

COLOMBIA 11/25/88

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
REPRESENTACION EN COLOMBIA

MECANISMOS DE CONDUCCION DE LA REPRESENTACION ✓

CONF.
IICA
#2.480
1988

Bogotá, Colombia
Junio 18, 1988



en Colombin 3^o 36 T5979m 1988



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA
REPRESENTACION EN COLOMBIA**

MECANISMO DE CONDUCCION DE LA REPRESENTACION

BOGOTA, COLOMBIA

JUNIO 18, 1988

This One



43S7-LLD-LUDG

Digitized by Google

CONF.
IICA
2.480
1988

P R E S E N T A C I O N

El presente documento tiene su origen en el conocimiento que la Representación del IICA-Colombia tenía de ser evaluada y se apoya en iniciativas preliminares que ésta venía realizando. Se elaboró durante el proceso mismo de evaluación.

El trabajo representa el interés del Representante de la Oficina y de su equipo técnico por avanzar en la definición de un mecanismo de conducción de la Representación, por lo tanto debe ser visto como una propuesta y un insumo sujeto a revisión por parte de la Sede Central y particularmente por la DIPROE.

Este esfuerzo se ubica en la perspectiva de contribuir con la puesta en marcha de una de las estrategias del PMP basada en "la organización de las estructuras y mecanismos necesarios para prestar un mayor y mejor servicio a los países".

El documento se ha organizado en dos secciones. La primera sección es de tipo introductorio, destacando dos aspectos, el concepto de mecanismo y sus características generales. La segunda sección presenta la descripción de las actividades que hacen parte del mecanismo, los instrumentos y las orientaciones para su utilización.

I. CARACTERISTICAS DEL MECANISMO PARA LA CONDUCCION DE LA REPRESENTACION

A. Conceptos

El mecanismo para la conducción de la Representación, se le define como un conjunto de actividades en cuya realización interactúan el Representante y los funcionarios técnicos y administrativos, así como directivos y técnicos del sector agropecuario, para el logro de determinados resultados. En nuestro caso el mecanismo de conducción se refiere a la necesidad de adecuar objetivos y estrategias a partir de una problemática del sector agropecuario y de prioridades concertadas.

Su diseño y operación implica una intención por ordenar la tarea de conducción y debe observarse como un esfuerzo conjunto del Representante y los funcionarios de la Oficina para llevar adelante un programa de acción y optimizar sus efectos.

B. Características

El mecanismo para la conducción de la Representación contempla determinadas actividades que se pueden agrupar en cuatro campos: las preliminares para proveer insumos a la Representación y delinear los probables cursos de acción del IICA; las que tienen que ver con la formulación de los objetivos y la estrategia principalmente; las de seguimiento a las acciones y las de análisis de los resultados alcanzados. Una presentación esquemática de las actividades del mecanismo se presenta en la Figura 1 y una explicación de las mismas se hace en el Capítulo siguiente.

Las actividades definidas hacen énfasis en un trabajo más al interior del IICA, considerándose la necesidad de vincular a las autoridades y funcionarios del sector público y privado en determinados momentos según la importancia y naturaleza de la actividad. Ello implica proveer eventos, especialmente programados para el análisis de la problemática y prioridades de política, así como para la concertación de los objetivos, estrategias y los proyectos que instrumenten la cooperación técnica como apoyo a los esfuerzos del país. Igualmente, será fundamental la participación de actores importantes del sector público y privado, en reuniones para el seguimiento a los compromisos adquiridos por la Representación, como también para analizar los resultados e impactos alcanzados.

