

110A
OM-33

Centro de Documentación
Asociación Agrícola

6 ABR 1982

IICA-CIDIA

ed

Serie Publicaciones Misceláneas No. 335

ISSN-0534-5391

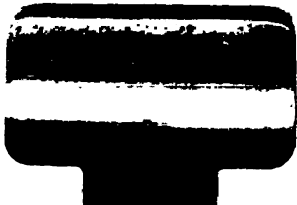
**PROCEDIMIENTOS Y CRITERIOS
PARA FORMULAR PROYECTOS
DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

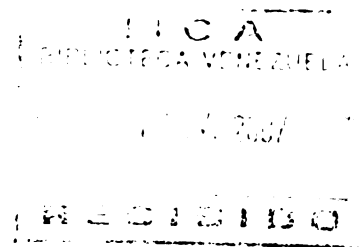
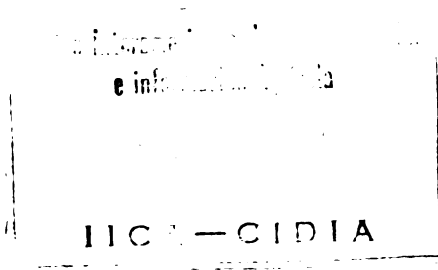
José Luis Pando

San José, Enero 1982

Digitized by Google
IICA

35





PROCEDIMIENTOS Y CRITERIOS PARA FORMULAR PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

José Luis Pando

~~XXXXXXXXXX~~

~~001411~~

00000450

INSTRUCTIVO

Para servir de apoyo a las actividades de adiestramiento sobre procedimientos operativos del IICA, se prepararon una serie de transparencias sobre formulación de proyectos. Aunque fueron diseñados con el propósito de ilustrar presentaciones orales y, escritas por tanto, en notación sinóptica, las transparencias son suficientemente explicativas en sí mismas como para constituir un instructivo.

Esta guía está dirigida a los técnicos del IICA como ayuda para la formulación de sus proyectos. El material que se presenta es una síntesis de la información contenida en los siguientes documentos: "Formato para la presentación de proyectos del IICA" de Enero de 1978, "Procedimiento Actualizado para la Formulación de los Planes de Acción del IICA a nivel de País", de Octubre de 1981 y "Diagnóstico Institucional por Mandato de Política", de Octubre de 1981.

Los criterios que se presentan son aplicables tanto a los proyectos regulares como a los proyectos de financiamiento extra-cuotas del IICA, ya que ambos proyectos persiguen subsanar algún tipo de deficiencia institucional que impide el cumplimiento adecuado de un mandato de política. La diferencia estriba en el ámbito de acción y en la estrategia que cada tipo de proyecto se plantea. El proyecto regular aspira a influenciar los niveles de diseño y dirección del subsistema institucional y sigue una estrategia de asesoramiento. El proyecto extra-cuota se dirige básicamente a los niveles de ejecución y suele seguir una estrategia de demostración para la cual asume muchas veces la responsabilidad en la ejecución misma.

