque se encargará de examinar continuamente las actividades e informar a las instancias superiores de su marcha. Igualmente se encargará de que éstas sean realizadas en los plazos establecidos y no sufra dilaciones por falta de entrega de los insumos requeridos.

El ciclo de vida del proyecto termina cuando se han realizado todas las actividades programadas y se han agotado los recursos asignados -al menos que haya sido abandonado en algún momento durante la ejecución. Se espera al finalizar el proyecto el problema detectado ha sido finalmente solucionado y sus efectos sirvan para que los encargados de la ejecución hayan a su vez adquirido nuevas experiencias útiles para otras actividades futuras. Determinar la veracidad de este supuesto es la función de la evaluación final que se realiza un poco tiempo después de haber sido finalizado.

Se seguirá este mismo esquema para presentar en mayor detalle el ciclo de vida de los proyectos, con énfasis en los procedimientos operativos. En primer lugar se discutirá la programación de proyectos, que es la fase en la que las instancias superiores definen actividades y asignan recursos y responsabilidades para su ejecución.

A ésta sigue la administración de proyectos, de la que depende en gran medida su éxito, en razón de que se ocupa de establecer los procedimientos de dirección, supervisión y mantenimiento del flujo de insumos que requiere la ejecución, así como el cumplimiento de los plazos establecidos durante la programación.

Se presenta a seguidas de este punto la fase de identificación de ideas y formulación de perfiles de proyectos y una exposición sobre las normas de operación del seguimiento y evaluación durante la fase de ejecución.



Aunque en gran medida el seguimiento y la evaluación están estrechamente vinculados a la administración de proyectos, se le da un tratamiento independiente con el fin de destacar las actividades que les son propias. Finalmente, y a título de recapitulación general, se presenta la metodología del Resumen Operativo de Gerencia (ROG), que es una forma sistemática de preparar proyectos y facilitar su ejecución y posterior evaluación.

II. PROGRAMACION DE PROYECTOS

1. Propósitos de la Programación

Como se señaló en el Manual No. 1, titulado "Aspectos Conceptuales de la Cooperación Técnica Internacional", un proyecto puede definirse como una unidad de acción programada que combina un conjunto de recursos humanos, físicos, institucionales y financieros, con el fin explícito de lograr unos objetivos claramente establecidos en un tiempo dado.

La programación de proyectos de cooperación técnica internacional permite a las entidades superiores definir, diseñar y organizar las actividades y asignar los recursos a utilizar durante un período dado y determinar responsabilidades para la ejecución, en base a las políticas y estrategias definidas en los niveles de decisión.

Significa entonces la identificación de aquellas actividades y tareas básicas a desarrollar, la descripción cuantitativa y cualitativa de los resultados a alcanzar, la definición de los recursos presupuestales según fuente de financiación, la definición de los recursos humanos nacionales e internacionales según

su especialidad, y el detalle de los recursos físicos a utilizar en la ejecución del proyecto.

En consecuencia, el propósito fundamental de la programación de proyectos es asegurar la adecuada movilización de todos los esfuerzos hacia el logro de los objetivos del proyecto. En esencia este proceso comprende un flujo continuo de generación de decisiones y la realización de acciones. Esto exige que al diseñar las políticas se establezcan en forma concreta las necesidades para su puesta en práctica, así como las que demandan el seguimiento y la evaluación, de manera que se atienda a la evolución del proceso socioeconómico y político.

3. Niveles Jerárquicos

El proceso de programación, junto al seguimiento y la evaluación de los proyectos de cooperación técnica internacional, es parte integral de la estructura institucional del sector público. Participan en él las instancias directivas y las unidades de cooperación técnica, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades y conforme a los niveles jerárquicos que les corresponden. Este proceso se da a tres niveles:

Nivel Central: Está localizado en las instancias de máxima dirección (i.e. Despacho Ministerial, la Oficina Sectorial de Programación y la División de Cooperación Internacional del MAG) en las que operan unidades responsables de conducir las acciones de cooperación técnica internacional, conforme a sus funciones y nivel jerárquico.

Nivel Operativo: Está constituido por las unidades de coordinación de los proyectos de cooperación técnica internacional de las entidades del sector y son responsables de velar por la efectiva ejecución de los mismos.

Los funcionarios que integran estas dependencias tienen la responsabilidad de orientar, en el interior de las instituciones, los procesos de identificación, formulación, programación, seguimiento y evaluación de proyectos, con base en las políticas que el gobierno defina, así como rendir informes periódicos al nivel central sobre el estado y avance de los proyectos en sus fases de estudio y ejecución.

Nivel de Coordinación: Está conformado por un comité coordinador del proyecto de cooperación técnica, responsable de asesorar y conducir las acciones encaminadas a garantizar la racionalización en el uso de los recursos de cooperación, tomar decisiones y asegurar el cumplimiento de las normas y procedimientos, así como el uso de los instrumentos de que se dispone para la eficiente ejecución de los convenios y proyectos de cooperación técnica.

4. Estructura Lógica

En la programación de proyectos es necesario seguir ciertas pautas que permiten un uso más racional del esfuerzo y los recursos, con mayores probabilidades de éxito. Estas pautas, conocida como estructura lógica de los proyectos, consisten en una síntesis de sus principales elementos agrupados siguiendo un encade-

namiento lógico, lo que posibilita su visión y es una ayuda para la evaluación.

Lo primero es identificar con precisión el área de acción del proyecto, que son las áreas en las que se han identificado problemas significativos en donde se reconoce la necesidad de llevar a cabo determinadas actividades. Esto permite precisar su justificación, que consiste en el señalamiento de los aspectos que determinan la decisión de programar un proyecto. Es la descripción de los problemas que podrían ser solucionados con la ejecución del mismo, si se le destinan esfuerzos y recursos a ello.

Identificada el área de acción, se procede a establecer los objetivos del proyecto. En general los objetivos son de tres tipos:

Objetivo General:

Es el objetivo último, generalmente de orden nacional o sectorial, a cuyo logro contribuye el proyecto. Son las condiciones a que se aspira llegar en el futuro y que se desea que alcancen los agentes destinatarios del proyecto, como resultado de su ejecución.

Objetivo Específico:

Expresa la razón de ser del proyecto y señala lo que se quiere lograr en un tiempo determinado. Explicita la motivación esencial que impulsa al proyecto, expresada en términos de las condiciones que indican que se ha alcanzado el propósito del mismo.

Objetivo Intermedio:

Son los resultados que se esperan obtener como consecuencia de la realización de actividades y el uso de los recursos que serán empleados por el proyecto. Los resultados, que son productos específicos que se esperan obtener a través de los insumos asignados al proyecto, deben ser consistentes con el objetivo específico.

Metas:

Son productos cuantificados obtenidos por la movilización de insumos, en un período dado de ejecución del proyecto.

Insumos:

Son los recursos humanos, físicos y financieros movilizados y puestos a disposición del proyecto. Los recursos financieros se determinan según el presupuesto elaborado y es un instrumento de gestión mediante el cual se proveen, asignan, utilizan, siguen y evalúan las decisiones de ejecución de las actividades del proyecto. El presupuesto se asigna por actividades, que constituyen un conjunto de tareas a realizar para el logro de los resultados.

Las actividades se agrupan en fases, que son un conjunto de acciones homogéneas integrantes del proyecto, cuyos resultados pueden ser mensurables a través de una unidad de medida única.

5. Resultados de la Programación

Los resultados que se esperan de las actividades de programación, así como del seguimiento y la evaluación, parten del supuesto de que las unidades y organismos involucrados han

adoptado e institucionalizado los procedimientos, instrumentos y normas diseñadas para este fin y además disponen de los recursos humanos, físicos y financieros requeridos y estos han sido efectivamente asignados para el ejercicio de las funciones señaladas. A partir de stas consideraciones, se espera que la programación contribuya al logro de los siguientes resultados:

Mejorar el manejo operativo de los proyectos, conocer su progreso, identificar desviaciones y analizar los resultados alcanzados.

Operar mecanismos de coordinación entre los diferentes niveles que participan, haciendo uso de un flujo periódico de información que facilite la toma de decisiones frente a los problemas detectados.

Realimentar el proceso de programación para la contratación internacional de futuros compromisos de cooperación técnica. Operacionalizar las prioridades de política y estrategia y contribuir con propuestas específicas que en materia de cooperación técnica internacional sean requeridas a nivel de los organismos comprometidos.

III. ADMINISTRACION DE PROYECTOS

1. Importancia de la Administración de Proyectos

El éxito de la ejecución de proyectos descansa además de la correcta identificación de los problemas que se busca solucionar y de su diseño, en una eficiente administración. La administración de proyectos tiene por función establecer los procedimientos de dirección, supervisión y mantenimiento del flujo de insumos que requiere la ejecución, así como en el cumplimiento de los plazos previstos en el diseño y programación y descansa en dos organizaciones básicas, las unidades ejecutoras y las unidades de seguimiento y evaluación.

El SINCOTEC, que es caracterizado por su centralización normativa y descentralización administrativa, parte de este criterio, al señalarse que en el marco institucional propuesto para su establecimiento, las unidades de programación de cooperación técnica (UPCI) asumen la responsabilidad de apoyar la Dirección de Cooperación Técnica Internacional de MIPLAN en los aspectos administrativos y de coordinar las materias de cooperación técnica internacional que realizan las unidades ejecutoras (UNEJ), como es el caso de la DIC1.

2. Unidades Ejecutoras

La experiencia ha demostrado que los proyectos más eficientes en su ejecución son aquellos que son administrados por una unidad ejecutora. Aunque su tamaño está condicionado por la naturaleza, volumen y complejidad del proyecto, la estructura básica que debe mantener es:

Director del Proyecto

Asume la responsabilidad global de la ejecución efectiva del proyecto, según la medida en que se le hayan conferido facultades para la toma de decisiones. Se ocupará principalmente de los insumos, productos, procesos y calendarios de trabajo. Estará igualmente interesado en los beneficios o efectos y en el impacto que se esperan del proyecto durante y después de su ejecución.

Tiene que garantizar que se adquieran los diversos insumos mediante procedimientos aprobados, a su debido tiempo, a los costos estimados y que sean de la calidad deseada; que se entreguen en los lugares indicados en el momento previsto y de una manera sincronizada, y que los productos esperados se obtengan en los plazos establecidos y cumplan con las normas predeterminadas en cuanto a cantidad y calidad.

Unidad Técnica

Se encarga de la ejecución, supervisión y evaluación de los aspectos técnicos del proyecto.

Unidad Administrativa

Tiene la misión de proveer todo el apoyo logístico necesario. Esta unidad presta servicios para llevar la contabilidad,

preparar los informes periódicos de situación financiera y coordinar todas las gestiones necesarias para llenar los requerimientos que la agencia cooperante exige para los desembolsos necesarios.

Para proyectos cuyo monto y características no justifican la creación de una unidad ejecutora especializada, ésta deberá tener la siguiente organización.

Un coordinador responsable de la ejecución

Un miembro del departamento administrativo de la institución a la que pertenece el proyecto que se encargue del manejo presupuestario.

Un técnico de la institución receptora del proyecto que brinde apoyo técnico.

Una vez que la gerencia se ha cerciorado de que el sistema de entrega de los insumos está funcionando, deberá prestar atención a los productos originados por el proyecto, es decir, hacerse la pregunta: "se están obteniendo los resultados previstos"?