MECANISMO DE CONDUCCION DE LA REPRESENTACION

IICA - COLOMBIA

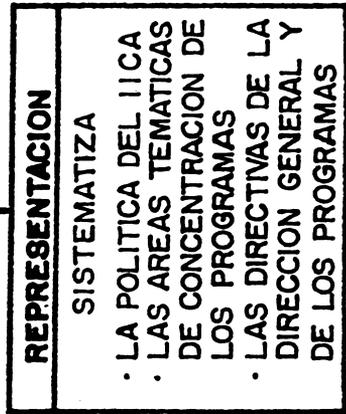
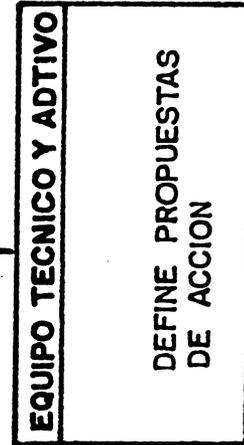
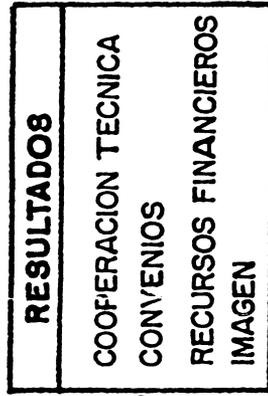
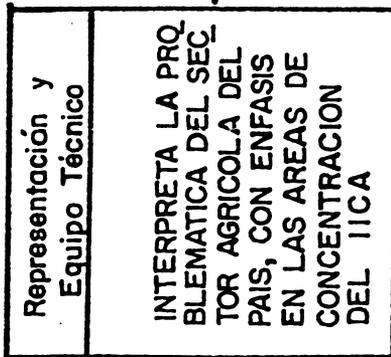
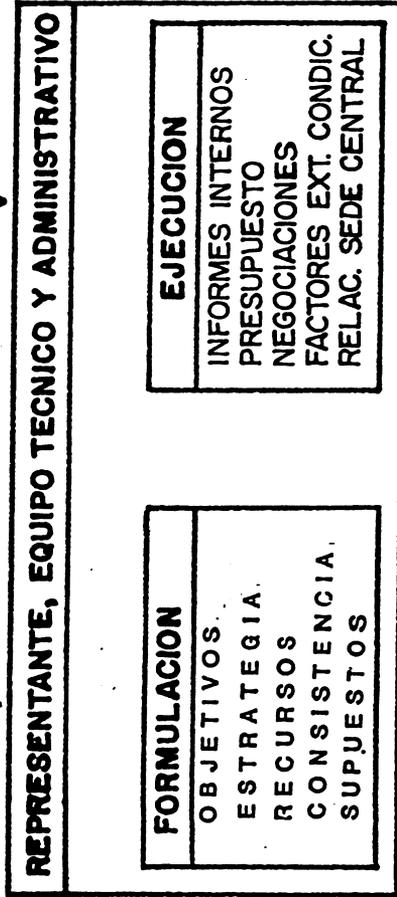
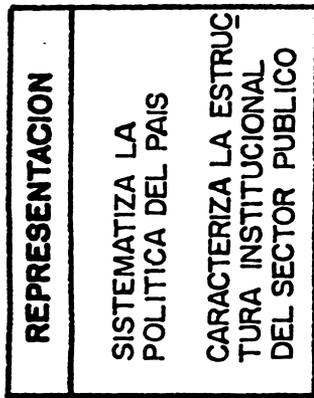
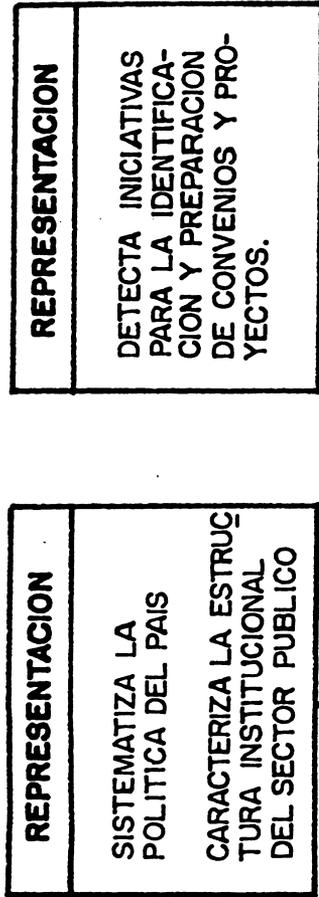


FIGURA 1

II. ACTIVIDADES E INSTRUMENTOS DEL MECANISMO PARA LA CONDUCCION DE LA REPRESENTACION

El Capítulo presenta un conjunto de orientaciones para la definición y seguimiento de la estrategia de la Representación. Estas orientaciones están dirigidas a los funcionarios de la Representación, de tal manera que se empleen los mismos conceptos e instrumentos para facilitar la integración entre ellos y ordenar las tareas a realizar.

ACTIVIDADES PRELIMINARES

A. Problemática y Perspectivas del Sector Agropecuario

"El análisis debe conducir a formarse una idea clara respecto a las condiciones actuales del sector en cuanto a sus características más relevantes, su problemática y las perspectivas que se vislumbren. Esto significa analizar los siguientes aspectos: Síntesis de la situación económica-social y política del país a nivel macro; características globales del sector; principales problemas e interpretación de las perspectivas de su desarrollo" 1/.

Este análisis hará énfasis en las áreas de concentración del IICA y se actualiza con las actividades propias de la Representación y con la ejecución de los proyectos de cooperación técnica a través de los eventos programados, así como durante la concertación técnica que se realiza con la identificación y diseño de los proyectos.