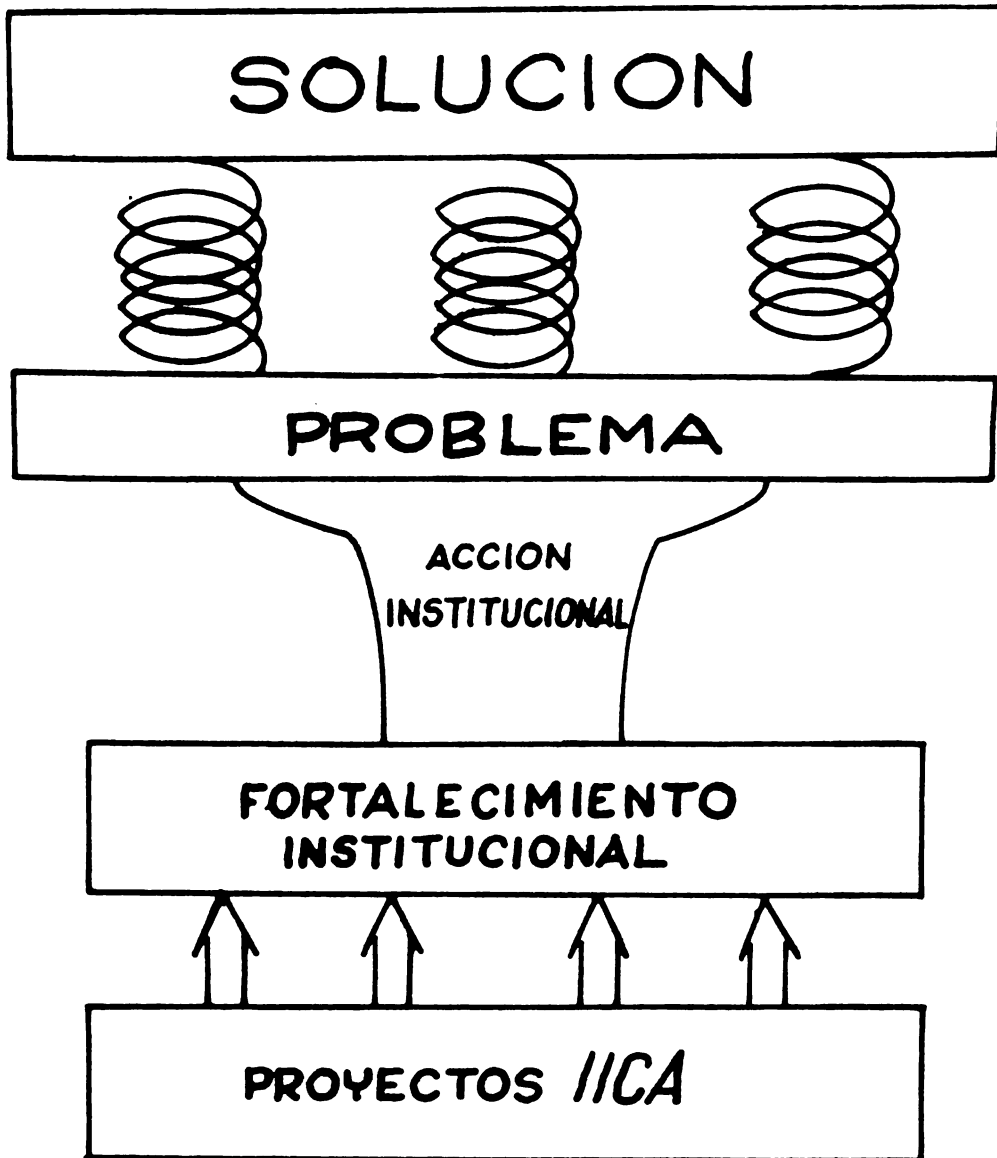
PROYECTOS DEL IICA

DEFINICION

CONJUNTO DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA GENERAR UN MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA RESOLVER UN PROBLEMA DETERMINADO

CARACTERISTICAS

1. ESTA REFERIDO A UN PROBLEMA OBJETIVO VINCULADO CON EL DESARROLLO AGRICOLA Y RURAL DE LOS PAISES
2. OPERA A TRAVES DEL APARATO INSTITUCIONAL ENCARGADO DE RESOLVER EL PROBLEMA OBJETIVO
3. SU OBJETIVO INMEDIATO ES RESOLVER LAS DEFICIENCIAS INSTITUCIONALES PARA CUMPLIR LA TAREA DE SOLUCIONAR EL PROBLEMA
4. LA MEDICION DE SU DESEMPEÑO SE HACE EN TERMINOS DE LOS LOGROS MEDIATOS QUE CONSIGUE EL APARATO INSTITUCIONAL EN LA RESOLUCION DEL PROBLEMA OBJETIVO