3. Seguimiento y Evaluación como Procesos Analíticos

El seguimiento y la evaluación continua son básicamente procesos analíticos que cotejan y analizan datos e información pertinentes para lograr una administración eficaz. De ahí que deban ser realizadas por los responsables de la ejecución de un proyecto y de sus integrantes a todos los niveles. Su finalidad primordial es llevar los registros y documentación del proyecto

debidamente organizados, ya que constituyen la fuente principal del seguimiento.

4. Actividades de Seguimiento

En los primeros años de la ejecución del proyecto, se pondrá énfasis en el seguimiento del progreso físico y financiero y de la entrega de los insumos, al igual que darle seguimiento a los productos, procesos y calendarios de trabajo y, hasta cierto punto, a la evaluación continua de los efectos e impacto. En esta etapa, la gerencia debe también ocuparse del destino que se dé a los insumos y de la reacción de los beneficiarios. Es importante obtener información sobre las actitudes y opiniones de los beneficiarios, a fin de explicar toda la divergencia entre el comportamiento real observado y el previsto al formular el proyecto. Un comportamiento imprevisto puede determinar el éxito o el fracaso de un proyecto.

Para cumplir con estas obligaciones, el director del proyecto o jefe encargado de su ejecución debe:

- 1) Diseñar y organizar un flujo regular de datos e información significativos, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.
- 2) Analizar la información reunida para verificar si el proyecto se está realizando de acuerdo con los planes, si surgen retrasos o restricciones que exijan una solución inmediata, o si aparecen imprevistos que impongan la revisión de los objetivos, supuestos, estrategia y procedimientos de ejecución del proyecto. Los asuntos que exijan la atención o intervención del director del proyecto o de las autoridades superiores de la dirección del proyecto, deben ser sometidos a dicho director, o por su conducto, a las autoridades máximas.

5. Diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación

Es conveniente que el diseño del proyecto y su seguimiento y evaluación sean considerados conjuntamente, en razón de que estas funciones son instrumentos para una gestión eficaz de las actividades de ejecución, lo que sirve para reforzar la capacidad administrativa.

La labor de diseñar un sistema de seguimiento y evaluación para un proyecto debe comenzar en la fase de preparación y evaluación ex-ante, no cuando ya ha sido aprobado y está listo para su ejecución, por las siguientes razones:

1. El interés por el seguimiento y evaluación estimula a pensar con mayor rigor en los objetivos, supuestos y actividades y a exponerlos con claridad.
2. Se puede hacer desde un principio una asignación de fondos suficientes para cubrir el costo del seguimiento y la evaluación.
3. El seguimiento y evaluación se pueden organizar desde el inicio de los diversos componentes, a efectos de seguir cuidadosamente los elementos experimentales o examinar los supuestos en que se basa un proyecto innovador.

Un sistema de seguimiento y evaluación debidamente diseñado en una etapa temprana en la formulación del proyecto aclara sus funciones y aumenta su eficiencia en función de los costos, contribuyendo así a la gestión del proyecto.

Aunque son dos actividades relacionadas pero distintas, proporcionan a los administradores, planificadores y encargados de adoptar decisiones sobre el desarrollo de los proyectos y los medios para los fines siguientes:

- 1) Seguir el avance de las actividades de desarrollo de los proyectos durante la ejecución y permanecer alerta

para la pronta adopción de medidas correctivas en el supuesto de deficiencias o desviaciones.

- 2) Determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia (productos) y eficacia (efectos) de las actividades de ejecución del proyecto y su impacto (efectividad) sobre los beneficios previstos.
- 3) Obtener enseñanzas útiles para la planificación es decir, para una mejor formulación y ejecución de los proyectos.

La clave de un mecanismo satisfactorio de seguimiento es la entrega periódica y oportuna a la gerencia del proyecto de información que facilite la adopción de decisiones, lo cual no requiere necesariamente sistemas complicados de recopilación y registro de datos. Una acumulación subjetiva de impresiones por parte del personal del proyecto puede constituir parte del sistema de seguimiento. Si se aplican normas de administración basadas en el sentido común, el sistema de seguimiento puede limitarse a un mínimo de parámetros que hayan sido registrados periódicamente. Se trata de que la recopilación de datos sea lo más objetiva posible, y sobre todo, de que se cuente con los medios necesarios para cotejar, resumir y presentar la información a los responsables de tomar las decisiones.

6. Funciones de la unidad de seguimiento

La función del seguimiento corresponde a la gerencia y también a cada uno de los miembros del personal del proyecto. Dentro de éste, la necesidad fundamental es la de seguir el proceso logrado. La integración satisfactoria de la unidad de seguimiento y evaluación dentro de la gerencia exige que la unidad no parezca actuar como un fiscalizador o inspector de las

actividades que se realizan. Al contrario, su función principal es actuar como unidad de apoyo y asesoría al director del proyecto en su proceso de toma de decisiones.

Sus funciones específicas son el diseño y organización de la información, ya sea cuantitativa o cualitativa, que sea importante para que llegue a niveles ejecutivos. Además, también debe analizar la información reunida para identificar, de acuerdo con los planes, si surgirán retrasos o limitantes que ameriten una solución inmediata. Estas acciones son necesarias para evitar una mala utilización de los recursos o evitar retrasos de actividades que pueden entorpecer el normal desarrollo del proceso de ejecución del proyecto.

En resumen, esta unidad de contribuye al funcionamiento del sistema de las maneras siguientes:

- 1) Identifica, en colaboración con la gerencia, las metas de ejecución del proyecto y los indicadores para determinar el progreso, comparándolo con dichas metas.
- 2) Coteja, resume y divulga la información proveniente de los diversos organismos y del personal dedicado a la ejecución del proyecto.
- 3) Analiza los archivos administrativos y los registros relacionados con la ejecución del proyecto.
- 4) Recopila y analiza los datos de los beneficiarios que se necesitan para complementar los registros e informes de que se dispone.
- 5) Mantiene, en forma recuperable, las diversas series cronológicas de datos como medio auxiliar para llevar a cabo la evaluación posteriormente.
- 6) Prepara informes que pongan de relieve las conclusiones de los diversos análisis y, en la medida pertinente, presenta una gama de opciones lógicas sobre las que tenga que decidir la gerencia.

7. Conclusión

A modo de recapitulación, en este capítulo se ha puesto énfasis en los siguientes puntos:

- 1) El seguimiento es distinto de la evaluación.
- 2) El seguimiento es parte integral de la gerencia.
- 3) La unidad de seguimiento debe ser una dependencia al servicio de la gerencia y estar estrechamente identificada con ésta.
- 4) El núcleo de un sistema de seguimiento está constituido por registros prácticos y básicos, tanto administrativos como financieros.
- 5) La información que facilita el personal del proyecto es un elemento importante para los fines del seguimiento.
- 6) La obtención de información suplementaria debe utilizarse para confirmar o completar la información disponible y no para duplicarla.
- 7) La clave del éxito es la combinación de una actuación oportuna, informes concisos y flexibilidad al reaccionar ante acontecimientos imprevistos.

IV. IDENTIFICACION DE IDEAS Y PERFILES DE PROYECTOS

I. Pasos Iniciales de la Programación de Proyectos

La identificación de ideas y el diseño de perfiles proyectos constituyen el paso inicial de la programación de proyectos, por lo que ideas identificadas con precisión y perfiles cuidadosamente elaborados, garantizan en gran medida su éxito, ya que los proyectos vienen a constituir las herramientas con que se plasma el resultado del proceso de planificación para canalizar los esfuerzos y recursos y alcanzar los objetivos propuestos.

A la identificación de la idea debe dársele la atención requerida, ya que ésta es la etapa que podría ahorrar tiempo, recursos y esfuerzos, si se hace adecuadamente. Esta debe ser presentada con una información mínima que dé una descripción breve pero precisa para ser sometida a las instancias superiores donde se tomarán las decisiones.

2. Identificación de Ideas de Proyectos

La identificación de la idea corresponde a la etapa en la cual se especifica el problema a resolver y se hace el diagnóstico de la situación sin proyecto (evaluación ex-ante), según un formato preestablecido, sea por la agencia internacional que

podría financiar el proyecto o por otro organismo, como el SINCOTEC.

Las ideas de proyectos surgen del análisis de la problemática plasmada en la política y en los lineamientos de estrategia sectorial. Son igualmente fuentes de ideas los organismos internacionales, ya que a través de sus líneas de crédito se pueden determinar sus inclinaciones de financiamiento. También pueden surgir de necesidades técnicas de apoyo identificadas nacional, regional o localmente, de necesidades de conservación de recursos o de investigaciones requeridas para problemas específicos que se hayan presentado en los distintos procesos y principales actividades del sector Público.

Igualmente deben considerarse los potenciales beneficiarios del proyecto, que expresan a los funcionarios del sector sus preocupaciones, percepciones de su propia realidad y sus anhelos. Este es un aspecto importante que debe tenerse muy en cuenta, ya que la ejecución de un proyecto que no cuenta con la participación activa de sus beneficiarios, corre el riesgo de fracasar.

3. Etapas para la Identificación de Ideas de Proyectos

El proceso de identificación de ideas de proyectos se puede dividir en cuatro etapas fundamentales, que se describen a continuación:

A. Detectar y describir los problemas que afectan el sector

Esta es una de las etapas que requiere mayor análisis, ya que resulta difícil describir con precisión los problemas reales

que pueden estar limitando el desarrollo. Primero, se debe hacer un simple listado de los detectados sin orden prefijado, ya sea por prioridad o características. La información secundaria disponible, como diagnósticos, estudios, evaluaciones, resultados de investigación relacionada con el comportamiento del sector, vienen a constituir fuentes importantes de información para estos fines. Cuando sea necesario también se deberán realizar estudios específicos, usando técnicas de muestreo y análisis estadístico. Este tipo de investigación es útil para precisar con mayor detalle los problemas.

B. Clasificar los problemas por prioridades dentro del contexto macroeconómico al que pertenecen

Se deben establecer criterios que ayuden a ordenar los problemas de forma homogénea de acuerdo a su prioridad, de tal manera que se dé igual trato en las decisiones de distribución de los recursos. Los criterios que se seleccionen deben estar basados en las políticas de desarrollo, los lineamientos de estrategia y las características propias de cada uno, la disponibilidad de recursos y la capacidad de ejecución de las entidades responsables.

Una vez que se tenga el listado de los problemas, deberá intentarse clasificarlos de acuerdo con sus características, en las distintas actividades principales que se desarrollan en el sector (transferencia tecnológica, infraestructura económica, investigación, comercialización, crédito, etc.), así como dimensionarlos espacialmente, como nacional, regional o local.

C. Ordenamiento de las Posibles Soluciones

El listado y priorización de problemas permite dar el paso siguiente, que es identificar las posibles soluciones. Se debe recordar que no hay una solución única. En consecuencia, al analizar este aspecto, se debe considerar que las soluciones propuestas respondan al modelo económico que se propugna, a la realidad económico-social del país, a las decisiones de política pública, a las líneas de estrategia sectorial y a la disponibilidad de recursos.

D. Selección de Ideas

Esta tarea envuelve que una vez sean descritos y priorizados los problemas y se hayan ubicado en el marco de las posibles soluciones, se definan las ideas de proyectos y se proceda a estimar la disponibilidad de recursos destinados a los proyectos que satisfacen esas necesidades.

