



*Instituto Interamericano de
Cooperación para la Agricultura*

***Orientaciones para la Programación
y el Seguimiento***

San José, Costa Rica
Setiembre del 2000



Consortio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC)

ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACION

Documento Primero:

Preparación de Proyectos de
Cooperación Técnica

San José, Costa Rica
Setiembre de 2000

This One



L6US-AJB-JQYS

Digitized by Google

Handwritten notes in the bottom left corner, including the number 2000 and the date 7/17.

PREPARACION DE PROYECTOS DE COOPERACION TECNICA

Uno de los instrumentos de cooperación con que cuenta el Instituto son los proyectos de cooperación técnica, a través de los cuales concreta su estrategia y prioridades y define sus acciones. El IICA considera como proyecto al conjunto de actividades de cooperación técnica orientado a la solución de un problema o superación de una condición limitante, con resultados previsibles en un plazo y lugar definidos, ejecutado mediante la aplicación de los recursos asignados, con una metodología determinada y bajo la responsabilidad de profesionales competentes.

Por tratarse de proyectos de cooperación técnica del Instituto, siempre serán complemento de los esfuerzos que realiza el país o región para lograr determinados objetivos. Esto significa que los resultados o productos finales del proyecto serán insumos para las acciones del país o región.

El propósito de la estandarización del formato de proyectos del IICA es contribuir a la gestión de la cartera de proyectos institucionales, facilitando su diseño y coherencia interna.

El proyecto establece los parámetros esenciales para la programación operativa, la ejecución, seguimiento y evaluación.

Este formato es producto de una larga experiencia institucional. En el caso de los proyectos financiados por instituciones internacionales se utiliza el formato de esas instituciones, que básicamente contienen los mismos elementos del formato IICA.

El Instituto ejecuta sus proyectos de acuerdo con las siguientes coberturas geográficas:

- Nacional: Cuando la acción se realiza dentro de un país miembro.
- Regional: Cuando la acción se realiza en dos o más países miembros de una región del Instituto.
- Interregional: Cuando el instrumento es ejecutado en dos o más países miembros de dos o más regiones del IICA.
- Hemisférico: Cuando se trata de actividades que tienen relación con el Instituto como un todo, ya sea porque abarca el conjunto de los países o por ser un tema que no se identifica con uno o más países en particular, como es el caso de los proyectos de desarrollo conceptual y metodológico.

El formato de proyecto IICA comprende las siguientes secciones: 1) identificación; 2) antecedentes; 3) la problemática que el proyecto busca resolver o la oportunidad que busca aprovechar; 4) objetivo; 5) productos finales; 6) metas e indicadores; 7) estrategia; 8) actividades; 9) riesgos o factores condicionantes; 10) responsabilidades y organización para la ejecución; 11) presupuesto y; 12) seguimiento y evaluación.

1. Identificación del Proyecto

Provee información general que permite identificar el proyecto de acuerdo con diferentes criterios de interés para la acción del Instituto (se recomienda no más de una página). Contempla las siguientes secciones:

- a. Título del proyecto: Se recomienda que sea corto y preciso de tal manera que indique "con quien" y "en que" se coopera, así como también recoja los elementos más importantes del objetivo, principalmente en lo referente a su temática y ámbito de acción. Debe ser suficientemente claro para facilitar su identificación y comunicación externa.
- b. Ambito Temático: Indicar el tema específico de la(s) Area(s) Estratégica(s), en la cual se enmarca el proyecto.
- c. Programa Corporativo: Indicar si el proyecto es parte de algunos de los Programas Corporativos definidos por el Instituto.
- d. Ambito Geográfico: Indicar si es nacional, regional (qué países incluye) ó hemisférico. Cuando se trate de proyectos regionales o hemisféricos se podrá estructura el proyecto con componentes país o componentes región. Cada componente deberá contar con productos finales; metas e indicadores; estrategia; actividades; riesgos o factores condicionantes; responsabilidades y organización para la ejecución; presupuesto y seguimiento y evaluación.
- e. Unidad y Técnico Responsable: Indicar el nombre de la Agencia de Cooperación (AC), Centro Regional ó Unidad de la Sede Central en que está ubicado y el nombre del técnico responsable de su ejecución.
- f. Recursos financieros: Indicar el monto total de los recursos financieros y detallar por fuente; IICA (cuotas, misceláneos y CATIs/TIN) y externos (Institución).
- g. Instituciones Contraparte: Indicar las instituciones nacionales, regionales e internacionales que tienen relación directa con la organización y ejecución del proyecto.
- h. Fechas de Inicio y Termino: Indicar las fechas de vigencia y duración del proyecto.

2. Antecedentes

- a. Esta sección deberá contener en forma resumida y directa, la siguiente información:
 - i) origen del proyecto, ii) acciones realizadas para su preparación, y iii) avances y estado de la concertación con las autoridades del sector público y/o privado y con los organismos que aportarán o podrán aportar recursos financieros.
- b. Si el proyecto está directamente vinculado a un programa o proyecto de inversión del país, se deberá describir la naturaleza e importancia del proyecto de inversión, el tipo

o forma de vinculación y la contribución esperada del proyecto de cooperación técnica.

3. La problemática que el proyecto busca resolver o las oportunidades que se quieren aprovechar

- a. Esta sección debe presentar información sobre los problemas que se esperan resolver, las limitaciones a superar u oportunidades a aprovechar mediante la ejecución del Proyecto, incluyendo: i) descripción de los problemas o limitaciones u oportunidades, ii) factores explicativos o causales, iii) interrelaciones causas - problema/oportunidad - efectos (consecuencias o implicaciones), y iv) actores involucrados.
- b. Precisar las principales limitaciones/oportunidades y potencialidades existentes en el ámbito en que actúan las instituciones nacionales para resolver el problema/oportunidad específica, así como las posibilidades para movilizar capacidades y recursos para atacarlo/aprovecharlo más efectivamente. Para ello, es importante el grado de concertación con las autoridades nacionales (contrapartes) ya que permitirá asegurarse que los problemas/oportunidades, sus causas e interrelaciones queden debidamente caracterizados en el documento-proyecto. Además, debe tomarse en cuenta la vinculación del proyecto con la estrategia del IICA en el país o región.
- c. Identificar el área geográfica donde actuará el proyecto, cuando corresponda, acompañando en lo posible mapas de la región.
- d. En el caso de los proyectos regionales, la problemática del proyecto deberá estar enfocada en aquellos temas que son comunes y prioritarios para los países involucrados.

4. Objetivo del Proyecto

El objetivo representa el propósito o razón de ser del proyecto que integra todo el esfuerzo de cooperación técnica e indica la situación deseable al final de su ejecución, y representa la respuesta a la limitación o problema identificado o el aprovechamiento a la oportunidad identificada.

Su obtención depende del logro de los productos finales del proyecto, o sea los resultados directos generados por las actividades de cooperación técnica que se lleven a cabo.

Es importante tener en cuenta que el objetivo del proyecto de cooperación técnica del IICA no busca reemplazar el objetivo del país o región, sino que es un conjunto de actividades de *cooperación* que contribuyen a su logro.

- a. Para su definición se sugiere el siguiente procedimiento:
 - Expresar en forma sintética, precisa y medible la situación deseada al término del proyecto, a partir de la problemática que se busca resolver.
 - Indicar para quién y para qué se desarrollará el esfuerzo que supone la obtención de los productos finales del proyecto.
 - Verificar la concordancia del objetivo definido con la problemática que se busca resolver y con los productos finales del proyecto.

5. Resultados Esperados de la Cooperación

- a. El propósito de esta sección es definir los resultados directos que se esperan lograr mediante la ejecución del proyecto. Los resultados son productos concretos y medibles que se espera generar, como resultado de las actividades desarrolladas en la ejecución del proyecto con los recursos disponibles y a través de los cuales se ha de lograr su objetivo. Aquí se da la relación: Si se proveen los recursos adecuados, entonces se realizarán las actividades; si se realizan las actividades, entonces se lograrán los resultados; y, si se logran los resultados, entonces se alcanzará el objetivo.
- b. Tanto en esta sección como en las secciones correspondientes al objetivo y las actividades, se debe prestar especial cuidado por resaltar los aspectos de consistencia interna del proyecto, es decir, la concordancia entre cada uno de los siguientes elementos: Problema/oportunidad - objetivo - resultados esperados - indicadores verificables de logro - actividades- supuestos - recursos disponibles (personas, financiamiento, tiempo, métodos, institucionalidad).
- c. Para la elaboración de los productos o resultados, el responsable del proyecto deberá preocuparse no solamente de los factores que estén bajo su control, sino también usar su persuasión e influencia a fin de que los factores condicionantes identificados evolucionen de la manera esperada. La obtención de resultados positivos en este aspecto se facilitará si, en la concertación de tipo formal bajo la cual se ejecuta el proyecto, se consideraron adecuadamente las responsabilidades de la(s) institución(es) contraparte.

6. Indicadores Verificables de Logro del Proyecto

- a. Son una medida explícita y objetivamente verificable del logro de los resultados y objetivo del proyecto. Deben ser establecidos tanto para el **objetivo**, como para los **resultados esperados**, observando un adecuado grado de consistencia e independencia entre ellos.
- b. Los indicadores son variables o relaciones entre variables que permiten medir el estado de un suceso en un momento determinado. En consecuencia, un indicador de

éxito puede definirse como la descripción objetiva y precisa del nivel de logro o resultados esperados en un momento determinado, que permite verificar si las acciones realizadas para alcanzar dichos resultados han tenido éxito. En este sentido, los indicadores permiten lograr mayor concreción y especificidad en el diseño de los proyectos reduciendo las abstracciones e imprecisiones, a la vez que constituyen elementos esenciales para el seguimiento y evaluación.

- c. Los indicadores deben enfocar la atención sobre hechos o evidencias objetivas, susceptibles de verificación. Debe tenerse especial cuidado en asegurar que los indicadores correspondientes a los diferentes niveles, sean independientes entre sí. Es decir, deben ser diferentes en el sentido de medir en cada caso el cambio que se espera lograr y cuidar de no utilizar indicadores de logro de los resultados esperados para el objetivo.
- d. Estos indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos, siempre y cuando suministren evidencia y no opiniones, de tal manera que diferentes personas puedan llegar a la misma conclusión.
- e. Con base en lo anterior, el conjunto de indicadores definidos deben reunir los siguientes elementos: i) Especificar los criterios que señalarán el éxito del proyecto, ii) concretar y aclarar los objetivos, iii) medir lo que es importante, iv) ser independientes y, v) permitir definir metas concretas en términos cuantitativos, cualitativos y cronológicos.
- f. Para el objetivo y para los resultados esperados, debe establecerse un conjunto de indicadores que nos permitan medir su nivel de logro, aportando elementos de verificación cuantitativa.

7. Estrategia Operativa

La estrategia define la forma en que se espera ejecutar la cooperación técnica para alcanzar los resultados propuestos en el contexto concreto en que ejecutará el proyecto.

Esta sección resume qué formas de acción se van a desarrollar para pasar de una situación inicial, caracterizada por la problemática/oportunidad que el proyecto busca resolver/aprovechar, hasta otra deseable determinada por el logro del objetivo definido para el proyecto. Es decir, proponer la manera de pasar en forma gradual e intencionada del presente al futuro deseado, teniendo como restricciones las capacidades, recursos y tiempo disponible y los factores condicionantes.

Una forma práctica de presentar la estrategia es la siguiente:

- a. Identificar y desarrollar su contenido explicando cómo se espera lograr el objetivo y cada uno de los resultados esperados.

- b. La estrategia debe ser coherente con los lineamientos temáticos y la "tecnología" de cooperación del IICA, así como con la estrategia corporativa y su especificidad para el país o región del ámbito del proyecto.
- c. Señalar cada una de las etapas o fases en que se puede dividir la ejecución del proyecto. En cada etapa, se deberá dar énfasis a "¿qué se va a hacer?" y "¿cómo se va a hacer?", detallando los siguientes contenidos:
 - **Ambito institucional:** Señalará la evolución de la cobertura del proyecto con respecto a las instituciones u organizaciones (públicas y privadas) a las cuales apoya, así como el papel que ellas deben cumplir para el logro de los productos finales y del objetivo.
 - **Aspectos temáticos:** Se señalarán las prioridades del proyecto con respecto a las áreas estratégicas temáticas en que se concentrará la acción del proyecto.
 - **Criterios para selección de actividades y métodos:** Corresponde a los criterios para escoger las actividades. Se basan en la experiencia y el aparato metodológico que el IICA ha desarrollado o adoptado para las diferentes áreas estratégicas.
- d. Precisar las decisiones que se adopten y las acciones que se deben realizar para la institucionalización del proyecto. Este aspecto es especialmente importante en el caso de los proyectos regionales y de ámbito nacional con financiamiento proveniente de organismos internacionales o de terceros países.
- e. Identificar los socios, clientes y usuarios directos e indirectos del proyecto, indicando cómo se trabajará con cada uno de ellos, dentro del concepto IICA de cooperación participativa.
- f. En el caso de los proyectos regionales se deberán identificar tanto el componente central como los componentes país, a través de los cuales se ejecutará el proyecto. Precisar las responsabilidades que en la conducción del proyecto asume el componente central y su relación con los componentes país para ejecutar las acciones.
- g. El Instituto con frecuencia ejecuta proyectos de cooperación técnica que tienen como uno de sus productos la identificación de proyectos de inversión para los países, en cuyo caso se deberán precisar los lineamientos para la identificación de ideas, preparación y negociación de perfiles, indicando el papel y responsabilidad que asumen las instituciones participantes y el IICA, con vista a los posibles compromisos que pueda asumir el Instituto en la preparación de dichos proyectos y la ejecución de sus componentes de cooperación técnica.

8. Actividades Básicas

- a. Corresponde en esta sección indicar las actividades de cooperación técnica a través de cuya realización se obtendrán los productos finales esperados del proyecto. En este

sentido, las actividades se refieren a conjuntos de trabajos (tareas) de cooperación que desarrollarán los técnicos responsables e involucrados en el proyecto, con la participación plena de los destinatarios o beneficiarios, para el logro de los productos finales. Asimismo, especificarán a un nivel agregado lo que se va hacer como esfuerzo de cooperación del IICA para llegar a la situación deseable planteada en los productos finales. Por lo anterior, su enumeración y descripción de contenido debe hacerse de acuerdo con los resultados esperados a cuya obtención contribuyen. Por otra parte, las actividades constituyen las unidades de asignación de los recursos financieros y por lo tanto de control de la ejecución del gasto.

- b. Es importante destacar que mientras el contenido de los objetivos es una intención de logro, las actividades presentan acciones concretas de cooperación, o sea conjuntos de trabajos o tareas que realizarán los técnicos o grupos de trabajo responsables o vinculados a la ejecución del proyecto.
- c. En términos generales, cada actividad debería incluir los siguientes elementos:
 - Descripción y características principales.
 - Con qué medios provenientes de fuentes públicas o privadas, se cuenta para realizar la actividad, cómo se organizaran los recursos, y cómo se llevará a efecto la coordinación interinstitucional y la participación de los beneficiarios.
 - Qué duración tendrá, señalando el inicio y el termino.
 - Dónde se ubicará la actividad en el espacio y tiempo.
 - Qué recursos humanos, físicos, técnicos y financieros se requieren.
- d. En el caso de los proyectos regionales, se puede optar por programar las actividades por su contenido temático, identificando a cada componente (central y país) como una actividad y/o utilizando una combinación de ambos procedimientos. La decisión es potestad del responsable directo del proyecto y debe elegir aquella que favorezca el eficiente manejo del proyecto.
- e. Los Resultados Esperados se definen para el proyecto o para sus componentes (en el caso de los proyectos regionales o hemisféricos) y no por actividad.

9. Riesgos o Factores Condicionantes

- a. La ejecución de un proyecto implica riesgos ambientales: financieros, humanos, institucionales, sociales, políticos, ecológicos, u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase.
- b. Los riesgos son aquellos elementos o factores críticos por fuera del control del proyecto, que inciden sobre el cumplimiento de los objetivos en términos negativos o bien positivos y, por consiguiente, afectan en forma directa el éxito del mismo.

Indican los factores que el gerente del proyecto debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia.

- c. Los factores condicionantes se deben identificar con base en aquellos problemas prioritarios no influenciados directamente por el proyecto y, que eventualmente pueden llegar a convertirse en restricciones importantes para su desarrollo. Para ello se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:
 - Identificar los principales factores, ya sea institucionales, económicos, sociales, tecnológicos, políticos, u otros fuera del ámbito de decisiones del proyecto, pero que al ser complementarios o concurrir con las actividades, productos y objetivo, hacen posible el logro del objetivo ubicado en el nivel inmediato superior.
 - Precisar el comportamiento requerido de esos factores, en el sentido que sean condición suficiente para el cumplimiento de las hipótesis, que relacionan los resultados esperados y el objetivo.
 - Definir las acciones que se deben realizar y los responsables de su cumplimiento, para obtener el comportamiento requerido de los factores identificados.
 - Es importante que en el diseño del proyecto se identifiquen los factores condicionantes para cada una de las siguientes secciones: a) objetivo, b) resultados esperados y c) actividades.

10. Responsabilidades y Organización para la Ejecución del Proyecto

- a. Corresponde aquí indicar la organización prevista para la ejecución del proyecto, proporcionando información sobre el mecanismo de coordinación, las unidades responsables, las funciones y atribuciones, que se establecerán para llevar a cabo las actividades programadas. El diseño de la organización para la ejecución tiene como base el análisis de la situación institucional existente y debe considerar el alcance, dimensionamiento y complejidad del proyecto que se va a ejecutar.
- b. Es necesario identificar las instituciones de contraparte o del proyecto de inversión cuya ejecución apoya el proyecto IICA, que conjuntamente, participarán en la ejecución del proyecto. Se debe establecer el rol que le corresponde al IICA y a cada institución en el desarrollo de las actividades y por ende, en el logro de los objetivos.
- c. En el caso de los proyectos regionales, es muy importante que las instituciones que participan sean identificadas para cada componente (central y país), de manera que no queden dudas sobre cuáles son las instituciones involucradas y las responsabilidades que les correspondan. Además, es necesario identificar los clientes o usuarios del proyecto en cada país que desde el punto de vista de los procesos de integración se obtendrán y los grupos destinatarios de tales beneficios.

- d. Las propuestas de Programa Operativo Anual deberán elaborarse según lo establecido en "*Orientaciones para Programación. Documento Sexto: Preparación del Programa Operativo Anual Inicial y Operativos Adicionales*"

11. Presupuesto¹

- a. En esta sección se deberá hacer una estimación del total de los recursos para la vida del proyecto en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, para lo cual hay que establecer las necesidades de los recursos humanos, físicos y financieros para cada una de las actividades básicas y luego para el conjunto de las mismas, logrando de esta manera un resumen consolidado y consistente con las acciones a desarrollar para obtener los resultados esperados.
- b. Se debe incluir, para efectos informativos, los aportes en especie de cada una de las partes y los recursos que se movilizarán mediante el proyecto, sin ser administrados por el IICA.
- c. La estimación de costos deberá realizarse a nivel de: i) cada uno de los años que se estime va a durar la ejecución del proyecto y; ii) cada una de las fuentes de financiamiento que vaya a contribuir con recursos para el proyecto desglosada por objetos de gasto mayor (OGM): Personal Profesional Internacional (OGM 1), Personal Profesional Local y Personal de Servicios Generales (OGM 2) y Costos de Operación (OGM del 3 al 9). En los costos deben imputarse todos aquellos gastos que son consecuencia directa de sus operaciones y que pueden considerarse componentes activos del proyecto.
- d. Para el cálculo de costos del proyecto se deberán tener en cuenta las siguientes indicaciones:
- Para el primer año de vida del proyecto se deberán consultar las cifras presupuestarias incluidas en el Programa-Presupuesto y el Programa Operativo vigentes.
 - Para los años siguientes incluir un monto similar al del primer año. Se pueden aceptar ligeros incrementos pero con las explicaciones del caso, específicamente en lo referente a costos de personal. En el caso de proyectos financiados con recursos externos, el presupuesto debe ser coherente con los aportes de fondos externos y con el cronograma de desembolsos previsto en el respectivo instrumento de respaldo legal.

¹ Se recomienda acompañar un anexo con detalle de cada uno de los rubros del presupuesto, indicando los costos unitarios, unidades y costos totales para cada uno de los años.

PRESUPUESTO
(en US\$, sin decimales)

Año y Fuente de Financiamiento	Grupos de Objetos de Gasto Mayor (OGM)			TOTAL
	PPI (OGM 1)	PPL y PSG (OGM 2)	Costos de Operación (OGM 3 al 9)	
AÑO 1 1. Recursos IICA: (Cuotas ² , Misceláneos ² , Autofinanciamiento o CATIs/TIN 2. Recursos Externos: Detallar por Fuente Externa				
AÑO 2 1. Recursos IICA: (Cuotas, Misceláneos ² , Autofinanciamiento o CATIs/TIN 2. Recursos Externos: Detallar por Fuente Externa				
.....				
AÑO n 1. Recursos IICA: (Cuotas, Misceláneos, Autofinanciamiento o CATIs/TIN 2. Recursos Externos: Detallar por Fuente Externa				
TOTAL PROYECTO				

² Las cifras de recursos cuotas y misceláneos para el primer año del proyecto deben ser consistentes con las incluidas en el Programa Presupuesto y Programa Operativo correspondiente.

12. Seguimiento y Evaluación

- a. El seguimiento consiste en el examen continuo o periódico por parte de los diferentes niveles jerárquicos del Instituto, de la ejecución de las diferentes actividades de cooperación, para asegurar que la provisión de recursos, los calendarios de trabajo, los productos esperados conforme a las metas establecidas u otras acciones necesarias, progresen de acuerdo con el plan de trabajo establecido.
- b. En el caso de los proyectos de cooperación técnica, se debe prestar atención a la identificación y análisis de problemas relevantes que pueden afectar la normal ejecución de las acciones del proyecto. Para ello, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos: i) financieros, ii) dotación de personal, iii) el proceso de entrega de los servicios ofrecidos a los beneficiarios de las acciones, iv) la respuesta de los mismos a dichos servicios y, v) el análisis de problemas específicos. Dicho proceso, deberá estar a cargo de los responsables de la ejecución del proyecto.
- c. La evaluación es el proceso encaminado a determinar sistemáticamente y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades de cooperación, a la luz de los objetivos. Es decir, propone determinar si se han alcanzado los objetivos programados e idealmente, establecer si las acciones requeridas para lograrlos están contribuyendo en alguna medida al logro de los resultados esperados. Su propósito consiste en derivar lecciones de la experiencia para ajustar la estrategia de las acciones que se encuentran en marcha y ayudar a la gerencia en la toma de decisiones futuras. El proceso de evaluación puede aplicar tres diferentes enfoques: i) desempeño, ii) productos, efectos e impacto, y iii) eficiencia económica y financiera.
- d. En esta sección se debe indicar las acciones necesarias e instrumentos a utilizar, para realizar el seguimiento y evaluación del proyecto. Se debe utilizar el método de evaluación participativa del IICA.
- e. Como mínimo debe existir una evaluación participativa intermedia y una final, siendo recomendable una evaluación participativa rápida anualmente.
- f. El seguimiento y la evaluación deben considerar como un producto el registro y documentación de la experiencia, con el fin de enriquecer la cooperación y facilitar el intercambio a nivel interamericano.



Consortio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC)

ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACION

Documento Segundo:

**Preparación de Instrumentos
Jurídicos**

**San José, Costa Rica
Setiembre de 2000**

1770
10226
1770
1770-70723

I. LOS INSTRUMENTOS JURIDICOS

Es norma del IICA la formalización por escrito, a través de un instrumento jurídico, de las obligaciones externas que impliquen relaciones con los gobiernos, organismos o instituciones nacionales o internacionales, que comprometen recursos económicos, tiempo de personal o infraestructura de servicios. Los instrumentos jurídicos pueden ser acuerdos, convenios o contratos, cartas de entendimiento y cartas de intención.

1. Acuerdos Básicos

Los Acuerdos Básicos regulan las relaciones entre el IICA y un Estado Miembro brindando presencia legal al Instituto en el país y se firman con los Ministerios de Relaciones Exteriores o de Agricultura.

Establecen relaciones y compromisos a nivel de gobiernos y se conceden privilegios e inmunidades tanto a la institución como a su personal.

2. Acuerdos Generales de Cooperación Técnica

Los Acuerdos Generales de Cooperación Técnica se suscriben con instituciones públicas o privadas de los Estados Miembros, observadores permanentes, entidades privadas y organizaciones internacionales de carácter regional, hemisférico o mundial, con el propósito de coordinar actividades o ejecutar acciones conjuntamente, y por lo general no contemplan aportes de recursos económicos.

Los Acuerdos Generales de Cooperación Técnica sirven de marco para la posterior suscripción de Convenios, Contratos de Operación o Cartas de Entendimiento.

De acuerdo con las disposiciones de la legislación nacional de los países y a las normas y procedimientos de los organismos internacionales, podrá utilizarse el término Convenio o Contrato a fin de facilitar su tramitación.

3. Convenios, Contratos de Operación o Cartas de Entendimiento

Se llevan a cabo con los Ministerios o Secretarías de Agricultura, con instituciones públicas o privadas de los Estados Miembros, con organismos internacionales y con países observadores y donantes para ejecutar proyectos o actividades específicas. En particular se refieren a proyectos de cooperación técnica, acciones de apoyo a la cooperación y acciones de coyuntura, cuando son de corto plazo. Por lo general deben ir acompañados ya sea del documento proyecto IICA o un anexo técnico cuando el documento que se presenta tiene el formato de la institución financiera.

Pueden suscribirse al amparo y servir de instrumento de implementación de Acuerdos Generales de Cooperación Técnica.

Contemplan generalmente aportes de recursos para la ejecución de las actividades por parte del IICA.

Se deben puntualizar las contribuciones financieras, de personal y de otras facilidades que las partes convengan para la marcha de los proyectos, objeto del Convenio o Contrato. De acuerdo con las disposiciones de la legislación nacional en cada país podrá utilizarse el término Convenio o Contrato a fin de facilitar su tramitación.

4. Cartas de Intención

Se elabora una Carta de Intención cuando el IICA y alguna entidad gubernamental o privada, regional, internacional o mundial, manifiestan interés por llegar a suscribir algún Acuerdo, Convenio o Contrato en el futuro próximo, para aspectos de coordinación o colaboración, o ejecución de acciones de cooperación técnica.

La carta de intención permite ejecutar acciones de concertación o de preinversión que culmina con la suscripción posterior de un convenio, contrato de Operación o carta de entendimiento.

5. Addenda

Los Addenda son instrumentos que permiten modificar o complementar los términos establecidos en los convenios, contratos o cartas de entendimiento vigentes; como renovarlos o terminarlos.

Los Addenda pueden utilizarse para asignar fondos adicionales y/o ampliar la vigencia del convenio original.

También se recurre a los Addenda para modificar o reemplazar los aspectos técnicos o sustantivos del convenio original.

II. MODELOS PARA LA PREPARACION DE INSTRUMENTOS JURIDICOS

1. Acuerdos Básicos

ACUERDO BASICO ENTRE EL GOBIERNO DE _____ Y EL INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA SOBRE RELACIONES INSTITUCIONALES Y PRIVILEGIOS E INMUNIDADES

El Gobierno de _____, en adelante denominado el Gobierno, representado por su Ministro de Relaciones Exteriores _____ (*Nombre del Ministro*) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, en adelante denominado el IICA o el Instituto, representado por su Director General _____ (*Nombre del Director General del IICA*).

CONSIDERANDO:

Que _____ (*Nombre del país*) ratificó la Convención del IICA que entró en vigor el 8 de diciembre de 1980.

Que de conformidad con el Artículo 30 de la referida Convención, se prevé el establecimiento de Oficinas de Cooperación Técnica en los Estados Miembros.

Que de conformidad con lo dispuesto por la nueva Convención sobre el Instituto, el IICA goza en el territorio de los Estados Miembros de personalidad jurídica y de privilegios e inmunidades para el personal en ejercicio de sus funciones y realización de sus propósitos, los

que serán determinados, cuando se estime necesario, en acuerdos que el Instituto celebre bilateralmente con los Estados Miembros.

(Para los casos de actualización de Acuerdos firmados anteriormente)

Que con fecha _____ de 19____, el Gobierno suscribió con el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas un Acuerdo Básico sobre Privilegios e Inmunidades debidamente ratificado y que se hace necesario actualizar conforme a las disposiciones de la nueva Convención sobre el Instituto;

Que el Director General del Instituto ha sido debidamente autorizado por la Junta Interamericana de Agricultura, mediante Resolución IICA/JIA/Res.24 (II-E-82) para negociar y suscribir acuerdos básicos sobre Privilegios e Inmunidades con los Estados Miembros, al amparo de la nueva Convención.

POR LO TANTO:

ACUERDAN EL PRESENTE ACUERDO BASICO sobre relaciones institucionales, privilegios e inmunidades para el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y su personal, en los términos siguientes:

CAPITULO I

PERSONALIDAD Y CAPACIDAD JURIDICA DEL INSTITUTO

Artículo 1

El Instituto es un Organismo Internacional regido por su Convención, formado por Estados Miembros, de ámbito interamericano, con personalidad jurídica internacional plena, especializado en agricultura; y, de conformidad con la Carta de la Organización de los Estados Americanos y su Protocolo de Buenos Aires, es reconocido como Organismo Especializado Interamericano.

Artículo 2

El Gobierno reconoce al Instituto su personalidad jurídica internacional y todos los derechos, atribuciones y potestades que éste tiene conforme a su Convención y sus reglamentos.