ELEMENTOS DEL PROYECTO

1. LA DESCRIPCION DEL PROBLEMA
2. PLANTEAMIENTO DEL GOBIERNO PARA RESOLVER EL PROBLEMA: EL MANDATO
3. IDENTIFICACION DEL APARATO INSTITUCIONAL A QUIEN SE LE ENCARGA EL MANDATO: EL SUBSISTEMA INSTITUCIONAL
4. DEFICIENCIAS DEL APARATO INSTITUCIONAL PARA CUMPLIR EL MANDATO: EL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL
5. DEFICIENCIAS DEL APARATO INSTITUCIONAL QUE TRATARA DE RESOLVER EL PROYECTO DEL IICA: LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO
6. ESTRATEGIA DEL PROYECTO DEL IICA
7. SITUACION DEL APARATO INSTITUCIONAL AL FINAL DEL PROYECTO: METAS
8. SITUACION DEL AREA PROBLEMÁTICA SI SE CUMPLEN LAS METAS: INDICADORES DE EXITO

1. EL PROBLEMA

1. CARACTERIZACION DEL AMBITO PROBLEMÁTICO GENERAL (SOCIAL Y ECONOMICO) DONDE INCIDE EL AREA PROBLEMA PARTICULAR OBJETO DEL PROYECTO
2. DETERMINACION DEL PRÓBLEMA PARTICULAR OBJETO DEL PROYECTO
3. IDENTIFICACION DE LOS FACTORES CAUSALES DEL PROBLEMA PARTICULAR

EJEMPLO: SALUD ANIMAL

AMBITO PROBLEMÁTICO: IMPORTANCIA DE LA GANADERIA EN LA ECONOMIA DEL PAIS. PROBLEMAS MAS SALIENTES QUE TIENE LA PRODUCCION GANADERA? ESTRUCTURA DE TENENCIA. RELEVANCIA DE LA GANADERIA PARA EL DESARROLLO RURAL. PROBLEMAS DEL PEQUENO Y MEDIANO GANADERO.

PROBLEMA PARTICULAR: IMPORTANCIA DE LA SALUD ANIMAL PARA CADA UNO DE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN EL AMBITO PROBLEMÁTICO. LIMITACIONES Y DEFICIENCIAS DE LA SALUD ANIMAL EN EL PAIS (INCIDENCIAS Y RECURRENCIAS DE PLAGAS Y ENFERMEDADES)

FACTORES CAUSALES. IDENTIFICAR LOS FACTORES QUE MAS DIRECTAMENTE SE RELACIONAN CON LAS LIMITACIONES Y DEFICIENCIAS EN SALUD ANIMAL

2. EL MANDATO

PLANTEAMIENTOS Y SOLUCIONES QUE PROPONE
EL GOBIERNO PARA RESOLVER EL PROBLEMA
PARTICULAR OBJETO DEL PROYECTO

FUENTES PARA IDENTIFICAR EL MANDATO

1. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO ECONOMICO
2. PRONUNCIAMIENTOS DE POLITICA ESPECIFICOS
3. DISCURSOS Y DECLARACIONES DE ALTOS EJECUTIVOS DEL GOBIERNO

COMPONENTES DEL MANDATO

1. PRINCIPALES: FORMULACIONES DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON EL PROBLEMA PARTICULAR
2. CONCURRENTES: FORMULACIONES RELATIVAS A OTROS PROBLEMAS PARTICULARES QUE INDIRECTAMENTE SE RELACIONAN CON EL QUE ES OBJETO DEL PROYECTO

INTERPRETACION DEL MANDATO

1. REFERIR LAS FORMULACIONES PRINCIPALES A LOS OBJETIVOS ~~Y~~ PROPOSITOS DE LA POLITICA GENERAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO

2. COMPLEMENTAR ESTE COTEJO CON LOS INDICADORES DERIVADOS DE LAS FORMULACIONES CONCURRENTES

3. IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS DE LA POLITICA ESPECIFICA PARA RESOLVER EL PROBLEMA PARTICULAR (MANDATO)

3. EL SUBSISTEMA INSTITUCIONAL

IDENTIFICACION DE LOS DISTINTOS ORGANISMOS Y ENTIDADES QUE CONFIGURAN EL SUBSISTEMA INSTITUCIONAL ENCARGADO DE CUMPLIR EL MANDATO

TRES ROLES DE PARTICIPACION DENTRO DEL SUBSISTEMA:

- DISEÑO
- DIRECCION
- EJECUCION

ENTIDADES DE DISEÑO:

ENCARGADAS DE FORMULAR PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA DESARROLLAR EL MANDATO

ENTIDADES DE DIRECCION:

ENCARGADAS DE DIRIGIR Y COORDINAR LA EJECUCION DE LOS PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS

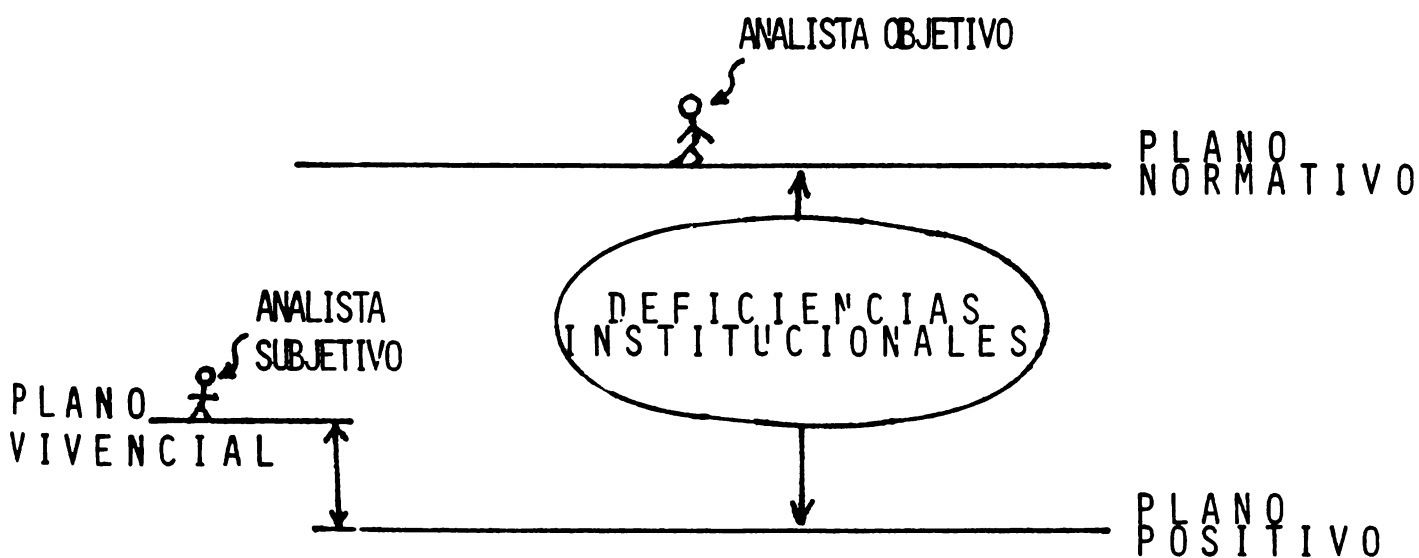
ENTIDADES DE EJECUCION:

DE PROGRAMAS Y PROYECTOS ESPECIFICOS

4. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

DETERMINACION DE LAS DEFICIENCIAS Y LIMITACIONES DEL SUBSISTEMA INSTITUCIONAL PARA CUMPLIR CON EL MANDATO

EL DIAGNOSTICO REQUIERE DE UN PLANO NORMATIVO (LO QUE DEBE SER) PARA IDENTIFICAR LAS FALLAS Y LIMITACIONES DEL PLANO POSITIVO (LO QUE ES)



LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA CUMPLIR EL MANDATO SE MIDE EN BASE A TRES VARIABLES:

- MARCO PROGRAMATICO
- INSTRUMENTACION
- AUTONOMIA DE GESTION

4.1. MARCO PROGRAMATICO

ORDENAMIENTO PROGRAMATICO FUNCIONAL
QUE EL SUBSISTEMA INSTITUCIONAL SE PLANTEA
PARA CUMPLIR CON EL MANDATO

PROCEDIMIENTO

1. IDENTIFICAR LAS AREAS-PROBLEMA O PUNTOS DE ESTRANGULAMIENTO CORRESPONDIENTE AL MANDATO
2. IDENTIFICAR LOS PROGRAMAS FUNCIONALES NECESARIOS PARA RESOLVER LAS AREAS-PROBLEMA
3. REFERIR LOS PROGRAMAS FUNCIONALES A LOS OBJETIVOS DEL MANDATO
4. DETERMINAR LAS DEFICIENCIAS DEL MARCO PROGRAMATICO ACTUAL COMPARANDOLO CON EL MARCO PROGRAMATICO ASI OBTENIDO

MARCO PROGRAMATICO

(CONTINUACION)

EJEMPLO

AREA: RIEGO Y DRENAJE

MANDATO

1. ALCANZAR OPTIMO DE PRODUCCION AGRICOLA POR MEDIO DE LA EXPANSION DE LA ZONA REGADA Y DEL RACIONAL MANEJO DEL RECURSO TIERRA
2. DESARROLLAR SISTEMAS DE RIEGO PREFERENTEMENTE PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AGRICOLA Y EN ZONAS DE REFORMA AGRARIA
3. INTEGRAR LAS FUNCIONES ESTATALES DE APOYO A LA PRODUCCION Y BIENESTAR RURAL EN LAS ZONAS DE RIEGO

AREAS - PROBLEMA

- A) INFRAESTRUCTURA DE RIEGO MUY REDUCIDA PARA EL POTENCIAL DEL PAIS
- B) MANEJO Y ADMINISTRACION DE SISTEMAS DE RIEGO ES INEFICIENTE PERDIENDOSE PARTE DEL POTENCIAL DEL RECURSO

MARCO PROGRAMATICO
(CONTINUACION)

- C) PEQUEÑOS AGRICULTORES NO ESTAN ORGANIZADOS TANTO PARA EJERCER PRESION PARA OBTENER OBRAS DE RIEGO COMO PARA MANEJAR ADECUADAMENTE LOS SISTEMAS DE RIEGO
- D) CONFLICTOS DE JURISDICCION ENTRE LAS DISTINTAS INSTITUCIONES PUBLICAS RELACIONADAS CON RIEGO Y DRENAJE
- E) SISTEMAS DE PRODUCCION Y LOS SERVICIOS PUBLICOS DE FOMENTO DE PRODUCCION NO ESTAN ORIENTADOS A OBTENER EL MAXIMO POTENCIAL DE LAS OBRAS DE RIEGO

MARCO PROGRAMATICO NORMATIVO

1. PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA DE RIEGO Y DRENAJE
2. PROGRAMA DE SISTEMAS DE RIEGO
3. PROGRAMA DE ORGANIZACION DE AGRICULTORES EN AREAS DE RIEGO
4. PROGRAMA DE COORDINACION INTERINSTITUCIONAL PARA LA EJECUCION DE LA POLITICA DE RIEGO Y DRENAJE.