1/ IICA. 1986. Orientaciones para la formulación del documento estrategia de acción del IICA a nivel de país 1988-1989. Doc. 6 (86) v. 1 pp. 4-5

B. Sistematización de la Política del País y del IICA

El objetivo de esta actividad, es el ordenamiento de la política del sector agropecuario, en términos de objetivos, estrategias y actividades, así como de la política global definida por el país.

Esta información sistematizada y actualizada se prepara con el fin de facilitar el análisis e interpretación de los elementos esenciales de la política, para la definición de la estrategia de la Oficina y la actividad de identificación y formulación de proyectos de cooperación técnica.

Los señalamientos sobre las prioridades de política, especialmente los coincidentes con las áreas de concentración de los programas, son la base para iniciar procesos de concertación con autoridades o representantes del sector público o privado para la concreción de acciones de cooperación.

La estrategia a nivel de país no solo debe reflejar coherencia con los problemas y políticas prioritarios del país, sino también con la política general del IICA establecida en el PMP y con las áreas temáticas de concentración de los Programas. Por lo tanto también es importante mantener un registro sistematizado de la política del IICA y sobre las directivas de la Dirección General y de los Programas.

Han sido diseñados dos formatos con el fin de consignar información sistemáticamente ordenada. Estos formatos son:

FORMATO 1: Sistematización de la Política del País y del IICA

Este formato es utilizado por la Representación de la Oficina. La información sobre las políticas del país a nivel sectorial y global, es presentada conforme a las siguientes categorías: objetivo general, objetivo específico, estrategia, instrumentos y actividades.

Esta información permite a la Representación y Técnicos de la Oficina, analizar y reflexionar sobre las prioridades del gobierno, y generar ideas sobre acciones de cooperación que la Oficina podría considerar para iniciar gestiones.

El Formato 1 también es utilizado por la Representación para la sistematización de la política general del IICA. Esta información proviene del PMP y se ordena usando las categorías arriba señaladas. Es un instrumento con información breve que facilita además su difusión al interior de la Oficina.

FORMATO 2: Areas temáticas de concentración de los Programas y Registro de Directivas

El formato es usado por la Representación y permite enumerar las áreas temáticas de concentración de los programas, así como mantener actualizada las orientaciones que la Oficina recibe de la Sede Central y de las Direcciones de Programa.

Los formatos 1 y 2 son registros de apoyo a la Gerencia de Cooperación Técnica de la Representación y de utilidad para los técnicos de la Oficina. Permiten definir áreas de acción para la identificación y ejecución de actividades de concertación y de cooperación técnica. La información que recogen estos formatos sobre políticas del país y del IICA, es a partir de los pronunciamientos formales que se encuentran en el Plan de Desarrollo del país y en el PMP del IICA; no obstante existen también prioridades que son explicitadas por las autoridades del país y de la Sede Central frente a situaciones concretas en el momento de las negociaciones.

C. Caracterización de la Estructura Institucional del Sector Público

Se trata de mantener información actualizada sobre los rasgos más sobresalientes de la estructura institucional del sector público agropecuario. La información se refiere a un organigrama que incluya a las entidades públicas del sector agropecuario, tanto las adscritas como las vinculadas al Ministerio de Agricultura y un cuadro de organización institucional que permita apreciar la estructura y las actividades más importantes que cumple cada entidad, así como información de los presupuestos ejecutados y la cobertura regional; igualmente, mantener un registro sobre los principales problemas de la organización institucional, de las principales decisiones de política vigentes para mejorar la estructura y capacidad de desempeño institucional.

Con el fin de registrar la información indicada, ha sido diseñado el formato siguiente:

FORMATO 3: Caracterización de la estructura institucional del Sector Público

El formato está conformado por una figura y cinco cuadros, los cuales son utilizados por la Representación y se actualizan una vez al año. Esta información se refiere a lo siguiente:

Formato 3-1 Figura. Estructura del Sector Agropecuario

Formato 3-2 Cuadro. Organización Institucional

- Formato 3-3 Cuadro. Ejecución histórica del Presupuesto por Entidad
- Formato 3-4 Cuadro. Planta de Personal de las Entidades
- Formato 3-5 Cuadro. Cobertura Regional de las Instituciones.
- Formato 3-6 Cuadro. Hoja sobre los principales problemas de la organización institucional del sector y políticas vigentes.

D. Iniciativas para la Identificación y Preparación de Convenios y Proyectos

La actividad consiste en detectar de los directivos de las entidades del sector, las iniciativas y necesidades de cooperación técnica, así como fomentar entre los técnicos de la Representación, la reflexión con base en su conocimiento y experiencia para la definición de propuestas de cooperación. También el equipo administrativo debe hacer propuestas para mejorar el desempeño administrativo de la Representación y la función de apoyo a la ejecución de los proyectos. La información por registrar se refiere a lo siguiente:

1. Programa de endeudamiento público externo del sector agropecuario

El objetivo es el de presentar información obtenida de las Oficinas de Planificación, tanto de documentos internos, como de consultas verbales a las mismas, sobre los proyectos considerados para financiación externa y su estado actual.