Artículo 3

El Instituto, de acuerdo con su carácter de persona jurídica, está facultado para:

- a) Celebrar toda clase de contratos.
- b) Poseer recursos financieros; bienes muebles, inmuebles y semovientes.
- c) Adquirir, vender, arrendar, mejorar o administrar cualquier bien de su propiedad.
- d) Entablar procedimientos judiciales y administrativos, cuando así convenga a sus intereses, pudiendo renunciar a la inmunidad de jurisdicción de que goza en _____ en su calidad de Organismo Internacional.

Artículo 4

La Dirección General del Instituto tiene su sede en San José, Costa Rica, la cual tiene carácter internacional y en ella funciona la Sede Central.

Artículo 5

Para fortalecer y facilitar el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en (Nombre del país) el Instituto podrá firmar acuerdos, convenios o contratos de cooperación con instituciones nacionales o internacionales, públicas o privadas, en disciplinas conexas con la agricultura y el bienestar rural.

CAPITULO II

DE LOS PRIVILEGIOS E INMUNIDADES DEL INSTITUTO

Artículo 6

El Instituto, como Organismo Internacional que es, gozará de todos los privilegios e inmunidades otorgados por el Gobierno a la Organización de los Estados Americanos, de cualesquiera otros que se concedan a otros organismos internacionales acreditados en (Nombre del país) y de aquellos previstos en el presente Acuerdo Básico.

Artículo 7

El Instituto, así como sus bienes y haberes, en cualquier parte y en manos de cualquier persona, gozarán de inmunidad contra todo proceso judicial, salvo en el caso de que se renuncie expresamente a esta inmunidad. Se entenderá que dicha renuncia de inmunidad no tendrá el efecto de sujetar los citados bienes y haberes a ninguna medida de ejecución.

Artículo 8

Las facilidades físicas, archivos y todos los documentos pertenecientes al Instituto serán inviolables. Estos, sus haberes y bienes, dondequiera que se encuentren, gozarán de inmunidad contra allanamiento, requisición, confiscación, expropiación y cualquiera otra forma de intervención, ya sea ésta de carácter ejecutivo, administrativo, judicial o legislativo.

Artículo 9

El Instituto, así como sus activos, ingresos y otros bienes estarán:

- a) Exentos de toda clase de impuestos o contribuciones, presentes o futuras.
- b) Exentos de derechos de aduana o cargos de efectos equivalentes y de cualquier otro impuesto, tasa, contribución, prohibición o restricción presente o futura respecto a artículos y vehículos que se importen o exporten para su uso oficial. Los artículos y vehículos que se importen para uso oficial podrán venderse en el país, conforme a las condiciones que se convengan con el Gobierno, las cuales no serán menos favorables que las establecidas para las misiones diplomáticas residentes, sin que en estos casos se exija la condición de reciprocidad.
- c) Exentos de derechos de aduana, prohibiciones y restricciones, presentes o futuras, respecto a la importación y exportación de sus publicaciones.

Artículo 10

Sin verse afectados por disposiciones fiscales, leyes, reglamentos o moratorias de cualquier naturaleza:

- a) El Instituto podrá tener fondos en moneda extranjera y valores, así como llevar sus cuentas en cualquier divisa.

- b) El Instituto tendrá libertad para transferir sus fondos dentro y fuera del país, así como para convertir a cualquier otra divisa o valor la moneda corriente que tenga en su poder.

En el ejercicio de estos derechos, el Instituto prestará la debida atención a toda recomendación del Gobierno, siempre y cuando considere que la misma puede ser tomada en cuenta sin detrimento de sus intereses interamericanos.

Artículo 11

El Instituto gozará en _____ (*Nombre del país*) _____ de total franquicia postal y de un tratamiento favorable en sus comunicaciones oficiales, igual al otorgado a las misiones diplomáticas acreditadas en el país, en lo referente a prioridades, tarifas, sobretarifas, tasas o impuestos para cartas, cables, telex, telegramas, radiotelegramas, teléfonos y otros medios de comunicación, así como en las tarifas de prensa para materiales informativos destinados a la publicidad por cualquier medio.

Artículo 12

Ninguna censura será aplicada a la correspondencia u otras comunicaciones oficiales del Instituto.

El Instituto tendrá el derecho de emplear códigos, así como el de despachar y recibir correspondencia en valijas selladas, que gozarán de los privilegios e inmunidades que se otorgan a las valijas diplomáticas.

CAPITULO III

DE LOS PRIVILEGIOS E INMUNIDADES DEL PERSONAL

Artículo 13

El Director General del Instituto, desde el momento de su elección y mientras dure su mandato, gozará con respecto a los actos propios del ejercicio de sus funciones, de todas las inmunidades, privilegios y franquicias reconocidas a los jefes de misiones diplomáticas, con rango de Embajador, acreditados ante el Gobierno. Tales inmunidades, privilegios, exenciones y franquicias no serán menores a las reconocidas por la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas y la Costumbre Internacional y otras leyes existentes en la materia, quedando establecido que cuando éstas estén condicionadas al tratamiento de reciprocidad interestatal, tal requisito no será exigido.

Artículo 14

El cónyuge, hijos menores o dependientes del Director General gozarán de las mismas inmunidades y privilegios que los miembros de la familia de los Jefes de Misión, con las mismas condiciones y salvedades establecidas para éstos en la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas y la Costumbre Internacional.

Artículo 15

El Subdirector General y los Gerentes y Directores de la Sede Central y Centros Regionales y sus familias gozarán de los mismos privilegios e inmunidades de los enviados o agentes diplomáticos de acuerdo con la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas y la Costumbre Internacional.

Artículo 16

El Representante del Instituto en el país, gozará de los privilegios, facilidades e inmunidades que el Gobierno concede a jefes diplomáticos de misión conforme a la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas y la Costumbre Internacional.

Artículo 17

El personal del Instituto gozará de inmunidad contra todo procedimiento administrativo o judicial respecto de los actos que ejecuten y de las expresiones orales o escritas que emitan en el desempeño de sus funciones. Además, estará exento de todo tipo de impuestos y contribuciones sobre los sueldos y emolumentos pagados por el Instituto.

Artículo 18

Los miembros del Personal Profesional Internacional del Instituto, que no sean de nacionalidad (Nacionalidad del país) cuando deban permanecer en el país en razón de sus funciones:

- a) Gozarán de inmunidad contra todo servicio nacional de carácter obligatorio.
- b) Recibirán tanto ellos como sus esposas y parientes de su dependencia, todas las facilidades que se les otorgan a los agentes diplomáticos en materia de inmigración y registro de extranjeros, y de repatriación en época de crisis internacional.
- c) Gozarán, en lo que respecta al movimiento internacional de fondos, de franquicias y tratamiento idéntico al que disfrutaban los agentes diplomáticos acreditados ante el Gobierno.
- d) Podrán importar y exportar mediante franquicia, libres de todo tipo de impuestos, el menaje, equipaje y demás efectos necesarios que sean de uso personal o familiar.
- e) Gozarán de franquicia para importar, libres de todo tipo de impuestos, vehículos para su uso particular, en las mismas condiciones señaladas para el personal diplomático acreditado. Estas condiciones estarán regidas por las leyes y decretos existentes en la materia acogiéndose a las más favorables en la materia, quedando establecido que cuando estas leyes o decretos están condicionados al tratamiento de reciprocidad estatal, este requisito no será exigido. Dichos vehículos podrán venderse antes del cumplimiento del período de uso establecido por el Gobierno, libres de todo tipo de impuestos, en caso de finalizar el funcionario sus funciones en (Nombre del país) por traslado, fallecimiento, inhabilitación física permanente en el ejercicio de su cargo, u otro motivo de fuerza mayor.
- f) Podrán importar o comprar en el país adicionalmente, en cantidades razonables, conforme a las normas establecidas por el Instituto y por el Gobierno, artículos para su uso y consumo personal o de casa y miembros de su familia, durante su permanencia en el país. Dichos artículos estarán libres de todo tipo de impuestos.
- g) Podrán exportar al término de su misión en el país, libres de todo tipo de impuesto, su menaje de casa, su equipaje personal y familiar y el vehículo de su propiedad.
- h) Tendrán derecho a portar, tanto ellos como su familia, el respectivo carnet que los identifique como funcionarios internacionales acreditados en el país.

Artículo 19

Los funcionarios del Instituto, de nacionalidad (Nacionalidad del país) cuando deben cumplir misiones oficiales en el exterior:

- a) Gozarán de facilidades monetarias y cambiarias.
- b) Gozarán de todo tipo de facilidades migratorias semejantes a las concedidas a los agentes diplomáticos.
- c) Cuando sean transferidos para desempeñar labores en otro país, podrán exportar, libres de todo impuesto, su menaje de casa y el equipaje personal y familiar.
- d) Estarán afectos a los servicios de carácter nacional obligatorio, no obstante, el Gobierno tomará en cuenta las necesidades que el Instituto manifieste.

Artículo 20

El personal del Instituto que labora permanentemente en (Nombre del país) y que no forma parte del Personal Profesional Internacional, se regirá conforme a la legislación laboral y de previsión social del país y no tendrá derecho a los privilegios e inmunidades previstos en este acuerdo, salvo la exención del pago de impuestos sobre sueldos y demás emolumentos que reciban del Instituto.

Artículo 21

El Instituto comunicará al Gobierno, por intermedio de su Representante en el país, los nombres del personal a quienes correspondan los privilegios e inmunidades estipulados en los artículos anteriores.

CAPITULO IV

INMUNIDADES Y PRIVILEGIOS DE LOS REPRESENTANTES DE LOS ESTADOS MIEMBROS DEL INSTITUTO

Artículo 22

El Gobierno reconocerá a los representantes de los Estados Miembros del Instituto durante su permanencia en el país en misión oficial, inviolabilidad de todo papel o documento, inmunidades contra todo procedimiento administrativo o judicial relacionado con cualquier acto realizado en el ejercicio de sus funciones, y las facilidades de viaje enumeradas en el Capítulo V en lo que corresponda.

CAPITULO V

FACILIDADES DE VIAJE

Artículo 23

El Gobierno reconoce el "Documento oficial de Viaje" que expide la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos como documento válido suficiente para los efectos de entrada y salida del país de los funcionarios del Instituto.

Artículo 24

Las solicitudes de visa en los "Documentos Oficiales de Viaje" o en pasaportes personales de los funcionarios del Instituto y de sus familias, cuando sean solicitados por éste, serán atendidos por las autoridades competentes del Gobierno a la mayor brevedad posible.

El Gobierno también concederá facilidades para la obtención de visa, previa solicitud del Instituto, a las personas indicadas por el mismo que deban trasladarse al país para realizar estudios, participar en reuniones, conferencias, seminarios y otras actividades de la institución.

Artículo 25

En atención a la finalidad del servicio, los viajes nacionales o internacionales de los funcionarios del Instituto, en misión oficial, así como los de las personas que ingresen al país para participar en reuniones, conferencias, seminarios y otras actividades del Instituto, no estarán sujetos al pago de impuestos o de tasas de puertos, aeropuertos o embarque. Esta disposición también alcanzará a los miembros de la familia de los funcionarios y personas mencionadas.

Artículo 26

Todos los funcionarios del Instituto y los familiares que vivan con ellos, estarán exentos de toda restricción de inmigración y de registro de extranjeros y se les facilitará su ingreso, permanencia y salida del país para el cumplimiento de sus funciones. Esta disposición también cubrirá a las personas que, sin ser funcionarios del Instituto, visiten el país por encargo de las autoridades de la institución, con el fin de realizar tareas relacionadas con las funciones del Instituto.

Artículo 27

Ninguna de las disposiciones anteriores excluye la aplicación de reglamentos de salud o cuarentena.

CAPITULO VI

DE LA NATURALEZA DE LOS PRIVILEGIOS E INMUNIDADES

Artículo 28

Los privilegios e inmunidades son concedidos al personal del Instituto para salvaguardar su independencia en el ejercicio de sus funciones y exclusivamente en interés de la institución. Por consiguiente, el Director General podrá levantar la inmunidad a cualquier funcionario, cuando considere que está obstruyendo el curso de la justicia y que la renuncia no habrá de perjudicar los intereses del Instituto.

Artículo 29

El Instituto, cuando así lo requiera el Gobierno, cooperará con las autoridades competentes del país a fin de facilitar la adecuada administración de justicia, velar por el cumplimiento de las ordenanzas y reglamentos de policía, tránsito, sanidad y otros análogos, y evitar cualquier abuso que se produzca en relación con los privilegios e inmunidades mencionadas en este Acuerdo Básico.

Artículo 30

El Instituto tomará las medidas que sean necesarias para la solución adecuada de:

- a) Disputas que se originen en relación con contratos y otras cuestiones de derecho privado en que el Instituto sea parte.
- b) Las disputas en que sea parte cualquier miembro de su personal respecto de las cuales goce de inmunidad, en caso de que el Director General no haya renunciado a tal inmunidad.

Artículo 31

El Gobierno concederá al Instituto, a su Oficina en (Nombre del país), así como a su personal, los beneficios más favorables que en materia de inmunidades, privilegios o prerrogativas, otorgue en un futuro a otros organismos internacionales o al personal de los mismos.

CAPITULO VII

DE LA AGENCIA DE COOPERACION DEL INSTITUTO

EN (Nombre del país)

Artículo 32

El Instituto ejercerá sus funciones de cooperación por medio de su Agencia de Cooperación en el país, con sede en (Nombre de la Ciudad). La Agencia estará dirigida por un Representante quien tendrá a su cargo, por delegación del Director General, la representación legal del Instituto.

Artículo 33

La Agencia de Cooperación cumplirá con las funciones específicas definidas por el presente Acuerdo Básico, y con aquellas encargadas por el Director General del Instituto, de conformidad con lo dispuesto por la Convención y Reglamentos de la Institución.

Artículo 34

La Agencia de Cooperación tendrá como funciones principales, entre otras, las siguientes:

- a) Representar a la Dirección General ante las autoridades en aquellos asuntos relacionados con sus funciones de cooperación y en aquellos otros en que haya sido autorizada por la primera.
- b) Impulsar, orientar y coordinar las actividades y operaciones del Instituto en (Nombre del país).
- c) Mantener relaciones institucionales y de cooperación con el fin de aunar esfuerzos para lograr un mayor desenvolvimiento económico, social, educacional, científico y tecnológico del país.
- d) Brindar cooperación para la elaboración y el desarrollo de proyectos, y colaborar en la búsqueda de fuentes de financiamiento para los mismos.
- e) Estimular y desarrollar las relaciones de cooperación y coordinación con otros organismos internacionales acreditados en el país, que posean objetivos concordantes.

Artículo 35

El Gobierno proporcionará adecuadas facilidades físicas a la Agencia de Cooperación del IICA en _____ *(Nombre del país)* y le proveerá de los servicios públicos necesarios, incluyendo agua y electricidad.

Artículo 36

Los proyectos y actividades del Instituto en _____ *(Nombre del país)* se desarrollarán conforme resoluciones de la Junta Interamericana de Agricultura y serán financiadas con recursos provenientes de las cuotas de los Estados Miembros establecidas por la Junta o bien con recursos provenientes de otras fuentes, conforme a las regulaciones del Instituto existentes en la materia.

El Gobierno podrá asignar recursos financieros en los presupuestos de sus organismos públicos centralizados o descentralizados para ser transferidos al IICA para su administración en la ejecución de proyectos y actividades previamente concertados y mediante acuerdos específicos.

Artículo 37

Con base en el presente Acuerdo, el Gobierno y el IICA concertarán las prioridades nacionales para seleccionar las áreas prioritarias de las actividades del IICA en _____ *(Nombre del país)*. Estas prioridades serán revisadas al menos cada dos años.

CAPITULO VIII

DISPOSICIONES FINALES

Artículo 38

Las dudas o controversias referentes a la interpretación o aplicación del presente Acuerdo, que no puedan ser dirimidas por entendimiento entre las Partes Contratantes, serán sometidas a arbitraje a solicitud de cualquiera de ellas.

Artículo 39

Las Partes Contratantes, de mutuo acuerdo, podrán introducir modificaciones o suscribir protocolos o acuerdos derivados del presente Acuerdo Básico, los cuales entrarán en vigencia de acuerdo con las disposiciones constitucionales vigentes en _____ *(Nombre del país)*, la Convención sobre el Instituto y las resoluciones al respecto aprobadas por la Junta Interamericana de Agricultura.

Artículo 40

El presente Acuerdo, entrará en vigor una vez ratificado de conformidad con los procedimientos institucionales de _____ *(Nombre del país)*.

(Solo para actualización de Acuerdos)

Dejará sin efecto el Acuerdo Básico entre el Gobierno de _____ y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA sobre Privilegios e Inmunidades del Instituto.

Artículo 41

El presente Acuerdo Básico, tendrá duración indefinida, pero podrá ser denunciado en cualquier momento, mediante comunicación escrita por cualesquiera de las Partes Contratantes. La denuncia surtirá efecto seis meses después de la fecha de recibo de su notificación a la otra Parte.

EN FE DE LO ANTERIOR, los representantes arriba indicados, debidamente autorizados para hacerlo, firman el presente Acuerdo Básico, en dos textos igualmente idénticos en la Ciudad de _____ *(Nombre de la ciudad)* _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Por el GOBIERNO DE LA REPUBLICA
DE (Nombre del país)

Por el INSTITUTO INTERAMERICANO
DE COOPERACION PARA LA
AGRICULTURA (IICA)

Ministro de Relaciones Exteriores

Director General

2. Acuerdos Generales de Cooperación Técnica

ACUERDO GENERAL DE COOPERACION TECNICA

ENTRE _____ *(nombre de la institución)* _____ Y EL INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA (IICA)

Entre _____ *(nombre institución)* _____, en adelante _____ *(sigla institución)* _____, representado por su _____ *(cargo)* _____ y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, en adelante IICA, representado por su Director General, quien delega *(si es del caso)* expresamente la facultad de firmar en este acto en su nombre y representación en el _____ *(cargo)* _____, se suscribe el presente Acuerdo General de Cooperación Técnica, sujeto a los considerandos y cláusulas siguientes:

CONSIDERANDO

[Este aparte es importante sobre todo para identificar las instituciones con las que se está firmando.]

Que el IICA es el Organismo Especializado en Agricultura del Sistema Interamericano;

Que los fines del Instituto son estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Que el IICA cuenta con una reconocida competencia y experiencia en _____ *(nombre del país o región)* _____ así como con oficinas permanentes en sus Estados Miembros, por medio de las cuales lleva a cabo sus programas y actividades de cooperación técnica;

Que las prioridades definidas por el IICA son _____ *(según PMP vigente)* _____;

Que con el esfuerzo conjunto y complementario de _____ *(nombre institución)* _____ e IICA se puede contribuir más efectivamente al desarrollo agrícola y rural de los Estados Miembros del IICA, que las acciones aisladas e independientes de cada uno.

[Incluir considerandos de la (s) institución (es) contraparte (s)].

[Incluir considerandos que justifiquen el acuerdo desde el punto de vista del país o de la (s) institución (es) participante (s)].

ACUERDAN

CLAUSULA PRIMERA. Objetivos

[El objetivo debe ser conciso y preciso].

El presente Acuerdo establece las bases generales necesarias para el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Contribuir en la forma más eficaz posible a _____ para acelerar el mejoramiento de la agricultura y el desarrollo rural.
- b) Dar marco y fundamento legal a futuros Convenios, Contratos de Operación o Cartas de Entendimiento específicas, sean procedentes de preocupaciones comunes, o de proposición de colaboración de una u otra de las Partes.

CLAUSULA SEGUNDA. Areas de Cooperación

Las áreas de cooperación de este Acuerdo serán todas aquellas que contribuyan a la realización de los objetivos señalados en la cláusula primera, especialmente las referidas a: (detallar áreas de cooperación previstas, las cuales no serán excluyentes).

CLAUSULA TERCERA. Procedimientos de Ejecución

Para la ejecución del presente Acuerdo, en cuanto sea posible y conveniente, las partes observarán los siguientes lineamientos:

- a) La más alta autoridad de cada una de las Partes, o quien ellas designen en su representación, mantendrán contactos oficiales de manera permanente. *(Si es del caso se pueden indicar los cargos de los responsables por cada institución. No es conveniente utilizar nombres de personas).*
- b) De conformidad con el literal b. de la Cláusula Primera, la ejecución de acciones específicas se regirá por medio de Convenios, Contratos de Operación o Cartas de Entendimiento que deberá detallar, en cada caso, los objetivos; medios de acción; formas de participación; obligaciones de cada Parte; contribuciones técnicas, financieras, de recursos humanos, y otros; presupuestos, incluyendo los costos de supervisión técnica y apoyo institucional que correspondan y los Costos Administrativos y Técnicos Indirectos (CATIs) o la Tasa Institucional Neta (TIN), y demás elementos que aseguren el normal y adecuado cumplimiento de lo que se pacte.
- c) Cuando se juzgue necesario, las Partes podrán constituir grupos o misiones técnicas, para estudiar la naturaleza, intensidad y extensión de los proyectos y actividades que se llevan o pueden llevarse a cabo bajo el amparo del presente Acuerdo, y proponer las recomendaciones y proyectos que sea menester y que serán objeto de Convenios de Operación, Contratos o Cartas de Entendimiento Específicos.
- d) Los Convenios, Contratos Operativos o Cartas de Entendimiento Específicos a que se alude en el presente Acuerdo podrán celebrarse con la participación de otras entidades multilaterales o bilaterales de cooperación técnica y de ayuda financiera; o de gobiernos de países interesados en el mejoramiento de la agricultura y el desarrollo rural en América Latina y el Caribe; o entidades privadas cuyos objetivos sean compatibles con los de las Partes, si así se juzga conveniente y necesario por quienes suscriben el presente Acuerdo.
- e) Las Partes se extenderán invitaciones mutuamente para la designación de observadores en las reuniones ordinarias y extraordinarias de sus respectivos órganos directivos, y en otras reuniones que se celebren para estudiar asuntos de interés común. *(opcional)*

CLAUSULA CUARTA. Instrumentos de Cooperación

(Deben excluirse los instrumentos que no correspondan; e incluirse otros, siempre y cuando estén dentro de las acciones del IICA).

Las diversas modalidades que podrán adoptarse para la ejecución de los Convenios o Contratos operativos específicos previstos en el presente Acuerdo, serán aquellas que las Partes estimen

CLAUSULA OCTAVA. Vigencia, Duración, Renovación y Modificaciones

El presente Acuerdo entrará en vigor a la fecha de su firma (*si no se firma en un mismo acto: "a la fecha de su firma por la última de las Partes"*) y tendrá validez por un período de _____ años, a menos que una de las Partes comunique a la otra, por notificación oficial razonada, con seis meses de anticipación, su deseo de finalizarlo. La terminación anticipada del presente Acuerdo no afectará la marcha y conclusión de los Convenios o Contratos de Operación específicos que se encuentren en ejecución.

El presente acuerdo se dará por renovado por el mismo período de su vigencia en forma automática; salvo que una de las partes manifieste por escrito su deseo de terminarlo, dentro de los seis meses antes de su finalización.

Los términos del presente Acuerdo podrán ser modificados por acuerdo expreso de las partes mediante Addenda, los cuales se anexarán al mismo.

CLAUSULA NOVENA. Otras Disposiciones

EN FE DE LO CUAL, los Representantes de las Partes, legalmente autorizados, firman el presente Acuerdo, en dos ejemplares de igual tenor y validez en _____ (país, ciudad) _____, a los _____ días del mes de _____ de _____

por

Por el INSTITUTO INTERAMERICANO
DE COOPERACION PARA LA
AGRICULTURA (IICA)

<Nombre>

<Cargo>

<Nombre>

<Cargo>

3. Convenios, Contratos de Operación o Cartas de Entendimiento

TITULO: Deberá identificar las Partes Contratantes y la materia genérica sobre la que versa el convenio o contrato de operación.

CONVENIO DE COOPERACION TECNICA/CONTRATO DE OPERACIÓN/CARTA DE ENTENDIMIENTO ENTRE _____ (nombre de la institución) _____ Y EL INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA (IICA) PARA

IDENTIFICACION: Indicar los nombres de las Partes Contratantes, y de las personas que firmen en su representación y su capacidad contractual.

Entre _____ (nombre institución) _____, en adelante _____ (sigla institución) _____, representado por su _____ (cargo) _____ y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, en adelante IICA, representado por su Director General, quien delega (si es del caso) expresamente la facultad de firmar en este acto en su nombre y representación en el _____ (cargo) _____, se suscribe el presente Acuerdo General de Cooperación Técnica, sujeto a los considerandos y cláusulas siguientes:

CONSIDERANDO: Antecedentes de las Partes Contratantes, razones o motivos por los cuales se lleva a cabo el convenio, contrato o Carta de Entendimiento señalando los propósitos perseguidos y acciones de las Partes. Ver detalle en Acuerdo General.

HAN CONVENIDO LO SIGUIENTE:

Cláusula Primera. Objetivo. Indicar qué es lo que se persigue con la firma del Convenio ; Carta de Entendimiento o Contrato. El objetivo debe ser preciso y conciso.

Cláusula Segunda. Aporte o Contribución de las Partes. Explicar cuál es la contribución de cada organización; en efectivo (incluyendo los costos directos e indirectos CATIs/TIN y el establecimiento de un Fondo Rotatorio), personal, facilidades físicas, servicios y otras contribuciones. En el caso de contribución en efectivo, explicar si es en moneda local, dólares, o en partes de cada una, así como el cronograma de desembolsos. Cuando se requiera desembolsar recursos en monedas diferentes a la local, la institución aportante debe aportar las monedas extranjeras, o cubrir los costos de conversión.

En caso de que el IICA, por razones de fuerza mayor, deba adelantar recursos financieros para el buen funcionamiento o continuidad del proyecto, dichos recursos deberán ser reintegrados al IICA en Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica o en moneda local a la tasa de cambio de la fecha del reintegro.

Cláusula Tercera. Responsabilidad de cada una de las Partes. Debe hacerse de forma detallada y separada para las Partes. Debe señalarse quién tendrá la responsabilidad final de la administración, el manejo y la contabilidad de los fondos.

Se incluirán asimismo, las normas para la aprobación de los presupuestos anuales de gastos, indicando la persona o cuerpo colegiado que tiene autoridad para ello. Por parte del IICA, serán aprobados por el Director General. Se indicará que se seguirán los procedimientos administrativos y contables vigentes en el IICA. Cuando las Partes se comprometen a presentar informes financieros, se detallará en qué consistirán éstos; la frecuencia con que deben presentarse y el nombre del funcionario u organismo al que deben ser remitidos; así como los plazos para los reembolsos al Fondo Rotatorio.

Incluir cualquier explicación que sirva para definir en mejor forma las responsabilidades. Por ejemplo, explicar si los empleados serán del IICA o de otro organismo; quién tendrá la responsabilidad de sus prestaciones legales; del pago de sus seguros; si es Personal Profesional Internacional del IICA, dejar claramente establecido que, independientemente de la fuente de financiamiento, se regirá por las normas y reglamentos del IICA, tanto por su situación contractual, como por todos los beneficios, derechos y obligaciones que de éste se derivan; que los costos de personal se calculan de acuerdo con las normas del IICA, incluyendo vacaciones, viaje a la patria, repatriación, contribución al fondo de jubilación o al fondo de previsión de la OEA, pago por años de servicio, seguros y demás beneficios establecidos.

Especificar los requisitos, montos y períodos para los adelantos de fondos, aclarando que los desembolsos del proyecto se paralizan cuando no se disponga de recursos.

Indicar lo que va a suceder después de terminar la vigencia del documento; y cuál será la responsabilidad de cada organismo en caso de terminación anticipada. Aclarar qué sucederá con los fondos disponibles y el equipo adquirido para el proyecto si el Convenio o Contrato termina antes del período acordado o al fin de éste.

En el caso de la compra de activos para la ejecución del proyecto, el IICA podrá hacer uso de sus privilegios, en cuyo caso el uso de esos activos se regirá por las normas del IICA, incluyendo la política de seguros. En el momento de su traspaso del activo, a quien se haya definido, el activo dejará de gozar de los privilegios otorgados al IICA.

Cláusula Cuarta. Mecanismos de coordinación y decisión. Debe señalarse si existirá algún mecanismo de coordinación y decisión para la ejecución de las actividades. De existir, debe detallarse la forma en que operará.

[En caso de no contar con un Acuerdo General como marco, es indispensable suscribir las cláusulas de Reciprocidad y Solución de Controversias].

Cláusula Quinta. Evaluación y Auditoría. Explicitar cuándo y quién realizará las auditorías y evaluaciones, definiendo claramente que serán parte de los costos directos del proyecto a financiar por la contraparte.

Cláusula Sexta. Vigencia, Duración, Renovación y Modificaciones. El presente Convenio, Contrato o Carta de Entendimiento entrará en vigor a la fecha de su firma (*si no se firma en un mismo acto: "a la fecha de su firma por la última de las Partes"*) y tendrá validez por un período de _____ años, a menos que una de las Partes comunique a la otra, por notificación oficial razonada, con seis meses de anticipación, su deseo de finalizarlo. La terminación anticipada del presente Convenio, Carta o Contrato reconocerá los costos de liquidación de toda actividad en ejecución, por un plazo prudencial, no inferior a seis meses, incluyendo los costos de compensación por termino anticipado de contratos de adquisición de bienes y servicios.

Los términos del presente Convenio, Carta o Contrato podrán ser modificados o renovados por acuerdo expreso de las partes mediante Addenda, los cuales se anexarán al mismo.

Cláusula Séptima. Incumplimiento. Es conveniente incluir alguna disposición que prevea el incumplimiento de las obligaciones por caso fortuito o fuerza mayor.

"Las Partes se comprometen a cumplir cabalmente con las obligaciones estipuladas a su cargo, a no ser que motivos de caso fortuito o fuerza mayor se lo impidan. Si tales motivos llegaran a presentarse y fueran debidamente comprobados por la parte interesada, la misma se verá eximida de toda culpa".