5. PROGRAMA DE FOMENTO DE PRODUCCION EN AREAS DE RIEGO

PROGRAMAS \ MANDATO	OPTIMO PRODUC.	S. RIEGO P. AGRIC.	INTEGR. FUNCIONES
1. INFRAESTRUCTURA RIEGO	X		
2. SISTEMAS RIEGO	X	X	X
3. ORGANIZACION AGRICULTORES		X	X
4. COORDINACION INTERINSTITUCIONAL	X		X
5. FOMENTO PRODUCCION	X	X	X

X - RELACION PROGRAMA - MANDATO

MARCO PROGRAMATICO
(CONTINUACION)

DEFICIENCIAS EN MARCO PROGRAMATICO DEL
SUBSISTEMA INSTITUCIONAL

PROGRAMAS	MANDATO	OPTIMO PRODUC.	S. RIEGO P. AGRIC.	INTEGR. FUNCIONES
1. INFRAESTRUCTURA RIEGO		△ X		
2. SISTEMAS RIEGO		○ X	X	X
3. ORGANIZACION DE AGRICULTORES			X	X
4. COORDINACION INTERINSTITUCIONAL		△ X		X
5. FOMENTO DE PRODUCCION		○ X	X	○ X

○ X COINCIDENTE

△ X ACCIONES PARCIALES Y O DESVIADAS

X NO ACCION

4.2. INSTRUMENTACION

DISPONIBILIDAD DE HERRAMIENTAS DE ACCION ADECUADAS PARA EJECUTAR EL MARCO PROGRAMATICO

5 TIPOS DE HERRAMIENTAS

1. PLANIFICACION: DIAGNOSTICO, DISENO, PROGRAMACION, EVALUACION Y SEGUIMIENTO
2. INFRAESTRUCTURALES: INFRAESTRUCTURA FISICA Y EQUIPOS
3. FINANCIEROS. RECURSOS FINANCIEROS PARA ADQUIRIR TODOS LOS INSTRUMENTOS NECESARIOS
4. DE GESTION Y ADMINISTRACION TECNICAS DE MANEJO DE PROYECTOS, DIRECCION Y COORDINACION DE PROGRAMAS, COORDINACION INSTITUCIONAL, REFORMAS ADMINISTRATIVAS REESTRUCTURACION INSTITUCIONAL, ETC.
5. TECNICOS. HERRAMIENTAS METODOLOGICAS ESPECIFICAS PARA CADA AREA DE ACCION

INSTRUMENTACION (CONTINUACION)

PROCEDIMIENTO

1. IDENTIFICAR LAS HERRAMIENTAS DE LOS DISTINTOS TIPOS QUE REQUIERE CADA PROGRAMA
2. GRAFICAR RELACION DE HERRAMIENTAS CON PROGRAMAS EN UN CUADRO "INSTRUMENTOS - PROGRAMA" SIMILAR AL DE "PROGRAMAS - MANDATO"
3. DETERMINAR LAS DEFICIENCIAS ACTUALES EN INSTRUMENTACION QUE PRESENTA EL SUBSISTEMA INSTITUCIONAL

CUADRO N° 3. Instrumentación Normativa

PROGRAMAS INSTRUMENTOS	INFRA- ESTRUCTURA	SISTEMA DE RIEGO	ORGANIZAC. AGRICUL.	COORDIN. INTERINST.	FOMENTO PRODUCCION
Diagnóstico	X	X	X	X	X
Diseño	X	X	X		X
Planificación	X	X	X	X	X
Seguimiento	X	X			X
Evaluación	X	X			X
Equipos	X				X
Infraestructura		X			X
Crédito y financiam.	X	X			X
Control y Administ.	X	X			X
Coordín. Interinst.	X	X	X	X	X
Impuesto selectivo	X	X			X
Estudios suelos	X				
Estudios hidrográf.	X				
Estudios mercado		X			X
Ingeniería Civil	X				
Expropiación tierra	X				
Estudios catastrales	X				
Capacitación		X	X	X	X
Zonificación cultivos		X			X
Paquetes tecnológicos		X			
Programación produc.		X		X	X
Organiz. agricultores		X	X		X
Mantenimiento	X	X			
Control presupuestal				X	
Dotación de tierras		X	X		
Selección beneficiar.		X	X		
Asistencia técnica		X			X
Comercialización		X			X
Información			X	X	X
Reforma Administrat.				X	
Document. y Estadíst.				X	
Regulación precios					X