Esta información permite conocer los proyectos en ejecución y aquellos en formulación y negociación, para los cuales el IICA podría colaborar en sus distintas etapas. Con base en dicha información la Representación puede adelantar las acciones que considere para llegar a formalizar acuerdos o convenios de cooperación técnica.

Con el fin de registrar dicha información de manera sistemática, se ha diseñado el formato cuyas características son las siguientes:

FORMATO 4: Programa de endeudamiento público externo del sector agropecuario

El Formato es utilizado por la Representación de la Oficina. La información que se registra refleja las medidas de política que sobre endeudamiento externo ha asumido el Gobierno y por lo tanto los proyectos que se relacionan tienen una prioridad más alta. La información contenida se refiere a los siguientes aspectos: Nombre del proyecto, Sector, Prestatario, Prestamista y Código del Préstamo, Firmado o programado, Monto contratado y Desembolsos previstos para el año. Además

el formato incluye una columna de Observaciones, la cual sirve para conocer la situación actual de cada uno de los proyectos y las relaciones que la Oficina del IICA tiene con alguno de ellos.

2. Necesidades de cooperación detectadas

El objetivo es el de mantener un registro con información informal sobre reuniones que la Representación y Técnicos de la Oficina llevan a cabo con autoridades o representantes del sector público o privado, con el fin de identificar necesidades de cooperación técnica y establecer las características preliminares de la misma.

Esta información es complementaria a la relacionada con las políticas señaladas por el Gobierno para el Sector Agropecuario en vista de que este tipo de reuniones, especialmente programadas para conocer necesidades de cooperación de entidades, permiten conocer probables áreas de apoyo al tratar temas concretos. Con esta finalidad ha sido diseñado el formato siguiente.

FORMATO 5: Necesidades de cooperación detectadas

El formato es utilizado por la Representación y por Técnicos de la Oficina. La información que se registra es sobre las reuniones que se realizaron con autoridades o representantes del sector público o privado para conocer necesidades de cooperación o apoyo. Esta información se refiere a: Nombre y cargo del directivo o funcionario entrevistado, Fecha de la reunión, Problemas identificados, Necesidades de Cooperación detectadas y necesidades de capacitación identificadas.

La información que se registra es una referencia preliminar, hasta tanto, se produzcan comunicaciones indicando el interés de la entidad respectiva en iniciar negociaciones concretas respecto a la cooperación esperada del IICA. Aunque estas gestiones no implican un compromiso de parte del IICA o de la entidad interesada, el formato es un instrumento que permite hacer un seguimiento de las mismas.

3. Propuestas de acción del equipo técnico y administrativo

El objetivo de esta actividad es la de motivar a los especialistas de la Representación para la generación de ideas y propuestas sobre temas de cooperación técnica. Estas propuestas deben ser suficientemente discutidas, así como las propuestas de acción a seguir para explorar las posibilidades de cooperación. Esta información es una contribución importante para precisar la estrategia de la gerencia de cooperación.

Igualmente, es importante estimular a los funcionarios de la Unidad Administrativa para que analicen las necesidades de mejoramiento de sus labores y la discusión sobre las acciones que en este sentido deberán realizarse.

Con el fin de generar y registrar la información indicada han sido diseñados dos formatos.

FORMATO 6. Propuestas de acción para nuevos convenios o proyectos de la Representación

El formato es utilizado por los técnicos de la Representación. La información que se registra exige de partida la correspondencia que debe darse entre las políticas del IICA y el Gobierno, y con las propuestas y acciones que se definan. Esta información se refiere a: Areas temáticas de concentración de los programas, Objetivos y estrategias de la política del Gobierno, Necesidades de cooperación identificadas, Institución responsable, Acciones propuestas y fecha.

FORMATO 7. Propuesta de acción para fortalecer la administración de la Representación

El formato es utilizado por los funcionarios de administración para registrar propuestas para discusión y acordar las acciones por emprender para mejorar el desempeño de las funciones de esta unidad. La información que se solicita se refiere a: objetivos y acciones propuestas y fechas de realización.

FORMULACION

E. Objetivos de la Representación

La matriz de objetivos que se utiliza para la preparación de Proyectos IICA es un instrumento que puede ser utilizado para definir los objetivos de la Representación y con base en ellos precisar las acciones que conformarían la estrategia de la Oficina.