Deberá establecerse una cláusula de compensación al IICA por costos adicionales ante la subejecución o ampliación del período de ejecución del proyecto. Esta compensación se debe especificar como un porcentaje adicional a la tasa CATIS/TIN sobre el monto no ejecutado o como un monto anual estimado que cubra costos directos e indirectos en que incurriría el IICA.

EN FE DE LO CUAL, los Representantes de las Partes, legalmente autorizados, firman el presente Acuerdo, en dos ejemplares de igual tenor y validez en _____ (país, ciudad) _____, a los _____ días del mes de _____ de _____.

Por.....

Por el INSTITUTO INTERAMERICANO
DE COOPERACION PARA LA
AGRICULTURA (IICA)

<Nombre>
<Cargo>

<Nombre>
<Cargo>

4. Cartas de Intención

TITULO: Deberá identificar las Partes y la materia genérica sobre las que versa la Carta de Intención.

IDENTIFICACION: Indicar los nombres de las Partes y de las personas que firmen en su representación y su capacidad contractual.

CONSIDERANDO: Antecedentes de las Partes Contratantes, razones o motivos por los cuales se firma la Carta de Intención señalando los propósitos perseguidos y acciones de las Partes.

HAN CONVENIDO LO SIGUIENTE:

- 1) **Objetivo:** indicar lo que se persigue con la firma de la Carta de Intención.
- 2) Breve descripción de las intenciones que se persiguen.
- 3) **Duración y entrada en vigencia.**

La presente Carta de Intención entrará en vigor a la fecha de su firma (*si no se firma en un mismo acto: "a la fecha de su firma por la última de las Partes"*) y tendrá validez por un período de _____ años, a menos que una de las Partes comunique a la otra, por notificación oficial razonada, con seis meses de anticipación, su deseo de finalizarlo.

EN FE DE LO CUAL, los Representantes de las Partes, legalmente autorizados, firman el presente Acuerdo, en dos ejemplares de igual tenor y validez en _____ (país, ciudad) _____, a los _____ días del mes de _____ de _____

Por

Por el INSTITUTO INTERAMERICANO
DE COOPERACION PARA LA
AGRICULTURA (IICA)

<Nombre>
<Cargo>

<Nombre>
<Cargo>



ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACION

Documento Tercero:

**Política de Recuperación de Costos
por la Ejecución de Recursos Externos**

**Tasa Institucional Neta (TIN)
Costos Administrativos y Técnicos Indirectos (CATIs)**

**San José, Costa Rica
Setiembre de 2000**

Este documento será enviado posteriormente.

This document will be sent later.



Consortio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC)

ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACION

Documento Quinto:

**Procedimientos Internos para la Aprobación de
Instrumentos Jurídicos y de Cooperación
y sus Operativos Adicionales Correspondientes**

**San José, Costa Rica
Setiembre de 2000**

I. INTRODUCCION

En setiembre de 1998 se aprobaron los procedimientos internos para la formulación y aprobación de instrumentos jurídicos y de cooperación técnica y sus operativos adicionales correspondientes, concretando el proceso de descentralización en materia de Programación Operativa.

Se entiende como descentralización al proceso que permite impulsar un modelo de organización orientada al cliente, basada en una distribución estratégica de autoridad, atribuciones, recursos y responsabilidades a las instancias técnicas y administrativas donde se proporciona el servicio, con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia requerida para consolidar el liderazgo institucional.

Para lograr el fin de la descentralización, se requiere que las decisiones y acciones respondan a una visión y estrategia corporativa, se establezcan las articulaciones y coordinaciones necesarias entre cada una de sus partes y se apliquen las normas y procedimientos internos.

La descentralización permite impulsar acciones que responden a una misión y visión corporativa; promueve y facilita la participación y apropiación de responsabilidades; mejora la velocidad y calidad de la respuesta; redistribuye capacidades; cambia la forma de asignar y decidir sobre los recursos; da agilidad y eficiencia a la acción y a los sistemas de gestión; toma en cuenta las particularidades de ACs, DRs y Sede Central; supera el concepto de unidades aisladas y autosuficientes; integra procesos institucionales modernos. La descentralización no implica autonomía ni manejo independiente de las Agencias de Cooperación y de las Direcciones Regionales; por el contrario, obliga a potenciar los mecanismos de articulación y a velar por la concentración temática y estratégica.

Como producto de la experiencia de casi dos años, y una vez recogidas las sugerencias de las Direcciones Regionales, Agencias de Cooperación y Unidades de la Sede Central, se ha visto la necesidad de actualizar los procedimientos, profundizando la descentralización y aclarando algunos aspectos no definidos claramente en la versión anterior.

El presente documento contiene la versión actualizada de esos procedimientos, que establecen una mayor descentralización de funciones y responsabilidades, lo cual a su vez reafirma el nuevo rol de la Sede Central, caracterizado por ser normativo, de seguimiento y apoyo a los Centros Regionales.

II. LOS ORGANOS DE DECISION

A. Los Organos de Decisión¹

Para la aprobación de los instrumentos jurídicos y de cooperación existirán los siguientes órganos de decisión.

1. *El Comité de Programación*

a. Está conformado permanentemente por representantes de las siguientes unidades:

- Gerencia del Consorcio Técnico: Oficina del Gerente
- Gerencia del Consorcio de Servicios Corporativos: Oficina del Gerente, Dirección de Finanzas y Asesoría Jurídica
- Consorcio de Planeamiento y Coordinación: Oficina del Gerente
- Dirección de Relaciones Externas
- Actúa como Secretaría Técnica del Comité, la Dirección de Programación y Evaluación (DIPRE).

b. Además, integran el Comité representantes de las siguientes Direcciones, de acuerdo con el tema a tratar:

- Direcciones de Centros Regionales, cuando se trate de acciones interregionales o hemisféricas
- Direcciones de Areas de Concentración y Centros Especializados, cuando se trate de temas relacionados con sus áreas de especialización
- Dirección de Recursos Humanos, cuando el tema incluya asuntos relevantes de recursos humanos

2. *Los Grupos Regionales de Apoyo para la Programación (GAP Regional)*

Están conformados permanentemente, como mínimo, por el Director del Centro Regional, (quien preside), el Responsable Regional del Area de Programación y un Representante del IICA en uno de los países que atiende el Centro Regional².

3. *Los Grupos Nacionales de Apoyo para la Programación (GAP Nacional)*

Están conformados permanentemente, como mínimo, por el Representante de la AC (quien preside), el Administrador (o quien cumpla esa función) y un Profesional del área de cooperación técnica de la AC. Además, el Representante podrá incorporar otros profesionales de la AC, cuando lo estime pertinente.

¹ En el Anexo 1 se muestra un resumen de las atribuciones del Comité de Programación y de los GAPs Regionales y Nacionales.

² Se recomienda que el Representante sea del país donde estará la sede del proyecto o acción a ejecutar.

B. Disposiciones Generales

La negociación, preparación y aprobación de instrumentos jurídicos y de cooperación técnica en el ámbito de los GAPs Nacionales y Regionales, deberá tomar en cuenta lo siguiente:

1. Verificación del contenido mínimo establecido en las normas del Instituto para la elaboración de instrumentos jurídicos y de cooperación técnica.
2. Justificación de la participación del IICA, desde el punto de vista de la estrategia del IICA en el país o región, según corresponda.
3. Grado de coherencia con la problemática que se desea resolver y entre los diferentes elementos del instrumento de cooperación, tales como objetivos, resultados esperados, indicadores verificables de desempeño, estrategia operativa, actividades, calendario de implementación, requerimientos de recursos, presupuesto, fuentes de financiamiento y organización para la ejecución.
4. Beneficios y riesgos para el IICA.
5. Obligaciones del IICA: Técnicas, administrativas, financieras.
6. Costos incrementales: Personal, operación, otros.

III. LA NATURALEZA DE LOS INSTRUMENTOS Y SU FORMULACION

A. Instrumentos de Cooperación

1. *Perfiles de Proyecto*

a. Los Perfiles de Proyecto son instrumentos que se elaboran con el fin de obtener definiciones institucionales sobre la temática propuesta y para iniciar la búsqueda de financiamiento de fuentes externas, en la etapa previa a la formulación de un proyecto.

b. Los perfiles permiten caracterizar un problema importante y presentar las ideas centrales que deben orientar las acciones para enfrentarlo. Deben incluir planteamientos concretos, ordenados en forma lógica y coherente, sobre los aspectos que constituyen los componentes básicos para juzgar la viabilidad y conveniencia de la propuesta y se conciben como un medio para evaluar la prioridad del problema específico que se busca resolver.

c. El perfil debe contener al menos, la siguiente información:

- Identificación: ubicación, ámbito, dirección, costo total, responsable y fecha de preparación.
- Antecedentes: Origen de la propuesta y justificación.

- Problema específico que se busca resolver
- Objetivos: Objetivo específico y productos finales.
- Estrategia Operativa
- Actividades básicas
- Beneficiarios directos
- Organización para la ejecución
- Costos
- Probables fuentes de financiamiento

- d. La elaboración de perfiles de proyecto será responsabilidad de la Unidad Operativa proponente, por iniciativa de la propia Unidad o alguna otra instancia institucional.
- e. Los especialistas con sede en las regiones y en la Sede Central podrán brindar apoyo en la elaboración de los perfiles de proyectos, cuando la Unidad responsable lo solicite.

2. *Ofertas técnico-económicas para participar en concursos y licitaciones*

- a. Las ofertas técnico-económicas son instrumentos que permiten al Instituto participar en licitaciones y concursos, en forma unilateral o preferiblemente en alianza con otras instituciones, para la formulación o ejecución de proyectos o estudios, dentro del ámbito de acción que define la Convención del Instituto.
- b. El formato que se utiliza para las ofertas técnico-económicas está determinado por la institución que promueve el concurso o licitación o por la agencia que financia el proyecto.
- c. El contenido mínimo de las propuestas internas para decidir la participación del IICA, es:
 - Justificación para la participación del Instituto
 - Fortalezas y limitaciones de la Unidad del IICA proponente
 - Experiencia previa de la Unidad proponente
 - Detalle de los posibles socios y colaboradores, indicando sus fortalezas y debilidades
 - Rol del IICA y de cada uno de los socios
 - Costos y beneficios cuantificables para el IICA y para cada uno de los socios
 - Información sobre la posible competencia
 - Necesidades de apoyo de otras unidades del Instituto
 - Opinión o posición del(os) Ministerio(s) de Agricultura
- d. La elaboración de las Ofertas Técnico-Económicas para presentación en licitaciones y concursos, o cuando las fuentes financieras así lo exijan, será responsabilidad de la Unidad Operativa que corresponda según el ámbito geográfico de la licitación o concurso.

3. *Proyectos de Cooperación Técnica*³

- a. Los proyectos son un conjunto de acciones o actividades de cooperación técnica orientados a la solución de un problema, con resultados significativamente previsibles en un plazo definido, ejecutado mediante la aplicación de ciertos recursos, con una metodología determinada y bajo la dirección y responsabilidad de un profesional competente.
- b. Los proyectos constituyen la unidad básica de programación del Instituto, en los cuales se concreta la estrategia institucional y se definen las acciones de cooperación técnica en apoyo a los países.
- c. La identificación y formulación de proyectos de Cooperación Técnica es responsabilidad de la Unidad ejecutora del Proyecto, sin embargo, la iniciativa puede provenir de cualquier Unidad del Instituto.
- d. La formulación de proyectos de cooperación técnica deberá contemplar los siguientes aspectos:
 - Identificación
 - Antecedentes
 - Problemática a resolver u oportunidad a aprovechar
 - Objetivo del proyecto
 - Productos finales o resultados esperados
 - Metas e indicadores
 - Estrategia operativa
 - Actividades básicas
 - Riesgos o factores condicionantes
 - Responsabilidades y organización para la ejecución
 - Presupuesto
 - Seguimiento y evaluación.
- e. Los proyectos del IICA se formularán en equipos multidisciplinarios, integrados por especialistas de una o varias unidades del Instituto, ya sean de nivel regional, nacional o de la Sede Central, técnicos de las instituciones contraparte y otros profesionales relevantes. Deberán formularse tomando en cuenta lo siguiente:
 - El Plan de Mediano Plazo vigente
 - La estrategia corporativa
 - La estrategia del IICA en la región y en el país o países involucrados
 - Las prioridades de la región y país o países involucrados
 - El Programa Presupuesto bienal vigente

³ Ver "Orientaciones par la Programación. Documento Uno: Preparación de Proyectos de Cooperación Técnica".

4. *Anexos Técnicos*

- a. Con este nombre se designan los proyectos financiados por organismos internacionales y nacionales, ejecutados por el IICA con responsabilidad técnica directa.
- b. Se denominan "Anexos Técnicos" porque son documentos que acompañan o forman parte del Convenio o Contrato que el IICA suscribe para su ejecución.
- c. Su formato y estructura está definido por la institución que financia el proyecto y sustituyen para todos los efectos al documento proyecto IICA.
- d. La modalidad, grado de participación y responsabilidades del IICA se definen en términos técnicos en el Anexo Técnico y en términos jurídicos en el instrumento de respaldo legal.
- e. Su elaboración corresponde a la Unidad ejecutora del proyecto.
- f. Su contenido mínimo deseable incluye: Problemática a resolver u oportunidad a aprovechar, objetivos, resultados esperados (con sus indicadores verificables de rendimiento), actividades básicas, estrategia operativa, recursos requeridos (humanos, físicos y financieros) y organización para la ejecución.

5. *Acciones de Coyuntura*⁴

- a. Son instrumentos para la formalización de una actividad o conjunto de actividades de cooperación técnica de corto plazo (no más de doce meses) y que preferentemente deben producir, como uno de sus resultados, proyectos de cooperación técnica o perfiles de proyectos de inversión.
- b. La elaboración de las acciones de coyuntura corresponde a la Unidad que la ejecutará y será elaborada conteniendo al menos, lo siguiente:
 - Identificación
 - Objetivo
 - Resultados Esperados con sus Indicadores Verificables de Rendimiento
 - Actividades
 - Estrategia Operativa
 - Presupuesto por fuentes de financiamiento y objetos de gasto mayor.

⁴ Ver "Orientaciones para la Programación. Documento Sexto: Preparación del Programa Operativo Anual Inicial y Operativos Adicionales".

6. *Acciones de Apoyo a la Cooperación Técnica*

- a. Son instrumentos que se elaboran con el fin de facilitar la programación interna para el gerenciamiento de recursos que los gobiernos y organismos internacionales entregan al IICA y que se destinan para la ejecución de programas y proyectos prioritarios de desarrollo agrícola y rural en los países. En este tipo de acción el Instituto puede asumir responsabilidades de cooperación técnica directa; sin embargo, su responsabilidad principal es de tipo gerencial. La participación del IICA se justifica por el valor agregado que aporta, lo que contribuye al éxito del proyecto.
- b. La propuesta de Acción de Apoyo a la Cooperación Técnica está contenida en el Instrumento de respaldo legal (Contrato, Convenio o Carta de Entendimiento) que define el monto de los recursos que el IICA debe administrar y las condiciones bajo las cuales se administrarán esos fondos.

B. Instrumentos de Respaldo Legal⁵

1. *La Naturaleza de los Instrumentos Jurídicos*

- a. Son instrumentos de respaldo legal los Convenios, Contratos, Cartas de Entendimiento y sus addenda correspondientes, mediante los cuales el Instituto formaliza compromisos de cooperación con los gobiernos de los países miembros, organismos o instituciones nacionales públicas o privadas y organismos internacionales. Estos instrumentos definen los objetivos y los componentes de la cooperación, los compromisos, obligaciones y aportes de las partes contratantes, así como las condiciones específicas bajo las cuales se ejecutarán las acciones convenidas y se administrarán los recursos.
- b. Los instrumentos de respaldo legal serán elaborados por la unidad proponente. En lo posible se contará con el apoyo de los asesores legales de las ACs y Direcciones Regionales, según corresponda; o de la DIREX, DIPRE y Asesoría Jurídica, en los casos de la Sede Central, así como de instrumentos de alta importancia para la institución negociados en las ACs o Direcciones Regionales.
- c. La Dirección de Relaciones Externas, es la responsable de proponer lineamientos para las relaciones interinstitucionales a la Junta Directiva de los Consorcios, definiendo políticas y prioridades.
- d. Los instrumentos de respaldo legal se clasifican en:
 - ❑ Acuerdos básicos con los gobiernos para la operación del IICA en el país.
 - ❑ Acuerdos generales que dan el marco legal para la cooperación con otra(s) institución(es), sin comprometer recursos.

⁵ Ver " Orientaciones para la Programación. Documento Segundo: Preparación de Instrumentos Jurídicos".

- Instrumentos de respaldo legal que dan sustento a las actividades de cooperación del Instituto, ya se traten de un proyecto, una acción de coyuntura o una acción de apoyo a la cooperación técnica. La acción de coyuntura y el proyecto de cooperación técnica pueden ser reemplazados por un Anexo Técnico.

2. *Estrategia de Negociación para la Consecución de Recursos Externos*

- a. El IICA brinda servicios de cooperación a sus Países Miembros, de acuerdo con su mandato, estrategia corporativa y prioridades de cada Unidad.
- b. Esta cooperación se financia con los recursos propios del Instituto, cuotas de los países miembros, misceláneos generados y CATIs/TIN obtenidos como recuperación por la ejecución de recursos externos. Los recursos propios se utilizan, preferentemente, como "capital semilla" que se complementa con los recursos aportados por los países.
- c. En su relacionamiento externo el IICA busca establecer y consolidar acuerdos y alianzas estratégicas eficaces y ganadoras, con enfoque corporativo, basadas en el fortalecimiento del posicionamiento técnico del IICA en sus dos nichos prioritarios y reforzando el proceso de descentralización, con el fin de lograr sociedades para impulsar el logro de los objetivos estratégicos y el liderazgo institucional.
- d. La estrategia de relacionamiento externo del Instituto, se basa en los siguientes principios:
 - Centrar el esfuerzo en la búsqueda de "socios" para el logro de los resultados esperados de las prioridades corporativas.
 - Posicionamiento técnico en los nichos temáticos y en el apoyo al diálogo interamericano como base de la oferta del IICA en las relaciones externas y en la negociación de convenios para la ejecución de proyectos.
 - Se ejecutan recursos externos con una política clara de recuperación de costos indirectos.
 - Administración de recursos externos buscando siempre agregar valor técnico-temático.
 - Aplicación de la política de CATIs/TIN⁶, de tal manera de no negociar a través de disminuciones de las tasas, sino con las capacidades técnico-temáticas y el nivel de especialización en agricultura.
- e. La estrategia de negociación se sustenta en la proyección de la imagen institucional. Esta proyección se entiende como un proceso programado y

⁶ Ver el "Documento Tercero "Orientaciones para la Programación. Documento Tercero:: Política de Recuperación de Costos por la Ejecución de Recursos Externos".

continuo destinado a posicionar en la mente de los actores claves externos y en el personal del IICA, atributos seleccionados de la identidad corporativa.

- f. El posicionamiento del Instituto, entendido como liderazgo en temas de la agricultura, debe estar claramente definido e interiorizado por su personal; corresponder a una política única de proyección institucional; que sustenta todas las relaciones externas y las negociaciones de convenios.
- g. Ese posicionamiento y proyección institucional, busca delimitar las demandas recibidas, concentrar las acciones del IICA y lograr sinergias internas en torno a una visión común.

3. *En la aprobación de instrumentos jurídicos, se deberá tener en cuenta lo siguiente⁷:*

- a. Velar por que las acciones a realizar estén alineadas con la Estrategia Corporativa y la Estrategia del IICA en el país o región que corresponda.
- b. Aplicar adecuadamente la política de CATIs/TIN⁸.
- c. Incorporar en los instrumentos jurídicos las cláusulas de protección del IICA, en cuanto a:
 - desembolsos
 - diferenciales cambiarios
 - creación de fondos rotatorios y anticipos
 - reconocimiento mutuo
 - resolución de controversias
 - aportes de las partes
 - normas y procedimientos a aplicar en el manejo de recursos humanos, financieros y físicos, dándose preferencia al uso de las normas y procedimientos del IICA
 - auditorías
 - evaluaciones
 - tratamiento de intereses
 - Reconocimiento de costos adicionales por subejecución y ampliación del período de ejecución
- d. Cuando se comprometan aportes del IICA, éstos deberán ser cubiertos exclusivamente con base en los recursos asignados o generados por la AC o Dirección Regional.

⁷ Ver " Orientaciones para la Programación. Documento Segundo: Preparación de Instrumentos Jurídicos".

⁸ Ver el "Documento Tercero "Orientaciones para la Programación. Documento Tercero:: Política de Recuperación de Costos por la Ejecución de Recursos Externos".

- e. Si se requieren recursos adicionales a los asignados o generados por la Unidad, el instrumento no puede ser aprobado en el ámbito del GAP Nacional o Regional, debiendo someterse a aprobación del Comité de Programación.
- f. En el caso de instrumentos financiados con préstamos o donaciones a los Estados Miembros, de organismos interamericanos o mundiales, tales como BID, Banco Mundial y FIDA, entre otros; se deberá aplicar la política del IICA para con esas instituciones. La DIREX es la responsable de coordinar la construcción colectiva y divulgación interna de esta política.

C. La Cobertura de los Instrumentos

El Instituto ejecuta sus acciones de acuerdo con las siguientes coberturas geográficas:

1. Nacional: Cuando la acción se realiza dentro de un país miembro.
2. Regional: Cuando la acción se realiza en dos o más países miembros de una región del Instituto.
3. Interregional: Cuando el instrumento es ejecutado en dos o más países miembros de dos o más regiones del IICA.
4. Hemisférico: Cuando se trata de actividades que tienen relación con el Instituto como un todo, ya sea porque abarca el conjunto de los países o por ser un tema que no se identifica con uno o más países en particular, como es el caso de los proyectos de desarrollo conceptual y metodológico.

IV. LOS PROCEDIMIENTOS DE APROBACIÓN DE INSTRUMENTOS

A. Perfiles de Proyectos

1. El **GAP Nacional** aprobará todos los perfiles de proyectos de cobertura nacional para ser presentados a instituciones de ámbito nacional o representaciones en el país de instituciones internacionales.
2. El **GAP Regional** aprobará todos los perfiles de proyecto de cobertura nacional o regional para ser presentados a instituciones de ámbito regional.
3. El **Comité de Programación** aprobará todos los perfiles de proyecto, que:
 - a. Sean presentados a las sedes centrales de instituciones de ámbito hemisférico o mundial
 - b. Sean de cobertura interregional o hemisférica
 - c. Sean iniciativas de las Unidades de la Sede Central.

4. El acuerdo del GAP Nacional o Regional (numerado correlativamente) junto con el Perfil de Proyecto respectivo, debe ser enviado a la DIPRE, quien enviará copia a la DIREX para el seguimiento de las negociaciones de financiamiento.

B. Ofertas Técnico-Económicas

La participación del Instituto en las fases de precalificación o calificación final de licitaciones y concursos se acordará según el siguiente procedimiento:

1. Licitaciones y concursos de cobertura nacional o regional.
 - a. El GAP Nacional aprobará la participación del IICA en concursos y licitaciones de cobertura nacional
 - b. El GAP Regional aprobará la participación del IICA en concursos y licitaciones de cobertura regional.
2. Licitaciones y concursos de cobertura interregional o hemisférica.

El Comité de Programación aprobará la participación del IICA en concursos y licitaciones de cobertura interregional o hemisférica. El Director Regional o Gerente solicitará autorización para participar enviando la propuesta a la Secretaría del Comité de Programación, ejercida por el Director de la DIPRE.

3. El acuerdo del GAP Nacional o Regional (numerado correlativamente), con los antecedentes utilizados para tomar la decisión y los instrumentos legales respectivos (cuando corresponda), debe ser enviado a la DIPRE.

C. Proyectos de Cooperación Técnica y Anexos Técnicos

1. El GAP Nacional aprobará los proyectos y anexos técnicos cuando sean de cobertura nacional y se financien con recursos propios de la AC y/o externos negociados con instituciones de ámbito nacional o representaciones en el país de instituciones internacionales.
2. El GAP Regional aprobará los proyectos y anexos técnicos que:
 - a. Sean de cobertura regional y se financien exclusivamente con recursos externos negociados con instituciones de ámbito nacional o regional o de representaciones nacionales o regionales de organismos extraregionales. El GAP Regional deberá pedir opinión a los Representantes de las ACs involucradas.
 - b. Sean de cobertura nacional y se financien con recursos de la Dirección Regional: Cuotas pendientes de aprobar del presupuesto asignado a la Dirección Regional, Partida Regional de Preinversión y CATIs/TIN o misceláneos generados por la Dirección Regional, o con recursos externos negociados con las sedes centrales de organismos regionales.

3. El **Comité de Programación** aprobará los proyectos y anexos técnicos, que:
 - a. Sean de cobertura regional y se financien, total o parcialmente, con recursos IICA: Cuotas, CATIs/TIN o misceláneos.
 - b. Sean de cobertura interregional o hemisférica, en cuyo caso la Secretaría del Comité de Programación deberá solicitar la opinión de los Directores Regionales.
 - c. Sean de cobertura nacional, regional o interregional y se financien total o parcialmente con recursos IICA adicionales (cuotas, CATIs o misceláneos administrados por la Sede Central) o con recursos externos que requieran negociarse con las sedes centrales de instituciones interamericanas o mundiales y con gobiernos de países no miembros del IICA.
 - d. Contemplan alguna excepción a las normas del IICA.
4. El acuerdo del GAP Nacional o Regional (numerado correlativamente), con los antecedentes utilizados para tomar la decisión y los instrumentos legales respectivos (cuando corresponda), debe ser enviado a la DIPRE.

D. Acciones de Coyuntura

1. El **GAP Nacional** aprobará las acciones de coyuntura cuando sean de cobertura nacional y se financien con recursos propios de la AC y/o externos negociados con instituciones de ámbito nacional o representaciones en el país de instituciones internacionales.
2. El **GAP Regional** aprobará las acciones de coyuntura, que:
 - a. Sean de cobertura regional y se financien con recursos propios de la Dirección Regional y/o externos negociados con cualquier tipo de institución.
 - b. Sean de cobertura nacional y se financien con recursos de la Dirección Regional: Cuotas pendientes de aprobar del presupuesto asignado a la Dirección Regional, Partida Regional de Preinversión y CATIs/TIN o misceláneos generados por la Dirección Regional, o con recursos externos negociados con las sedes centrales de organismos regionales.
3. El **Comité de Programación** aprobará las Acciones de Coyuntura que:
 - a. Se financien con recursos de los Fondos y Partidas administrados por la Sede Central.
 - b. Sean iniciativas de las Unidades de la Sede Central.
 - c. Contemplan alguna excepción a las normas del IICA.
4. El acuerdo del GAP Nacional o Regional (numerado correlativamente), con los antecedentes utilizados para tomar la decisión y los instrumentos legales respectivos (cuando corresponda), debe ser enviado a la DIPRE.

E. Acciones de Apoyo a la Cooperación Técnica

1. El **GAP Nacional** aprobará las acciones de apoyo a la cooperación técnica cuando sean de cobertura nacional y se financien con recursos externos negociados con instituciones de ámbito nacional o representaciones en el país de instituciones internacionales.
2. El **GAP Regional** aprobará las acciones de apoyo a la cooperación técnica, que:
 - a. Sean de cobertura nacional y se financien con recursos externos negociados con las sedes centrales de organismos regionales.
 - b. Sean de cobertura regional y se financien con recursos externos negociados con instituciones de ámbito nacional o regional o de representaciones nacionales o regionales de organismos extraregionales. El **GAP Regional** deberá pedir opinión a los Representantes de las ACs involucradas.
3. El **Comité de Programación** aprobará las acciones de apoyo a la cooperación técnica que:
 - a. Sean de cobertura nacional o regional y se financien con recursos externos que requieran negociarse con las sedes centrales de instituciones interamericanas o mundiales y con gobiernos de países no miembros del IICA.
 - b. Sean de cobertura interregional o hemisférica.
 - c. Contemplen alguna excepción a las normas establecidas para la aprobación de dichos instrumentos por parte de los **GAPs** regionales y nacionales.
4. El acuerdo del **GAP Nacional** o **Regional** (numerado correlativamente), con los antecedentes utilizados para tomar la decisión y los instrumentos legales respectivos (cuando corresponda), debe ser enviado a la **DIPRE**.

F. Instrumentos de Respaldo Legal

1. Acuerdos Básicos con los gobiernos para la operación del IICA en el país, serán enviados a la **DIPRE** para su aprobación por el **Comité de Programación**.
2. La aprobación de los *Acuerdos Generales* seguirá el siguiente procedimiento, cuando se enmarque dentro de las *Prioridades y Normas del IICA*:
 - a. El **GAP Nacional** aprobará los acuerdos generales cuando la contraparte es de ámbito nacional.
 - b. El **GAP Regional** aprobará los acuerdos generales cuando la contraparte es de ámbito regional.

- c. El **Comité de Programación** aprobará los acuerdos generales cuando:
- La contraparte sea de ámbito interregional, hemisférico, extracontinental o mundial.
 - Cuando el Acuerdo General contemple alguna Cláusula que implique una excepción a las Normas del IICA, cualquiera que sea el ámbito de la institución contraparte.
3. Instrumentos jurídicos para la ejecución de proyectos de cooperación técnica y anexos técnicos, seguirá los procedimientos definidos en las secciones IV.C. (Proyectos de Cooperación Técnica y Anexos Técnicos).
4. Instrumentos jurídicos para la ejecución de acciones de coyuntura, seguirá los procedimientos definidos en la sección IV.D. (Acciones de Coyuntura).
5. Instrumentos jurídicos para la ejecución de acciones de apoyo a la cooperación técnica, seguirá los procedimientos definidos en la sección IV.E. (Acciones de Apoyo a la Cooperación Técnica).
6. En todos los casos la DIPRE, en conjunto con Finanzas, la Asesoría Jurídica y la DIREX, podrán actuar como asesores en la elaboración de los instrumentos jurídicos. En este caso, las Unidades enviarán a la DIPRE las propuestas. La DIPRE, en consulta con la Asesoría Jurídica y la DIREX, enviará a la Unidad proponente los comentarios en un plazo máximo de cinco días hábiles.