Estos recursos (humanos, naturales, institucionales, económicos y financieros), tienen que ser organizados de tal manera que le den viabilidad a los proyectos. Igualmente es importante tomar en consideración la estructura institucional (considerada como un recurso) con que se dispone, con el fin de determinar si la capacidad administrativa y técnica de las instituciones es adecuada para cumplir con el desarrollo de los estudio requeridos y la ejecución de los proyectos. Este aspecto es importante, ya que de la respuesta que se le dé depende la decisión de solicitar cooperación técnica.

4. Guía para la Presentación de Ideas de Proyectos

Cumplidos los procedimientos anteriores, se está en posición de elaborar la presentación de la idea de proyecto, que debe contener una breve descripción del problema detectado, su posible solución, la dimensión del tiempo y el espacio de éste.

El SINCOTEC incluye entre el juego de formularios que ha diseñado, uno para registrar ideas de proyectos (Anexo No. 1), que constituye un buen esquema para la elaboración de ideas. En vista de que el SINCOTEC será implantado en un plazo no muy lejano, es conveniente en este momento utilizar la información básica que es requerida a este nivel, a modo de guía para elaborar una idea de proyecto. Se sigue el mismo ordenamiento del formulario, cuyo modelo se incluye como anexo:

Presentación de Ideas de Proyectos

Nombre completo de la alternativa seleccionada

Es el nombre o título completo de la alternativa seleccionada, que luego del análisis previo es considerada la más conveniente para resolver el problema identificado. Debe ser explicativa y breve y reflejar en su redacción el propósito del proyecto.

Alcance del proyecto

Aquí se especifica si la idea dispone de una aceptable identificación y dimensionamiento del problema y si es posible definir las acciones que deberían concretarse para la solución del mismo. En caso contrario, podría considerarse necesario la cooperación técnica internacional como asis-

tencia preparatoria, para poder identificar y dimensionar mejor el problema y de esta manera definir con mayor precisión el futuro del proyecto.

Si este es el caso, debe contemplarse una investigación que arroje información confiable y que sirva para precisar con más detalle el problema. En el Manual No. 1 sobre "Aspectos Conceptuales de la Cooperación Técnica Internacional", en el capítulo V, se presentan de manera esquemática algunas de las técnicas de investigación más frecuentes en este tipo de tarea.

Programa Estratégico con el que se Vinculará el Proyecto

Es la vinculación de la idea del proyecto con las políticas y programas estratégicos que cuentan con el apoyo del gobierno, en caso de que los hubiera. Como se hizo notar más arriba, el gobierno, basado en su orientación doctrinaria, plan de gobierno y otras razones políticas, define áreas de inter-vención prioritaria y asume el compromiso de actuar en ellas para el logro de sus objetivos.

Sectores económicos y Sociales del Proyecto y Area

Geográfica que abarca

Se refiere a qué sectores se vincula el potencial proyecto y cuál sería el área geográfica en que se ejecutará, sea nacional, regional o local. Los sectores económicos y sociales son variados, pero en general en los proyectos de desarrollo se busca mejorar las condiciones de vida de la población más necesitada, mediante la transferencia de tecnolo-

gía, mejorando prácticas productivas o introduciendo nuevas y elevando los niveles de empleo e ingreso, así como contribuyendo a una mejor educación, salud, nutrición. etc.

Duración Estimada de la Ejecución y Fecha de Inicio

Es establecer, una vez iniciada la ejecución, cuánto tiempo en meses o años se lleva la ejecución hasta la terminación del proyecto, así como la mejor fecha probable para ser iniciado.

Beneficiarios Directos

Es una estimación cuantificada de quiénes serán los beneficiarios directos de los efectos del proyecto. Debe señalarse el tipo de ellos, como por ejemplo la familia, la comunidad, etc.

Objetivos del Proyecto

Es una descripción precisa, sintética y clara de los principales objetivos del proyecto que se esperan alcanzar a través de la ejecución. Son los resultados deseados por el efecto del proyecto a corto, mediano y largo plazo.

Descripción de los insumos a ser Financiados

Es un resumen de los recursos requeridos y del presupuesto estimado del proyecto por rubros principales, como serían recursos humanos, subcontratos, capacitación, equipos y otros. Se especificarán el aporte nacional y el que se solicitará como cooperación técnica a potenciales agencias internacionales.

Descripción del Problema

Es la descripción clara, breve y concisa de la situación problema sin proyecto que se quiere solucionar. Debe señalarse la naturaleza del problema, su magnitud, componentes, condicionamiento externos, principales efectos y consecuencias, así como los grupos sociales y áreas geográficas más afectadas.

La descripción deberá definir los objetivos del proyecto en el contexto del desarrollo y crecimiento económico del área de influencia del proyecto. Deberá igualmente definir los objetivos con referencia a los cambios de estructura económica y social que se persigue con el proyecto.

Descripción de Alternativas de Solución

Es una descripción resumida de las alternativas de solución identificadas y analizadas, con el fin de comparar las distintas decisiones factibles, en razón de que generalmente frente a un problema existe más de una solución.

Descripción de la Situación con Proyecto

Es la descripción de la situación que imperaría en el futuro luego de la ejecución del proyecto, exponiendo con claridad las principales diferencias entre ésta y la situación actual sin proyecto.

Especificación de la Cooperación Técnica Requerida

Detallar por qué se necesita la cooperación técnica internacional para la ejecución del proyecto, incorporando como componente la transferencia tecnológica y de conocimientos.



Factores Externos que Pueden Afectar el Proyecto

Es una descripción resumida de los factores ajenos al proyecto que pueden afectar su ejecución y resultados.

5. Perfiles de Proyectos

El perfil es un documento formal en el cual se presenta información global e indicativa de las bondades del proyecto y de las posibilidades de su ejecución. Es el diseño preliminar del proyecto, una vez identificada la idea como se explicó en la sección anterior, adoptando algunas de las alternativas o modalidades de solución analizadas. En la elaboración del perfil, se debe incluir la siguiente información:

1. Nombre del proyecto
2. Introducción, antecedentes y justificación
3. Unidad Ejecutora
4. Descripción del problema, opciones, alternativas seleccionadas
5. Objetivos
6. Estudio del tamaño, localización del proyecto
7. Aspectos organizacionales
8. Cronograma de actividades
9. Presupuesto detallado por rubros y períodos
10. Conclusiones

Elaborado el perfil se entrega a los organismos superiores toda la información recopilada y requerida para la elaboración de los documentos de proyectos que servirán para su negociación con los organismos internacionales. Debe señalarse que, aunque las

unidades ejecutoras participan en la elaboración de los perfiles, es responsabilidad de los organismos en niveles superiores la evaluación, diseño, presentación y negociación definitiva con las agencias de cooperación.

Durante esta etapa de negociación se elaboran los documentos de proyectos definitivos en el formato de la fuente cooperante. Si ésta acepta su participación, se elaboran y firman los convenios específicos y se definen los planes operativos para el primer año de ejecución. Debe recordarse, como se explicó en el Manual No. 1, que el proyecto puede estar amparado por un convenio marco.

La guía para la presentación de ideas sirve por igual para elaborar los perfiles de proyectos, con la salvedad de que éste requiere un mayor grado de detalle y precisión, especialmente en la especificación de los insumos requeridos y en los aspectos financieros, en los que se incluye el desglose de cada rubro por año de ejecución por toda la vida del proyecto. Igualmente, se deberán especificar las actividades a realizar, los indicadores verificables y los medios de verificación de los objetivos del proyecto, así como los resultados esperados y los medios de verificación. El SINCOIEC incluye el formulario de presentación de perfiles (Anexo No. 2) y en su instructivo se especifica y define toda la información requerida.

unidades ejecutoras participan en la elaboración de los perfiles, es responsabilidad de los organismos en niveles superiores la evaluación, diseño, presentación y negociación definitiva con las agencias de cooperación.

Durante esta etapa de negociación se elaboran los documentos de proyectos definitivos en el formato de la fuente cooperante. Si ésta acepta su participación, se elaboran y firman los convenios específicos y se definen los planes operativos para el primer año de ejecución. Debe recordarse, como se explicó en el Manual No. 1, que el proyecto puede estar amparado por un convenio marco.

La guía para la presentación de ideas sirve por igual para elaborar los perfiles de proyectos, con la salvedad de que éste requiere un mayor grado de detalle y precisión, especialmente en la especificación de los insumos requeridos y en los aspectos financieros, en los que se incluye el desglose de cada rubro por año de ejecución por toda la vida del proyecto. Igualmente, se deberán especificar las actividades a realizar, los indicadores verificables y los medios de verificación de los objetivos del proyecto, así como los resultados esperados y los medios de verificación. El SINCOIEC incluye el formulario de presentación de perfiles (Anexo No. 2) y en su instructivo se especifica y define toda la información requerida.

V. NORMAS OPERATIVAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

1. Los Procesos de Seguimiento y Evaluación

En el capítulo tercero se puso énfasis en la administración de proyectos y cómo se insertan en ella el seguimiento y evaluación. Este capítulo se concentra en este proceso, con el fin de describir en detalle cómo operan, haciendo en primer lugar la separación entre ambos, con el fin de que puedan distinguirse sin lugar a dudas, aunque debe mantenerse es cuenta que a pesar de ser diferentes están relacionados.

La experiencia indica que el seguimiento no da buenos resultados a menos que se distinga de la evaluación. Solamente así puede utilizarse debidamente como instrumento de gestión dentro del sistema de información para la gerencia del proyecto.

Como se explicó anteriormente, la justificación del seguimiento y la evaluación está contrada en la necesidad de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos que se asignan al sector y en la calidad que deben tener los servicios públicos ofrecidos a la población.

2. Diferencias entre Seguimiento y Evaluación

Seguimiento, que debe estar integrado en la organización jerarárquica del proyecto, es la entrega de información a la

gerencia y el aprovechamiento de esta para determinar el progreso en la ejecución y para tomar decisiones oportunas para asegurar que se mantiene el progreso de acuerdo con los plazos previstos.

La evaluación, con sus perspectivas más amplias que exigen información comparativa, no es necesariamente un elemento integral de la organización, tiene por objeto determinar si se están alcanzando o se alcanzarán los objetivos del proyecto en lo que respecta a los productos, efectos y repercusiones previstos. El ocuparse de observar el nivel de productos obtenidos es un modo de medir el resultado de la utilización que los beneficiarios hagan de los insumos del proyecto.

3. Diseño del Sistema de S y E

Las etapas iniciales para diseñar un sistema de seguimiento y evaluación son las siguientes:

- 1) Examen de los objetivos del proyecto, a fin de sistematizarlos.
- 2) Identificación de los usuarios de la información provista.

En lo que respecta al seguimiento, los usuarios son los administradores del proyecto y el tipo de información que se les comunique se adecuará a las necesidades de cada nivel de la administración. Los usuarios de la evaluación van desde la gerencia del proyecto hasta los planificadores nacionales, pasando por la dirección general o ministerio correspondiente.

4. El Seguimiento como Actividad Gerencial

El sistema de seguimiento debe considerarse como parte integral de la administración general y, como tal, se le deben asignar los fondos correspondientes para que pueda operar eficientemente y cumplir sus funciones de examen continuo y periódico a todos los niveles de la ejecución de las actividades, se aseguren las entregas de insumos, se cumplan los calendarios de trabajo y se logren los productos esperados conforme a las metas establecidas, así como para que otras acciones necesarias progresen de acuerdo con el plan trazado. En otras palabras, determina si se están entregando los insumos del proyecto, si éstos se están utilizando como se había previsto, y si se producen los efectos iniciales programados.