La matriz presenta tres niveles de objetivos, impacto, objetivo específico y productos finales. Los dos primeros tienen que ver con la estrategia del nivel directivo, sobre todo el nivel de objetivo específico es el que estaría definiendo una direccionalidad determinada al esfuerzo de toda la Representación, es el que la caracterizaría al definir aquí las áreas centrales en las que actuaría por un período de por lo menos cuatro años.

El objetivo específico permitiría explicitar para la Representación la política de fortalecimiento institucional y los logros de proyectos prioritarios para el país. Es decir contribuiría con la política del PMP de "Promover el fortalecimiento de las instituciones nacionales de enseñanza, investigación y desarrollo rural".

El impacto u objetivo general de la Representación contribuiría con el primer objetivo específico del PMP "Potenciar el desarrollo del sector agropecuario como principal fuente de crecimiento económico", así como con la política de desarrollo de un liderazgo técnico y de generar pensamiento innovador de la Institución.

Los productos finales tienen que ver con el nivel operativo de la estrategia, en este nivel son importantes las competencias y ventajas comparativas que distinguen a la Representación, las cuales se instrumentan mediante: las investigaciones y los estudios; la capacitación; la cooperación técnica; los servicios administrativos; la intermediación técnico-científica; y la disseminación de información.

En este nivel se realizan las acciones para mantener las relaciones con las autoridades del sector público y privado y con Representaciones de Organismos Internacionales. Esta área de acción es de importancia para conducir los esfuerzos de la Representación en la dirección explicitada en el objetivo específico.

También en este nivel operativo se llevan a cabo las relaciones con la Sede Central para la consecución del apoyo a la Representación por parte de las diferentes Unidades Operativas, los Programas y Centros de decisión, en relación con los objetivos de la Representación y los resultados de sus proyectos.

Por otro lado, es en el nivel operativo donde se busca la máxima productividad de los recursos, tanto en el área técnica, como en la de administración, información y documentación. Esto implica coordinación e integración de actividades dentro y entre las áreas indicadas. Estas áreas funcionales estarán restringidas por la estrategia operativa propiamente conformada por los componentes de cooperación, de relaciones con autoridades en el país y de relaciones con la Sede Central. A su vez la estrategia operativa estará restringida por la estrategia de dirección; estos dos niveles deben articularse coherentemente para que la Representación pueda alcanzar el éxito o la imagen esperadas en el mediano o largo plazo.

Los productos finales de la Representación estarían referidos a:

1. Cooperación Técnica y Apoyo Administrativo
2. Relaciones con las Autoridades del Sector Público y Privado
3. Relaciones con la Sede Central
4. Administración e Información y Documentación.

Las áreas arriba mencionadas, son programables, y por lo tanto previsibles los resultados que se espera alcanzar en cada una de ellas. Los resultados del área de cooperación y apoyo administrativo están definidos en los documentos convenio y explicitados en el proyecto y programa operativo respectivo.

En cuanto a las relaciones con las autoridades del Sector Público y Privado, los resultados se miden a través de los convenios y recursos que concreta la Representación y la ejecución de los mismos. Las relaciones con la Sede Central se ve a través del apoyo recibido para las negociaciones y el adecuado manejo administrativo, así como mediante los resultados que permiten los aportes conceptuales, metodológicos, y el asesoramiento para la organización técnica de los proyectos de la Representación.

En las áreas de Administración e Información y Documentación, igualmente se precisan las acciones por emprender para el logro de resultados en términos del fortalecimiento administrativo y para los servicios de información y documentación.

Con el fin de precisar los objetivos de la Representación se utiliza el formato siguiente:

FORMATO 8: Objetivos de la Representación

El formato es utilizado por la Representación y la información que se registra se refiere a:

Formato 8-1. Impacto y objetivo específico de la Representación 1/

Este formato permite registrar los impactos que en el escenario sectorial e institucional se preven como consecuencia de haber respondido a necesidades o problemas que dieron origen a la ejecución de proyectos de cooperación técnica. Así mismo permite precisar el propósito central de la Representación como consecuencia del esfuerzo articulado de las acciones de cooperación técnica y representa la situación deseada para un período de cuatro años y los factores externos que condicionan el logro del impacto y del objetivo específico.

Formato 8-2. Resultados esperados de cooperación técnica y de apoyo administrativo

El formato es utilizado por la Representación y permite presentar de manera sintética los resultados que se estiman con la ejecución de los proyectos de cooperación técnica, las acciones de coyuntura y de apoyo administrativo. Dichos resultados se ordenan por Programa y con base en las actividades básicas definidas por el IICA. Los resultados

1/ Marco lógico simplificado.

de cooperación técnica deben ser expresados en términos de los objetivos específicos y los productos más relevantes de cada uno de los proyectos. En vista de que los factores externos condicionantes de los proyectos se encuentran definidos en los documentos respectivos, ellos son registrados y supeditados a un seguimiento particular durante la ejecución de los proyectos.