V. APROBACIÓN DE OPERATIVOS ADICIONALES

1. Los **GAPs Nacionales y Regionales** podrán aprobar Operativos Adicionales, dentro de su ámbito, para la ejecución de **recursos externos**, siempre y cuando se cumpla con las siguientes normas:
- a. Se cuente con el instrumento jurídico de respaldo vigente.
 - b. Se disponga del documento de Operativo Adicional correspondiente, elaborado con base en las disposiciones vigentes.
 - c. Se disponga de los recursos externos comprometidos. Únicamente se podrán comprometer recursos externos, cuando se cuente con un operativo aprobado y además los respectivos fondos hayan sido entregados al IICA. No se deben utilizar recursos IICA (cuotas, CATIs y misceláneos) para cubrir costos de recursos externos.

- d. Cuando los recursos externos se manejen en la Cuenta Control del IICA, se deberá consultar con la Dirección de Finanzas sobre la disponibilidad de fondos, utilizando el correo electrónico o cualquier otro medio de telecomunicaciones.
- e. Se disponga del sistema adecuado para la asignación del Código Presupuestario. En una primera fase, este código será propuesto por las Unidades y aprobado por la DIPRE, por la vía más directa disponible.

El Código Presupuestario propuesto por las Unidades deberá incluir los 13 primeros dígitos⁹. Además, se deberá acompañar la siguiente información:

- Nombre de la fuente financiera e instrumento jurídico que la respalda.
- Tema prioritario o Area Estratégica del IICA que corresponde al instrumento de cooperación.
- Porcentaje de CATIs/TIN.
- Ultimo número de instrumento (Dígitos 9 y 10 del Código Presupuestario) asignado en la Unidad al Area Estratégica correspondiente.

2. Los **GAPs Nacionales y Regionales** podrán aprobar Operativos Adicionales dentro de su ámbito, para la ejecución de **recursos cuotas, CATIs/TIN y misceláneos** dentro de Proyectos, Acciones de Coyuntura y actividades de Dirección; siempre y cuando se cumpla con las siguientes normas:

- a. Se cuente con el respectivo instrumento (Proyecto o Acción de Coyuntura) aprobado, según las disposiciones de este Manual.
- b. Se financie con recursos propios de la Unidad: Cuotas pendientes de aprobar y CATIs o ingresos misceláneos correspondientes a la Unidad.
- c. Se disponga del sistema adecuado para la asignación del Código Presupuestario. En una primera fase, este código será propuesto por las Unidades y aprobado por la DIPRE, por la vía más directa disponible.

El Código Presupuestario⁹ propuesto por las Unidades deberá incluir los 13 primeros dígitos. Además, se deberá acompañar la siguiente información:

- Origen de los recursos.
- Tema Prioritario o Area Temática del IICA que corresponde al instrumento de cooperación, cuando se trate de un instrumento de cooperación técnica.
- Ultimo número de instrumento (Dígitos 9 y 10 del Código Presupuestario) asignado en la Unidad al Area Temática correspondiente, cuando se refiera a Instrumentos de Cooperación Técnica.

⁹ Ver " Orientaciones para la Programación. Documento Séptimo: Codificación Presupuestaria".

- d. Los operativos adicionales de proyectos regionales podrán ser aprobados en el GAP Nacional donde está la sede del proyecto, en cuyo caso el GAP debe incluir la participación del responsable del proyecto.
3. Los siguientes operativos se tramitarán y aprobarán en la **Sede Central**, a través de la DIPRE:
 - a. Los Operativos Anuales Iniciales para todas las Unidades del Instituto.
 - b. Los Operativos de las Unidades de la Sede Central.
 - c. Los Operativos para las ACs y Direcciones Regionales que se financian con recursos adicionales provenientes de Partidas Especiales o Fondos administrados por la Sede Central.
4. Las ACs y las Direcciones Regionales deben comunicar a la DIPRE la aprobación de Operativos Adicionales, en forma inmediata, acompañando toda la información de respaldo para actualizar la información de las bases de datos que administra la DIPRE (Instrumento de cooperación y/o de respaldo legal y Ayuda Memoria del acuerdo del GAP). Los operativos adicionales aprobados en cada AC o Dirección de Centro Regional deben numerarse correlativamente, para facilitar el control interno.
5. Las unidades podrán solicitar opinión y/o apoyo de la Sede Central, para la preparación de las propuestas, cuando lo estimen necesario.
6. Las Unidades podrán elevar la aprobación de este tipo de Operativos Adicionales a la Sede Central, a través de la DIPRE, a su mejor conveniencia.

VI. DISPOSICIONES GENERALES

1. Cualquier excepción a las normas del IICA, invalida la delegación de autoridad y requiere la autorización expresa de la Sede Central, a través de la Secretaría del Comité de Programación, la DIPRE.
2. Copia de todo instrumento firmado u operativo aprobado por descentralización, con copia del respectivo acuerdo del GAP (Ver ejemplo de acta de acuerdos de los GAP en el Anexo 2), debe ser enviado a la DIPRE en la Sede Central, quien lo incluirá en una Base de Datos y lo pondrá a disposición del resto de las Unidades de la Sede Central.
3. Las Unidades podrán solicitar opinión y/o apoyo de la Sede Central sobre la formulación de instrumentos de cooperación, a través del Comité de Programación, cuya Secretaría la ejerce la DIPRE. Las opiniones se solicitarán utilizando los medios de comunicación disponibles, dando preferencia al correo electrónico.

4. En todos los casos la DIPRE, en conjunto con Finanzas, Asesoría Jurídica y DIREX, podrán actuar como asesores en la elaboración y negociación de los instrumentos jurídicos. En este caso, las Unidades enviarán a la DIPRE las propuestas. La DIPRE, en consulta con la Asesoría Jurídica y la DIREX, enviará a la Unidad proponente los comentarios en un plazo máximo de cinco días hábiles.
5. Las ACs y Direcciones de Centros Regionales podrán declinar el uso de su autoridad, cuando lo crean conveniente por razones de beneficio institucional, sometiendo la aprobación de instrumentos de cooperación y respaldo legal a un nivel superior.
6. La Sede Central ejercerá el seguimiento de las aprobaciones que se efectúen por descentralización, a través de las siguientes unidades:
 - a. La Dirección de Finanzas será la responsable de analizar y verificar, de acuerdo con la información de que disponga, la disponibilidad real de recursos en los convenios y la ejecución de los Programas Operativos aprobados, de acuerdo con el origen de los fondos.
 - b. La DIREX será la responsable de velar por el cumplimiento de las políticas, en la formulación, negociación y ejecución de acuerdos con los organismos de ámbito interamericano o mundial.
 - c. La Asesoría Jurídica evaluará el cumplimiento de las normas jurídicas del IICA, de los países involucrados y del derecho internacional.
 - d. El Consorcio Técnico, a través de sus Direcciones de Areas Temáticas y Centros Especializados, velará por la congruencia con las prioridades institucionales y la calidad técnica.
 - e. La DIPRE analizará y verificará el cumplimiento de las normas y procedimientos internos en las áreas de: i) trámite y aprobación de instrumentos jurídicos y de cooperación técnica, y ii) programación operativa detallada.
7. El Gerente del Consorcio de Planeamiento y Coordinación deberá someter a ratificación de la Junta Directiva de los Consorcios aquellos acuerdos del Comité de Programación, que por su impacto institucional requieran una decisión del más alto nivel ejecutivo del Instituto.
8. La información de instrumentos y operativos aprobados en los GAPs Nacionales y Regionales, debe ser enviada inmediatamente a la DIPRE, quien es la responsable de mantener una base de datos con información actualizada de instrumentos y del Programa Operativo. La DIPRE enviará información a las Unidades de la Sede Central que corresponda.
9. El personal de la DIPRE aclarará cualquier duda que surja en la aplicación de estos procedimientos, para lo cual se puede enviar las consultas vía correo electrónico a: dipre@iica.ac.cr.

ANEXO 1

LAS ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE PROGRAMACIÓN Y LOS GAPS NACIONALES Y REGIONALES

A. Comité de Programación

Al Comité de Programación le corresponde aprobar:

1. Los Perfiles de Proyectos, que:
 - a. Sean presentados a las sedes centrales de instituciones de ámbito hemisférico o mundial
 - b. Sean de cobertura interregional o hemisférica
 - c. Sean iniciativas de las Unidades de la Sede Central.
2. La participación del Instituto en licitaciones y concursos de cobertura interregional o hemisférica.
3. Los proyectos de cooperación técnica y anexos técnicos, que:
 - a. Sean de cobertura regional y se financien, total o parcialmente, con recursos IICA: Cuotas, CATIs/TIN o misceláneos.
 - b. Sean de cobertura interregional o hemisférica, en cuyo caso la Secretaría del Comité de Programación deberá solicitar la opinión de los Directores Regionales.
 - c. Sean de cobertura nacional, regional o interregional y se financien total o parcialmente con recursos IICA adicionales (cuotas, CATIs o misceláneos administrados por la Sede Central) o con recursos externos que requieran negociarse con las sedes centrales de instituciones interamericanas o mundiales y con gobiernos de países no miembros del IICA.
 - d. Contemplan alguna excepción a las normas del IICA.
4. Las Acciones de Coyuntura, que:
 - a. Se financien con recursos de los Fondos y Partidas administrados por la Sede Central.
 - b. Sean iniciativas de las Unidades de la Sede Central.
 - c. Contemplan alguna excepción a las normas del IICA.

5. Las acciones de apoyo a la cooperación técnica que:
 - a. Sean de cobertura nacional o regional y se financien con recursos externos que requieran negociarse con las sedes centrales de instituciones interamericanas o mundiales y con gobiernos de países no miembros del IICA.
 - b. Sean de cobertura interregional o hemisférica.
 - c. Contemplan alguna excepción a las normas establecidas para la aprobación de dichos instrumentos por parte de los GAPs Nacionales y Regionales.
6. Los siguientes Instrumentos de Respaldo Legal:
 - a. Acuerdos básicos con los gobiernos para la operación del IICA en el país.
 - b. Acuerdos generales cuando:
 - La contraparte sea de ámbito interregional, hemisférico, extracontinental o mundial.
 - Cuando el Acuerdo General contemple alguna Cláusula que implique una excepción a las Normas del IICA, cualquiera que sea el ámbito de la institución contraparte.
 - c. Instrumentos jurídicos para la ejecución de proyectos de cooperación técnica, anexos técnicos, acciones de coyuntura y acciones de apoyo a la cooperación, que:
 - Sean de cobertura nacional o regional y se financien con recursos externos que requieran negociarse con las sedes centrales de instituciones interamericanas o mundiales y con gobiernos de países no miembros del IICA.
 - Sean de cobertura interregional o hemisférica.
 - Contemplan alguna excepción a las normas establecidas para la aprobación de dichos instrumentos por parte de los GAPs Regionales y Nacionales.
7. Cualquier excepción a las normas del IICA en cualquier tipo de instrumento legal o de cooperación, especialmente en lo referente a la política de CATIs/TIN, recursos humanos, manejo financiero, prioridades temáticas, etc.

Los acuerdos del Comité de Programación serán ratificados por el Gerente del Consorcio de Planeamiento y Coordinación. Cuando se trate de asuntos de importancia estratégica y de definición de política, a juicio del Comité de Programación o del Gerente del Consorcio de Planeamiento y Coordinación; los acuerdos del Comité serán sometidos a ratificación de la Junta Directiva de los Consorcios.

B. Grupo Nacional de Apoyo a la Programación: GAP Nacional

Al GAP Nacional le corresponde aprobar:

1. Los perfiles de proyectos de cobertura nacional para ser presentados a instituciones de ámbito nacional o representaciones en el país de instituciones internacionales.
2. La participación del IICA en concursos y licitaciones de cobertura nacional
3. Los proyectos y anexos técnicos cuando sean de cobertura nacional y se financien con recursos propios de la AC y/o externos negociados con instituciones de ámbito nacional o representaciones en el país de instituciones internacionales.
4. Las acciones de coyuntura cuando sean de cobertura nacional y se financien con recursos propios de la AC y/o externos negociados con instituciones de ámbito nacional o representaciones en el país de instituciones internacionales.
5. Las acciones de apoyo a la cooperación técnica cuando sean de cobertura nacional y se financien con recursos externos negociados con instituciones de ámbito nacional o representaciones en el país de instituciones internacionales.
6. Los siguientes Instrumentos de Respaldo Legal:
 - a. Acuerdos generales cuando la contraparte es de ámbito nacional.
 - b. Instrumentos jurídicos para la ejecución de proyectos de cooperación técnica, anexos técnicos, acciones de coyuntura o acciones de apoyo a la cooperación; cuando sean de cobertura nacional y se financien con recursos externos negociados con instituciones de ámbito nacional o representaciones en el país de instituciones internacionales.
7. Los Operativos adicionales de recursos externos de la AC, cuando se disponga del instrumento jurídico de respaldo vigente, el documento de operativo adicional elaborado con base en las disposiciones vigentes y se cuente con los recursos externos comprometidos.
8. Los Operativos adicionales de recursos propios de la AC (cuotas pendientes de aprobar, 60% de los CATIs/TIN ingresados, misceláneos generados y autofinanciamiento ingresado), siempre y cuando se cuente con el respectivo instrumento de cooperación aprobado.

C. Grupo Regional de Apoyo a la Programación: GAP Regional

Al GAP Regional le corresponde aprobar:

1. Los perfiles de proyecto de cobertura nacional o regional para ser presentados a instituciones de ámbito regional.

2. La participación del IICA en concursos y licitaciones de cobertura regional.
3. Los proyectos y anexos técnicos que:
 - a. Sean de cobertura regional y se financien exclusivamente con recursos externos negociados con instituciones de ámbito nacional o regional o de representaciones nacionales o regionales de organismos extraregionales. El GAP Regional deberá pedir opinión a los Representantes de las ACs involucradas.
 - b. Sean de cobertura nacional y se financien con recursos de la Dirección Regional: Cuotas pendientes de aprobar del presupuesto asignado a la Dirección Regional, Partida Regional de Preinversión y CATIs/TIN o misceláneos generados por la Dirección Regional, o con recursos externos negociados con las sedes centrales de organismos regionales.
4. Las acciones de coyuntura, que:
 - a. Sean de cobertura regional y se financien con recursos propios de la Dirección Regional y/o externos negociados con cualquier tipo de institución.
 - b. Sean de cobertura nacional y se financien con recursos de la Dirección Regional: Cuotas pendientes de aprobar del presupuesto asignado a la Dirección Regional, Partida Regional de Preinversión y CATIs/TIN o misceláneos generados por la Dirección Regional, o con recursos externos negociados con las sedes centrales de organismos regionales.
5. Las acciones de apoyo a la cooperación técnica, que:
 - a. Sean de cobertura regional y se financien con recursos externos negociados con instituciones de ámbito nacional o regional o de representaciones nacionales o regionales de organismos extraregionales. El GAP Regional deberá pedir opinión a los Representantes de las ACs involucradas.
 - b. Sean de cobertura nacional y se financien con recursos externos negociados con las sedes centrales de organismos regionales.
6. Los siguientes Instrumentos de Respaldo Legal:
 - a. Acuerdos generales cuando la contraparte es de ámbito regional.
 - b. Instrumentos jurídicos para la ejecución de proyectos de cooperación técnica, anexos técnicos, acciones de coyuntura y acciones de apoyo a la cooperación, cuando sean de cobertura regional y se financien con recursos externos negociados con instituciones de ámbito nacional o regional o de representaciones regionales de organismos extraregionales.
 - c. Instrumentos jurídicos para la ejecución de proyectos de cooperación técnica, anexos técnicos, acciones de coyuntura y acciones de apoyo a la cooperación, cuando sean de cobertura nacional y se financien con recursos externos negociados con sedes centrales de organismos regionales.

7. Los Operativos adicionales de recursos externos de la Dirección Regional, cuando se disponga del instrumento jurídico de respaldo vigente, el documento de operativo adicional elaborado con base en las disposiciones vigentes y se cuente con los recursos externos comprometidos.
8. Los Operativos adicionales de recursos propios de la Dirección Regional (cuotas pendientes de aprobar, 60% de los CATIs/TIN ingresados, misceláneos generados y autofinanciamiento ingresado), siempre y cuando se cuente con el respectivo instrumento de cooperación aprobado.

ANEXO 2

EJEMPLO DE ACTA DE ACUERDO GRUPO DE APOYO A LA PROGRAMACIÓN

UNIDAD: _____

AYUDA MEMORIA DE LA REUNIÓN NO. (CORRELATIVO ANUAL)/AÑO

A. ASISTENCIA

La reunión No. /año del GAP inició a las del día, con la presencia de los siguientes funcionarios:

Por la Secretaría: _____

B. TEMAS SEGÚN AGENDA DE LA REUNION

A. Proyecto: Género en el Desarrollo Rural Sostenible. ---AREA ESTRATEGICA IV---

"ACUERDO (Número Correlativo): Se recomienda

1. Aprobar la propuesta de proyecto en la versión que incorpore las siguientes observaciones:"
 - a. Dejar claro que los aportes de IICA y de los países son en especie, por lo que se recomienda usar la siguiente expresión: "Aporte del IICA en especie".
 - b. Corregir la nota (5) de la página 32 de forma que la misma quede en el monto de los CATIs y no en el Total General.
 - c. etc.
2. Solicitar a la Dirección de Desarrollo Rural Sostenible considerar los siguientes aspectos para la elaboración de la Carta de Entendimiento
 - a. Los recursos deberán desembolsarse al IICA de acuerdo con un plan de trabajo y de forma adelantada al inicio de las acciones programadas.
 - b. Especificar que el manejo de los intereses financieros generados por el fondo se hará de acuerdo a la normativa vigente en el Instituto.

- c. Especificar la forma que se llevarán a cabo los informes.
- d. Especificar el mecanismo de coordinación para la operacionalización de los recursos.
- e. Incluir una cláusula de Reciprocidad y Solución de Controversias.

Resumen de la Solicitud

Objetivo: Buscar la institucionalización del enfoque de género a nivel de políticas, programas y proyectos del IICA, así como de organismos nacionales y regionales, vinculados al desarrollo rural sostenible, propiciando una acción articulada del sector público con la sociedad civil, fortaleciendo el PADEMUR y el Fondo Unidas.

Problema Central: La exclusión de la población rural femenina de las acciones y beneficios del desarrollo y la falta de equidad para participar en igualdad de oportunidades con los hombres en el mejoramiento de sus calidades y condiciones de vida y trabajo, en el disfrute del desarrollo humano que les corresponde como sujetos plenos de derechos políticos, sociales, económicos y humanos de una manera general.

Resultado Global: Haber creado las facilidades técnicas con las que cuenta el IICA para integrar la perspectiva de género y mejorar la condición de las mujeres rurales, dependiendo de documentos prospectivos y documentos conceptuales, experiencias exitosas, metodologías, concertación de la sociedad civil y organizaciones públicas, vinculación umbilical entre los temas de género-desarrollo rural sostenible-desarrollo de la nueva ruralidad y de la institucionalidad que le es consustancial, acciones que permitirán en su conjunto que el proyecto se convierta, al iniciarse el nuevo milenio en una plataforma demostrativa, polo de referencia y de efectos multiplicadores, fuente de inspiración metodológica y de cooperación técnica innovadoras para las mujeres rurales y las comunidades de este carácter (hombres y mujeres del continente).

Recursos Financieros: ASDI US\$2.250.000, IICA (especie) US\$1.000.000 aproximadamente. Países beneficiarios (especie) US\$750.000 aproximadamente. TOTAL: US\$4.000.000. Se percibirán CATIs por US\$180.000.

Duración: 3 años.

Sin más asuntos que tratar se concluye la reunión a las diecisiete horas treinta minutos.

FIRMA DE LOS PARTICIPANTES

Fecha:



Consortio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC)

ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACION

Documento Sexto:

**Preparación del Programa Operativo
Anual Inicial y Operativos Adicionales**

San José, Costa Rica
Setiembre de 2000

Preparación del Programa Operativo Anual

Primera Parte: Orientaciones Generales

I. Propósito de la Propuesta de Programa Operativo

El Programa Operativo es un instrumento del Sistema de Planeamiento del IICA que permite operacionalizar la Estrategia Corporativa para el año que se programa, a partir del Programa Presupuesto Bienal, asignando los recursos del Fondo Regular (Cuotas y Misceláneos) e incorporando la programación de los recursos externos, CATIs/TIN y Autofinanciamiento.

Sus propósitos fundamentales son:

1. Especificar las prioridades y los resultados esperados para el año, en cuya obtención se concentrarán las Unidades en los distintos ámbitos de acción del Instituto: Hemisferio, región y país.
2. Efectuar la asignación efectiva de los recursos del IICA: Cuotas, CATIs/TIN, Misceláneos; y Autofinanciamiento, para el logro de los resultados esperados para el año.
3. Programar los recursos externos para el período, especificando las acciones que el Instituto debe ejecutar, en cumplimiento a los compromisos asumidos en los instrumentos jurídicos vigentes.

La Estrategia Corporativa¹ establece las prioridades para toda la acción del Instituto y por lo tanto se aplica para la cooperación que brinda el IICA en regiones y países.

La Estrategia Corporativa es la base para la determinación de las Prioridades Bienales del Programa Presupuesto. Las Prioridades Anuales del Programa Operativo, representan las acciones en que se concentrarán las Unidades del IICA para avanzar en los Resultados Esperados de las Prioridades Bienales.



¹ La Estrategia del IICA es una sola; sin embargo la Estrategia Corporativa se aplica en cada región y país, dándole cierta especificidad para responder a la realidad concreta de que se trate.

II. *La Programación como un Proceso*

La programación en el IICA se concibe como un proceso continuo. En efecto, el Programa Operativo Inicial se aprueba en una fecha determinada y es posible ajustarlo durante el año para dar respuesta a los cambios en el entorno en que se da la cooperación y a las recomendaciones y decisiones que surjan del seguimiento y la evaluación del desempeño institucional.

En consecuencia, se deben distinguir dos etapas en el proceso de programación:

- La preparación de la propuesta y aprobación del Programa Operativo Inicial; y
- los mecanismos establecidos para su ajuste en el transcurso del ejercicio presupuestario.

El proceso de programación, conlleva la participación de todas las Unidades de la Dirección General y la realización de un conjunto de actividades y eventos que son coordinados por la Dirección de Programación y Evaluación (DIPRE) del Consorcio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC).

1. *La Propuesta del Programa Operativo*

En el último trimestre de cada año, las Unidades del Instituto deben elaborar sus respectivas propuestas de Programa Operativo Inicial para el año siguiente. Esas propuestas deben incluir: i) las Prioridades y Resultados Esperados Anuales; ii) los Instrumentos de Cooperación; y iii) los recursos financieros que se programan.

2. *Los Mecanismos de Ajuste*

Durante el ejercicio presupuestario, se pueden introducir cambios en el Programa Operativo Anual aprobado inicialmente, ya sea por medio de transferencias presupuestarias u operativos adicionales. Los operativos adicionales pueden provenir de: reprogramación de los fondos asignados, aprobación de recursos cuotas "pendientes de aprobar", o por adición de nuevos recursos².

a. *Transferencias presupuestarias³*

Permiten flexibilizar y ajustar los procesos de programación y manejo de los recursos, sin desvirtuar las prioridades de la Unidad⁴.

b. *Reprogramación de los fondos asignados*

Se realiza como consecuencia de: i) cambios sustanciales en la concertación con gobiernos e instituciones; ii) cambios en las prioridades del instituto en el ámbito de acción correspondiente; y, iii) la reducción de recursos.

Ello implica la formulación de un nuevo Programa Operativo para la Unidad o Instrumento de Cooperación.

² En las Agencias de Cooperación (AC) y Direcciones Regionales, se han creado los Grupos de Apoyo a la Programación (GAP Nacional, y GAP Regional, respectivamente). Estos GAP asumen responsabilidades de aprobación de instrumentos y Operativos Adicionales, tal como se explica en "Orientaciones para la Programación. Documento Quinto: Procedimientos Internos para la Aprobación de Instrumentos Jurídicos y de Cooperación Técnica y sus Operativos Adicionales Correspondientes".

³ Existe consenso en que la programación se debe efectuar solamente en tres grupos de Objetos de Gasto Mayor: OGM 1, Personal Profesional Internacional; OGM 2, Personal Profesional Local y Personal de Servicios Generales; y OGM del 3 al 9, Costos de Operación. La Ejecución se efectuaría en los nueve OGM. Sin embargo, debido a que los sistemas automatizados actuales no permiten este manejo, esta decisión se ha pospuesto hasta que el nuevo Sistema de Información Gerencial se encuentre en operación.

⁴ Ver "Orientaciones para la Programación: Documento Octavo: Procedimiento Interno para Efectuar Transferencias Presupuestales en el Programa Operativo Anual".

c. **Aprobación de recursos cuota "Pendientes de Aprobar"**

La utilización de esos recursos requiere la aprobación del respectivo instrumento de cooperación y de la tramitación del operativo adicional correspondiente.

d. **Adición de nuevos recursos**

La disponibilidad de recursos es variable durante el año, lo que hace necesario aprobar operativos adicionales para asignar nuevos recursos.

Los recursos adicionales pueden provenir de:

- Nuevos convenios, contratos y otros instrumentos legales que se suscriban o prorroguen con gobiernos e instituciones.
- Costos Administrativos y Técnicos Indirectos (CATIs/TIN) que se esperan generar como consecuencia de la suscripción de nuevos instrumentos legales o adiciones a los que se encuentren vigentes.
- Generación de ingresos misceláneos.
- Generación de ingresos por Autofinanciamiento.
- Recursos IICA que se asignen para fines específicos y que no forman parte de los recursos asignados a la Unidad en la aprobación del Programa Operativo Inicial.

III. Las Etapas en la Preparación del Programa Operativo

1. Información Base para la Preparación de la Propuesta

La Dirección de Programación y Evaluación (DIPRE), envía a cada Unidad la siguiente información:

- a. La Estrategia Corporativa para el período correspondiente.
- b. Prioridades definidas por la Unidad, aprobadas en el Programa Presupuesto bienal correspondiente, especificando:
 - Nombre descriptivo de la prioridad
 - Resultados Esperados por Prioridad e Indicadores de Logro
- c. Recursos regulares (cuotas y misceláneos) asignados por Area Estratégica
- d. Recursos cuota asignados a la Unidad en el Programa Presupuesto aprobado por la JIA
- e. Monto máximo de Ingresos Misceláneos que puede programar y ejecutar la Unidad, según el Programa Presupuesto aprobado por la JIA
- f. Número y Costo Presupuestado del Personal Internacional de la Unidad, financiado con recursos IICA
- g. Número y Costo de Personal Local indicado en el Programa Presupuesto, como referencia para la programación de este Objeto de Gasto Mayor en el Programa Operativo Inicial
- h. Listado de Instrumentos Jurídicos y de Cooperación vigentes para el año a programar, según la información disponible en la DIPRE

2. Preparación de la Propuesta por las Unidades

Con la información enviada por la DIPRE y la disponible en la Unidad, se prepara, con la participación del personal de la Unidad, la propuesta de Programa Operativo.

Las orientaciones sobre las fuentes de financiamiento y el control presupuestario, se detallan en el Anexo 1.

Esta propuesta, deberá ser el resultado de un proceso participativo interno y externo, que incluya consultas a las autoridades nacionales, socios y clientes.

3. Aprobación de las Propuestas

Las propuestas de Programa Operativo de cada Unidad, serán analizadas y aprobadas en primera instancia por la respectiva Región. El Director General aprueba el Programa Operativo Inicial en última instancia.

En el caso de las propuestas de los Centros de Programación de la Sede Central, serán aprobadas por el Director General.

El análisis y aprobación inicial⁵ del Programa Operativo Inicial puede efectuarse en Reuniones de Programación que se realizarán en cada una de las regiones (Andina, Caribe, Central, Norte y Sur); y en la Sede Central. Sin embargo, se podrán utilizar otras modalidades para lograr acuerdos sobre los siguientes aspectos:

- a. Prioridades de las Unidades para el año
- b. Articulación entre Unidades y ámbitos de acción
- c. Asignación de recursos

IV. *El Contenido de la Propuesta de Programa Operativo*

La propuesta de Programa Operativo detallado de cada Unidad, deberá contener lo siguiente:

1. Prioridades de la Unidad para el Año, Resultados Esperados por Prioridad e Indicadores de Desempeño (Formato PO.1).
2. Instrumentos de Cooperación (IC), Resultados, Actividades y Recursos (Formato PO.2).
3. Centros de Programación de la Sede Central, Actividades y Recursos (Formato PO.3).
4. Resumen de Ingresos (Formato PO.4).

Estos Formatos se detallan en la **Segunda Parte: Formatos para la Preparación del Programa Operativo Detallado.**

Para reflejar la asignación global de recursos del Programa Operativo Inicial aprobado, la DIPRE preparará un Resumen por Instrumento, Actividad, Fuente de Financiamiento y Objeto de Gasto Mayor (Formato S.1). Las Unidades proponentes deberán preparar un **Resumen de Prioridades y Asignación de Recursos (Formato S.2)**, cuyas orientaciones para su preparación se detallan en la **Tercera Parte** de este documento.

⁵ La aprobación final del Programa Operativo Inicial le corresponde al Director General.