4.3. AUTONOMIA DE GESTION

RESTRICCIONES DERIVADAS DEL ENTORNO POLITICO - LEGAL - ADMINISTRATIVO QUE LIMITA O COARTA LA INDEPENDENCIA Y LIBERTAD DE ACCION DEL SUBSISTEMA INSTITUCIONAL EN EL CUMPLIMIENTO DEL MANDATO

TRES TIPOS DE RESTRICCIONES

1. LEGALES. ESTRUCTURA LEGAL, ADMINISTRATIVA Y/O ESTATUTARIA QUE SE OPONE A UNA ADECUADA DELIMITACION DE COMPETENCIA FUNCIONAL PARA CUMPLIR EL MANDATO
2. INSTITUCIONALES. CONFLICTOS FUNCIONALES ENTRE LOS ORGANISMOS V.G. FALTA DE DISCIPLINA OPERACIONAL, DUPLICIDAD, RIVALIDAD, AUSENCIA DE COMUNICACION, ETC.
3. POLITICAS BARRERAS, COMPROMISOS, PRESIONES, ETC. DE GRUPOS DE PODER ESTABLECIDOS

LAS POSIBILIDADES DE ACCION DEL IICA CON RELACION A ESTA VARIABLE SON MUY LIMITADAS. SIN EMBARGO ES NECESARIO CONOCER EL ALCANCE DE ESTAS RESTRICCIONES PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DEL PROYECTO DEL IICA.

5. OBJETIVOS DEL PROYECTO

DEFICIENCIAS DEL APARATO INSTITUCIONAL QUE TRATARA DE RESOLVER EL PROYECTO DEL IICA

REPRESENTA LA DETERMINACION DE LAS AREAS DE CONCENTRACION TECNICA DEL IICA

PROCEDIMIENTO PARA SELECCIONAR AREAS DE CONCENTRACION TECNICA

1. DEL MARCO PROGRAMATICO SE IDENTIFICAN LAS AREAS EN BASE AL SIGUIENTE CRITERIO:
 - A. IICA POSEE COMPETENCIA TECNICA
 - B. LIMITACION EN RECURSOS Y TIEMPO
 - C. MAYOR POSIBILIDAD DE DESARROLLAR COOPERACION TECNICA
 - D. AUTONOMIA DE GESTION PARA REALIZAR LA ACCION

2. CON LAS AREAS DE CONCENTRACION SE ESTABLECE EL ORDENAMIENTO SECUENCIAL EN EL TIEMPO EN QUE ESTAS AREAS SERAN ATENDIDAS POR EL PROYECTO DEL IICA

3. LA SELECCION DE INSTRUMENTOS SE HACE EN BASE A LAS AREAS DE CONCENTRACION SELECCIONADAS Y LA SECUENCIA DE EJECUCION.

OBJETIVOS DEL PROYECTO (CONTINUACION)

EJEMPLO: RIEGO Y DRENAJE

PROGRAMA \ MANDATO	OPTIMO PRODUCCION	S. RIEGO P. AGRI.	INTEGR. FUNCIONES
1. INFRAESTRUCTURA RIEGO	△ X	/ / / / /	/ / / / /
2. SISTEMA DE RIEGO	○ X	1-2 X	X
3. ORGANIZACION AGRICULTORES	/ / / / /	1 X	X
4. COORDINACION INTERINSTITUCIONAL	1 △ X	/ / / / /	X
5. FOMENTO PRODUCCION	/ / / / /	2 X	○ X