En consecuencia, lo que se persigue con el seguimiento es lograr la ejecución eficiente y efectiva del proyecto mediante el suministro a la dirección del mismo en todos los niveles, de información retroalimentada que le permita ir mejorando los planes operacionales y adoptar medidas correctivas oportunas, en el supuesto que se presenten deficiencias o limitaciones. Como el seguimiento constituye parte del sistema de información gerencial y es una actividad interna del proyecto, es una buena práctica recomendar que lo dirijan los responsables de su ejecución.

5. Sistema de Información

Los informes administrativos, los de progreso sobre la entrega y utilización de los insumos físicos y financieros sus productos, complementados por estudios de investigación o análisis en profundidad de aquellas áreas que presentan problemas

persistentes, proporcionan la información de base para el seguimiento. Estos a su vez, junto con estudios detallados adicionales, ofrecen la información de base para la evaluación continua.

Estos dos procesos, el seguimiento y la evaluación continua, junto con los datos relativos al estado socioeconómico y al bienestar de los beneficiarios antes y después del proyecto, suministran la información básica para la evaluación ex-post. De esta manera se vinculan el seguimiento y la evaluación para conformar un sistema unificado.

La producción de informes de avance de la ejecución es un mecanismo de gerencia, que permite detectar a tiempo cualquier desviación y corregirla, aparte de llevar el historial de la ejecución del proyecto y servir posteriormente como fuente de información para la evaluación. En general se pueden distinguir cuatro tipos de informes, los periódicos, los esporádicos, los de alerta y los de contabilidad financiera.

Informes Periódicos

Es un informe, generalmente trimestral, en el que se detalla el avance físico del proyecto y debe al menos contener esta información:

El número correlativo del informe.

La fecha de inicio y terminación de las actividades programadas, según el plan y los recursos asignados.

La fecha de cierre del informe que se está presentando.

La fecha en que realmente se inició la actividad.

Tiempo aproximado que sería necesario para completar la actividad.

Observaciones que pueden referirse a la recepción de los recursos, procesos envueltos en la actividad y los productos de ésta.

Informes esporádicos

Son en los que se recoge al finalizar una actividad o para alertar sobre algún problema. Estos informes pueden ser considerados especiales y los hace el director del proyecto o el administrador financiero cada vez que se presenta algún imprevisto que pueda tener alguna repercusión sobre la marcha del proyecto. Deberá contener al menos la siguiente información:

- * Presentar brevemente en qué consiste la situación señalada y su origen.
- * Indicar el efecto que podría tener en el proyecto si no se toma la decisión correctiva necesaria.
- * Describir las sugerencias sobre acciones a tomar para buscar la solución y las fechas límites para que éstas comiencen a tener efecto.
- * Presentar lo que se ha hecho mientras la decisión de los niveles ejecutivos superiores es tomada.

Informe de alerta

Se refiere a dejar constancia por parte del responsable de la actividad al director del proyecto de que se han presentado hechos o situaciones que pueden afectar favorable o desfavorablemente la actividad. También se elabora para señalar situaciones que pueden evitar el normal desarrollo o continuidad de otras actividades, por lo que hay que tomar medidas correctivas

que ayuden a superar cualquier imprevisto. Podría contener la siguiente información:

- * Señalar el problema detectado y de ser posible su origen.
- * Explicar el efecto que tendría sobre la actividad o sobre otras actividades del proyecto, si no se toma ninguna acción al respecto.
- * Señalar las medidas tomadas, por quien da el informe para tratar de resolver el problema en espera de que los niveles ejecutivos superiores tomen la decisión sobre lo planteado en el informe.

4. Información Financiera

La gerencia tiene también que examinar cuidadosamente los planes de seguimiento financiero, a fin de asegurarse de que el sistema de información financiera ofrezca, al igual que el resto del mecanismo de seguimiento, los datos necesarios en forma oportuna.

Es indispensable que haya uniformidad en la clasificación de las cuentas preparadas para planear, informar y compararlas con los datos de seguimiento. Especialmente, es necesario distinguir con cuidado entre gastos de capital y gastos ordinarios.

Es preciso igualmente especificar con precisión y seguir con exactitud las metas relativas a los desembolsos financieros y proporción de ellos en los diversos rubros, como por ejemplo personal y construcción de infraestructura. El informe financiero al menos debe contener la siguiente información:

- * El número correlativo de los informes de avances financieros.

- * Nombre del responsable de obtener el producto de esta actividad.
- * Los desembolsos financieros contemplados para realizar a la fecha y los realmente realizados a la fecha.
- * El costo total que estima el responsable de ésta, de acuerdo si se han hecho modificaciones al plan de trabajo, de los rendimientos de los recursos, de los precios obtenidos de los bienes y servicios producidos.
- * Señalar el organismo que aporta cada parte de los fondos recibidos y registrar los fondos que realmente debieran haber sido aportados a la fecha por cada organismo de acuerdo al cronograma financiero, así como los fondos realmente recibidos de cada fuente.
- * Establecer la diferencia entre los fondos que debieran haberse aportado a la fecha y los desembolsos en el cronograma financiero.
- * Establecer la diferencia entre los fondos efectivamente recibidos y los desembolsos realmente realizados a la fecha del informe.
- * Información adicional para indicar cualquier hecho relevante que ayuden en el análisis de las cifras que se presentan.

7. Evaluación

La evaluación en el contexto de los proyectos se ocupa de juzgar y valorar los efectos -ventajas o inconvenientes (objetivos a mediano plazo) e impacto (objetivos a largo plazo) sobre los beneficiarios. Se ocupa de quién o qué grupo se ha beneficiado (o ha sido adversamente afectado), en qué cuantía (en comparación con la situación imperante antes de la actividad de que se trate), estableciendo en la medida de lo posible relaciones causales entre las actividades y los resultados.

En consecuencia, la evaluación es el proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficie-

ncia, eficacia y efectividad de todas las actividades a la luz de los objetivos del proyecto. Se trata de un proceso organizativo para mejorar las actividades que se hallan aun en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y decisiones futuras.

Valora los efectos generales del proyecto, tanto pretendidos como no pretendidos y sus repercusiones, para lo cual utiliza los datos obtenidos por medio del sistema de seguimiento para ayudar a explicar las tendencias que se observan en los efectos y medir las repercusiones del proyecto. Se aprovecha de las posibilidades de apoyo de los organismos nacionales que recopilan datos, como fuente adicional de información.

La creación de un sistema de evaluación exige la obtención de una serie de datos recopilados desde antes de la ejecución del proyecto y continúa aún después del periodo de ejecución. Debe ir más allá de la cuantificación de las variaciones que se detecten y determinar la forma en que el proyecto contribuye a dichas variaciones.

Además de analizar las series cronológicas, la evaluación generalmente requerirá estudios a fondo para establecer la validez de ciertos supuestos implícitos en la justificación del proyecto.

8. Tipos de Evaluaciones

Según el momento en que se realicen, se pueden distinguir tres tipos de evaluación. Si se realiza antes de iniciarse la ejecución del proyecto, en realidad durante la programación, se



conoce como ex-ante. Al realizarse durante la ejecución del proyecto se llama continua. Si es al finalizar la ejecución, se llama evaluación de fin de proyecto. La realizada años después de terminado este con el fin de comprobar si éste ha alcanzado su pleno desarrollo y producido su impacto, se llama ex-post.

Evaluación Ex-Ante

La evaluación ex-ante corresponde al diagnóstico inicial antes de formularse el proyecto y sirve para identificar el problema que se quiere resolver, arrojando información sobre su magnitud, alcance y efectos. Es en otras palabras, el estudio preliminar que sirve de base para determinar su necesidad y factibilidad, la identificación de ideas y el diseño del perfil del proyecto.

Evaluación Continua

La evaluación continua es el análisis durante la fase de ejecución de una actividad, de su pertinencia, eficiencia y efectividad y de sus resultados, efectos e impacto presentes y probablemente futuros. Debe ayudar a los encargados de tomar decisiones, ofreciéndoles información para proceder a los ajustes necesarios de objetivos, políticas y estrategias de ejecución y otros elementos del proyecto, así como suministrar información sobre la planificación futura.

La evaluación continua examina si los supuestos o hipótesis establecidos durante la etapa de formulación/evaluación ex-ante del proyecto siguen siendo válidos o si es necesario introducir ajustes que garanticen el logro de los objetivos globales.

La información que se obtenga durante el proceso de ejecución dará lugar a veces a ajustes de las metas relativas a los diversos componentes del proyecto y de los recursos asignados para alcanzarlas, y a su vez esto motivará ajustes del sistema de seguimiento y así sucesivamente.

Evaluaciones Final y Ex-Post

La evaluación de fin de proyecto se realiza de 6 a 12 meses después de concluir la fase de ejecución. La ex-post se lleva a cabo cuando el proyecto ha alcanzado su pleno desarrollo, es decir, algunos años después de concluir su ejecución.

La finalidad de las evaluaciones de fin del proyecto y ex-post es doble: Valorar el logro de los resultados generales del proyecto en términos de eficiencia, productos, efectos e impacto, y obtener enseñanzas aplicables a la planificación es decir, para el diseño o formulación de actividades de desarrollo a realizarse en el futuro.



VI. RESUMEN OPERATIVO GERENCIAL

1. Introducción

A título de recapitulación del proceso de programación, ejecución y seguimiento de proyectos, y como una sugerencia para un trabajo más eficiente, se describe en este capítulo una forma sistemática para preparar un proyecto que facilita su ejecución, darle seguimiento y evaluarlo. Es el Resumen operativo gerencial (ROG), que representa una síntesis de dos instrumentos elaborados dentro de un proceso participativo de trabajo en grupo. El primero es la red de pertinencia, que es una forma de relacionar un conjunto de factores o problemas en forma jerarquizada, según su relación causa y efecto.

El segundo instrumento es una modificación del marco lógico, el cual se ha utilizado para planificar un proyecto y para evaluarlo, como se ha explicado en los capítulos anteriores. Permite aclarar la identificación y organización de los objetivos de un proyecto, con lo que se facilita tomar las decisiones correspondientes.

El resumen operativo gerencial responde a la necesidad de vincular estas dos etapas y establecer el por qué y el cómo, con

lo que se facilita la transición entre lo planificado y lo que se espera realizar.

2. Nueve pasos para la elaboración de un ROG.

Los nueve pasos para elaborar un Resumen Operativo Gerencial se detallan a continuación:

1. Diferentes enfoques al identificar los problemas
2. Lista de problemas encontrados
3. Clasificación de problemas en grupos similares
4. Organización causa-efecto de los problemas para cada grupo
5. Vinculación de los grupos de problemas y su ajuste
6. Clasificación de los problemas controlables y no controlables.
7. Solución de problemas especificados por la gerencia: los objetivos
8. Elaboración de metas, indicadores de éxito y los criterios de verificación del logro de las metas.
9. Resumen de recursos a disposición de la gerencia

El proceso requiere dos metodologías distintas. Los primeros seis pasos se refieren a la elaboración de la red de pertinencia de la gerencia (con los factores controlables y no controlables especificados), mientras que los tres últimos pasos indican cómo se elabora la matriz del Resumen operativo gerencial.