V. Estructura del Programa Operativo

1. Agencias de Cooperación en los Países y Direcciones Regionales

Con el fin de que las Agencias de Cooperación y las Direcciones Regionales tengan FLEXIBILIDAD en la programación y ejecución de recursos, las propuestas de Programa Operativo pueden elaborarse optando por una de las siguientes modalidades:

a. Modalidad 1: Programación por Instrumentos de Cooperación⁶

En este caso, se sigue el siguiente procedimiento:

- La Unidad define sus prioridades anuales.
- Se operacionalizan las prioridades en uno o más Instrumentos de Cooperación (IC).
- Se asignan los recursos (de cualquier fuente) por Instrumento de Cooperación (IC).

En esta modalidad, los costos de las actividades de la Oficina del Representante y las de Administración de la Unidad deben distribuirse en el o los Instrumentos de Cooperación programados.

b. Modalidad 2: Programación por Unidades Internas

En esta modalidad la Unidad define una o dos Unidades Internas para programar los recursos IICA (Cuotas, CATIs/TIN, Misceláneos y Autofinanciamiento). Estas Unidades Internas son las que ejecutarán los instrumentos de cooperación o acciones correspondientes a las prioridades anuales y pueden ser:

- Unidad de Coordinación de Operaciones, la cual concentra los recursos humanos y de operación del Instituto destinados a brindar servicios de cooperación. Esta Unidad se justifica en aquellas Agencias de Cooperación que manejan un alto volumen de recursos externos y requiere concentrar los recursos del Instituto (cuotas, CATIs/TIN y misceláneos) para actuar en forma más efectiva.
- Unidad de Conducción del Plan de Acción. En los casos en que, para efectos de ejecución y control interno, se desee mantener presupuestariamente independientes las actividades de la Oficina del Representante y las de Administración, de aquellas actividades correspondientes a servicios de cooperación; se puede programar la Unidad de Conducción del Plan de Acción (anteriormente llamada "Costos de Dirección").

Nótese que en esta Modalidad 2, existen dos alternativas:

- Programar únicamente la Unidad de Conducción del Plan de Acción y los Instrumentos de Cooperación financiados con recursos de cualquier fuente de financiamiento.
- Programar ambas Unidades Internas (Unidad de Conducción del Plan de Acción y Unidad de Coordinación de Operaciones) y los instrumentos de cooperación financiados exclusivamente con recursos externos.

⁶ Estos Instrumentos de Cooperación pueden ser: Proyectos, Acciones de Coyuntura, Acciones de Apoyo a la Cooperación, Instrumentos de Acción Prioritaria Anual (IAPA), Anexos Técnicos, etc.

2. Centros de Programación de la Sede Central

La propuesta de Programa Operativo de los Centros de Programación de la Sede Central (Gerencias, Auditoría Interna y DIREX), deberán elaborarse a partir de la definición de las Prioridades Anuales. La asignación de recursos se efectuará por Prioridad y Programa Operativo y no por Unidad Interna.

Segunda Parte: Formatos para la Preparación del Programa Operativo Detallado

- FORMATO PO.1 Prioridades Anuales
- FORMATO PO.2 Instrumentos de Cooperación (IC)
- FORMATO PO.3 Centros de Programación de la Sede
Central
- FORMATO PO.4 Resumen de Ingresos

FORMATO PO.1

Prioridades Anuales

I. *Introducción*

Este Formato debe ser utilizado por las Agencias de Cooperación en los Países, las Direcciones Regionales y los Centros de Programación de la Sede Central. Debe indicar solamente las Prioridades para el Año que se programa. Se debe completar un Formato PO.1 por cada Prioridad definida.

1. **¿Qué son Prioridades?**

Es un conjunto armónico de acciones en que el IICA concentra esfuerzos y recursos. Estas Prioridades surgen del proceso de creación de las Estrategias del IICA en los países y regiones, así como, de las estrategias correspondientes a los Centros de Programación de la Sede Central.

Las Prioridades Anuales deben ser definidas en cada una de las siguientes unidades:

- a. Sede Central: Gerencia Técnica, Gerencia de Servicios Corporativos, Gerencia de Planeamiento y Coordinación, DIREX y Auditoría Interna.
- b. Regional⁷.
 - Direcciones Regionales (DRs).
 - Agencias de Cooperación (ACs).

2. **El Marco de las Prioridades**

Las prioridades se deben enmarcar dentro de:

- a. Las Areas Estratégicas del IICA definidas en el PMP vigente.
- b. La Estrategia Corporativa y sus especificidad para el país o región, según corresponda.
- c. Las Trayectorias Estratégicas de la Estrategia Corporativa.
- d. Las Prioridades Bienales para la Unidad, aprobadas en el Programa Presupuesto.

3. **Prioridades Bienales y Anuales**

El siguiente esquema es un ejemplo que muestra las relaciones entre las Prioridades Bienales del Programa Presupuesto y las Prioridades Anuales del Programa Operativo.

⁷ Las Regiones en las que se organiza el IICA (Andina, Caribe, Central, Norte y Sur) están compuestas por las Direcciones Regionales más las Agencias de Cooperación en los Países respectivos.

BIENIO					AÑO
Prioridad Bienal	Resultados Esperados	Indicadores Verificables Rendimiento (IVR)	Trayectoria		Prioridad Anual (PA) Año 1
			Año 1	Año 2	
Prioridad 1	Resultado 1.1	IR 1.1.1 IR 1.1.2 IR 1.1.3			P 1
Prioridad 2	Resultado 2.1 Resultado 2.2 Resultado 2.3	IR 2.1.1 IR 2.1.2 IR 2.2.1 IR 2.3.1 IR 2.3.2			P 2
Prioridad n	Resultado n	IR n.n			No hay en este año

En el caso de los Centros de Programación de la Sede Central, estas acciones pueden corresponder a servicios que se brindan a los clientes internos.

II. Orientaciones

1. Nombre de la Prioridad Anual

Este nombre deberá indicar la esencia del servicio o producto de cooperación que se brindará o de la acción relacionada con la transformación institucional del IICA.

2. Descripción

Debe incluir:

- Una explicación breve de los elementos que incluye cada una de las Prioridades Anuales, dándole de esta manera un alcance determinado para focalizar la acción del Instituto, y
- A qué Prioridad Bienal del Programa Presupuesto corresponde.

3. Area(s) Estratégica(s) a la(s) que corresponde

Aquí se debe indicar el Area Estratégica en la que se enmarca la Prioridad Anual. Si la Prioridad corresponde a más de un Area Estratégica, se debe indicar el nombre de cada Area y el porcentaje que le corresponde a cada una de ellas.

4. Resultados Globales Esperados e Indicadores Verificables de Rendimiento

Se deben indicar los resultados que se esperan lograr con las iniciativas de cooperación o de transformación institucional que componen la Prioridad Anual.

Los Resultados se pueden expresar de dos maneras:

- a. Como un producto generado. Por ejemplo: Se ha publicado un informe sobre las perspectivas de la agricultura en Costa Rica para el período 1999-2002.
- b. Como efecto de la cooperación del Instituto. Por ejemplo: Se ha reestructurado la Oficina de Planificación del MAG, creando la Unidad de Comercio y Negociaciones.

Para cada Resultado Esperado se debe identificar uno o más Indicadores Verificables de Rendimiento (IVR), que permitan medir el cumplimiento de los resultados previstos.

En general se puede decir que los indicadores deben incluir elementos cuantitativos, cualitativos y temporales y reflejar logros concretos resultantes de la realización de una o más acciones de cooperación o de transformación institucional.

Ejemplo:

Resultados Esperados	Indicadores Verificables de Rendimiento
Se ha publicado un informe sobre las perspectivas de la agricultura en Costa Rica para el período 1999-2002.	1000 ejemplares del documento publicado en julio de 1999. Documento distribuido entre 30 instituciones relacionadas con la agricultura en el país.
Se ha reestructurado la Oficina de Planificación del MAG, creando la Unidad de Comercio y Negociaciones.	Decreto del Gobierno ordenando la reestructuración y creación de la Unidad de Comercio y Negociaciones. Nombramientos del Personal de la nueva Unidad.
Se ha rediseñado y puesto en práctica un sistema renovado de planeamiento del Instituto.	Bases del Sistema Renovado de Planeamiento, concertadas con todas las Unidades del IICA, publicadas. El 50% de las Unidades del IICA han definido un Plan Estratégico. Las Prioridades Anuales del IICA están definidas y cuentan con Resultados Esperados e Indicadores Verificables de Rendimiento.

FORMATO PO. 1: PRIORIDADES ANUALES⁸

UNIDAD: _____

1. Nombre de la Prioridad Anual

--

2. Descripción

--

3. Area (s) Estratégica (s) a la (s) que corresponde:

Area Estratégica	%

4. Resultados Globales Esperados e Indicadores Verificables de Rendimiento. Estos Resultados deben contribuir al logro de los Resultados Bienales definidos en las Prioridades del Programa Presupuesto.

Resultados Esperados (RE)	Indicadores Verificables de Rendimiento (IVR)	Fecha de Logro
RE1	IVR1 IVR2	
.		
.		
.		
REn	IVRn	

⁸ Se debe completar un Formulario PO.1 por cada Prioridad para el Año. En el caso de los Centros de Programación de la Sede Central, para cada prioridad se debe, además de completar este Formato PO.1, elaborar su correspondiente Formato PO.3.

FORMATO PO. 2

INSTRUMENTO DE COOPERACION (IC)

I. *Introducción*

Este Formato se debe utilizar tanto para la elaboración del Operativo Inicial, como para la elaboración de los Operativos Adicionales que se procesen en el año, de:

1. Cada uno de los Instrumentos de Cooperación a ejecutar en el año: Proyecto (P), Acción de Coyuntura (AC), Acción de Apoyo a la Cooperación (AAC) e Instrumento para la Acción Prioritaria Anual (IAPA). Cuando el IC tenga una duración de más de un año, deberá existir el respectivo Documento Proyecto o Anexo Técnico; cuando su duración sea de un año o menor, únicamente se completa este Formato.
2. La Unidad de Conducción del Plan de Acción, para el caso de las Agencias de Cooperación y Direcciones Regionales, cuando su estructura operativa la contemple.
3. La Unidad de Coordinación de Operaciones, para el caso de las Agencias de Cooperación y las Direcciones Regionales, cuando esta Unidad haya sido creada en esos ámbitos.

II. *Orientaciones*

1. **Identificación**

El propósito de esta sección es resumir las características generales del IC. Varios de los numerales de esta sección se explican por sí solos; por ello únicamente se hará referencia a algunos.

En el "Tipo de Instrumento", se especifica si es Proyecto (P), Acción de Coyuntura (AC), Acción de Apoyo a la Cooperación (AAC), Instrumento de Acción Prioritaria Anual (IAPA), Anexo Técnico, Unidad de Conducción del Plan de Acción o Unidad de Coordinación de Operaciones.

En el "Ambito Geográfico" se debe indicar si el instrumento es de carácter nacional, multinacional o hemisférico. En el caso de los IC regionales deberá indicarse la Región o países que cubre y el país "Sede", referido a la localización de su coordinación o jefatura.

En "Trayectoria Estratégica/Ambito Temático", se debe indicar el nombre de la Trayectoria Estratégica en el que se inscribe el Instrumento. Si se refiere a la Trayectoria de Focalización Temática, debe indicarse si corresponde a uno de los Ambitos Temáticos definidos en la Estrategia Corporativa.

El numeral 1.8 referente a "Responsable" identifica al Jefe o Coordinador del IC.

2. **Objetivos**

Se debe indicar aquí el objetivo para todo el período de duración del instrumento de cooperación.

3. Resultados Esperados e Indicadores Verificables de Rendimiento

- a. Se deben indicar los resultados que se esperan lograr con las acciones a desarrollar

Los Resultados se pueden expresar de dos maneras:

- Como un producto generado. Por ejemplo: Se ha publicado un informe sobre la situación sanitaria del cultivo de café en Costa Rica.
- Como efecto de la acción del Instituto. Por ejemplo: Se ha reestructurado la Oficina de Planificación del MAG, creando la Unidad de Comercio y Negociaciones.

- b. Para cada resultado esperado se deben identificar uno o más Indicadores Verificables de Rendimiento (IVR), que permitan medir el cumplimiento de los resultados previstos

En general se puede decir que los indicadores deben incluir elementos cuantitativos o cualitativos y temporales y reflejar logros concretos resultantes de la realización de una o más acciones de cooperación técnica.

4. Actividades a realizar para el logro de los Resultados Esperados

Las actividades se numerarán en forma consecutiva (01, 02, etc.) desde el inicio del Instrumento de Cooperación. Deberán crearse las actividades necesarias para el logro de los resultados esperados, teniendo en cuenta que la presupuestación de los recursos se efectúa a nivel de actividad. En el caso de IC con duración mayor a un año, debe utilizarse y respetarse la numeración cronológica aprobada en el documento proyecto. Es recomendable programar los recursos en el mínimo de actividades posible.

5. Modalidad Operativa

En este apartado se debe explicar cómo se llevará a cabo la ejecución del IC y cómo se lograrán los Resultados Esperados, haciendo énfasis en la respuesta a las siguientes preguntas:

- a. ¿En qué habilidades esenciales del IICA y de la Unidad se sustentará la acción?
- b. ¿Cómo se aprovecharán las fortalezas del IICA y de la Unidad? ¿Cómo se enfrentarán las limitaciones?
- c. ¿Con quienes se trabajará? (Alianzas). ¿A quién se apoyará? (Clientes). ¿Cuál será el rol de cada una de las partes?
- d. ¿Dónde se pondrán los mayores esfuerzos? (instancias institucionales, áreas de trabajo, etc.)

6. Resumen de Recursos por Fuente de Financiamiento y Objeto de Gasto Mayor

Se deben detallar los recursos por actividad, fuente de financiamiento y objeto de gasto mayor. Esta sección constituye el presupuesto del IC. El conjunto del Formato PO.2 constituye su Operativo Anual.

1. Identificación

1.1 Nombre IC: _____

1.2 Tipo de Instrumento: _____ 1.3 Código: _____

1.4 Ambito Geográfico: _____ Número Cronológico del IC: _____

1.5 Fecha Inicio: _____ Fecha Término: _____

1.6 Prioridad (es) a que corresponde (del Formato PO.1): _____

1.7 Area (s) Estratégica (s) en que se enmarca. Si es más de una, indicar Peso Porcentual de cada Area Estratégica:

<u>Area Estratégica</u>	<u>%</u>

1.8 Trayectoria Estratégica: _____
Ambito Temático: _____

1.9 Responsable: _____

2. Objetivos

3. Resultados Esperados e Indicadores Verificables de Rendimiento

Resultados Esperados (RE)	Indicadores Verificables de Rendimiento (IVR)	Fecha de Logro
RE 1	IVR 1 IVR 2 ..	
..	..	
RE n	IVR n	

4. Actividades a realizar para el logro de los Resultados Esperados

Nº de la Actividad	Nombre de la Actividad
00	
01	
.	
.	
n	

⁹ Se debe utilizar también en el caso de que exista la Unidad de Coordinación de Operaciones y/o la Unidad de Conducción del Plan de Acción.

5. Modalidad Operativa

--

6. Resumen de recursos por fuente de financiamiento y objeto de gasto mayor

CODIGO, ACTIVIDAD Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO	OBJETO DE GASTO MAYOR ¹⁰ (US\$)									TOTAL (3-9)	PENDIENTE APROBAR	TOT,
	1 ¹¹	2 ¹²	3	4	5	6	7	8	9			
Actividad 00 Cuotas Misceláneos CATIs/TIN Autofinanciamiento Externos (detallar fuentes)												
Actividad 01 Cuotas Misceláneos CATIs/TIN Autofinanciamiento Externos (detallar fuentes)												
Actividad n .												
GRAN TOTAL												
Total Cuotas												
Total Misceláneos												
Total CATIs/TIN												
Total Autofinanc.												
Total Externos												

10 Los Costos de Personal, se podrán ubicar en una sola actividad (Actividad 00), o distribuirse en las actividades en que el personal desempeña su labor. Al preparar el Operativo se sugiere indicar en el Formato solamente los OGM en los cuales se programan recursos, con el fin de facilitar la lectura del Formato.

11 El costo del Personal Profesional Internacional financiado con recursos IICA (cuotas, misceláneos y CATIs/TIN) que se indique en el OGM 1, será el que proporciona DIPRE en la Información Base.

12 La preparación de los Anexos de Personal para indicar los costos del OGM 2: Personal Profesional Local y de Servicios Generales, es optativo. Es responsabilidad de la AC en los países o la Dirección Regional programar los recursos necesarios para cubrir los costos del personal local. Cualquier déficit en el cierre anual en los OGM del 2 al 9, deberá ser cubierto con los recursos de la Unidad en el siguiente año.

FORMATO PO.3

CENTROS DE PROGRAMACION DE LA SEDE CENTRAL

I. *Introducción*

Este Formato deberá ser utilizado únicamente por los Centros de Programación de la Sede Central, que a la fecha son:

- Gerencia Técnica
- Gerencia de Planeamiento y Coordinación
- Gerencia de Servicios Corporativos
- Dirección de Relaciones Externas (DIREX)
- Auditoría Interna

Se deberá completar un Formato PO.3 para cada Prioridad del Centro de Programación.

La Programación por Prioridad, busca establecer una modalidad de organización y operación tipo "Red" dentro de cada Centro de Programación, en donde los recursos humanos se agrupan en equipos de trabajo para responder a procesos que apuntan al cumplimiento de los Resultados Esperados de las Prioridades establecidas.

II. *Orientaciones*

1. Actividades a realizar para el logro de los Resultados Esperados de la Prioridad.

Se espera que cada Prioridad tenga una actividad única. Si existiera más de una actividad para la Prioridad, se debe indicar su nombre, numerándolas consecutivamente.

La Actividad 00 se puede usar para incluir los Costos de Personal. Sin embargo, si se estima necesario los Costos de Personal pueden distribuirse en otras actividades.

2. Resumen de Recursos por Actividad, Fuente de Financiamiento y Objeto de Gasto Mayor.

Se deben detallar los recursos por actividad, indicando fuente de financiamiento y objeto de gasto mayor.

FORMATO PO.3 CENTROS DE PROGRAMACION DE LA SEDE CENTRAL

PRIORIDAD¹³:

Coordinador de la Prioridad:

1. Actividades a realizar para el logro de los Resultados Esperados de la Prioridad

Nº de la Actividad	Nombre de la Actividad
00	
01	
n	

2. Resumen de Recursos por Actividad, Fuente de Financiamiento y Objeto de Gasto Mayor.

CODIGO, ACTIVIDAD Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO	OBJETO DE GASTO MAYOR ¹⁴ (US\$)									TOTAL (3-9)	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Actividad 00: (Nombre) ¹⁵ Cuotas Misceláneos CATIs/TIN Autofinanciamiento Externos (detallar fuentes)											
Actividad 01 (nombre) Cuotas Misceláneos CATIs/TIN Autofinanciamiento Externos (detallar fuentes)											
Actividad n											
GRAN TOTAL Total Cuotas Total Misceláneos Total CATIs/TIN Total Autofinanciamiento. Total Externos (Detallar)											

FORMATO PO.4

¹³ Se deberá completar un Formato PO.3 por cada Prioridad definida por la Unidad.

¹⁴ Al preparar el Operativo se sugiere indicar en el Formato solamente los OGM en los cuales se programan recursos, con el fin de facilitar la lectura del Formato.

¹⁵ Los Costos de Personal se podrán programar en una sola actividad (00), o distribuirse en las actividades en que el Personal desempeña su labor.

RESUMEN DE INGRESOS

I. Orientaciones

En este formato se resumen los ingresos provenientes de diversas fuentes que la Unidad Operativa prevé recibir durante el año que se programa.

1. Ingresos en Efectivo Provenientes de Fuentes Externas

En esta sección se deberá presentar una estimación de los ingresos esperados, desglosados por fuente externa de financiamiento, especificando tanto los montos destinados a "costos directos" como los provenientes de estimaciones por concepto de "CATIs/TIN".

2. Actividades de Preinversión

Aquí se debe indicar, en las primeras columnas, que actividades de preinversión está llevando adelante la Unidad y cuales espera realizar el próximo año, describiéndola e indicando su costo en US\$. En las columnas siguientes, se describirá sucintamente que se espera lograr con la actividad de Preinversión, y cuántos recursos se espera captar.

Se entiende por Preinversión toda actividad destinada a generar oportunidades de cooperación que permitan captar o movilizar recursos físicos, humanos y financieros para potenciar la acción institucional en aras del logro de los objetivos del IICA.

3. Otras Contribuciones en Especie

En esta sección se deberán identificar y estimar los montos equivalentes para todos aquellos ingresos que no se reciban en efectivo, tales como personal, servicios (locales, teléfono, etc.), usufructo de equipo, etc.

4. Ingresos Misceláneos

Se debe estimar el monto total de Ingresos Misceláneos para el año.

5. Autofinanciamiento

Se debe estimar el monto total de ingresos por Autofinanciamiento para el año.

FORMATO PO.4 RESUMEN DE INGRESOS Y ACTIVIDADES DE PREINVERSION

Unidad:

1. Ingresos en efectivo provenientes de fuentes externas

NOMBRE Y CODIGO DE LA FUENTE	COSTOS DIRECTOS US\$	CATIs/TIN ESTIMADOS A GENERAR		TOTAL US\$
		%	US\$	
TOTAL				

2. Actividades de Preinversión

Actividad Preinversión		Resultado Previsto	
Descripción	Costo US\$	Descripción	US\$ Captados
TOTAL		TOTAL	

3. Otras contribuciones en especie

FUENTE	TIPO DE CONTRIBUCION	VALOR ESTIMADO US\$
TOTAL		

4. Ingresos Misceláneos estimados para el año: US\$ _____

5. Ingresos por Autofinanciamiento estimados para el año: US\$ _____

Tercera Parte: Formatos para el Resumen del Programa Operativo Anual

El Programa Operativo Anual, se resume en dos Formatos:

- S.1 Asignación de Recursos
- S.2 Resumen de Prioridades y Asignación de Recursos

El Formato S.1 Asignación de Recursos **NO DEBE** ser completado por las Unidades. La DIPRE lo utiliza para consolidar las propuestas del Programa Operativo Detallado y se adjunta al Programa Operativo Inicial de las Unidades, ratificado por el Director General.

Por consiguiente, solamente se darán orientaciones para completar el Formato S.2 Resumen de Prioridades y Asignación de Recursos.

FORMATO S.2

RESUMEN DE PRIORIDADES Y ASIGNACION DE RECURSOS

I. *Orientaciones*

En este Formato se debe indicar, para cada Prioridad Anual:

1. A través de cuáles Instrumentos de Cooperación y/o Estructuras Internas se desarrollarán las acciones para cumplir con los Resultados Esperados de cada Prioridad Anual.
2. Qué recursos (por Fuente de Financiamiento) se asignan para cada Prioridad, desglosados en los Instrumentos de Cooperación y/o Estructuras Internas que la conforman.
3. En el caso de que un Instrumento de Cooperación pertenezca a más de una Prioridad, se debe indicar el monto de recursos (por fuente de financiamiento) que corresponde a cada Prioridad. La suma de todos los recursos del Instrumento de Cooperación, debe corresponder exactamente al monto programado en el Formato PO.2 "Instrumento de Cooperación".

Nótese que es posible que se den dos tipos de relaciones:

1. Prioridades que se ejecutan a través de uno o más Instrumentos de Cooperación y/o Estructuras Internas.
2. Dos o más Prioridades que se ejecutan a través de un Instrumento de Cooperación o una Estructura Interna.

FORMATO S.2 RESUMEN DE PRIORIDADES Y ASIGNACION DE RECURSOS

UNIDAD:

PRIORIDAD ANUAL	INSTRUMENTO COOPERACION/ ESTRUCTURA INTERNA	RECURSOS ASIGNADOS (US\$)					
		QUOTAS	MISCEL.	CATIs/TIN	AUTOFIN.	EXTERNOS	TOTAL
Prioridad 1 (Nombre)	Instrumento de Cooperación 1 (Nombre)						
	Instrumento de Cooperación 2 (Nombre)						
	Instrumento de Cooperación n (Nombre)						
	Estructura Interna (Nombre)						
Prioridad n (Nombre)	Instrumento de Cooperación 1 (Nombre)						
	..						
	.						
TOTAL US\$¹⁶							

¹⁶ El Total por Fuente Financiera de este Formato, debe corresponder al total de recursos programados por la Unidad.

ANEXO 1

FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO

I. *Las Fuentes de Financiamiento*

El Programa Operativo anual de las Unidades del Instituto se financia con recursos del Fondo Regular (cuotas de los países miembros e ingresos misceláneos), Autofinanciamiento, CATIs/TIN y Recursos Externos.

1. Las Cuotas de los Países Miembros

Están compuestas por los aportes en efectivo que pagan los Países Miembros. Se asignan a cada Unidad de acuerdo con los montos aprobados por la JIA en el Programa Presupuesto correspondiente.

Los recursos cuota se destinan prioritariamente a:

- a. Financiar la Estructura Básica de Cooperación y Gerencia de las Unidades en las Regiones y en la Sede Central.

Se entiende por Estructura Básica de Cooperación y Gerencia, los recursos humanos, físicos y operativos mínimos que permitan la presencia institucional en los Países Miembros para brindar servicios de cooperación.

- b. Cubrir los Costos Generales y Provisiones, que incluyen el financiamiento de: Organos Superiores del Instituto (JIA, Comité Ejecutivo y Comités Especiales), Seguros, Aporte al Tribunal Administrativo de la OEA, Auditoría Externa y Pensiones de ex Directores y ex Funcionarios.

- c. Disponer de recursos para Fondos y Partidas Institucionales, destinados a financiar acciones corporativas prioritarias, proyectos especiales y actividades de preinversión.

2. Los Ingresos Misceláneos

Son los que se generan por intereses, devoluciones de impuestos y por descuentos, por diferencias cambiarias y ventas de bienes.

Cada Unidad programa los ingresos misceláneos que genera efectivamente en el año, hasta el monto máximo aprobado por la JIA en el Programa Presupuesto para cada Unidad. Este monto máximo por Unidad, se comunica en la Información Base que envía la DIPRE.

Los recursos misceláneos se destinan, en primera instancia a la reposición del bien vendido, y al financiamiento de personal y gastos de operación programados de acuerdo con las prioridades definidas para brindar cooperación y para la transformación institucional.

3. El Autofinanciamiento

Corresponden a los ingresos percibidos por la venta de servicios y por la recuperación de gastos por servicios prestados.

Cada Unidad programa los recursos de Autofinanciamiento que genera efectivamente en el año, dentro de las prioridades definidas, destinándolo en primera instancia a cubrir los gastos que generó la venta del servicio.

4. Los CATIs/TIN

Corresponden a la recuperación de los costos directos e indirectos en que incurra el IICA como producto de la ejecución de recursos externos.

Cada Unidad puede programar hasta el 60% de los CATIs/TIN totales que espera generar en el año, más el saldo del Fondo CATIs/TIN de años anteriores. En el caso de las Direcciones Regionales, la DIPRE le proporciona el monto de los CATIs/TIN a programar en la Partida Regional de Preinversión, proveniente del 10% del total de CATIs/TIN estimados a generar por todas las Unidades del Instituto. Asimismo, la DIPRE informa el monto de CATIs/TIN (30% del total) a programar por las Unidades de la Sede Central y otras Unidades no generadoras de CATIs/TIN.

Los CATIs/TIN se programan dentro de las prioridades anuales y se destinan, en primera instancia, a cubrir los costos incrementales generados por la ejecución de los recursos externos y al financiamiento del subsidio de vivienda del Personal Profesional Internacional con sede en el país.

5. Los recursos externos

Son recursos que provienen de los convenios, contratos y otros instrumentos jurídicos que el Instituto suscribe con entidades nacionales de contraparte e instituciones financieras internacionales para la ejecución de Instrumentos de Cooperación.

En los instrumentos legales que respaldan las acciones de cooperación financiadas con recursos externos, se debe prever la obtención de anticipos para gastos mediante la creación de fondos rotatorios, adelantos y otros mecanismos por parte de la institución financiadora, a fin de que el Instituto no tenga que cubrir gastos previos o iniciales, ni asumir pérdidas por demoras en desembolsos, diferencias cambiarias, obligaciones legales para el personal o de cualquier otro tipo. Las actividades programadas no deben iniciarse en caso de no contar con los desembolsos establecidos en el instrumento legal vigente.

II. *El Control de la Ejecución Presupuestaria*

Es responsabilidad de cada Unidad el control de la ejecución del Operativo¹⁷, de acuerdo con los siguientes criterios por tipo de fuente:

1. Recursos Cuotas

La ejecución no puede sobrepasar el monto aprobado en el Programa Operativo para los objetos de Gasto Mayor del 2 al 9. Cualquier superávit se traslada automáticamente al Subfondo General de Trabajo (Artículo 83 del Reglamento de la Dirección General).

¹⁷ Los responsables de las unidades deberán controlar la ejecución del Operativo, de tal manera que se cumplan los objetivos y no se produzca sobre ejecución. En el caso de que exista una sobre ejecución de recursos cuota, misceláneos o de autofinanciamiento; ésta deberá ser cubierta por la unidad en el próximo período presupuestal. Los saldos positivos y negativos de CATIs/TIN se trasladan de un ejercicio presupuestal a otro. Los saldos positivos se pueden presupuestar en el año siguiente, mientras que los saldos negativos deben ser cubiertos con la generación de CATIs/TIN del año siguiente.

2. Recursos Misceláneos

Solamente se pueden ejecutar los recursos efectivamente ingresados en el año, hasta el monto máximo aprobado en el Programa Presupuesto para la Unidad. Si existiera un superávit no gastado, al final del ejercicio presupuestal se traslada al Subfondo General de Trabajo.

3. Autofinanciamiento

La ejecución de estos recursos no debe exceder el monto generado en el año.

Si el saldo neto entre lo ingresado y lo gastado en el año es positivo, pasará al Subfondo General de Trabajo.

4. CATIs/TIN

Las Unidades que programen el 60% y el 10% de los CATIs/TIN, deben controlar la ejecución de estos recursos de acuerdo con los ingresos reales del período y los saldos de años anteriores. Cualquier superávit o déficit se incluirá en los saldos del Fondo CATIs/TIN de la Unidad.