4 AREAS DE CONCENTRACION SELECCIONADAS

- 1- COORDINACION INTERINSTITUCIONAL PARA LOGRAR OPTIMO DE PRODUCCION
- 2- ORGANIZACION PRODUCTORES PARA MANEJAR SISTEMAS DE RIEGO
- 3- DESARROLLO DE SISTEMAS DE RIEGO PARA PEQUEÑOS AGRICULTORES
- 4- FOMENTO A LA PRODUCCION A LOS SISTEMAS DE RIEGO DE PEQUEÑOS AGRICULTORES

6. ESTRATEGIA DEL PROYECTO

DESCRIPCION DE COMO EL PROYECTO DEL IICA REALIZARA SU ACCION

1. DESCRIPCION DE LAS ACCIONES SECUENCIALES Y LOGICAMENTE ENCADENADAS QUE SE REALIZARAN PARA ALCANZAR CADA OBJETIVO ESPECIFICO
2. IDENTIFICACION DE LOS INSTRUMENTOS DE ACCION Y LA METODOLOGIA QUE SE APLICARA AL DESARROLLO DE ESAS ACCIONES
3. ORDENAMIENTO CRONOLOGICO DE LA SECUENCIA DE ACCIONES. ESTIMACION DE LA DURACION TOTAL DEL PROYECTO
4. ESTIMADO DE COSTOS DISCRIMINADOS POR ACCIONES SECUENCIALES DONDE SE DETALLEN LAS SIGUIENTES PARTIDAS:
 - RECURSOS HUMANOS EN DIAS/ HOMBRE
 - COSTO DE LOS RECURSOS HUMANOS
 - DEFINICION DE PARTIDAS OPERATIVAS
 - COSTO DE PARTIDAS OPERATIVAS
 - IMPREVISTOS
5. DETALLE DEL PROGRAMA OPERATIVO PARA EL PRIMER AÑO

7. METAS

LOGROS ESPERADOS EN EL MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL AL FINAL DEL PROYECTO

LAS METAS SON REALIZACIONES CONCRETAS EN EL MARCO PROGRAMATICO Y EN LA INSTRUMENTACION DEL SUBSISTEMA INSTITUCIONAL, CORRESPONDIENTES A LAS AREAS DE CONCENTRACION TECNICAS IDENTIFICADAS

LAS METAS ESPECIFICAS SERAN EXPRESADAS POR MEDIO DE INDICADORES OBJETIVOS: V.G. EXISTIRA UN PLAN DE RIEGO NACIONAL QUE NORMA LA PARTICIPACION DE LAS DISTINTAS INSTITUCIONES INVOLUCRADAS -SE HABRA CREADO UNA COMISION NACIONAL DE RIEGO QUE DIRIGE LA EJECUCION DEL PLAN- LOS BENEFICIARIOS DEL PLAN DE RIEGO HABRAN SIDO IDENTIFICADOS- SE HABRA PROBADO UNA MODALIDAD ORGANIZACIONAL PARA PEQUEÑOS AGRICULTORES QUE TIENE APLICABILIDAD EN TODO EL PAIS, ETC.

8. INDICADORES DE EXITO

LOGROS EN EL AREA PROBLEMATICA DERIVADOS DEL AUMENTO EN EFICIENCIA DEL SUBSISTEMA INSTITUCIONAL QUE EL PROYECTO DEL IICA HUBIERA GENERADO

LAS ACCIONES DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL SOLO SE JUSTIFICAN SI ESTE FORTALECIMIENTO SE TRADUCE EN LOGROS OBJETIVOS EN EL MARCO PROBLEMATICO.

-IDENTIFICAR COMO EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS CONTRIBUYE A ALCANZAR EL MANDATO

-TRADUCIR LAS METAS EN LOGROS MEDIBLES O VERIFICABLES A NIVEL DEL MARCO PROBLEMATICO

IICA
PM-335

PROCEDIMIENTOS Y CRITERIOS PARA FORMULAR PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Autor

Título

Fecha Devolución

Nombre del solicitante

31 MAR 1987

D. Berhonet

1880