3. Diferentes Enfoques del Problema

Teóricamente, todo proyecto en el sector público representa en parte la transformación de recursos, generalmente bienes y

servicios, que se espera canalizar eficientemente por medio de sus instituciones. Sin embargo, debe tenerse presente que los intereses y las preocupaciones desde el punto de vista institucional no corresponden necesariamente a las prioridades, preocupaciones e intereses de la clientela o beneficiarios. Además, como un proyecto se desarrolla siempre en un ambiente político, cultural, económico y social a veces muy cambiante, es conveniente tener en cuenta los puntos de vista de ese ambiente. Estos diferentes enfoques son el producto tres puntos de vista importantes, que son:

- Los beneficiarios o usuarios del proyecto;
- Las instituciones que esperan entregar servicios y bienes.
- El medio ambiente del proyecto (comunidad, iglesia, etc..)

No siempre es fácil identificar los elementos que componen el ambiente de un proyecto. Recae en la entidad ejecutora recae la responsabilidad de identificar y seleccionar preliminarmente aquellos grupos, organizaciones, intereses económicos, políticos y sociales y las personas de prestigio en el área cuyo apoyo afecta el éxito del proyecto.

Una forma de enfocar esta situación es integrar un grupo de consulta que represente los tres diferentes enfoques para que puedan plantear sus intereses y expresar sus necesidades sentidas.

4. Clasificación de los Problemas

Se sugiere elaborar una lista de los problemas que se intentan solucionar y presentarlos de manera organizada en el

diagnóstico del documento de proyecto. Cabe mencionar que cada uno a su vez se compone de subproblemas o elementos que inciden en causarlos. Por esta razón es prácticamente indispensable hacer una visita previa al terreno para comprobar la existencia de estos y otros factores problemáticos.

Una vez se hayan enumerado los problemas sobresalientes, conviene clasificarlos según grupos relacionados con una misma causa. Un criterio para la clasificación puede ser, según los sectores de la economía. Otro es de acuerdo al ámbito de acción institucional urgente en el país.

Debe recordarse que a veces un problema puede pertenecer a más de un grupo. En estos casos se sugiere incluirlos en el grupo en que se considera tienen mayor impacto y relevancia para el proyecto.

Una práctica útil es organizarlos en cada grupo según se jerarquía causal. Se trata de establecer la serie de algunos factores problemáticos que a su vez contribuyen a un problema mayor. En esta etapa se pueden detectar nuevos problemas que deben ser integrados a la lista. A menudo se da el caso de que un factor contribuye a más de un problema mayor. En estos casos los técnicos tienen que escoger la relación causal de mayor impacto.

Una vez establecida la jerarquía causal dentro de los grupos de problemas identificados, se relacionan cada uno de estos grupos. Es fácil establecer esta relación, escogiendo el problema mayor de cada grupo y determinar el flujo causa-efecto, en base a los factores primordiales, siguiendo esta secuencia:

1. Se toman y se listan los problemas mayores que fueron ubicados en la red formada y elaborada para cada grupo, creándose así el grupo de problemas mayores.

2. Se ordenan estos factores en forma causal para cada uno de los grupos de problemas similares

3) Se consolida el cuadro de esta fase con problemas complementarios que se analizaron en cada uno de los grupos iniciales.

4) Se elabora la red de pertinencia que abarca todos los problemas. En esta fase se agregan los conjuntos de problemas que corresponden a los problemas mayores. Se incluye la gráfica siguiente como modelo de una red de pertinencia, tomada del fascículo Resumen Operativo Gerencial, por Roberts y Vallejo.

5. La Red de Pertinencia

Al tener indentificados y clasificados los problemas, se pasa a la elaboración de la red de pertinencia, la cual presenta el universo de los problemas analizados y jerarquizados causalmente. También puede considerarse ésta red como la contraimagen de todas las oportunidades posibles para intervenir con soluciones concretas.

Se empieza aquí con el análisis de los problemas menores dentro de cada subgrupo de problemas, determinando hasta qué punto son directamente controlables. Si no hay ningún control o relativamente poco, ni influencia sobre el problema, este se clasifica como un factor no controlable.

Los problemas fuera de control quedan como restricciones al éxito del proyecto y se llaman factores condicionantes o supuestos. Aunque no se prestan al manejo directo, la unidad ejecutora necesita vigilar su desarrollo con el fin de que no perjudiquen el éxito del proyecto.

Los problemas que se denominan controlables por la gerencia corresponden a los factores sobre los cuales puede intervenir directamente la unidad ejecutora del proyecto.

Terminado el análisis de todos los factores problemáticos del nivel inferior de la red, se hace lo mismo con los problemas de nivel inmediatamente superior y así sucesivamente hasta llegar al problema mayor.

Se sugiere establecer las prioridades de los problemas, no sólo causalmente, sino también desde el punto de vista de la gerencia.

Tres criterios deben considerarse para determinar la intervención o acción más fructífera y de mayor alcance y factibilidad. Son ellos:

Tiempo disponible

Determinar qué se puede hacer con cierta cantidad de recursos económicos. Un año usualmente es bastante diferente a lo que se puede hacer con los mismos recursos en tres años.

Recursos disponibles

Debe desglosarse o estimarse la magnitud de recursos probablemente disponibles y los recursos adicionales potencialmente disponibles. Conviene estimar el monto total y lo previsto anualmente, así como el que se solicitaría de la cooperación técnica.

Acción institucional preferencial

No todas las acciones caen dentro de ámbito de prioridades nacionales o institucionales. Conviene aclarar las prioridades reales de las instituciones para no iniciar acciones de poca prioridad y escasa probabilidad de éxito.

6. Diseño del ROG

La matriz que se reproduce a continuación, que es una versión modificada de la elaborada por el consultor Jaime Castillo, constituye un instrumento valioso para todo el proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos. Su

función a nivel de programación es presentar una visión global del ciclo del proyecto, de manera que en esa etapa inicial se tomen en cuenta todos los factores que intervienen en la formulación del proyecto y que deben ser incluidos en el documento de proyecto. Al nivel de ejecución sirve para el seguimiento, y al finalizar ésta fase, realizar las evaluaciones pertinentes.

La matriz se divide en dos partes. La primera corresponde a la programación del proyecto y la segunda a la ejecución, seguimiento y evaluación. Es bastante explicativa y sus componentes han sido ampliamente discutidos en este manual. Sin embargo, es conveniente enfatizar que al elaborar los objetivos, estos deben ser expresados cualitativa, cuantitativa y temporalmente.

Para los objetivos que sean considerados de la más alta prioridad por la gerencia, deben elaborarse independientemente las metas y los indicadores de éxito que demuestren que se ha logrado el resultado esperado, especificándolos en términos de cantidad, calidad y tiempo. Las metas, al igual que los indicadores de éxito, deben ser expresados de forma realista y razonable y se refieren más bien a los insumos requeridos para llevar a cabo las actividades.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Grupo de Trabajo sobre el Desarrollo Rural,
Seguimiento y Evaluación: Pautas Básicas Para el Desarrollo Rural, Naciones Unidas, Roma, 1984.

Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria,
Plan Anual Operativo, 1992, OSFA, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, El Salvador, 1992.

Medrano Vaquero, Hector,
Sistema Metodológico para Formulación del Plan de Mediano Plazo, Programa de Fortalecimiento Institucional, IICA-BID, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, El Salvador, 1991.

Metodología para la Formulación de Perfiles, Programa de Fortalecimiento Institucional IICA-BID, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, El Salvador, 1991

Criterios Metodológicos para Identificar Ideas de Proyectos, Programa de Fortalecimiento Institucional, IICA-BID, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, El Salvador, 1991.

Seguimiento y Evaluación (SyE), Programa de Fortalecimiento Institucional, IICA-BID, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, El Salvador, 1991.

Informe Específico, Elaboración y Proyectos, Programa de Fortalecimiento Institucional, IICA-BID, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, El Salvador, 1991.

Medrano Vaquero, Héctor y Estela Hernández
Propuesta del Sistema de Planificación del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Programa de Fortalecimiento Institucional, IICA-BID, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, El Salvador, 1991.

Alvarenga, Yolanda
Sistema de Información Gerencial para el Ministerio de Agricultura y Ganadería (Diseño), Programa de Fortalecimiento Institucional, IICA-BID, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, El Salvador, 1991.

Sistema de Información Gerencial para el Ministerio de Agricultura y Ganadería (Implementación), Programa de Fortalecimiento Institucional, IICA-BID, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, El Salvador, 1991.

Raggi C. Sandro, et. al.

Diseño Lógico Conceptual del Sistema de Información para la Cooperación Técnica Internacional (INFO-SINCOIEC), Informe Final, MIPLAN-FNUD, 1992.

Diseño Lógico Computacional del Sistema de Información para la Cooperación Técnica Internacional (INFO-SINCOIEC), Informe Final, MIPLAN-FNUD, 1992.

Unidad de Análisis de Políticas Agropecuarias

Estrategia y Política para el Desarrollo del del Sector Agropecuario, 1991-1994, Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, El Salvador, 1991.

Roberts, C. y Carlos D. Vallejo

Resumen Operativo Gerencial, Programa Manejo de Proyectos, Fascículo No. 2, IICA, San José, Costa Rica, 1979

Olazábal, Mariano, Ivan Dario Gómez y Gladys Mora

Proyecto de Cooperación Técnica Internacional, Programación, Seguimiento y Evaluación, IICA, Colombia, Bogotá, 1987

Paredes Castillo, Jaime

Esquema Metodológico para la Preparación del Plan Anual Operativo del Sector Público Agropecuario, Programa de Fortalecimiento Institucional, IICA-BID, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, El Salvador, 1991.

El Sistema de Análisis de Políticas y Planificación del Ministerio de Agricultura y Ganadería (Una Propuesta), Programa de Fortalecimiento Institucional, IICA-BID, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, El Salvador, 1991.

Casley, D.J. y D. A. Lury

Manual para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Agrícolas y de Desarrollo Rural, Banco Mundial, Washington, 1982.



Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social (MIPLAN)

Dirección de Cooperación Técnica Internacional (DCTI)

1. Código del proyecto

Grid for project code: 03

2. Fecha de recepción en la UPCI

Grid for date: UPCI, Correlativo, Dia, Mes, Año

PRESENTACION DE IDEAS DE PROYECTOS DE COOPERACION TECNICA INTERNACIONAL

3. Nombre completo de la alternativa seleccionada

Large grid for project name

4. Nombre completo de la Unidad Ejecutora

Horizontal lines for unit name

5. Código de la Unidad Ejecutora

Grid for unit code

6. Apellido y nombres del funcionario de enlace en la Unidad Ejecutora

Grid for contact name

7. Alcances del proyecto - Proyecto (PROY) o Asistencia preparatoria (APRE)

Grid for project type

8. Programa estratégico con el cual se vincula el proyecto:

Horizontal lines for strategic program

9. Código del programa estratégico con el cual se vincula el proyecto:

Grid for program code

10. Sector y subsector económico y social del proyecto

Horizontal lines for sector

11. Código del sector y subsector económico y social del proyecto

Grid for sector code

12. Area geográfica abarcada por el proyecto

Horizontal lines for geographic area

13. Código del area geográfica abarcada por el proyecto

Grid for geographic area code

14. Duración estimada de la ejecución (meses)

15. Fecha más conveniente para el inicio de la ejecución (mes y año)

16. Componentes de la solicitud

Asesoría o consultoría (AS)

Equipos y/o mobiliario (EO)

Subcontratos (SC)

Donación de alimentos (DA)

Capacitación en el país (CP)

Otros (OT)

Capacitación en el exterior (CE)

17. Potenciales beneficiarios directos

Tipo de beneficiario (especifique la unidad de medida)	Código	Unidad de medida	Cantidad (en miles)
	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

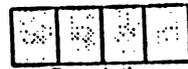
18. Prioridad asignada por la Unidad Ejecutora

Máxima (MAX); Media (MED); Baja (BAJ); Mínima (MIN)

19. Comentario resumido de los objetivos del potencial proyecto



UPCI



Correlativo

20. Descripción resumida de los insumos que serían necesarios y que deberían financiarse con cargo al futuro proyecto.

1. Recursos humanos

2. Subcontratos

3.1. Capacitación - En el exterior

3.2. Capacitación - En el país

4. Equipos

5. Otros elementos

22. Estimación preliminar de los costos del potencial proyecto

INSUMOS	A financiar con cargo al potencial proyecto (miles de U\$S)			Aporte en especie de la Unidad Ejecutora (en miles de colones)
	TOTAL	Fuentes Externas	Unidad Ejecutora	
1. RECURSOS HUMANOS				
2. SUBCONTRATOS				
3. CAPACITACION				
3.1. EN EL EXTERIOR				
3.2. EN EL PAIS				
4. EQUIPOS				
5. OTROS ELEMENTOS				
TOTAL				

23. Indique (en orden de prioridad) las fuentes de cooperación externa y agencias especializadas de ejecución sugeridas

Fuentes de cooperación externa sugeridas	Agencias especializadas de ejecución sugeridas	Códigos																						
		<div style="text-align: right;"> <table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table> </div>																						
		<div style="text-align: right;"> <table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table> </div>																						

21. Descripción resumida de los insumos que estaría aportando en especie la Unidad Ejecutora

1. Recursos humanos

4. Equipos

5. Otros elementos

1. Código del proyecto



UPCI



Correlativo

24. Descripción de la situación - problema o "SITUACION SIN PROYECTO"

25. Descripción de las alternativas de solución consideradas

1. Código del proyecto

--	--	--

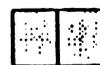
UPCI

--	--	--	--	--

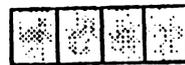
Correlativo

26. Descripción de la "SITUACION CON PROYECTO". Descripción y justificación de la alternativa seleccionada.

27. Justificación de la cooperación técnica internacional requerida frente a la alternativa de ejecutar el futuro proyecto utilizando solamente recursos locales. Justificar porqué se necesita imprescindiblemente la cooperación técnica internacional.



UPCI



Correlativo

28. Describa los factores externos o exógenos al proyecto que podrían afectar o potenciar la ejecución exitosa del mismo.

29. Describa qué acciones sería necesario concretar para potenciar los efectos o impactos del proyecto propuesto (posibles PROYECTOS COMPLEMENTARIOS)

30. Mencione las normas que le confieren a la Unidad Ejecutora las atribuciones necesarias en la unidad temática específica de la Idea del proyecto propuesto.

31. Indique si el proyecto que se está proponiendo generará (durante o al término de su ejecución) algún incremento en los gastos de operación o funcionamiento de la Unidad Ejecutora. En caso de que su respuesta sea positiva, incluya una estimación preliminar del monto adicional de gastos operativos anuales y explique qué alternativas de financiamiento se han considerado.



28. Describa los factores externos o exógenos al proyecto que podrían afectar o potenciar la ejecución exitosa del mismo.

29. Describa qué acciones sería necesario concretar para potenciar los efectos o impactos del proyecto propuesto (posibles PROYECTOS COMPLEMENTARIOS)

30. Mencione las normas que le confieren a la Unidad Ejecutora las atribuciones necesarias en la unidad temática específica de la idea del proyecto propuesto.

31. Indique si el proyecto que se está proponiendo generará (durante o al término de su ejecución) algún incremento en los gastos de operación o funcionamiento de la Unidad Ejecutora. En caso de que su respuesta sea positiva, incluya una estimación preliminar del monto adicional de gastos operativos anuales y explique qué alternativas de financiamiento se han considerado.

FORMULARIO

**PRESENTACION DE PERFILES
DE PROYECTOS DE
COOPERACION TECNICA INTERNACIONAL**



1. Código del proyecto

UPCI

Correlativo

13. Sector y subsector económico y social del proyecto

14. Código del sector y subsector económico y social del proyecto

Code grid

15. Área geográfica abarcada por el proyecto

16. Códigos del área geográfica abarcada por el proyecto

Code grids

17. Duración estimada de la ejecución (meses)

Duration grid

18. Fecha más conveniente para el inicio de la ejecución (mes y año)

Date grid

19. Componentes de la solicitud

Asesoría o consultoría (AS)

AS grid

Equipos y/o mobiliario (EQ)

EQ grid

Subcontratos (SC)

SC grid

Donación de alimentos (DA)

DA grid

Capacitación en el país (CP)

CP grid

Otros (OT)

OT grid

Capacitación en el exterior (CE)

CE grid

20. Potenciales beneficiarios directos

Tipo de beneficiario (especifique la unidad de medida)	Código	Unidad de medida	Cantidad (en miles)
	Code grid	Unit grid	Quantity grid
	Code grid	Unit grid	Quantity grid
	Code grid	Unit grid	Quantity grid
	Code grid	Unit grid	Quantity grid

21. Prioridad asignada por la Unidad Ejecutora
Máxima (MAX); Media (MED); Baja (BAJ); Mínima (MIN)

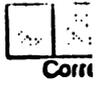
Priority grid

22. Comentario resumido de los objetivos del proyecto

3. Objetivos Inmediatos del proyecto

Nro. del Objetivo	Descripción del Objetivo

1. Código del proyecto



24. Indicadores verificables y medios de verificación de los objetivos inmediatos

Nro. del Objetivo	Indicadores verificables	Medios de verificación

--	--

UPCI

--	--

Correlati

5. Resultados del proyecto

Nro. del Objetivo	Nro. del Resultado	Descripción del resultado

1. Código del proyecto



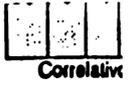
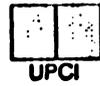
UPCI



Correlativo

27. Actividades a ejecutar

Nro. Obj.	Nro. Res.	Nro. Act.	Descripción de la actividad	Fechas estimadas	
				Inicio	Término



26. Indicadores verificables y medios de verificación de los resultados del proyecto

Nro. del Objetivo	Nro. del Resultado	Indicadores verificables	Medios de verificación

1. Código del proyecto

UPCI		

Correlativo			

Detalle de insumos necesarios

) Capacitación en el exterior (montos en miles de US\$)

no.	Tipo	Tema específico de la capacitación, nombre y localización de la institución	A financiar con cargo al proyecto				
			Cant. de personas	Meses/Hombre	Costo Total	Fuentes externas	Costos compartidos

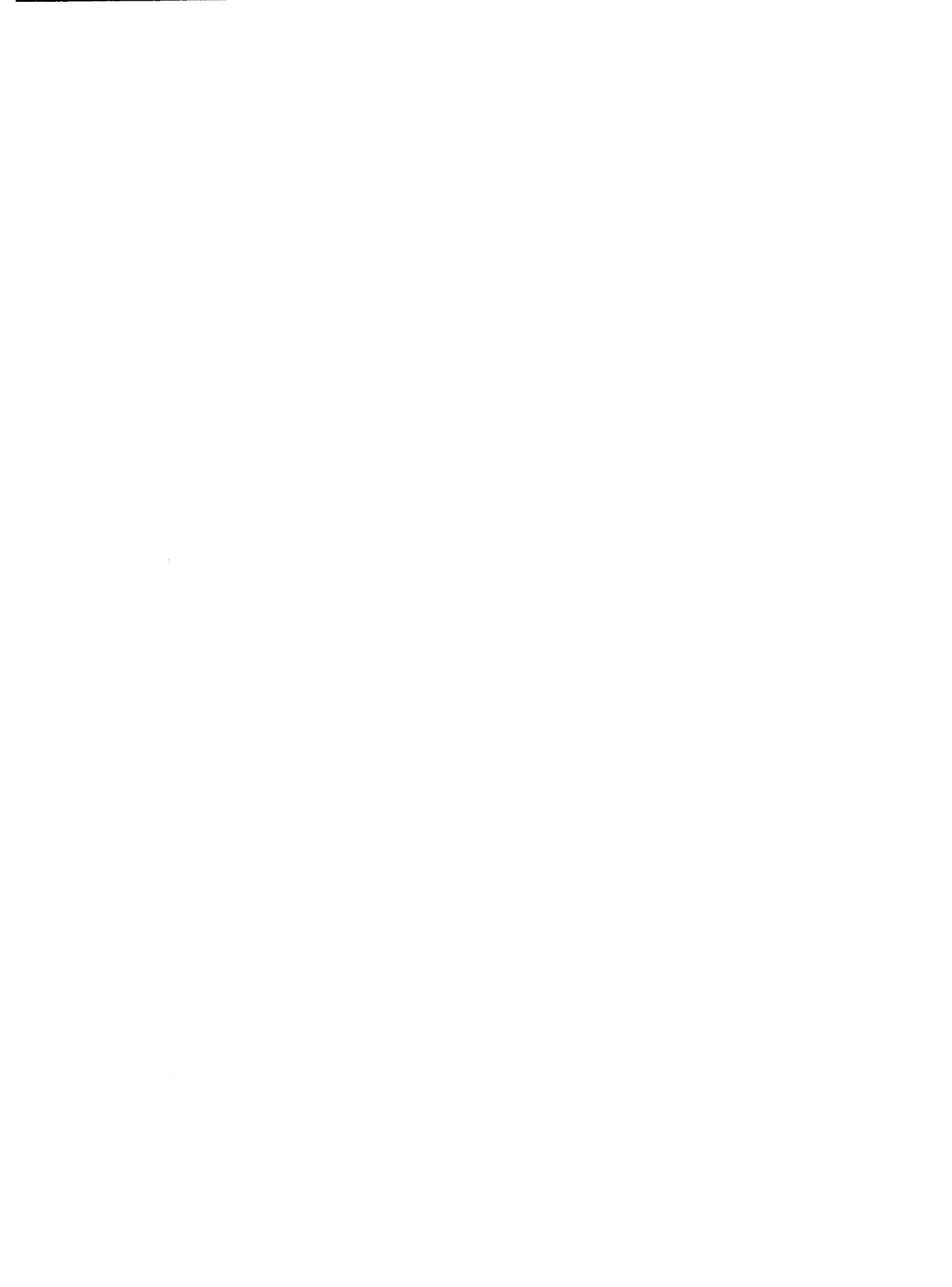
El tipo de capacitación se refiere a: 1) Pasantías (visitas de observación); 2) Capacitación en servicio (en el puesto de trabajo); 3) Seminarios; 4) Congresos o conferencias; 5) Cursos; 6) Post-grado Maestría; 7) Post-grado Doctorado. Totalizar para cada una de las tipologías.