Las Unidades que programen recursos provenientes del 30% de los CATIs/TIN, pueden ejecutar solamente el monto aprobado en el Programa Operativo. Cualquier déficit deberá ser cubierto por la Unidad con los recursos del siguiente ejercicio presupuestal. Los saldos no ejecutados de estos recursos, no podrán ser usados en el período siguiente.

5. Recursos Externos

Se deben programar los recursos externos que cuenten con el respectivo instrumento jurídico vigente en el período.

Para mejorar el manejo de los recursos externos, las cifras que se incluyan en los operativos, deberán:

- a. Estimar la capacidad real de gasto durante el período que se programa.
- b. Estimar el monto adecuado a ejecutar en US\$, cuando los recursos son en moneda local, de acuerdo con una tasa de cambio proyectada como promedio para el año. Cuando existan fuertes procesos de devaluación de la moneda local, se deben reprogramar los fondos que se ejecutan en moneda local.
- c. Tener en cuenta las demoras que conlleva el trámite para concretar desembolsos.
- d. Estimar adecuadamente la fecha de inicio de la ejecución del instrumento respectivo y considerar las labores previas que supone la fase de puesta en marcha (selección de personal, aspectos de organización, cumplimiento de condiciones previas a los desembolsos exigidos por las fuentes financieras, etc.).
- e. Programar las reservas necesarias para liquidaciones de personal, actualizando los montos correspondientes.

La ejecución de esos recursos debe efectuarse en la medida que existan fondos disponibles de la fuente respectiva. Cualquier excepción a esta norma, debe ser autorizada por el SubDirector General.



Consortio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC)

Separata del Documento Sexto:

**Preparación del
Programa Operativo Anual Inicial y
Operativos Adicionales**

**Formatos para la Preparación del
Presupuesto Anual de Personal**

(Uso Opcional)

San José, Costa Rica
Setiembre de 2000

Formatos para la Preparación del Presupuesto Anual de Personal

Dado que en la propuesta de Programa Operativo Anual y Operativos Adicionales, no es necesario presentar un detalle de los costos de personal, se presentan a continuación, los Formatos para el cálculo de los Costos de Personal Internacional y Local, para uso discrecional e interno de cada una de las Unidades con fines de programación.

FORMATO PPI

Costos de Personal Profesional Internacional

Instrucciones

Este formato deberá ser elaborado únicamente para establecer los costos correspondientes al Personal Profesional Internacional financiado con recursos externos.

Para el Personal Profesional Internacional financiado con recursos Cuotas y CATIs/TIN, los cálculos serán efectuados por DIPRE con base en la información suministrada por la Dirección de Recursos Humanos. La información pertinente se envía como parte de la información base y las cifras correspondientes no pueden ser modificadas por la Unidad.

Si se identifican discrepancias entre la lista de funcionarios que se incluye en la información base y la situación real de la Unidad, el responsable deberá indicarlo en el memorando de envío de la propuesta de operativo.

El cuadro será confeccionado para el Personal de las Estructuras Internas e Instrumentos de Cooperación; los funcionarios se incluirán de acuerdo con la función que desempeñan. Dicho cuadro se ordenará por cada una de las fuentes externas y dentro de cada fuente por Estructura Interna e Instrumento de Cooperación.

Si el funcionario trabaja en más de un instrumento de cooperación, su nombre debe figurar en cada uno de esos centros de costo, especificando el porcentaje del tiempo dedicado a cada instrumento y programando sus costos proporcionalmente.

En la columna "Fuente financiera/Centro de costo" se debe especificar la fuente de los recursos externos (institución externa) y el centro de costo (la Estructura Interna o el Instrumento de Cooperación) en la que se desempeña parcial o totalmente el funcionario.

En la columna "Número de Empleado", se debe indicar el código de empleado asignado por la Dirección de Recursos Humanos en el momento de la contratación. Si el cargo está vacante, esta columna permanece en blanco.

En la columna "Clase-Paso actual", se anota la clasificación que el funcionario tenga en el momento de hacer los cálculos. En la columna "Clase-Paso Presupuestado" se debe añadir un paso a la clasificación que tiene el funcionario en el momento de hacer los cálculos (esto tiene valor sólo para efectos del Programa Operativo y no afecta la clasificación del funcionario, ya que ella sólo puede modificarse siguiendo los procedimientos vigentes en el Instituto sobre el particular).

En la columna "Sueldo neto presupuestado" se debe colocar el monto correspondiente a la clasificación del funcionario anotada en la columna "Presupuestado", que se da en la Escala de sueldos (neto básico) vigente para el ejercicio presupuestario que se programa. Para los cálculos no se deben usar centavos.

Las columnas "Subsidio familiar" y "Subsidio educacional" se calculan con base en el número de dependientes reconocidos que el funcionario tenga al momento de efectuar los cálculos; se descontarán los dependientes que cumplan 25 años de edad en el curso del año. El subsidio educacional se calcula para todos los dependientes (hijos) con edades entre los 3 y los 25 años y que estén estudiando. Las cifras a utilizar en cada uno de los casos serán las que estén vigentes para el ejercicio presupuestario.

El "**Plan de retiro**" se calcula tomando en cuenta la fecha de ingreso del funcionario al IICA. Hasta los dos años de antigüedad, se considerará dentro del Plan de Previsión con un 5% del sueldo "remuneración pensionable", establecido en la Escala de Sueldos vigente. Después de los dos años se integrará al Plan de Jubilaciones y Pensiones, para lo cual se calculará un 14% del sueldo "remuneración pensionable". Si los dos años se cumplen dentro del período que se presupuesta, se ponderarán los porcentajes, de acuerdo con el mes en que se cumple con la antigüedad necesaria para ingresar al 14%. El personal internacional de confianza, al ingresar al Instituto, podrá optar por el Plan de Previsión con un 5% del sueldo "remuneración pensionable" o por el Plan de Jubilaciones y Pensiones con un 14% del sueldo "remuneración pensionable".

El "**Ajuste por sede de trabajo**" se debe calcular de acuerdo con el sistema indicado en el memorando OC/DG-804 del 4 de marzo de 1986. La tabla de multiplicadores que se debe utilizar es la que se encuentre vigente al momento de efectuar los cálculos. Esa tabla es publicada y actualizada periódicamente por la Dirección de Recursos Humanos, de acuerdo con las modificaciones que efectúe la Comisión Internacional de Servicio Civil.

Para efectos de recursos presupuestados, el ajuste por sede se calcula de la misma manera mencionada, pero considerando un incremento del 5% en el valor actual para los casos de países con ajuste positivo, hasta el tope máximo que indique la tabla vigente. Para los países con multiplicador 0 (cero) se les debe presupuestar con multiplicador 5 (cinco).

Los cálculos por concepto de "**Seguros de Vida y Seguro de Salud**" deben hacerse considerando las tablas vigentes a la fecha de efectuar los mismos. El seguro de vida se indica de acuerdo con el sueldo neto básico del funcionario. El seguro de salud se establece de acuerdo con el número de dependientes reconocidos al funcionario.

En la columna "**Reconocimiento por años de servicio**" se deben consignar los recursos destinados a efectuar las reservas para el pago del reconocimiento por años de servicio que establece el Manual de Personal vigente.

En la columna "**Movilización**" se deben indicar los recursos destinados a costos por reclutamiento, viaje a la patria, traslados y repatriación por cada funcionario.

En la columna "**Beneficios Adicionales**" se deberán indicar los beneficios especiales que se han aprobado a nivel del país (como es el caso de "Misión difícil") o del funcionario.

En la columna "**Porcentaje del Costo a Cargar**" se deberá especificar el porcentaje que dedicará el funcionario al Instrumento de Cooperación o a la Estructura Interna correspondiente.

En la columna "**Meses Presupuestados**" se debe indicar el número de meses presupuestados de cada funcionario.

FORMATO PPI COSTOS DE PERSONAL PROFESIONAL INTERNACIONAL¹

Unidad:

Fuente Financ. / Centro de Costo	Cargo	Nombre	N° Empleado	% costo a cargar	Clase-Paso		Sueldo Neto	Sub. Famil. Educ.		Plan de Retiro	Ajuste Sede Trabajo	Seguros		Rec. Años Serv.	Movili- zación	Benef. Adic.	Total	Meses Presu- pues- tados	
					Actual	Presu- pues- tado		Monto	Monto			Vida	Salud						
1. FUENTE ¹ (identificación)																			
Código Presupuestario ²																			
2. FUENTE (identificación)																			
TOTAL																			

¹ Este formato se utilizará ÚNICAMENTE para programar costos correspondientes a Personal Profesional Internacional financiado con RECURSOS EXTERNOS. DIPRE indicará el costo de personal financiado con recursos cuotas y CATTIs/TIN asignados al objeto de gasto mayor 1, por centro de costo.

² En el caso de que no se disponga del Código Presupuestario, se debe indicar el nombre del Instrumento de Cooperación o Estructura Interna.

FORMATO PL

Costos de Personal Local

Instrucciones

Esta sección presenta el detalle de los costos del Personal Profesional Local y de Servicios Generales, cualquiera que sea su fuente de financiamiento. Se debe llenar un cuadro para el Personal Profesional Local (PL "A") y otro para el Personal de Servicios Generales (PL "B").

El cuadro debe ser confeccionado tanto para el personal local de las Estructuras Internas como para el de los Instrumentos de Cooperación; se discriminará por fuente financiera y dentro de cada una por el centro de costo a que pertenece el funcionario.

Si un funcionario se desempeña en más de un Instrumento de Cooperación y/o Estructuras Internas, se deben detallar los montos correspondientes a cada centro de costo, con explicitación del porcentaje a cargar dedicado a cada centro en la columna "% del costo a cargar".

En la columna "Fuente financiera/Centro de costo" se debe especificar la fuente financiera (cuotas, Misceláneos, CATIs, Autofinanciamiento o fuente externa) y el centro de costo (Estructura Interna o Instrumento de Cooperación) en donde se desempeña parcial o totalmente el funcionario.

En la columna "Número de Empleado", se debe indicar el código de empleado asignado por la Dirección de Recursos Humanos en el momento de la contratación. Si el cargo está vacante, esta columna permanece en blanco.

En la columna "Paso actual" se anota la clasificación que el funcionario tenga al momento de hacer los cálculos. La columna "Presupuestado" se determina agregando un paso con relación a la clasificación vigente al momento de hacer los cálculos (esto tiene valor sólo para efectos del Programa Operativo y no afecta la clasificación del funcionario, ya que ella sólo puede modificarse siguiendo los procedimientos vigentes en el Instituto sobre el particular).

En la columna "Remuneración neta" debe ubicarse el monto que corresponde a la clasificación presupuestada, utilizando la última escala de sueldos (en US\$) autorizada oficialmente por el Instituto para cada país. No se deberán utilizar escalas pendientes de aprobar o escalas estimadas por la Unidad.

En las columnas de "Beneficios sociales" se debe indicar el costo correspondiente de los beneficios a que tiene derecho el personal, desglosados de la siguiente manera:

1. Beneficios genéricos para todo el personal (País): se detallan aquí los beneficios que son iguales para todos los empleados locales.

Estos beneficios pueden expresarse como:

- Fijo: monto único igual para todos los empleados del país.
 - Porcentual: expresado como un % del sueldo.
2. Beneficios personales: se detallan aquí los beneficios que son diferenciados por personal, y pueden expresarse como:
 - Fijo: monto específico fijo para cada persona o algunas de ellas.

- **Porcentual:** expresado como un % del sueldo base de cada persona o algunas de ellas.

Los beneficios sociales en su conjunto se refieren a los montos que el Instituto:

- Debe cotizar mensualmente a diferentes entidades del país para sistemas de seguridad social o fondos colectivos que cubren a los empleados locales.
- Debe pagar o reservar directamente al empleado local por concepto de vacaciones, treceavo mes o aguinaldo, reconocimiento por años de servicio, prestaciones legales por terminación de contrato, etc., y que son de cumplimiento obligatorio conforme a las leyes del país.

Estos costos deberán ser calculados de acuerdo con la información que cada Unidad debe agregar a la información de personal local, sobre porcentajes y montos fijos de cada beneficio, especificado a nivel general (país) o individual (personal). Es responsabilidad de las Agencias de Cooperación crear las reservas correspondientes para su posterior utilización. En las Unidades de la Sede Central esta responsabilidad corresponde a la Dirección de Finanzas.

En la columna "meses presupuestados" se debe indicar el número de meses presupuestados de cada funcionario.

Para el Personal Profesional Local y de Servicios Generales financiado con recursos externos se utiliza el mismo cuadro, con la única diferencia de que en este caso se deben prever el total de las indemnizaciones que les correspondan a cada uno de los empleados al finalizar sus servicios en la Institución.

Al final del formato se debe colocar la fecha de vigencia de la escala salarial utilizada para efectuar los cálculos y en un Anexo adicional es necesario detallar los Beneficios Sociales aplicados.

FORMATO PL COSTOS DE PERSONAL LOCAL

Formato PL "A" Costos de Personal Profesional Local

Unidad:

Fuente Financ. / Centro de Costo	Cargo	Nombre	Nº Empleado	% costo a cargar	Clase-Paso		Beneficios Sociales				Total Remunerac. Bruta	Meses Presupuestados
					Actual	Presu- pues- tado	Pais	Personales	Total Benef. Soc.	Fijo		
1. FUENTE (identificación)												
Código Presupuestario												
.												
.												
.												
2. FUENTE (identificación)												
.												
.												
.												
TOTAL												

FORMATO PL COSTOS DE PERSONAL LOCAL

Formato PL "B" Costos de Personal de Servicios Generales

Unidad:

Fuente Financ. / Centro de Costo	Cargo	Nombre	Nº Empleado	% costo a cargar	Clase-Paso		Beneficios Sociales				Total Remunerac. Bruta	Meses Presupuestados	
					Actual	Presu- pues- tado	Fijo	%	País	Personales			Total Benef. Soc.
1. FUENTE (identificación)													
Código Presupuestario													
2. FUENTE (identificación)													
TOTAL													



Consortio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC)

ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACION

Documento Séptimo:

Codificación Presupuestaria

**San José, Costa Rica
Setiembre de 2000**

CODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

La codificación establecida para identificar las fuentes de financiamiento, el año programado, las Unidades operativas, las áreas estratégicas, los instrumentos de cooperación, las actividades y los objetos de gasto mayor; consta de 14 dígitos, según se detalla a continuación:

Fuente de Financiamiento	Año	Unidad Operativa	Capítulo Presupuestario	Área Estratégica	Instrumento Cooperación		Actividad	Objeto de Gasto Mayor
					Nº	Tipo		
1-2	3-4	5-6	7	8	9-10	11	12-13	14

Dígito	Descripción
1-2	El primer y segundo dígito puede ser alfabético o alfanumérico y se usa para identificar la fuente de financiamiento. Los recursos cuotas se identifican como "A2", los CATIs-TIN como "A9" y los ingresos misceláneos como "A8". Cada fuente externa y los ingresos de autofinanciamiento cuentan con su propio código asignado por Finanzas/DIPRE.
3-4	El tercer y cuarto dígito son numéricos e indican el año presupuestario. Por ejemplo el año 2000 se identifica como "00".
5-6	El quinto dígito es numérico y el sexto es alfabético. Ambos identifican las Unidades operativas del IICA. En el Cuadro N° 1 se muestran las Unidades operativas existentes a la fecha.
7	El séptimo dígito es numérico y se emplea según la siguiente numeración para identificar los tres capítulos que conforman el Programa Presupuesto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios Directos de Cooperación 2. Costos de Dirección 3. Costos Generales y Provisiones
8	El octavo dígito es alfabético y sirve para identificar, dentro de cada Unidad, el área estratégica o tipo de actividad. En el Cuadro N° 2 se indican las áreas estratégicas y tipos de actividad vigentes a la fecha.
9-10	Los dígitos noveno y décimo son numéricos y se utilizan para identificar la secuencia cronológica de los instrumentos de cooperación por área estratégica o tipo de actividad, dentro de cada Unidad operativa. Estos dígitos se usan también para identificar las estructuras internas dentro de Unidades Operativas.
11	El décimo primer espacio es numérico y se utiliza según la siguiente numeración para identificar el ámbito de acción del instrumento de cooperación; el cual puede ser: <ol style="list-style-type: none"> 1. Nacional 2. Regional o interregional 3. Hemisférico 4. Función de Dirección (sólo en Unidades de la Sede Central)
12-13	Los dígitos décimo segundo y décimo tercero son numéricos y se utilizan para identificar consecutivamente las actividades de los instrumentos de cooperación, o las Estructuras Internas de las Unidades.
14	El decimocuarto dígito es numérico y lo define el objeto de gasto mayor (1 al 9). En el Cuadro N° 3 se detallan los objetos de gasto mayor.

CUADRO N° 1
UNIDADES OPERATIVAS (DÍGITOS 5 Y 6)

UNIDAD	CODIGO UNIDAD
<i>Dirección de la Región Central</i>	1Z
AC en Costa Rica	1C
AC en Belice	1B
AC en Guatemala	1G
AC en Honduras	1H
AC en Nicaragua	1N
AC en Panamá	1P
AC en El Salvador	1S
CATIE	1T
<i>Dirección de la Región Caribe</i>	2Z
AC en Antigua y Barbuda ¹	2A
AC en Barbados	2B
AC en Dominica ¹	2D
AC en Guyana	2G
AC en Haití	2H
AC en Jamaica	2J
AC en San Kitts y Nevis ¹	2K
AC en Santa Lucía ¹	2L
AC en Bahamas	2M
AC en República Dominicana	2P
AC en Grenada ¹	2R
AC en Suriname	2S
AC en Trinidad y Tobago	2T
AC en San Vicente y las Granadinas ¹	2V
CARDI	2C
<i>Dirección de la Región Andina</i>	3Z
AC en Bolivia	3B
AC en Colombia	3C
AC en Ecuador	3E
AC en Perú	3P
AC en Venezuela	3V
<i>Dirección de la Región Sur</i>	4Z
AC en Argentina	4A
AC en Brasil	4B
AC en Chile	4C
AC en Paraguay	4P
AC en Uruguay	4U

¹ Actualmente, estos códigos son considerados para efectos de "Sede de la AC" ya que para asignación de recursos en el Programa Operativo, estos países que componen la OECS se consolidan bajo el código de Unidad 2E, con sede en Santa Lucía.

UNIDAD	CODIGO UNIDAD
<i>Dirección de la Región Norte</i>	5Z
Acciones Interinstitucionales	5A
AC en Canadá	5C
AC en Estados Unidos de Norteamérica	5E
AC en México	5M
<i>Dirección Superior</i>	6
Despacho del Director General	6A
Auditoría Interna	6B
Dirección de Relaciones Externas	6D
<i>Consortio Técnico</i>	7
Dirección del Area Estratégica: Políticas y Comercio	7G
Dirección del Area Estratégica: Ciencia, Tecnología y Recursos Naturales	7H
Dirección del Area Estratégica: Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos	7J
Dirección del Area Estratégica: Desarrollo Rural ²	7K
Dirección del Area Estratégica: Educación y Capacitación (DECAP)	7L
Gerencia del Consortio Técnico	7M
Centro para la Integración y Desarrollo Agroempresarial (CIDAIE)	7T
Area Estratégica: Información y Comunicación	7X
<i>Consortio de Planeamiento y Coordinación</i>	8
Dirección de Programación y Evaluación (DIPRE)	8A
Dirección de Coordinación de Operaciones Regionales	8B
Dirección de Planeamiento Estratégico (DIPE)	8D
Apoyo a los Centros Regionales	8F
Centro de Proyectos y Preinversión (CEPPI)	8H
Gerencia del Consortio de Planeamiento y Coordinación	8M
<i>Consortio de Servicios Corporativos</i>	9
Dirección de Recursos Humanos	9A
Dirección de Finanzas	9B
Dirección de Informática	9D
Unidad de Servicios de Apoyo	9E
Editorial Agroamérica	9H
Gerencia del Consortio de Servicios Corporativos	9M

² Incluye la coordinación del Centro Internacional de Desarrollo Rural (CIDER)

CUADRO N° 2
AREA ESTRATÉGICA Y TIPO DE ACTIVIDAD
(Dígito 8)

AREA ESTRATEGICA / TIPO DE ACTIVIDAD	CODIGO
<input type="checkbox"/> <i>Area Estratégica</i>	
Area Estratégica: Políticas y Comercio	A
Area Estratégica: Ciencia, Tecnología y Recursos Naturales	B
Area Estratégica: Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos	C
Area Estratégica: Desarrollo Rural	D
Area Estratégica: Educación y Capacitación	E
Area Estratégica: Información y Comunicación	F
<input type="checkbox"/> <i>Tipo de Actividad</i>	
Acción Intertemática ³	H
Actividad de Dirección	M
Costos Generales y Provisiones	N
Fondo de Emergencia y Asuntos Emergentes en Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos (FEAE/SAIA)	Q
Partida Regional o Nacional de Preinversión	R
Apoyo de la Sede a los Centros Regionales	X
Dirección de Centro Regional	Z

³ Instrumentos de Cooperación cuyas acciones corresponden a más de una área estratégica

CUADRO No. 3
OBJETOS DE GASTO MAYOR (OGM)
(Dígito 14)

El propósito de programar por Objeto de Gasto Mayor (OGM) es contribuir a una mejor estimación de los gastos y facilitar el seguimiento y control de la ejecución. Es necesario que las Unidades elaboren su presupuesto por OGM con la mayor exactitud posible y que al registrar los gastos se haga respetando el espíritu de cada OGM, con el fin de reflejar adecuadamente en qué se están invirtiendo los recursos.

OGM	DESCRIPCION
1	<p>Costos de Personal Profesional Internacional</p> <p>Para todo el personal clasificado como Profesional Internacional, incluye sueldo base, subsidios, gastos de instalación y traslados, viaje a la patria, gastos de reclutamiento, seguros, exámenes médicos, reconocimiento por años de servicio, etc.</p>
2	<p>Costos de Personal Profesional Local y de Servicios Generales</p> <p>Para todo el personal local con funciones de relativa permanencia (más de un año) independientemente de su tipo de contrato. Incluye sueldo base, beneficios sociales, seguros, reservas para prestaciones, reconocimiento por años de servicios, reconocimiento por quinquenios, horas extraordinarias, etc.</p>
3	<p>Capacitación y Becas</p> <p>En este OGM se deben incluir los costos de capacitación y becas tanto del personal del IICA como de los beneficiarios de la cooperación que brinda la institución.</p> <p>Los gastos típicos de este OGM son costos de viaje al lugar de capacitación, matrículas, seguros, transportes, viáticos, libros, material didáctico, etc.; relacionados con estudios de largo plazo, cursos cortos, seminarios y reuniones, etc.</p>
4	<p>Viajes Oficiales</p> <p>En este OGM se deben ubicar los gastos relacionados con viajes oficiales del personal de la Dirección General y de las autoridades de los Organos Superiores del IICA cuyo propósito sea cumplir con actividades propias de la institución y de sus instrumentos de cooperación. Incluye los viajes oficiales de los funcionarios y beneficiarios de los proyectos con recursos externos. Los viajes que tengan como objetivo la capacitación deberán incluirse en el OGM 3.</p> <p>Los gastos típicos de este OGM son pasajes, viáticos, impuestos y tasas de aeropuerto, transporte local, seguros, etc.</p>

OGM	DESCRIPCION
5	<p>Publicaciones y Materiales de Oficina</p> <p>Incluye edición y publicación de documentos; libros; manuales; informes; documentos oficiales; reproducción de documentos; publicación de avisos oficiales; y materiales de oficina, de imprenta y bibliográfico.</p>
6	<p>Alquileres y Adquisiciones de Planta, Equipo y Muebles</p> <p>Este OGM se utiliza para registrar los alquileres de equipo, vehículos y oficinas; como también para las adquisiciones de sistemas y programas, terrenos y edificios, mobiliario, equipos, vehículos, libros, etc.; y los seguros de planta, equipo y muebles.</p>
7	<p>Mantenimiento, Comunicaciones y Servicios Generales</p> <p>En este OGM se deben incluir los gastos correspondientes a mantenimiento de equipos y vehículos; comunicaciones de todo tipo; materiales de aseo y mantenimiento; servicios públicos (agua, electricidad, gas, etc.); y pago por servicios de vigilancia y aseo por contrato.</p>
8	<p>Contratos por Resultados u Obra y Transferencias</p> <p>Se incluye aquí el pago a consultores para trabajos especiales y la adquisición de servicios eventuales, tales como traducción, edición, capacitación, evaluaciones, secretariales, legales, auditoría externa, etc.; y las transferencias al CATIE, CARDI y Tribunal Administrativo de la OEA. La contratación de personal local para labores operativas y de reemplazo temporal por vacaciones e incapacidades se debe incluir en el OGM 2.</p>
9	<p>Otros Gastos</p> <p>Se incluye aquí los gastos de productos alimenticios y bebidas, medicamentos, actos oficiales, atenciones oficiales, recreación del personal, transporte no personal y mudanzas, cargos bancarios, etc.</p>



Consortio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC)

ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACION

Documento Octavo:

**Procedimiento Interno para Efectuar
Transferencias Presupuestales en el
Programa Operativo Anual**

**San José, Costa Rica
Setiembre de 2000**

Procedimiento Interno para Efectuar Transferencias Presupuestales en el Programa Operativo Anual

Las normas y procedimientos que se señalan a continuación, se establecen en el marco del proceso de descentralización, agilización y mayor eficiencia en el manejo de los recursos y tienen como objetivo regular las transferencias de recursos asignados y aprobados en los programas operativos anuales a las diferentes Unidades del Instituto.

1. Disposiciones de Tipo General

- a. Las transferencias de fondos se realizan para lograr un manejo efectivo de los recursos sin desvirtuar las prioridades, objetivos y estrategias previamente aprobados, ni comprometer la obtención de los productos concertados.
- b. Todas las transferencias, cualquiera que sea su nivel de decisión, deben presentarse en el Formulario I-46 que forma parte del presente documento, el cual adicionalmente sirve para que la Unidad actualice su operativo en forma detallada.
- c. Todo Formulario I-46 que se utilice para efectuar una transferencia, deberá ser numerado, por la Unidad solicitante, indicando el código de la Unidad¹ y un número correlativo anual.
- d. Las transferencias deben hacerse en US\$ dólares y en números enteros (sin centavos).
- e. Es responsabilidad de quien tramita una transferencia presupuestaria, verificar que la partida que se pretende disminuir tenga disponibilidad suficiente para cubrir la transferencia, a fin de que no se presenten sobregiros al cierre del ejercicio fiscal.
- f. En instrumentos financiados con recursos externos sólo podrán efectuarse transferencias que estén permitidas en los contratos o convenios, o cuando se disponga de solicitud escrita del funcionario competente de la Institución propietaria de los fondos. Estas transferencias no deberán generar gastos adicionales de recursos regulares del Instituto.
- g. Al cierre del ejercicio presupuestal ninguna cuenta deberá presentar gastos superiores al total autorizado. Es responsabilidad del Gerente, Director, Representante o Jefe de la Unidad, tomar las medidas preventivas y efectuar las transferencias correspondientes para que se dé cabal cumplimiento a esta disposición.
- h. No se pueden hacer transferencias presupuestarias:
 - De fondos asignados a estructuras internas dentro de las Unidades Operativas o a instrumentos de cooperación, para financiar costos de instrumentos "pendientes

¹ Ver Cuadro No. 1 de "Orientaciones para la Programación. Documento Séptimo: Codificación Presupuestaria"

- de aprobación" o para la creación de nuevas actividades en proyectos aprobados².
- De fondos asignados y ubicados en la categoría "pendiente de aprobar" en los correspondientes programas operativos anuales.
 - Del objeto de gasto mayor 1 (Personal Profesional Internacional), a cualquier otro objeto de gasto.
 - Entre fondos aprobados a diferentes Unidades Operativas.
 - Entre diferentes fuentes de financiamiento.
 - De recursos adicionales asignados desde la Sede Central para fines especiales a actividades de Estructuras Internas o de Instrumentos de Cooperación.

2. Niveles de Decisión

- a. Las transferencias presupuestarias dentro de los **Objetos de Gasto Mayor del 2 al 9** quedan sujetas a los siguientes niveles de decisión:
- **Nivel de Decisión 1:** A nivel de Actividad las transferencias entre objetos de gasto mayor del 2 al 9 las autoriza el responsable de su ejecución.
 - **Nivel de Decisión 2:** Entre actividades de un mismo Instrumento de Cooperación o Estructuras Internas de las Unidades las transferencias correspondientes a objetos de gasto mayor del 2 al 9, las propone el responsable y las aprueba el superior inmediato.

En el caso de los Proyectos Multinacionales, las transferencias entre actividades del mismo proyecto, las propone el responsable del proyecto y las aprueba el Representante del IICA en el país sede de ese proyecto.

- **Nivel de Decisión 3:** Entre Instrumentos de Cooperación o entre Estructuras Internas de las Unidades, las transferencias entre objetos de gasto mayor del 2 al 9 las proponen los responsables y las aprueba el nivel jerárquico inmediatamente superior.
- b. **Nivel de Decisión 4:** En casos de extrema justificación, el Representante, Director o Gerente respectivo podrá solicitar transferencias del Objeto de Gasto Mayor 1 financiado con recursos IICA, cuotas, CATIs/TIN o ingresos misceláneos, las cuales requerirán la aprobación del Director o Subdirector General. Si la solicitud es presentada por un Representante, la misma deberá contar con el visto bueno del Director Regional. Para todos los casos, las Direcciones de Recursos Humanos, Finanzas y de DIPRE emitirán opinión escrita sobre la transferencia solicitada.

En el caso del OGM 1 financiado con recursos externos, se seguirán los procedimientos de los Niveles 1, 2 y 3; según corresponda.