Formato 8-3. Relaciones con autoridades del sector público, privado y de organismos internacionales

El formato es utilizado por el Representante de la Oficina para enumerar los convenios en ejecución y prever las nuevas áreas probables de cooperación o apoyo. Las negociaciones que se prevea realizar estarán orientadas por un lado a consolidar y potenciar el esfuerzo de cooperación y avanzar conforme a las directivas de la estrategia de dirección definida. En este sentido el formato debe presentar aquellos resultados que se estiman de las negociaciones con los organismos del sector agropecuario. La información por registrar se refiere a convenios en ejecución y nuevas áreas de cooperación prevista.

Formato 8-4. Relaciones con la Sede Central

El formato es utilizado por el Representante para definir los apoyos y los resultados que se esperan con la participación de las Unidades Operativas y los Programas de la Sede Central. Los apoyos se refieren a las áreas administrativa y técnica de la Representación. En el área técnica serán para la ejecución de los proyectos y también para eventos programados o actividades que se prevean en cualquiera de las negociaciones; esto puede significar la participación de la Dirección de Operación, de los Programas y de la DIPROE conforme a sus funciones. La información por consignar se refiere a: dependencia comprometida, actividades por realizar y resultados previstos.

F. Estrategia

Se refiere a la definición de las acciones que la Representación considera para alcanzar los objetivos y productos finales definidos. "La estrategia resume QUE formas de acción se van a desarrollar y COMO se pasará de una situación inicial a otra deseable determinada por el logro del objetivo específico definido para la Representación. Una forma práctica de presentar la estrategia es identificar y desarrollar su contenido explicando cómo se espera lograr el objetivo específico y cada uno de los productos finales" 1/. Con este fin se debe definir las acciones prioritarias para el logro de cada uno de los objetivos haciendo uso de hojas sencillas denominadas Formato 9.

1/ IICA. 1987. Orientaciones para la preparación de proyectos de cooperación técnica. Dirección de programación y evaluación. Serie de Documentos Administrativos. pp. 14.

FORMATO 9. Estrategia

El formato es utilizado por la Representación y permite definir para el objetivo específico y los productos finales, las acciones por emprender, su secuencia y ordenamiento en el tiempo.

G. Determinación de las posibles áreas de cooperación técnica de la Representación

Esta actividad tiene por objetivo definir las áreas potenciales para la cooperación técnica del IICA y analizar la consistencia de las mismas con los problemas y políticas definidas por el Gobierno. Es una información que alimenta la programación de los resultados de las nuevas negociaciones para la cooperación técnica que deberá consignarse en el Formato 8-3 y permite analizar la coherencia de tales planteamientos. Esta información deberá a su vez ser coherente con los lineamientos de la estrategia de nivel de dirección.

Para ello se utiliza el siguiente formato ya diseñado para la definición de la estrategia a nivel de Representación en el documento de orientaciones de la DIPROE.

FORMATO 10. Identificación de áreas potenciales de cooperación técnica

El formato es utilizado por la Representación "para la identificación de áreas potenciales de acción del IICA, el cual presenta en la primera columna las áreas de concentración de cada Programa, en la segunda deben parearse las áreas problema que coinciden temáticamente, en la tercera columna deben listarse los objetivos de política propuestos por el país y en la cuarta, el subsistema institucional responsable de alcanzar los objetivos" 1/.

H. Necesidades de Recursos Totales

La información que se presenta en esta sección constituye un resumen total de los recursos necesarios distribuidos por actividades básicas y fuentes de financiación. Con este fin se ha diseñado el formato que se presenta a continuación.

1/ IICA. 1986. Orientaciones para la formulación del documento estrategia de acción del IICA a nivel de país 1988-1989. Doc. 6 (86) Rev. 1 pp. 5-6.

Digitized by Google

FORMATO 11. Recursos Totales

El formato permite a la Representación estimar los requerimientos presupuestales para un período de cuatro años distribuidos por actividades básica y fuente de financiación.

Estas actividades se resumen en Costos de Dirección y Costos de Instrumentos de cooperación técnica, además se expresan las necesidades de recursos técnicos, especialidad y naturaleza de los contratos.

SEGUIMIENTO

El seguimiento a la acción se realiza analizando el avance de los resultados de cooperación técnica; la ejecución presupuestal; el avance de las negociaciones; el manejo de los factores externos condicionantes a nivel de proyectos y de la Representación; así como la evolución de las relaciones con la Sede Central y los apoyos obtenidos.

I. Avance de los Resultados de Cooperación Técnica

El registro de los avances de la cooperación técnica se hace mediante los Informes Internos del Sistema de Seguimiento, particularmente a través de los llamados INFO1, INFO2, INFO3 e INFO5.