28. Detalle de insumos necesarios

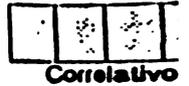
d) Capacitación en el país (montos en miles de US\$)

Nro.	Tipo	Tema específico de la capacitación	A financiar con cargo al proyecto				
			Cant. de eventos	Duración c/evento	Cant. de personas	Costo Total	Fuentes externas

El tipo de capacitación se refiere a: 1) Individual y 2) En grupo



1. Código del proyecto



28. Detalle de Insumos necesarios

e) Equipos y mobiliario

(montos a financiar con cargo al proyecto en miles de US\$) (contraparte nacional en especie en miles de colones)

Nro.	Descripción	Cant.	Costo unitario	A financiar con cargo al proyecto			Aporte especie la unid ejecut
				Costo Total	Fuentes externas	Costos compartidos	

Incluir solamente los elementos que sean inventariables. Agrupar primero aquellos que vayan a ser financiados con cargo al proyecto y luego los que vayan a ser aportados en especie por la unidad ejecutora. Totalizar las columnas de costos y financiamiento para cada una de las categorías.



29. Resumen de los requerimientos financieros del proyecto (en miles de US\$)

Líneas	TOTAL	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	RESTO HASTA EL TERMINO DE EJECUCION
1. Personal							
1.1. Internacional							
1.1.1. Largo plazo							
1.1.2. Corto plazo							
1.2. Nacional							
1.2.1. Largo plazo							
1.2.2. Corto plazo							
1.2.3. Apoyo adm.							
2. Subcontratos							
3. Capacitación							
3.1. En el exterior							
3.1.1. Becas							
3.1.2. Giras estud.							
3.2. En el país							
3.2.1. Cursos/Sem							
3.2.2. Cap. en serv							
4. Equipos							
4.1. Inventariables							
4.2. No Inventariables							
5. Varios							
TOTAL GENERAL							

1. Código del proyecto

UPCI		

Correlativo				

30. Indique (en orden de prioridad) las fuentes de cooperación externa y agencias especializadas de ejecución sugeridas

Fuentes de cooperación externa sugeridas	Agencias especializadas de ejecución sugeridas	Códigos												
		<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>												
		<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>												

1. Código del proyecto

UPCI		Correlati		

31. ANTECEDENTES (Descripción de la situación sin proyecto y de acciones desarrolladas con anterioridad en el tema específico en que se encuentra el proyecto presentado)

1. Código del proyecto

--	--

UPCI

--	--	--	--

Correlativo

12. Descripción de los contenidos y alcances del proyecto propuesto (SITUACION CON PROYECTO)



34. Describa los factores externos o exógenos al proyecto que podrían afectar la ejecución exitosa del mismo y además qué medidas precautorias sería necesario poner en práctica

35. Describa las acciones que sería necesario concretar en otros campos para potenciar los efectos o impacto del pro (PROYECTOS COMPLEMENTARIOS)

36. Especifique al el término de la ejecución del proyecto originará actividades de carácter permanente que deberán ser concretadas por la Unidad Ejecutora. En caso positivo, estime el posible incremento de los gastos anuales de funcionamiento u operación de la Unidad Ejecutora (en miles de colones) y cuáles serían las fuentes de financiamiento previstas efecto.

33. Justificación del proyecto y de la cooperación técnica requerida

UPCI

Correlativo

VALIDACION DE LA INFORMACION POR LA UNIDAD EJECUTORA QUE PROPONE EL PROYECTO

37. Apellido y nombres del funcionario de la Unidad Ejecutora que valida la Información suministrada en el presente formulario

[Grid for name entry]

38. Cargo que desempeña el funcionario en la Unidad Ejecutora

Código del Proyecto

39. Fecha

[Date grid]

40. Firma

VALIDACION DE LA INFORMACION POR LA CORRESPONDIENTE UNIDAD DE PLANIFICACION Y COOPERACION INTERNACIONAL (UPCI)

41. Apellido y nombres del funcionario de la UPCI que analizó y valida la Información suministrada en el presente formulario

[Grid for name entry]

42. Cargo que desempeña el funcionario en la UPCI

43. Fecha

[Date grid]

44. Firma

RECEPCION DEL FORMULARIO DE PERFIL EN LA DCTI/MIPLAN

45. Fecha de recepción en la DCTI

[Date grid]

Código del Proyecto

46. Apellido y nombres del funcionario de la DCTI a quien se asigna el presente proyecto

[Grid for name entry]

[Grid for name entry]

47. Fecha de asignación

[Date grid]

48. Firma autoridad DCTI

Lineamientos para la Coordinación de las Divisiones de Planificación y Proyectos y de Cooperación Internacional

1. Antecedentes

En la actualidad la Oficina Sectorial de Programación Agropecuaria (OSPA) en su organigrama incluye para el área de proyectos las Divisiones de Cooperación Internacional (DICI) y la de Programación y Proyectos (DPP). En la extensión de la presente consultoría se incluyó como actividad adicional plantear los lineamientos que sirvan a la Dirección de la OSPA para lograr que ambas divisiones coordinen sus esfuerzos, sobre todo en el área de identificación de ideas y diseño de perfiles de proyectos.

2. Situación de la DICI y la DPP

La División de Cooperación Internacional (DICI) tiene bajo su responsabilidad orientar la cooperación técnica internacional en sus diversas modalidades, incluyendo los programas de capacitación en el exterior, mientras que la División de Programación y Proyectos (DPP) se ocupa de asesorar y orientar la formulación de planes de desarrollo, programas y proyectos.

En la práctica existe poca coordinación y comunicación entre ambas, lo que ha motivado preocupación en la dirección de la OSPA, la cual considera que deben buscarse alternativas para que ambas divisiones mejoren la coordinación necesaria que debe existir entre ellas, sobre todo en lo concerniente a la formulación de proyectos, tanto de inversión como de cooperación técnica.

En el organigrama de la OSPA, a la DPP le corresponde la planificación anual operativa sectorial, que incluye entre otras actividades, el Plan Anual Operativo, los presupuestos ordinario y extraordinario, el informe anual de labores del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la conducción en el sector del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SINACIP), y la atención urgente de asuntos solicitados por el Despacho del Ministro.

Sin embargo, la carga de trabajo de la DPP ha impedido dedicar más esfuerzo al área de proyectos, por lo que se ha propuesto el constituir un grupo de profesionales que a tiempo completo se dedique al desarrollo de ideas y perfiles de proyectos, con una contraparte en las unidades ejecutoras en las que se haya seleccionado algún proyecto (ver informe de consultoría de Jaime Paredes C.).

Por su parte la DICI actualmente muestra una débil estructura interna, lo que le impide convertirse en un organismo ágil, dinámico y capaz de tomar iniciativas que le permita incidir significativamente en la generación de ideas y perfiles de proyectos de cooperación, su negociación y seguimiento, así como para determinar la demanda de capacitación en el exterior del personal del MAG y obtener el mayor provecho de la oferta de capacitación.

Dinamizar ambas divisiones y hacerlas más eficientes es sólo posible si existe una coordinación adecuada con las demás unidades de la OSPA, especialmente con la División de Programación y la Unidad de Políticas Agropecuarias. En algún momento se ha pensado en unificar ambas divisiones, lo cual no se ha realizado, ya que ha prevalecido el criterio de que ambas tienen funciones distintas. En contra de esta unificación se argumenta que en la práctica puede suceder que la programación de proyectos de inversión ahogue los de cooperación técnica y que estos sean contemplados marginalmente, sólo en aquellos de inversión que contengan un componente de cooperación técnica o de capacitación.

Sin embargo, la separación vigente conspira contra la coherencia, coordinación y comunicación que debe existir entre ambas divisiones, dependientes de una misma dirección y en un mismo nivel jerárquico.

Si se considera esta separación como un hecho irreversible, es conveniente sugerir que la dirección de OSPA fomente intercambios regulares, a fin de determinar áreas de comunicación y la realización de actividades conjuntas. Estos intercambios servirían específicamente en la programación de proyectos y en la identificación de ideas y diseño de perfiles.

Por otro lado, esta misma falta de coordinación y comunicación en el área de proyectos se encuentra en el Centro de Documentación, que tiene como función coordinar los esfuerzos de las instituciones del sector agropecuario que producen y controlan información, de manera que sea transmitida en forma ágil, oportuna, adecuada y acorde a los planes de desarrollo del sector. El Centro de Documentación está aun más aislado, inclusive físicamente, al encontrarse localizado en un edificio distinto a la sede de la OSPA.

3. Lineamientos de Coordinación

A. Fortalecimiento Institucional del MAG

Se reconoce que el Proyecto de Fortalecimiento Institucional (PFI), actualmente en su fase final y en el que se inserta esta consultoría, ha incidido positivamente en el fortalecimiento institucional del MAG, pero como se ha señalado en otras ocasiones, se requiere un esfuerzo sostenido en algunas áreas que son importantes para el proceso de modernización iniciado, como es el caso del análisis de políticas y la programación de proyectos.

Es obvio que dentro de la política y la estrategia del Gobierno sobre el sector agrícola, un área de proyectos revitalizada contribuirá significativamente a reforzar la posición del MAG como ente motorizador del sector agropecuario.

Los esfuerzos y los resultados de la Unidad de Análisis de Políticas quedarían inconclusos si no se crean los mecanismos para concretizar en acciones específicas los resultados de esos análisis, y el área de proyectos es significativamente instrumental en este sentido.

En consecuencia, la revitalización del área de proyectos se medirá por la capacidad gerencial de la DPP y la DICI para generar y diseñar programas y proyectos de inversión, de cooperación técnica y de capacitación, a partir del análisis e interpretación de las políticas existentes.

Por las razones expuestas, estos lineamientos se orientan a señalar un conjunto de medidas, básicamente en la organización y operación de la OSPA, restringido específicamente al área de proyectos y se consideran tres aspectos que contribuirán al fortalecimiento y coordinación de ambas divisiones más el centro de documentación.

* **Nivel de Proyectos:** Se propone la constitución de un grupo de profesionales de probada capacidad en el área de proyectos a tiempo completo que se dedique al desarrollo de ideas y perfiles de proyectos de inversión y de cooperación técnica en cuanto a sus aspectos técnicos y prepararlos hasta el nivel de presentación y negociación, lo cual correspondería a la división correspondiente.

Es importante resaltar aquí que, de mantenerse el bajo nivel técnico del personal especializado en proyectos, su limitado número y constante disgregación y movilidad, será difícil obtener resultados positivos en términos de generación de ideas y perfiles de proyectos. Este grupo profesional podría constituirse en una unidad especializada en proyectos, adscrita a la OSPA, pero no como una unidad de línea como sucede actualmente con la DPP.

Debe considerarse la necesidad de desarrollar un programa de capacitación especial en el área de proyectos, diseñado en base a cursos de corta duración en el exterior y reforzado con otros eventos de capacitación nacionales. También debe considerarse la contratación de consultores internacionales que trabajen con los miembros de este equipo y les transmita experiencias y tecnología en el área de programación de proyectos.

* Nivel de Cómputos

Actualmente la DICI y la DPP tienen una dotación de equipo de computación suficiente para brindar asistencia a sus funcionarios. La DICI cuenta con cuatro computadoras y la DPP con tres. Sin embargo, se requiere personal que tenga capacidad para operar este equipo. Ninguna de las dos divisiones cuenta con una persona capaz de cumplir esta tarea, aunque actualmente los funcionarios asisten a un curso de cómputo en el que se les ofrecen clases en el manejo del sistema operativo DOS, la hoja electrónica Lotus 1-2-3 y el procesador de textos Word Perfect 5.1. Sin embargo, en el diseño de esta capacitación no se contempló el aprendizaje de un programa capaz de generar bancos de datos, como dBase III+, Fox y otros similares, y que son generalmente utilizados para el diseño y manejo de bancos de datos.