² Para la creación de nuevas actividades, la Unidad deberá presentar un nuevo operativo con las modificaciones correspondientes.

- c. En todos los casos se deberá enviar una copia del Formulario I-46 a la Dirección de Finanzas para su registro.

3. Conformidad sobre la Información Presupuestal Utilizada

Es responsabilidad de los Administradores de las Agencias de Cooperación o Direcciones Regionales, incluir su visto bueno en el formulario I-46 correspondiente, como certificación de la disponibilidad real de los recursos que se transfieren, y de la validez de las cuentas presupuestarias.

En la Sede Central esta labor corresponde a la Contraloría de la Dirección de Finanzas.

4. Supervisión y Control

- a. Es responsabilidad de los Gerentes, Directores o Jefes de Unidad en la Sede Central, de los Directores Regionales, y de los Representantes del IICA en los Países, asegurar que se cumplan las disposiciones contempladas en la presente norma.
- b. La Dirección de Finanzas revisará todas las transferencias recibidas e informará de inmediato a las unidades pertinentes sobre aquellos movimientos que no cuenten con suficiente disponibilidad de fondos de acuerdo con la información disponible en la Dirección de Finanzas, para que sean corregidas y actualizadas en su sistema contable.
- c. La Auditoría Interna por medio de su sistema selectivo de revisión, vigilará el cumplimiento de lo dispuesto en esta norma.

FORMULARIO I-46

TRANSFERENCIAS DE RECURSOS PRESUPUESTALES PROGRAMA OPERATIVO 20__

Código Unidad: _____

Número Correlativo: _____

Fecha: _____

Unidad: _____

TRANSFERIR

DE			A		
Instrumento Cooperación o Estructura Interna (Código)	Objeto de Gasto	Monto US\$ (sin decimales)	Instrumento Cooperación o Estructura Interna (Código)	Objeto de Gasto	Monto US\$ (sin decimales)

TOTAL US\$

TOTAL US\$

VºBº Administración o Contraloría: _____

Primer Nivel: Transferencia entre Objetos de Gasto de una misma actividad

Firma responsable de la actividad

Segundo Nivel: Transferencia entre actividades de la Estructura Interna de una Unidad (EI) o Instrumento Cooperación.. (IC)

Firma Responsable de EI o IC

Firma superior inmediato o Representante del país sede en caso Proyectos Multinacionales

Tercer Nivel: Transferencia entre Instrumentos de Cooperación (IC) o Estructuras Internas de una Unidad (EI)

Firma Responsable IC o EI "A"

Firma Responsable IC o EI "B"

Firma superior inmediato

Cuarto Nivel: Transferencias del OGM 1: PPI

Firma Gerente, Director o Representante que solicita

Firma aprobación Director General o Subdirector General



Consortio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC)

ORIENTACIONES PARA LA PROGRAMACION

Documento Noveno:

**Preparación del
Programa Presupuesto Bial**

**San José, Costa Rica
Setiembre de 2000**

Orientaciones para la Preparación del Programa Presupuesto Bienal

I. *Propósito de la Propuesta de Programa Presupuesto*

El Programa Presupuesto es el instrumento del Sistema de Planeamiento del IICA que permite operacionalizar el Plan de Mediano Plazo y la Estrategia Corporativa del IICA en países y regiones, por períodos de dos años.

Sus propósitos fundamentales son:

1. Especificar las prioridades y resultados esperados para el bienio que permitirán avanzar en el logro de los objetivos estratégicos definidos.
2. Asignar los recursos del Fondo Regular (cuotas y misceláneos) de acuerdo con las prioridades del bienio
3. Proyectar los recursos externos y CATIs/TIN para el bienio.

II. *Las Etapas en la Preparación de la Propuesta de Programa Presupuesto*

1. La Junta Directiva de los Consorcios define los recursos cuotas para preparar la propuesta a presentar a la JIA, por Centro Regional y para la Sede Central, con base en una propuesta, previamente consultada con los Consorcios, que presenta el Consorcio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC).
2. El Consorcio de Planeamiento y Coordinación, a través de la Dirección de Programación y Evaluación, envía a los Centros de Programación¹, información base para la preparación de sus propuestas, que incluye:
 - a. Estrategia y Prioridades Corporativas para el bienio.
 - b. Información para el uso discrecional de las Unidades, únicamente como apoyo para el proceso de formulación de la propuesta, conteniendo:
 - Listado de Instrumentos de cooperación vigentes a partir del año anterior al del período del Programa Presupuesto a formular.
 - Número de Personal contenido en el Programa Presupuesto inmediatamente anterior al bienio a programar por categoría, financiado con recursos del Fondo Regular (cuotas y misceláneos) y sugerencia de incremento anual de costos.
 - Datos históricos de la ejecución de recursos externos por Unidad de los últimos cuatro años ejecutados.
 - c. Montos asignados de Cuotas por Centro Regional y Consorcio de la Sede Central.

¹ Se consideran Centros de Programación, los siguientes: Agencias de Cooperación, Direcciones de Centros Regionales, Consorcios de la Sede Central, DIREX, Auditoría Interna y Despacho del Director y Subdirector General.

3. Preparación de las propuestas de las Unidades. Las Agencias de Cooperación y Direcciones Regionales deberán efectuar las consultas a los líderes del sector público y privado de la agricultura, con el fin de reflejar adecuadamente sus demandas y orientaciones.
4. Reuniones Regionales para concertar prioridades de las Agencias de Cooperación y región y aprobar la asignación de recursos en el ámbito de los Centros Regionales.
5. Reunión de la Sede Central, con participación de las regiones, para aprobar la propuesta de prioridades y la asignación de recursos de los Centros de Programación de la Sede Central.
6. Presentación de la propuesta al Comité Ejecutivo y JIA para su aprobación.

III. El Contenido de la Propuesta de Programa Presupuesto

Las propuestas de los distintos Centros de Programación del IICA, deben contener lo siguiente:

- Prioridades, Resultados Esperados e Indicadores de Logro; (Formato PP.A)
 - Instrumentos de Cooperación a través de los cuales se concretan las Prioridades, y Asignación de Recursos Cuotas y Misceláneos por Instrumento y Prioridad (Formato PP.B)
 - Hoja de Trabajo conteniendo los costos por grupo de objeto de gasto mayor, indicando número y costo total del personal por categoría (PPI, PPL y PSG).
 - Proyección Global de Recursos Externos (Formato PP.C)
1. **Prioridades, Instrumentos de Cooperación y Asignación de Recursos del Fondo Regular (cuotas y misceláneos)**

a. Las Prioridades para el Bienio

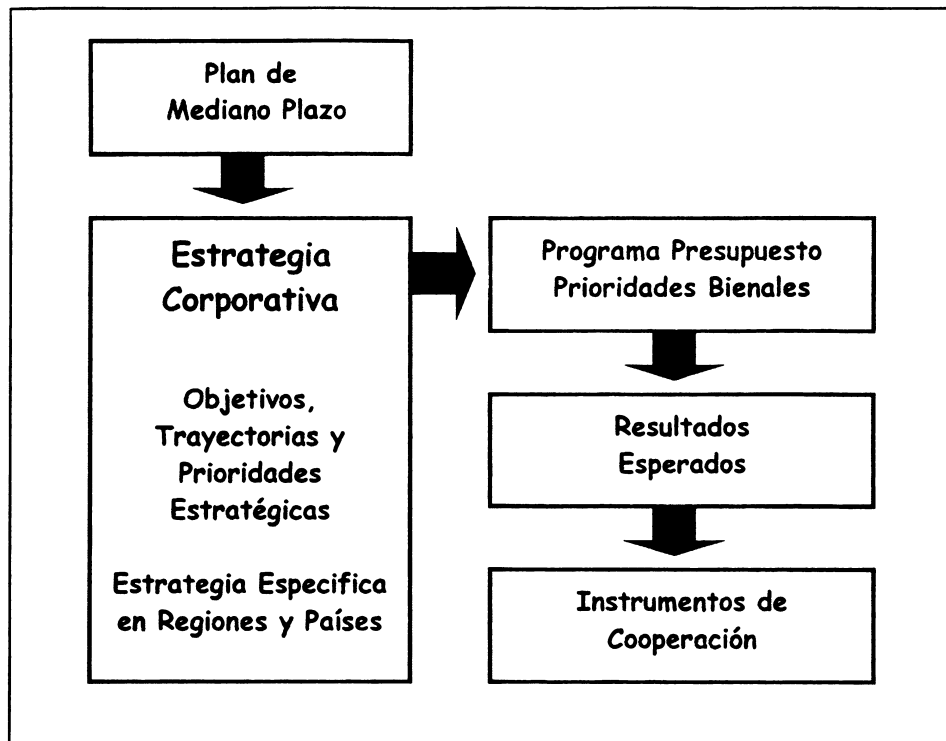
Los Centros de Programación deberán proponer las Prioridades para el bienio.

- Las Regiones: Agencias de Cooperación y Direcciones Regionales*

En el caso de las Regiones, estas Prioridades se definen como un conjunto armónico de acciones que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos definidos en la Estrategia Corporativa (a través de las Trayectorias Estratégicas) y en la Estrategia específica del IICA en los países y regiones, en los cuales se concentrarán los esfuerzos y recursos regulares asignados.

Estas acciones se enmarcan dentro de las Areas Estratégicas definidas en el PMP respectivo y definen el ámbito de acción de las Unidades del IICA, independientemente de la fuente de los recursos, sin embargo, para asignar los recursos regulares (cuotas y misceláneos), el Instituto requiere una mayor focalización de sus actividades de cooperación definidas por esas Areas. Esta focalización se logra a través de las Trayectorias Estratégicas definidas en la Estrategia Corporativa del Instituto.

En el cuadro siguiente, se muestra la interrelación entre el Plan de Mediano Plazo (PMP), la Estrategia Corporativa (Objetivos, Trayectorias y Prioridades Estratégicas), las Prioridades Bienales y los Instrumentos de Cooperación.



Cada una de las Prioridades, debe precisar los Resultados Esperados Globales en el Bienio. Cada Resultado Esperado debe contar con uno o más Indicadores Verificables de Logro, que sean factibles de medir o valorar en el tiempo.

Las Prioridades Bienales se implementan a través de Instrumentos de Cooperación de mediano plazo (Proyectos) y corto plazo (Acciones de Coyuntura).

□ *La Sede Central*

En el caso de la Sede Central, las prioridades deberán responder a los objetivos y trayectorias de la Estrategia Corporativa.

Las Prioridades y sus Resultados Esperados se deben detallar en el Formato PP.A
PRIORIDADES PARA EL BIENIO

b. *Los Instrumentos de Cooperación y la presupuestación de recursos del Fondo Regular*

Para poder lograr los Resultados Esperados de cada una de las Prioridades para el bienio, el Instituto usa los siguientes instrumentos de cooperación: Proyectos y Acciones de Coyuntura.² En consecuencia, se debe indicar para cada Prioridad definida en el Formato PP.A, qué Instrumentos de Cooperación se implementaran. Se incluyen dentro

² Adicionalmente existen las Acciones de Apoyo para la Cooperación Técnica (AACT), que se usa para proyectos de recursos externos; y el Instrumento de Acción para Prioridad Anual (IAPA), que es una herramienta para el Programa Operativo Anual.

de los Instrumentos de Cooperación la Estructura Interna de las Unidades, que apoyan y facilitan el logro de los Resultados Esperados de las Prioridades.

Para completar esta información, se debe utilizar el **Formato PP.B PRIORIDADES PARA EL BIENIO**.

En este Formato, se incluirá la siguiente información:

- Nombre de la Prioridad según lo definido en el Formato PP.A. Se debe completar un Formato por cada Prioridad
- Nombre del instrumento de Cooperación o Estructura Interna que implementa la Prioridad. Un Instrumento puede ubicarse en una o más Prioridades.
- Area Estratégica del PMP a que pertenece el Instrumento. Si pertenece a más de un Area Estratégica, indicar el porcentaje de los esfuerzos dedicados a cada área estratégica.
- Trayectoria Estratégica/Ambito Temático en el que se inscribe el Instrumento. Si se refiere a la Trayectoria de Focalización Temática, debe indicarse si corresponde a uno de los Ambitos Temáticos definidos en la Estrategia Corporativa.
- Los recursos cuotas asignados al Centro de Programación y los ingresos misceláneos que se proyectan generar en cada año del bienio, deben presupuestarse en cada uno de los Instrumentos de Cooperación.

La Unidad de Conducción del Plan de Acción de los Centros de Programación se deben distribuir entre las prioridades definidas. Por ejemplo, si una Agencia de Cooperación tiene la Unidad de Conducción (Oficina del Representante y Administración) por US\$200,000 y define que concentrará sus actividades de cooperación en tres prioridades, debe distribuir los US\$200,000 en esas tres prioridades de acuerdo con el esfuerzo y recursos que se espera destinar a cada prioridad.

Igual tratamiento tendrá la Unidad de Coordinación de Operaciones, en aquellas ACs en donde existe.

En el caso de las Unidades de la Sede Central, se refiere a los costos de la Unidad o Unidades responsables de la Prioridad.

Adicionalmente, se acompaña una **HOJA DE TRABAJO**, para facilitar los cálculos de costos de personal y de operación total del Centro de Programación y su posterior distribución por Instrumento de Cooperación.

El total de los recursos cuotas y misceláneos de cada año, de la Hoja de Trabajo, debe coincidir con la sumatoria de los recursos de los Formatos PP.B.

2. Proyección Global de Recursos Externos

Los Centros de Programación deben proyectar los recursos externos totales que espera ejecutar en cada año del bienio, y los CATIs/TIN estimados a generar. Como insumo, la

DIPRE envía a cada Centro de Programación la información histórica de recursos externos ejecutados y la Tasa Promedio Anual de CATIs/TIN generados.

En el Formato PP.C: **PROYECCION DE RECURSOS EXTERNOS Y CATIS/TIN PARA EL BIENIO**, se debe detallar esta información.

PROGRAMA PRESUPUESTO
FORMATO PP.A: PRIORIDADES PARA EL BIENIO

UNIDAD: _____

NOMBRE DESCRIPTIVO DE LA PRIORIDAD	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES VERIFICABLES DE LOGRO
Prioridad 1	Resultado 1	Indicador 1
	Resultado 2	Indicador 2
	Resultado n	Indicador n
Prioridad 2	Resultado 1	Indicador 1
	Resultado 2	Indicador 2
	Resultado n	Indicador n
.		
.		
Prioridad n	Resultado 1	Indicador 1
	.	.
	.	.
	Resultado n	Indicador n

**PROGRAMA PRESUPUESTO
FORMATO PP.B: INSTRUMENTOS DE COOPERACION POR PRIORIDAD³**

UNIDAD: _____ PRIORIDAD: _____

INSTRUMENTO COOPERACION/ ESTRUCTURA INTERNA	AREA (S) ESTRATEGICA(S) A LA QUE PERTENECE		TRAYECTORIA ESTRATEGICA/AMBITO TEMATICO EN EL QUE SE INSCRIBE		RECURSOS ASIGNADOS (US\$)								
	AREA (Nombre)	%	TRAYECTORIA o AMBITO TEMATICO (Nombre)	%	AÑO 1			AÑO 2					
					CUOTAS	MISCEL.	TOTAL	CUOTAS	MISCEL.	TOTAL			
Instrumento de Cooperación 1 (Nombre)													
Instrumento de Cooperación 2 (Nombre)													
Instrumento de Cooperación n (Nombre)													
TOTAL													

³ Se debe completar un Formato por cada Prioridad definida en el Formato PP.A: Prioridades para el Bienio. Los Instrumentos de Cooperación pueden implementar una Prioridad o más, en cuyo caso los recursos se deben distribuir por Prioridad. El porcentaje que aparece en Area y Trayectoria refiere a la forma en que distribuyen los esfuerzos cuando el Instrumento de Cooperación pertenece a más de un Area Estratégica o a más de una Trayectoria Estratégica/Ambito Temático.

**PROGRAMA PRESUPUESTO
 FORMATO PP.C: PROYECCION DE RECURSOS EXTERNOS Y CATIS/TIN
 PARA EL BIENIO**

UNIDAD: _____

AÑO	RECURSOS EXTERNOS (Miles de US\$) (No incluye los CATIs/TIN)	CATIs/TIN	
		TASA %	Miles de US\$
0			
1			
2			

Nota: Se incluye en la proyección el año 0, para que sirva de base en la estimación del bienio.

Año 0: Es el año en que se está preparando la propuesta de Programa Presupuesto Bienal.

Año 1: Es el primer año del bienio presupuestado.

Año 2: Es el segundo año del bienio presupuestado.



Consortio de Planeamiento y Coordinación (CONPLAC)

ORIENTACIONES PARA EL SEGUIMIENTO

Documento Décimo:

Seguimiento de las Acciones de Cooperación

Orientaciones Metodológicas

**San José, Costa Rica
Setiembre de 2000**

CONTENIDO

1. MARCO DE REFERENCIA	1
2. OBJETIVOS	4
3. ASPECTOS PRIORITARIOS DE ANALISIS	4
4. PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS	5
4.1 Comunicaciones informales	5
4.2 Visitas a los sitios donde se ejecutan las acciones de cooperación	5
4.3 Misiones de apoyo institucional	6
4.4 Informes escritos	6
4.5 Procesamiento y archivo de información	10
4.6 Mecanismos para el análisis de la información y la retroalimentación	10
ANEXO 1. INSTRUCTIVOS Y FORMATOS DE LOS INFORMES	12
A. INSTRUCTIVO IS.1 Informe Semestral de Unidades de la Sede Central	12
B. INSTRUCTIVO IS.2 Informe Semestral de Direcciones Regionales	17
C. INSTRUCTIVO IS.3 Informe Semestral de Agencias de Cooperación	23
D. INSTRUCTIVO IS.4 Informe Semestral de Proyecto	28
E. INSTRUCTIVO IS.5 Informe Final de Instrumentos de Cooperación	33
F. INSTRUCTIVO IS.6 Informe de Viaje	38
ANEXO 2. PROCESO PAES: COMPONENTES Y DEFINICIONES	41

1. MARCO DE REFERENCIA

El Plan de Mediano Plazo 1998-2002 (PMP) definió la necesidad de un proceso renovado de planeamiento y administración estratégica para poder conducir al Instituto hacia el liderazgo en la cooperación y en el diálogo interamericano que propugna su Visión. El PMP también definió que ese proceso renovado debía sustentarse en:

- Una visión basada en un pensamiento estratégico-prospectivo.
- Un estilo de gerencia participativa incluyente de todas las instancias institucionales.
- Un conjunto de criterios y de prioridades para la asignación de recursos.
- Una acción de cooperación que sea estratégica, proactiva e innovadora.
- Una administración por resultados concretos y verificables.
- La flexibilidad necesaria para efectuar los ajustes que surjan como resultado de la acción de cooperación, del diálogo interamericano y de la evolución de su entorno.

El proceso renovado de planeamiento y administración se concibió como un proceso continuo, integrado, abierto a su entorno, articulado en sus diferentes ámbitos geográficos de acción y capaz de responder con prontitud a un contexto de incertidumbre y cambios profundos.

En lugar de orientarse a la producción de planes, el propósito del proceso renovado es construir consensos sobre la dirección estratégica de la cooperación del Instituto e impulsar el logro de resultados congruentes que tengan un impacto significativo para los países. En esencia, se trata de un proceso gerencial fundamentalmente innovador y creativo, en el que se da la interacción de los miembros de todas las instancias del Instituto para la construcción del necesario consenso y compromiso. Se pretende que sea un proceso incluyente, en el que inclusive la clientela y los aliados estratégicos también participen, para que de esa forma se potencien al máximo las capacidades y la motivación de todos los involucrados.

En el Instituto se reconoce que durante la década pasada, el planeamiento estratégico, tal como se concibió desde los años setenta, dejó de ser el instrumento preferido de muchos decisores públicos y privados, así como de académicos. El excesivo formalismo que lo caracterizó y la concepción mecanicista de la realidad que lo sustentó, lo llevaron a colapsar, pues se encontró carente de respuestas para enfrentar los retos que imponen la creciente complejidad de las organizaciones y el acelerado cambio de sus entornos.¹

De ahí que otro planteamiento que se hace en el Plan de Mediano Plazo 1998-2002, es que el proceso de transformación institucional que lleva a cabo el Instituto lo consolide

¹ Hay una extensa literatura que soporta este punto de vista, por ejemplo ver los libros de Capra (*The web of life*, 1996), Michel Godet (*From anticipation to action: a handbook of strategic prospective*, 1994), Henry Mintzberg (*The rise and fall of strategic planning*, 1994), Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel (*Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, 1998), Irene Sanders (*Strategic thinking and the new science*, 1998) y Mark Youngblood (*Life at the edge of chaos: creating a quantum organization*, 1997) entre muchos otros.

en una organización de aprendizaje continuo.² Por eso el IICA está recurriendo a formas de pensamiento y acción novedosas. Ya no es ampliamente aceptado vivir bajo la ilusión de la certidumbre en la que basaban sus predicciones los planificadores y gerentes tradicionales. En organizaciones con alto grado de complejidad, se requiere una “administración por resultados” acompañada de un estilo de gerencia participativa incluyente, donde la participación de todos los actores de la Institución (incorporando clientes y aliados estratégicos) es condición necesaria.

Tomando en cuenta lo anterior, en el IICA se ha redefinido el proceso de planeamiento, buscando crear dentro de la organización una cultura de pensamiento, acción y aprendizaje estratégicos (PAES) que permita actuar en contextos de incertidumbre para el logro de resultados de impacto significativo en los países. La experiencia institucional ha llevado a proponer tres elementos básicos para desarrollar esa cultura PAES:³

- Un enfoque de pensamiento estratégico-prospectivo.
- Un proceso PAES para el IICA y las organizaciones de la agricultura.
- Un mecanismo para vincular a los actores clave en el proceso PAES.

El **ENFOQUE DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO-PROSPECTIVO** considera: un conjunto de tareas a realizar; una modalidad para llevarlas a cabo; y, un camino metodológico a seguir.

Las tareas son: (i) visualización del futuro que se desea crear; (ii) visualización sistémica de las condiciones –de la organización y de su entorno– que están emergiendo en el presente pero que afectarán a ese futuro; y, (iii) aprovechar el conocimiento obtenido con las dos acciones anteriores para visualizar las trayectorias estratégicas que permitan influir en esas condiciones emergentes y acercarse al futuro “deseado y posible”.

La modalidad para llevar a cabo cada una de las tareas mencionadas se sustenta en la reflexión y diálogo, en el que participan todos los actores involucrados (incluyendo clientes y aliados estratégicos), quienes deben asumir una actitud visionaria, proactiva e innovadora.

El camino metodológico que vincula las tareas indicadas, propugna un pensamiento sistémico de la organización y su entorno que privilegia la concepción estratégico-prospectiva, en contraste con la mera proyección del pasado.

² Robert Louis Flood (*Rethinking the fifth discipline: learning within the unknowable*, 1999) cita a Peter Drucker diciendo que el concepto organizacional del futuro es la organización de aprendizaje. Ellos definen este tipo de organización como aquella que continuamente expande su capacidad para crear su propio futuro.

³ Los tres elementos y algunas aplicaciones al IICA y otras organizaciones del agro se explican en el libro “*Contribuciones para la formación de una estrategia interamericana para la agricultura*” recientemente publicado (marzo, 2000) por el IICA; ver las páginas de la 403 a la 413.

El **PROCESO DE PENSAMIENTO, ACCIÓN Y APRENDIZAJE ESTRATÉGICOS (PAES)** se caracteriza por el aprendizaje permanente de todos los actores sobre el desempeño de la organización y la evolución de su entorno.⁴ La reflexión, el diálogo y la “discusión experta”⁵ son los instrumentos del estilo de gerencia participativa incluyente que apoyan ese aprendizaje en la organización y a la vez nutren los otros componentes del proceso PAES.

Para mostrar los aspectos más relevantes del proceso PAES desarrollado por el IICA se presentan seis componentes que interactúan entre sí: visión, posicionamiento, estrategia, comportamiento organizacional, dinámica operativa y aprendizaje. En la figura que sigue se muestran las relaciones entre ellos y el papel determinante que tiene la *misión*. En el Anexo 2 se presentan las definiciones de cada componente.



Es importante destacar la función central, retroalimentadora, que, en el proceso PAES, tiene el *aprendizaje* relativo a la generación de resultados y a la evolución del entorno. En ese sentido, la valoración de los resultados y de la relevancia de la acción de cooperación del IICA cumple un papel significativo en el aprendizaje de todos los actores involucrados en el proceso (inclusive clientes y aliados estratégicos).

Dicha valoración es usada para ajustar la *dinámica operativa* del Instituto (en la cual el seguimiento de las acciones de cooperación y del desempeño gerencial cumple también un papel relevante en la activación de decisiones y acciones, y en la generación de insumos para la reflexión y el aprendizaje estratégico). Asimismo, esa

⁴ El conocimiento actualizado de la evolución del entorno es un elemento fundamental en el proceso PAES. En el caso del IICA su entorno es la agricultura en un sentido ampliado (cadenas agroalimentarias, espacios rurales y su entorno nacional e internacional). Para más información sobre este aspecto ver las páginas 395 a 402 del libro “*Contribuciones para la formación de una estrategia interamericana para la agricultura*”.

⁵ Sobre la importancia de vincular el diálogo con la “discusión experta”, para no quedarse en una discusión improductiva, ver los libros de Peter Senge (*The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*, 1990) y Peter Senge, Charlotte Smith, Richard Roberts y Art Kleiner (*The Fifth Discipline Field Book: strategies and tools for building a learning organization*, 1994).

valoración sirve como base para la reflexión y el diálogo de todos los actores –internos y externos– sobre el posicionamiento, la *estrategia* y el *comportamiento organizacional* del Instituto.

El **MECANISMO PARA VINCULAR A LOS ACTORES CLAVE EN EL PROCESO PAES** está basado en la conformación de grupos para la reflexión y la acción estratégicos (GRAEs) que se integran por medio de redes para aprovechar oportunidades o enfrentar limitaciones que los propios actores identifican como *asuntos críticos* para lograr el posicionamiento deseado y alcanzar los resultados que se buscan.

En ese contexto, **se concibe el Seguimiento como una actividad gerencial continua que deben desarrollar las diferentes unidades organizativas** del Instituto. Por tanto, en la Sede Central cada uno de **los consorcios** debe efectuar el seguimiento de sus respectivas acciones. En el ámbito de los centros regionales, **las direcciones regionales** serán responsables de velar por la correcta aplicación de los procedimientos e instrumentos para el seguimiento; realizar el seguimiento de sus correspondientes instrumentos de cooperación, así como de las Agencias de Cooperación (ACs). Por otra parte, **las ACs** realizarán el seguimiento de los instrumentos de cooperación bajo su responsabilidad.

Asimismo, **el CONPLAC** tiene la responsabilidad de proveer los métodos, procedimientos e instrumentos necesarios; ofrecer capacitación y apoyo técnico a las demás unidades del Instituto; elaborar informes consolidados sobre el avance de la ejecución de las acciones de cooperación; y establecer y mantener actualizada una base de datos generados por las actividades de seguimiento.

2. OBJETIVOS

Los objetivos del seguimiento son:

- Suministrar a las diferentes instancias organizativas del Instituto, información pertinente y oportuna sobre el progreso de las acciones de cooperación y del desempeño gerencial.
- Generar insumos para la reflexión y el aprendizaje estratégico.
- Proponer ajustes pertinentes para mejorar el desempeño institucional.

3. ASPECTOS PRIORITARIOS DE ANALISIS

Se otorga especial énfasis a la valoración de los principales aspectos reseñados a continuación, enfatizando la determinación y análisis de las relaciones e interacciones existentes entre ellos, en vez de considerarlos como unidades aisladas e independientes:

- El nivel de logro de los respectivos productos esperados.
- La percepción de los destinatarios de las acciones en relación con la calidad, oportunidad, utilidad y grado de apropiación de los productos de la cooperación.

- La identificación y análisis de problemas operativos que pueden afectar la normal ejecución de las acciones programadas.
- El grado de cumplimiento de los compromisos contractuales.
- La utilización de recursos financieros y su relación con el avance físico logrado.
- Adopción de medidas.

4. PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS

Para la realización de las actividades de captación, procesamiento, análisis y comunicación de información para el seguimiento, se contemplan distintos procedimientos e instrumentos a ser aplicados en diferentes momentos y situaciones, los cuales son:

- Comunicaciones informales.
- Visitas a los sitios donde se ejecutan las acciones de cooperación.
- Misiones de apoyo institucional.
- Informes escritos.
- Procesamiento y archivo de la información.
- Mecanismos para el análisis de la información y la retroalimentación.

4.1 Comunicaciones informales

Los responsables de las unidades en los distintos niveles operativos deben mantener una relación fluida y permanente con las autoridades contraparte, los funcionarios locales involucrados en las acciones de cooperación y el personal del IICA responsable de los respectivos instrumentos de cooperación, ya sea mediante entrevistas personales o bien reuniones de trabajo grupal.

En este proceso merece especial atención la consideración de temas técnicos o administrativos sobre el progreso de la ejecución, el logro de resultados relevantes, la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones pertinentes para superarlos.

4.2 Visitas a los sitios donde se ejecutan las acciones de cooperación

Los responsables del seguimiento en cada nivel deben organizar visitas a los sitios donde se ejecutan las acciones de cooperación, en momentos y oportunidad acordes con las características específicas de cada intervención, ya sea en su carácter personal o a cargo de funcionarios idóneos del Instituto.

Durante las visitas se debe prestar especial atención a la observación directa de las acciones desarrolladas y la verificación de su calidad técnica. Mediante el cambio de impresiones con los responsables de la ejecución, se puede establecer el nivel de progreso de las actividades y los resultados programados, verificar el cumplimiento del programa de trabajo, identificar las fortalezas y debilidades de carácter técnico, identificar problemas, determinar los requerimientos de ajuste o complementación y definir las medidas correctivas pertinentes.