J. Ejecución Presupuestal

El avance de la ejecución presupuestal de la Representación y por instrumento de cooperación técnica, se realiza de manera permanente haciendo uso del formato siguiente.

FORMATO 12. Ejecución Presupuestal

El formato es utilizado por la Administración de la Representación. La información que se suministra al Representante y a los responsables de los instrumentos de cooperación técnica es mensual y se refiere por código contable, al operativo aprobado, lo gastado y los montos disponibles.

K. Resumen Ejecutivo de Negociaciones

El objetivo de este resumen, es el de mantener un registro ordenado y actualizado con información sucinta sobre las características principales y los pasos que ha seguido la Representación de la Oficina en la consecución de convenios con autoridades o representantes de entidades públicas o privadas.

Esta información permite rápidamente identificar la dimensión de la cooperación técnica o servicio de apoyo administrativo en negociación, así como el estado en que se encuentra dicha negociación. Con este fin ha sido diseñado un formato, el cual tiene las siguientes características:

FORMATO 13. Resumen Ejecutivo de Negociaciones

El formato es utilizado por la Representación de la Oficina. La información que se registra sobre los convenios en negociación se refiere a: Título del convenio, Objetivo que persigue, Organismo beneficiario, Fuente de financiamiento, Costo estimado y duración, así como el estado de la negociación.

Esta información se extrae de las comunicaciones formales que la Representación ha recibido de la entidad solicitante de la cooperación o servicio, así como de las comunicaciones que la Representación de la Oficina ha remitido a dicha entidad.

El formato 13 es utilizado no solo para los convenios en negociación, sino también para registrar las modificaciones o ampliaciones de convenios en ejecución y aquellos con negociación finalizada.

L. Factores Externos Condicionantes

Las relaciones de causalidad entre los objetivos (consistencia interna) expresan un conjunto de hipótesis interrelacionadas que se construyen a partir de una serie de supuestos.

La hipótesis que subyace se puede expresar de la forma siguiente:

-Si se obtienen los productos finales y se dan los supuestos en la forma prevista, se obtendrá el objetivo específico

-Si se obtiene el objetivo específico y se cumplen los supuestos en la forma prevista, se obtendrá el aporte esperado al logro del impacto del proyecto.

Este tipo de diseño parte de que hay incertidumbre que debe traducirse en términos de supuestos para el logro de cada nivel de objetivo. Estos supuestos se expresan como factores externos condicionantes. Con ello se reconoce que la administración o manejo del proyecto no se debe limitar a lo controlable, sino también el ambiente del proyecto. Por esto se incorporan, desde el diseño y se reconoce el carácter de adaptabilidad a la evolución de la realidad económica, social y política 1/.

1/ IICA. 1985. Guía para la preparación del resumen operativo gerencial. Documento Interno PROPLAN 95. p. 21.

El identificar los factores externos condicionantes, permite la realización de una serie de acciones en las cuales se ve comprometida la Representación de la Oficina. Estas acciones, se circunscriben al campo de la persuasión, motivación, coordinación y apoyo y se realizan para mantener una influencia positiva sobre los factores condicionantes identificados y de ese modo contribuir al logro de los objetivos de un proyecto.

La especificación de factores externos condicionantes permite por lo tanto, precisar el margen de incertidumbre que rodea a las acciones de cooperación técnica, principalmente al interior de las instituciones a las cuales se apoya y la situación externa que estas mismas enfrentan para contribuir al desarrollo agrícola y rural de su país. De esta manera, el manejo de un proyecto de cooperación técnica no se limita a la manipulación de los factores controlables (capacidades internas, tiempo y recursos), sino que debe preocuparse por los factores que son externos y por lo tanto no directamente controlables, pero que pueden significar la diferencia entre el éxito o fracaso de la cooperación técnica 1/.

Se reconoce así la importancia de la identificación y del adecuado seguimiento del comportamiento de estos factores para adecuar el manejo del proyecto y garantizar la obtención de sus resultados en condiciones de incertidumbre y control parcial que son características que enfrentan todos los esfuerzos estructurados de cooperación técnica del IICA 1/.

El manejo de los factores externos condicionantes se realiza a través de dos formatos.

FORMATO 14-1. Factores Externos Condicionantes. Acciones a realizar en el año

Este formato es utilizado por los responsables de proyectos y actualizado al comenzar cada año. La información sobre los objetivos y factores externos condicionantes es tomada del respectivo documento proyecto y consignada en el formato. Este registro permite presentar información sobre las acciones que deben realizarse durante el año para incidir positivamente sobre los factores externos identificados.

La información permite a la Representación de la Oficina programar juntamente con los responsables de los proyectos, las actividades en las que debe participar.