Igualmente, el personal deberá recibir capacitación adicional para operar los bancos de datos del SINACIP y del SINCOTEC, así como los construídos para la DICI en proyectos de cooperación y capacitación en el exterior y la forma de obtener información de ellos. En el informe de consultoría "Organización de la División de Cooperación internacional" por Julio A. Cross Beras se detalla la estructura y funcionamiento de estos.

Sin embargo, estos cursos no son suficiente para un manejo eficiente del equipo de cómputos, por lo que es necesario contratar personal (al menos un técnico en cada división) especializado en cómputo que preste asistencia al personal.

* Nivel de Documentación

Es necesario revitalizar el Centro de Documentación, que debe convertirse en un área neurálgica en el manejo de información sobre proyectos. La importancia del Centro de Documentación se hace evidente por el conjunto heterogéneo de las áreas temáticas para el que fue diseñado y en el acopio de documentos, análisis y disseminación de la información resultante.

El Centro de Documentación debe convertirse real y efectivamente en depositario de todos los documentos de proyectos, informes de investigación, documentos de políticas que sean pertinentes para el sector, especialmente para el área de programación, identificación de ideas y desarrollo de perfiles de proyectos. En otras palabras, debe convertirse en la fuente primaria de información para esa unidad de proyectos propuesta. Una tarea complementaria debe ser el hacer un sondeo en el sector para recopilar los documentos dispersos, seleccionarlos y registrarlos según el sistema implantado, de manera que sean accesibles a sus usuarios naturales.

El Centro de Documentación tiene sus propios procedimientos operativos y su sistema de cómputo opera con el programa Micro Isis, desarrollado por la UNESCO. Consiste en un sistema generalizado de almacenamiento y recuperación de información, específicamente diseñado para el manejo computarizado de un número ilimitado de bases de datos no numéricas.

4. Normas Operativas de la Coordinación

El funcionamiento de un sistema de coordinación descansa para su éxito en la importancia que se le atribuya a nivel directivo y al intercambio de información entre las unidades involucradas por lo que se sugieren reuniones periódicas de intercambio de información y coordinación de trabajos las cuales deberá convocarlas y dirigir las la Dirección de la OSPA, así como asignar responsabilidades.

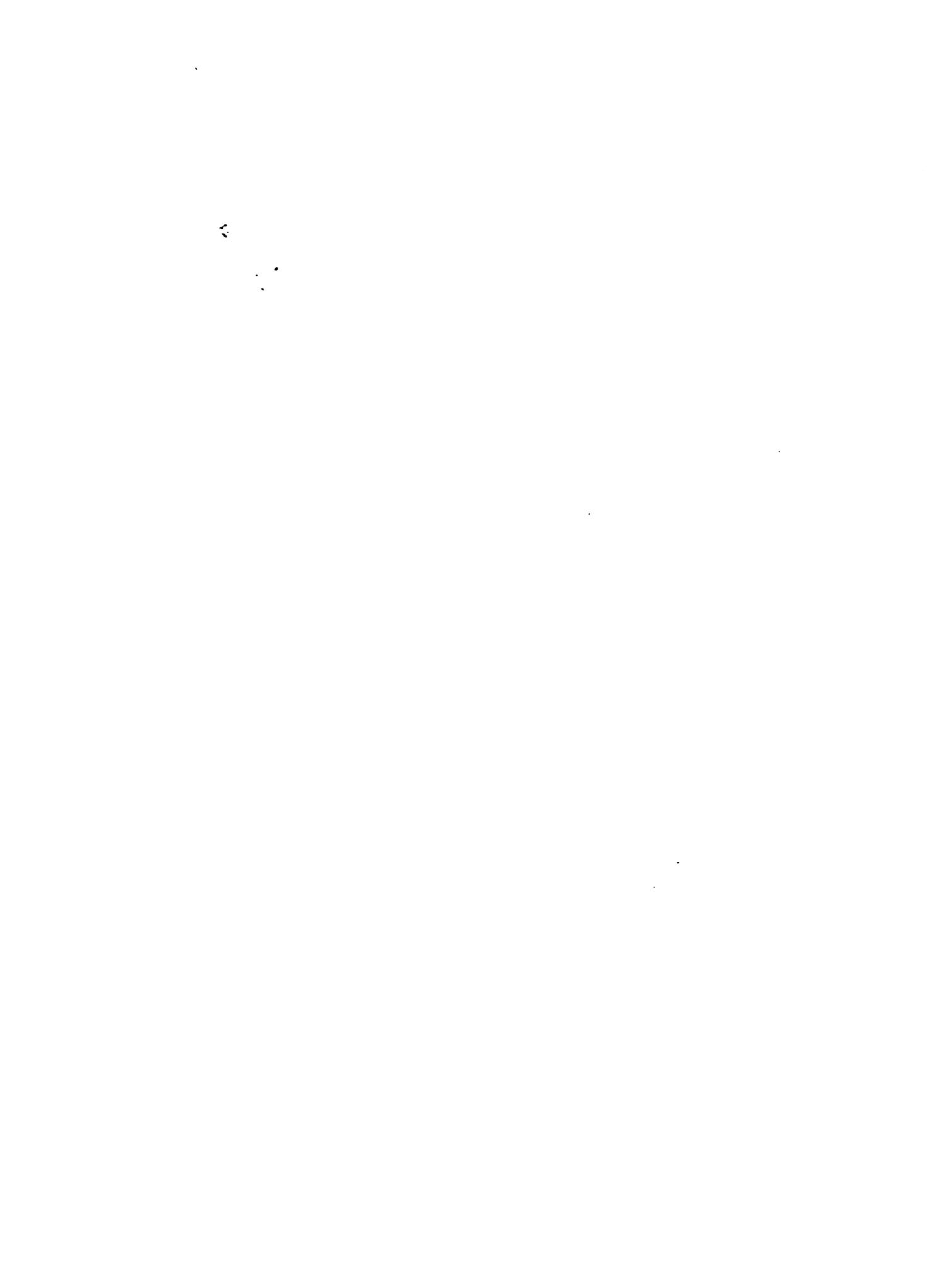
Además de estas reuniones formales, deben propiciarse reuniones periódicas de consulta sobre proyectos potenciales, identificación de fuentes cooperantes y factibilidad de los proyectos. En estas reuniones deben analizarse las políticas del sector, como fuente primordial para la elaboración de ideas de proyectos.

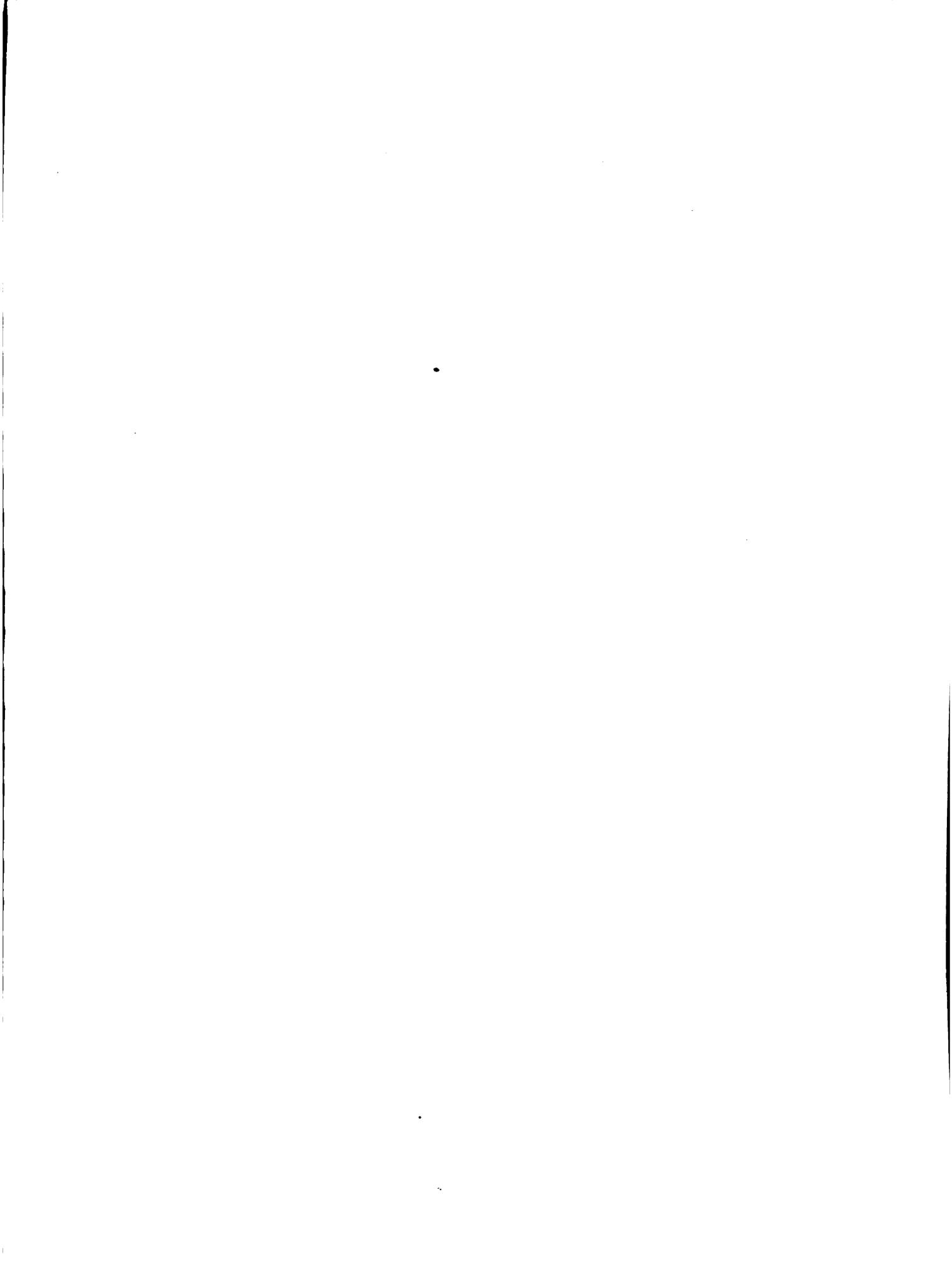
Debe igualmente lograr que el intercambio de información sea rutinario y permanente, de manera que cada división conozca qué hace la otra y ambas tengan acceso a los bancos de datos cuando requieran información sobre proyectos en elaboración o en ejecución.

Como la OSPA no cuenta con una red a la que se puedan instalar las computadoras existentes, la forma más sencilla de circular la información es mediante el acceso directo o a través de diskettes con la información requerida.

6. Conclusiones

Estos lineamientos generales son una primera base para lograr un trabajo mejor coordinado en el área de proyectos, especialmente en estos momentos en que el MAG tiene que hacer frente al reto que le impone el Programa de Reconstrucción Nacional, dentro del cual se han identificado alrededor de quince proyectos en sus diversas etapas de diseño, así como otros de inversión agropecuaria.









INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
OFICINA EN EL SALVADOR

1a. C. Pte. y 61 Av. Nte., Edif. Bukele, San Salvador, El Salvador.
Tels.: 23-5249; 23-2561 / Fax (503) 98-3282 / Apdo. (01)78, San Salvador, El Salvador