FORMATO 14-2. Actividades Realizadas y Logros

El formato es usado por el Responsable de Proyectos, permite hacer el seguimiento a las actividades y los resultados alcanzados en el manejo de los factores externos condicionantes de cada proyecto.

1/ IICA. 1987. Orientaciones para la preparación de proyectos de cooperación técnica. San José, Costa Rica. p. 41.

La información por consignar se refiere a una breve descripción de las actividades y su fecha de realización, el objetivo que se previó y los resultados que se lograron. El formato permite no solo registrar las actividades que se efectuaron a partir de las acciones identificadas en el formato 1, sino también registrar las actividades y sus logros en relación con nuevos factores externos condicionantes identificados.

Los Formatos 14-1 y 14-2 son dos registros de apoyo a la Gerencia de Cooperación Técnica de la Representación. El uso de ellos no demanda tiempo y su actualización es semestral. Dichos registros se mantienen en el Archivo de la Representación de la Oficina y a nivel de cada proyecto.

M. Seguimiento a las Relaciones con la Sede Central

Se trata de mantener un registro actualizado sobre los diferentes apoyos recibidos de las Unidades Operativas, de los Programas y Centros de decisión para el logro de los objetivos de la Representación. Estos apoyos se dan en el área temática y administrativa, así como en las negociaciones para formalizar compromisos con organismos del sector agropecuario. Con este fin ha sido diseñado en formato siguiente:

FORMATO 15. Seguimiento a las Relaciones con la Sede Central

El formato es usado por la Representación para registrar información sobre las actividades y logros alcanzados por los apoyos recibidos. La información es en relación con: Dependencia de la Sede Central, Nombre del funcionario que participa, Actividades realizadas, y Resultados obtenidos.

RESULTADOS

La evaluación de resultados comprende el marco de acción de la Representación, es decir la cooperación técnica, los convenios, los recursos financieros, y los avances para alcanzar el objetivo específico y la imagen que busca la Oficina.

N. Cooperación Técnica

Se trata con esta actividad de conocer, analizar y registrar el logro de los productos finales de cooperación técnica a nivel de cada uno de los instrumentos de cooperación. Para ello la Representación utiliza el formato siguiente.

FORMATO 16. Evolución de la Cooperación Técnica

El objetivo es la de registrar información relativa a los productos generados por los diferentes instrumentos de cooperación técnica.

La información permite tener una visión rápida de los principales productos alcanzados por los proyectos de cooperación técnica ejecutados o en ejecución, durante el período indicado.

Es un registro de apoyo a la Gerencia de Cooperación Técnica de la Representación para medir los avances alcanzados por períodos anuales, y constituirse en un instrumento para analizar las características de los logros que en concreto se han conseguido. Así mismo, analizar por programas las áreas de concentración de la cooperación, los presupuestos ejecutados y tener una información clara para reorientar la estrategia de la Oficina cuando así se considere, e identificar ajustes a las programaciones.

Para registrar esta información resumida, se ha diseñado el siguiente formato:

FORMATO 17. Evolución de la Cooperación Técnica

El formato es utilizado por la Representación de la Oficina y su elaboración anual a partir de los informes "anual de proyecto" y de las reuniones para analizar los mismos. La información que contiene este formato se refiere a: una primera parte consiste en, la descripción del objetivo específico y los productos finales de cada instrumento de cooperación técnica, y una segunda, hace referencia a los productos generados y presupuestos ejecutados en el año por cada uno de los instrumentos mencionados.

Ñ. Resultados de las Negociaciones de Convenios Previstos

Esta actividad permite tener una visión global sobre los resultados de las negociaciones de convenios que fueron previstos. Esta información contribuye a completar el examen que se requiere en cuanto a las relaciones con autoridades del sector agropecuario. El siguiente formato ha sido elaborado con este fin.

FORMATO 18. Resultados de las Negociaciones de Convenios Previstos

El formato es utilizado por la Representación y permite consignar información relativa a la gestión del Representante en cuanto al progreso y los resultados en la consecución de convenios. La información se refiere a: Convenios con negociación prevista y Resultados.

0. Evolución de los Recursos Financieros

Se trata de mantener un registro que muestre cómo los recursos financieros han evolucionado por monto y fuente financiera.

Para ello se cuenta con el formato siguiente.

FORMATO 19. Evolución de los Recursos Financieros

El formato sirve para mantener información actualizada sobre la evolución de los recursos financieros de la Representación durante los años recientes. La información es presentada en un cuadro que contiene una primera columna donde se distinguen los instrumentos de cooperación técnica y las fuentes financieras, y una segunda columna que se repite para cada uno de los años que se consideren, donde se consignan los montos presupuestales ejecutados.