Para la programación de las visitas debe tomarse en consideración el Programa Operativo, a fin de identificar las acciones y resultados esperados cuya ejecución debe analizarse durante las mismas. En el caso de visitas realizadas por funcionarios de otras unidades, los correspondientes resultados se deben consignar en los respectivos informes de viaje.

4.3 Misiones de apoyo institucional

Cuando se presenten situaciones o problemas urgentes y puntuales en las ACs ó en las Direcciones Regionales, que pueden afectar significativamente la normal ejecución de las acciones, se organizarán misiones de apoyo institucional que visitarán dichas unidades con el propósito de analizar la situación y proponer medidas correctivas pertinentes. Estarán integradas por uno o más funcionarios, que deben desarrollar una modalidad de trabajo conjunto y participativo con el personal de la respectiva unidad, en estrecha coordinación con el responsable de la misma.

Las misiones de apoyo institucional deben concentrar su análisis especialmente en aspectos técnicos, manejo de recursos, relaciones internas de la Unidad, relaciones con los organismos contraparte, negociación y cumplimiento de instrumentos de respaldo legal, procedimientos y valores institucionales vigentes.

La decisión de organizar una misión de apoyo institucional corresponde al Subdirector General, cuando involucre la participación de funcionarios de la Sede Central o de varios Centros Regionales. Si los participantes pertenecen a un mismo Centro Regional, la decisión corresponde al respectivo Director Regional.

Para la programación de las actividades de la Misión deben tomarse en consideración, entre otros elementos, las disposiciones establecidas en el Programa Presupuesto, el Programa Operativo, los instrumentos de cooperación y los convenios vigentes suscritos con otras instituciones.

Los resultados del trabajo realizado por los miembros de la misión deben consignarse en el respectivo informe de viaje. La responsabilidad de gestionar el cumplimiento oportuno de las medidas correctivas adoptadas recaerá en el responsable de la Unidad apoyada, bajo la supervisión de su superior inmediato.

4.4 Informes escritos

Para efectos de comunicar información por escrito se contemplan dos tipos de instrumentos: Los memoranda alertivos y los informes formales, cuyas principales características se resumen en el Cuadro 1.

a. Memoranda alertivos

Son de carácter eventual y su propósito consiste en informar oportunamente a las instancias superiores, sobre situaciones de índole interna o del entorno institucional que podrían afectar significativamente la normal ejecución de las actividades de cooperación, o bien que requieran de acciones inmediatas por parte de los superiores.

Los responsables de las diferentes Unidades operativas o instrumentos de cooperación, determinarán a su criterio la conveniencia de elaborar y remitir a quien corresponda un informe de esta naturaleza. El contenido debe contemplar aspectos tales como: una breve descripción de la situación y sus implicaciones para el Instituto, los principales factores explicativos, las acciones que se han implementado para reducir los efectos negativos y recomendaciones sobre otras medidas correctivas requeridas.

b. Informes formales

Las diferentes dependencias y responsables de instrumentos de cooperación, deben informar periódicamente a sus superiores sobre el desarrollo de las acciones bajo su responsabilidad, utilizando los formatos establecidos para cada caso particular, los cuales se presentan en el Anexo 1.

Cuadro 1
Informes escritos

INSTRUMENTOS	CONTENIDO	RESPONSABLES	DESTINATARIOS
Memorandum alertivo (eventual)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de la situación reportada y sus implicaciones para el IICA. 2. Factores explicativos. 3. Acciones implementadas. 4. Medidas correctivas recomendadas. 	Responsables de Unidades	Definidos por el remitente
FORMATO IS.1 Informe Semestral de Consorcios (Sede Central)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación. 2. Resultados logrados y nivel de progreso por Prioridad Anual. 3. Intercambio de apoyo técnico con los centros regionales. 4. Valoración del desempeño global del Consorcio (Progreso de la ejecución del Programa Operativo, capacidad de respuesta a las demandas de apoyo y contribución al mejoramiento de las capacidades técnicas y gerenciales de sus clientes y lecciones aprendidas). 	Gerentes de los Consorcios Director DIREX	<ul style="list-style-type: none"> -Director General -Copia al Subdirector General -Copia a Directores Regionales -Copia a DIPRE

INSTRUMENTOS	CONTENIDO	RESPONSABLES	DESTINATARIOS
	5. Problemas que limitaron la ejecución de acciones y nuevas oportunidades. 6. Medidas correctivas requeridas.		
FORMATO IS.2 Informe Semestral de Direcciones Regionales	1. Identificación. 2. Resultados y nivel de progreso por Prioridad Anual de la Dirección del Centro. 3. Valoración del progreso alcanzado. 4. Desempeño de las ACs (Valoración del nivel de desempeño y aspectos a mejorar). 5. Cambios en el entorno. 6. Problemas y limitaciones y nuevas oportunidades. 7. Medidas correctivas y asuntos pendientes.	Directores Regionales	-Subdirector General -Copia a ACs -Copia a DIPRE
FORMATO IS.3 Informe Semestral de Agencias de Cooperación	1. Identificación. 2. Resultados logrados y nivel de progreso por Prioridad Anual. 3. Resumen de la ejecución presupuestaria (monto de recursos obligados y % de ejecución, según fuente de recursos). 4. Valoración del progreso alcanzado. 5. Cambios en el entorno. 6. Problemas y limitaciones enfrentadas y nuevas oportunidades. 7. Medidas correctivas y asuntos pendientes.	Representantes	- Dirección Regional - Copia a DIPRE
FORMATO IS.4 Informe Semestral de Proyecto	1. Identificación. 2. Resultados del proyecto (programados, logrados, % de avance y situación). 3. Resumen de la ejecución presupuestaria (monto de recursos obligados y % de ejecución, según fuente de recursos). 4. Valoración de los resultados del proyecto (progreso de la ejecución y utilidad de los resultados logrados). 5. Problemas que limitaron la ejecución. 6. Medidas correctivas requeridas.	Responsable del Proyecto	1. Proyectos de ámbito nacional: - Representante AC 2. Proyectos Multi-nacionales: - Dirección Regional - Dirección CONTEC 3. Proyectos Hemisféricos: - Dirección CONTEC

INSTRUMENTOS	CONTENIDO	RESPONSABLES	DESTINATARIOS
<p>FORMATO IS.5</p> <p>Informe Final de instrumento de cooperación (Proyecto, Acción de Coyuntura, IAPA y Acción de Apoyo a la Cooperación)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación. 2. Resultados logrados. 3. Publicaciones realizadas. 4. Instituciones participantes. 5. Tipo, cantidad y destino del mobiliario y equipo adquirido. 6. Ejecución financiera por fuente de fondos (programado, gastado, % de ejecución). 7. Valoración de los resultados logrados (cumplimiento de objetivos, beneficiarios, eficiencia de la ejecución, beneficios derivados de la aplicación de los resultados). 8. Lecciones de la experiencia y oportunidades. 	<p>Responsable del instrumento</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos de ámbito Nacional: <ul style="list-style-type: none"> - Representante AC - Dirección Regional - DIPRE 2. Proyectos Multi nacionales: <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Regional - Dirección CONTEC - DIPRE 3. Proyectos Hemisféricos: <ul style="list-style-type: none"> - Dirección CONTEC - DIPRE 4. Acciones de Coyuntura, IPAs y Acciones de Apoyo a la Cooperación <ul style="list-style-type: none"> - Jefe inmediato - Dirección Regional (en el caso de ACs)
<p>FORMATO IS.6</p> <p>Informe de Viaje</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación. 2. Propósito del viaje. 3. Síntesis de la labor realizada. 4. Recomendaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Viaje individual: <p>Funcionario que realizó el viaje. (Opcional, a criterio del superior inmediato).</p> 2. Misión de apoyo integrada por varios funcionarios: <p>Jefe de misión</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Viaje individual: <ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la Unidad donde se viajó. - Jefe del funcionario que viajó. 2. Misión de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> - Funcionario responsable de organizar la misión. - Responsable de la Unidad apoyada. - Superior inmediato del responsable de la Unidad apoyada.

4.5 Procesamiento y archivo de información

Con el propósito de asegurar un manejo ágil de la información generada por las acciones de seguimiento, en las diferentes instancias operativas se ha establecido y puesto en operación bases de datos integradas con acceso multiusuario. En términos generales, contienen información sobre el Programa Operativo Anual y los resultados logrados durante la ejecución, así como la capacidad para efectuar búsquedas por tipo de informe, unidad organizativa y área estratégica, entre otros, además de generar los diferentes informes periódicos requeridos. Dicha información se encuentra a disposición del personal del Instituto a través de su Hoja Web (<http://www.iicanet.org/dipre/ieb00.html>).

En las ACs se enfatizará el manejo de información referente a los instrumentos de cooperación en ejecución a nivel país y al desempeño global de la unidad. A nivel regional se archivará información sobre los proyectos multinacionales, así como el desempeño global de las ACs y de las Direcciones Regionales. Por su parte, la DIPRE manejará información agregada relativa al desempeño de las Unidades de la Sede Central, las Direcciones Regionales y las ACs e información selectiva sobre los instrumentos de cooperación técnica.

Además, la DIPRE ha establecido una base de datos bibliográfica, que contiene las fichas y los resúmenes ejecutivos de los documentos elaborados por el IICA en materia de evaluación de las acciones de cooperación técnica, así como de los informes finales de proyectos. Dicha información está a disposición del personal del Instituto a través de su Hoja Web. La búsqueda de documentos se puede realizar por título, autor, materia, país, unidad organizativa y año, entre otros criterios.

4.6 Mecanismos para el análisis de la información y la retroalimentación

Para lograr una retroalimentación efectiva de la información generada por las actividades de seguimiento, es menester que los diferentes niveles gerenciales otorguen la debida importancia al análisis de la misma, a fin de identificar y recomendar pautas de acción pertinentes para mejorar el desempeño de las acciones de cooperación. En tal sentido se contempla la aplicación de dos procedimientos, a saber:

- Realización de reuniones periódicas para analizar los informes periódicos remitidos a cada instancia y adoptar las decisiones que corresponda.
 - Comentarios por escrito sobre los informes.
- a. Reuniones periódicas

En el caso de la Sede Central, los comités de los consorcios, durante sus reuniones periódicas, analizarán el progreso de las acciones bajo su responsabilidad. Además, conocerán y discutirán los informes semestrales de los instrumentos de cooperación a su cargo.

A nivel regional, corresponde al Consejo de Representantes celebrar reuniones semestrales, con el propósito de analizar el desempeño de sus respectivas ACs y proyectos multinacionales y definir medidas pertinentes para la programación del siguiente período.

En las agencias de cooperación se deben celebrar reuniones semestrales, con participación del personal técnico y administrativo, para analizar su desempeño global y de sus respectivos instrumentos de cooperación, utilizando como insumo los informes generados por los instrumentos de cooperación a su cargo.

En el caso de las reuniones del Consejo de Representantes y de las ACs, se debe promover y facilitar la participación de las respectivas contrapartes nacionales y regionales en estos eventos. El análisis debe enfatizar la valoración del logro de los resultados programados, la ejecución financiera, la pertinencia de las acciones de cooperación, la reacción de los beneficiarios y la definición de medidas correctivas para revisar y ajustar la programación del siguiente período.

Para cada una de estas reuniones se debe elaborar una ayuda memoria que registre los compromisos contraídos, los responsables de implementarlos y las correspondientes fechas de realización, para efectos de verificar posteriormente el cumplimiento de las decisiones adoptadas.

b. Comentarios por escrito sobre los informes

Esta modalidad se aplica específicamente en los casos indicados en el Cuadro 2. Las unidades responsables de analizar y comentar los respectivos informes, deben remitir por escrito sus observaciones y sugerencias a las correspondientes unidades emisoras, ya sea a través de los medios ordinarios o por correo electrónico.

Cuadro 2
Casos en que se deben comentar por escrito los informes

Nombre del informe	Responsable	Unidad emisora
Informe Semestral de las ACs	Director Regional	Agencia de Cooperación
Informe Semestral de Dirección Regional	CONPLAC	Dirección Regional
Informe Semestral y Final de Proyecto Multinacional	Dirección de Área de Concentración	Responsable del proyecto

ANEXO 1

INSTRUCTIVOS Y FORMATOS DE LOS INFORMES

A. INSTRUCTIVO IS.1 Informe Semestral de los Consorcios de la Sede Central

1. Orientaciones generales

El presente informe tiene una periodicidad semestral.

Responsables de la elaboración: Gerentes de los Consorcios de Articulación Regional, Servicios Corporativos, Técnico y Planeamiento y Coordinación, y Director de la DIREX.

Destinatarios: Director General. Copia a la Subdirección General, Directores Regionales y DIPRE.

Fecha de presentación: Primera semana de julio y tercera semana de diciembre.

2. Descripción

Sección 1. Identificación

Anotar el nombre del Consorcio, el semestre que se informa y el año correspondiente y la fecha de elaboración del informe.

Sección 2. Resultados

Para cada una de las Prioridades Anuales de la Unidad definidas en el Programa Operativo Anual¹, se deben indicar los nombres de las prioridades, los resultados y el nivel de progreso alcanzado a la fecha del Informe. En caso de que fueran incorporadas sobre la marcha nuevas prioridades y/o resultados, éstos deben adicionarse al informe.

En la columna 1, expresar en forma sintética y precisa los resultados logrados con las iniciativas de cooperación o de transformación institucional que corresponden a la Prioridad Anual.

En la columna 2, registrar el porcentaje de avance alcanzado a la fecha del informe para cada uno de los resultados, el cual se debe estimar con base en lo realizado hasta ese momento y lo que falta por hacer para completar el resultado programado en términos de calidad, cantidad y tiempo.

¹ Formato PO.1 (Prioridades Anuales) del Programa Operativo de la Unidad.

En la columna 3, indicar si se avanzó conforme a lo programado o si se presentaron atrasos significativos que podrían afectar la oportunidad y utilidad del resultado. En este caso, es necesario señalar las medidas requeridas para superarlo.

Sección 3. Intercambio de apoyo técnico con los centros regionales

Tanto para las acciones de apoyo técnico ofrecido a los centros regionales, como para el apoyo recibido de los mismos durante el período del informe, se debe indicar el nombre de las unidades involucradas, una breve descripción de las respectivas acciones desarrolladas y la duración del apoyo en días/persona.

Sección 4. Valoración del desempeño global de la Unidad

Hacer una apreciación objetiva sobre el nivel de eficiencia y eficacia de las acciones desarrolladas durante el semestre, sustentada con hechos y evidencias relevantes sobre el desempeño de la unidad, tales como:

- El nivel de progreso alcanzado con respecto a la programación definida en el Programa Operativo y los principales factores que limitaron el desarrollo de las acciones.
- Posicionamiento de la Unidad, según opiniones vertidas tanto internas como externas al Instituto.
- La capacidad de respuesta y el aporte efectivo de la Unidad a las demandas de apoyo de otras unidades del IICA que utilizan sus servicios, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.
- La contribución de las acciones y resultados de la Unidad, al mejoramiento de las capacidades técnicas y gerenciales de sus clientes internos y externos.
- Lecciones aprendidas.

Sección 5. Principales problemas que limitaron la ejecución de las acciones y nuevas oportunidades

Describir en forma breve y concreta los principales problemas causantes de atrasos en la ejecución de las actividades programadas, especificando sus repercusiones sobre el desarrollo de otras actividades o de la Unidad en su conjunto, así como problemas futuros que puedan derivarse de la situación reportada.

Sección 6. Medidas correctivas requeridas

Proponer las medidas pertinentes para mejorar la ejecución de la Unidad o ajustar el Programa Operativo, indicando las unidades organizativas responsables de realizarlas, las fechas deseables de ejecución y los recursos complementarios que requiere la unidad para implementarlas.

FORMATO IS.1

INFORME SEMESTRAL DE CONSORCIOS DE LA SEDE CENTRAL

1. Identificación:

1.1 Nombre del Consorcio: _____

1.2 Este informe corresponde al: I Semestre II Semestre

1.3. Año _____ 1.4 Fecha del informe: _____

2. Resultados:

Prioridad Anual #1:	<i>(indicar aquí el nombre que aparece en el Programa Operativo)</i>		
	Descripción de resultados	Nivel de progreso	
		% Avance	Situación
A. Resultados logrados previstos en el Programa Operativo	R1.		
	R2.		
	Rn.		
B. Resultados logrados adicionados durante el período	R1.		
	R2.		
	Rn.		
Prioridad Anual #n:	<i>(indicar aquí el nombre que aparece en el Programa Operativo)</i>		
	Descripción de resultados	Nivel de progreso	
		% Avance	Situación
A. Resultados logrados previstos en el Programa Operativo	R1.		
	R2.		
	Rn.		
B. Resultados logrados adicionados durante el período	R1.		
	R2.		
	Rn.		

3. Resumen de la Ejecución Presupuestaria

FUENTE	OGM 1-2 (Costos de Personal)		OGM 3 al 9 (Costos de Operación)		Total	
	000 US\$	% Ejecución	000 US\$	% Ejecución	000 US\$	% Ejecución
Cuotas						
CATIs/TIN						
Misceláneos						
Externos:						
- Fuente						
1:						
- Fuente						
2:						
- Fuente						
n:						
TOTAL						

4. Valoración del progreso alcanzado

5. Cambios en el entorno que afectan la acción del IICA

5.1 Principales acontecimientos ocurridos

5.2 Implicaciones para el IICA

6. Principales problemas y limitaciones enfrentadas y nuevas oportunidades

7. Medidas correctivas y asuntos pendientes de resolución

Descripción de las medidas	Unidad Responsable	Fecha Deseable	Recursos Complementarios
1.			
2.			
n.			

D. INSTRUCTIVO IS.4 Informe Semestral de Proyecto

1. Orientaciones generales

El presente informe será elaborado por los Jefes de Proyecto, con periodicidad semestral.

Destinatarios: Jefe inmediato superior. En el caso de los proyectos multinacionales, se enviará copia del informe al Director del Area de Concentración en la cual se enmarca el proyecto.

Fecha de presentación: Cuarta semana de junio y segunda semana de diciembre.

2. Descripción

Sección 1. Identificación

Anotar el nombre de la Unidad de la cual depende el proyecto, el nombre del mismo, su respectivo código, la Prioridad Anual al cual corresponde, el tipo de proyecto, las fuentes de financiamiento, el semestre que se informa y el año correspondiente, la fecha de elaboración del informe, el nombre del responsable y las fechas de inicio y de terminación del proyecto.

Sección 2. Resultados

En la columna 1, indicar los resultados definidos en el Programa Operativo Anual⁴, cuyas fechas de logro corresponden al período del informe.

En la columna 2, registrar los resultados que efectivamente se obtuvieron durante el período del informe, con base en los Indicadores Verificables de Rendimiento (IVR), ***incluyendo tanto los que se habían programado como los que eventualmente se hayan adicionado sobre la marcha.***

En la columna 3, registrar el porcentaje de avance alcanzado a la fecha del informe, el cual se debe estimar con base en lo realizado hasta ese momento y lo que falta por hacer para completar el resultado programado en términos de calidad, cantidad y tiempo.

En la columna 4, indicar si se avanzó conforme a lo programado o si se presentaron atrasos significativos que podrían afectar la oportunidad y utilidad del resultado. En este caso, es necesario señalar las medidas

⁴ Formato PO. 2 Instrumento de Cooperación (IC) del Programa Operativo de la Unidad

requeridas para superarlo.

Sección 3. Resumen de la ejecución presupuestaria

Para las diferentes fuentes de recursos del Instituto, en la columna "**000 US\$**" se debe anotar el monto obligado acumulado al penúltimo mes del semestre que se informa, en miles de US\$, para el consolidado de los objetos de gasto mayor 1 y 2 (OGM 1-2) y 3 al 9 (OGM 3-9), así como para el correspondiente total.

El **% de ejecución** para cada una de las fuentes de recursos se calcula de la forma siguiente:

- a. Cuotas: $\text{Monto obligado acumulado en el año} / \text{Monto asignado para el año en el Operativo} \times 100$.
- b. CATIs/TIN: $\text{Monto obligado acumulado en el año} / 60\% \text{ del Monto generado a la fecha del informe} \times 100$.
- e. Ingresos Misceláneos: $\text{Monto obligado acumulado en el año} / \text{Monto ingresado a la fecha del informe} \times 100$.
- f. Recursos Externos: $\text{Monto obligado acumulado durante la vida de convenio} / \text{Monto ingresado acumulado a la fecha del informe (por fuente de financiamiento)}$.

Sección 4. Valoración de los resultados del proyecto

4.1 Progreso de la ejecución

Emitir un juicio sobre la pertinencia del nivel de progreso alcanzado en la ejecución de las actividades del proyecto durante el semestre, sustentado en los aspectos siguientes:

- El porcentaje global de logro, cuantificado mediante: $\text{Número de resultados logrados a tiempo} / \text{Número de resultados totales (programados y no programados en el Programa Operativo)} \times 100$.
- Los principales factores explicativos del comportamiento observado.
- Las razones que sustentan la incorporación de las acciones no programadas y beneficios derivados para el desarrollo del proyecto y los organismos contraparte.
- La adecuación, suficiencia y oportunidad del personal asignado al proyecto en relación con el porcentaje de avance de los resultados.

- La eficiencia de la ejecución financiera, considerando el gasto y el saldo disponible en relación con el avance físico logrado, así como la adecuación del saldo disponible para las acciones pendientes de ejecutar. Especial atención requiere la identificación de eventuales déficits incurridos en el manejo de recursos externos y CATIs/TIN, posibilidades de limitaciones futuras, déficits proyectados e implicaciones sobre el desarrollo de las acciones programadas.

4.2 Utilidad de los resultados logrados

Hacer una apreciación sobre la utilidad que revisten los resultados logrados durante el semestre para las instituciones beneficiarias, tomando en consideración los aspectos siguientes:

- Cuáles resultados han sido aplicados por los organismos beneficiarios. Cómo, dónde y cuándo.
- Si algunos resultados no han sido aplicados por los beneficiarios, cuáles son las principales razones de este comportamiento.
- El nivel de respuesta de los resultados del proyecto a las necesidades prioritarias de los beneficiarios, en términos de su alcance, calidad técnica y oportunidad.
- Su adaptabilidad y adecuación a las características institucionales.

Sección 5. Principales problemas que limitaron la ejecución del proyecto

Describir en forma breve y concreta los principales problemas causantes de atrasos críticos en la ejecución del proyecto, especificando sus repercusiones sobre el desarrollo de actividades específicas o del proyecto en su conjunto, así como problemas futuros que puedan derivarse de la situación reportada.

Sección 6. Medidas correctivas requeridas

Proponer un conjunto de medidas requeridas para mejorar la ejecución del proyecto o ajustar el programa operativo, las unidades organizativas responsables de realizarlas, las fechas deseables de ejecución y los recursos complementarios necesarios para implementarlas.

FORMATO IS.4

INFORME SEMESTRAL DE PROYECTO

1. Identificación:

DATOS DEL PROYECTO	
1. Unidad:	
2. Nombre del proyecto:	
3. Vigencia:	Fecha inicio : _____ Fecha finalización : _____
4. Código:	
5. Prioridad Anual:	
6. Ámbito:	<input type="radio"/> Hemisférico <input type="radio"/> Multinacional <input type="radio"/> País
7. Financiamiento:	<input type="radio"/> Recursos IICA <input type="radio"/> Recursos Externos
8. Semestre:	<input type="radio"/> I Semestre <input type="radio"/> II Semestre
9. Fecha del informe:	
10. Responsable:	

2. Resultados:

RESULTADOS		Nivel de Progreso	
PROGRAMADOS	LOGRADOS	% Avance	Situación
Resultado 1:			
Resultado 2:			
Resultado n.			

3. Resumen de la Ejecución Presupuestaria

FONDOS	OGM 1-2 (Costos de Personal)		OGM 3 al 9 (Costos de Operación)		Total	
	000 US\$	% Ejecución	000 US\$	% Ejecución	000 US\$	% Ejecución
Cuotas						
CATIs/TIN						
Misceláneos						
Externos:						
- Fuente						
1:						
- Fuente						
2:						
- Fuente						
n:						
TOTAL						

4. Valoración del desempeño del proyecto

- 4.1 Progreso de la ejecución
- 4.2 Utilidad de los resultados logrados

5. Problemas que limitaron la ejecución del proyecto

6. Medidas correctivas requeridas

Descripción de las medidas	Unidad Responsable	Fecha Deseable	Recursos Complementarios
1.			
2.			
n.			

E. INSTRUCTIVO IS.5 Informe Final de Instrumentos de Cooperación

1. Orientaciones generales

El presente formulario puede utilizarse para elaborar los informes finales de proyectos, acciones de coyuntura, acciones de apoyo a la cooperación e IAPAs.

Responsables de elaboración: Responsables de instrumentos de cooperación.

Destinatarios:

- Informe de Proyecto:

Jefe inmediato superior y DIPRE. En el caso de los proyectos ejecutados por las ACs se debe enviar copia al Director Regional. Los proyectos multinacionales deben enviar copia al Director del Area de Concentración en la cual se enmarca el proyecto.

- Informe de Acción de Coyuntura:

Jefe inmediato superior. En el caso de acciones de coyuntura ejecutadas por las ACs se debe enviar copia al Director Regional.

- Informe de Acción de Apoyo a la Cooperación:

Jefe inmediato superior. En el caso de acciones de apoyo a la cooperación técnica ejecutadas por las ACs se debe enviar copia al Director Regional.

- Informe de IAPAs:

Jefe inmediato superior. En el caso de las IAPAs ejecutadas por las ACs se debe enviar copia al Director Regional.

Fecha de presentación: A más tardar, cuatro semanas después de finalizada la ejecución.

2. Descripción

Sección 1. Identificación

Los diferentes apartados de esta sección se explican por sí solos.

Sección 2. Resultados logrados

Se deben especificar los resultados logrados a nivel de productos finales y objetivo específico, previstos y no previstos, positivos y negativos, caracterizándolos mediante los respectivos indicadores definidos en el documento, ya sean de carácter cuantitativo ó cualitativo.

Sección 3. Publicaciones realizadas

Se debe presentar un listado de las publicaciones formales realizadas durante la ejecución del instrumento.

Sección 4. Instituciones participantes

Indicar los diferentes organismos que participaron en la ejecución del instrumento, precisando el tipo de contribución y la calidad de la misma.

Sección 5. Mobiliario y equipo adquirido

Anotar los diferentes tipos de mobiliario y equipo (computadoras, vehículos, escritorios, etc.), con valor superior a US\$500, adquiridos con recursos del instrumento, especificando para cada uno el número de artículos comprados y los nombres de las instituciones a las que se entregaron al finalizar el período de ejecución.

Sección 6. Ejecución financiera

Para cada una de las fuentes de fondos especificadas en la primera columna se debe anotar el total de recursos financieros asignados al instrumento (en miles de US\$), durante todo el período de ejecución, diferenciando entre monto programado y gastado. Asimismo, anotar el porcentaje de ejecución estimado mediante: $\text{Monto Gastado} / \text{Monto programado} \times 100$. En caso de existir varias fuentes de recursos externos es necesario detallar la información correspondiente a cada una.

Sección 7. Valoración de los resultados logrados

7.1 Cumplimiento de los objetivos

Hacer una apreciación sobre el nivel de logro alcanzado con respecto a los productos finales y el objetivo específico del instrumento, incluyendo resultados previstos e imprevistos, el grado de adopción por parte de los beneficiarios de los enfoques y metodologías recomendadas, así como su contribución a la solución de la problemática que lo motivó.

En el caso específico del informe de acción de coyuntura se deben precisar además, los logros alcanzados en materia de promoción y generación de nuevas acciones de cooperación técnica.

7.2 Beneficiarios directos e indirectos

Identificar los beneficiarios directos e indirectos del instrumento de cooperación, señalando los respectivos servicios y productos específicos que recibieron.

7.3 Eficiencia de la ejecución

Emitir un juicio sobre el grado de progreso alcanzado en la ejecución de las diferentes actividades, en términos de su oportunidad y costo. Indicar las modificaciones incorporadas en la estrategia y resultados del instrumento, así como las razones en que se fundamentan. Valorar el nivel de cumplimiento de los compromisos contractuales y de la ejecución financiera. Especificar los principales problemas y factores externos que limitaron la ejecución del instrumento y las medidas aplicadas para superarlos.

7.4 Beneficios derivados de la aplicación de los resultados del instrumento de cooperación

Describir las principales capacidades desarrolladas por las instituciones contraparte, tanto para superar la problemática que motivó el instrumento como para incrementar la eficiencia de sus servicios o mejorar los resultados institucionales. También, se deben especificar las acciones del instrumento que ha contribuido significativamente al logro de los mencionados resultados.

Sección 8. Lecciones de la experiencia y oportunidades

Describir las experiencias relevantes generadas por el instrumento con respecto a las estrategias de elaboración, negociación, ejecución y de interés para futuras acciones de cooperación. Por ejemplo: Como abordar problemas o situaciones parecidas en forma más rápida y económica, factores claves para el diseño y negociación, así como los elementos pertinentes para la ejecución y la evaluación del instrumento.

También, se debe enfocar la atención en los hallazgos o conclusiones sobre las implicaciones del diseño del instrumento que podrían ser útiles en el diseño o manejo de otras actividades similares. Asimismo, es menester considerar elementos que sugieren acciones fuera del contexto del instrumento y que podrían ser importantes, para el diseño de actividades similares en otros contextos.

FORMATO IS.5

INFORME FINAL DE INSTRUMENTO DE COOPERACIÓN

1. Identificación:

DATOS DEL INSTRUMENTO	
1. Unidad:	
2. Tipo de instrumento:	<input type="radio"/> Proyecto <input type="radio"/> Acción de Coyuntura <input type="radio"/> IAPA <input type="radio"/> Acción de Apoyo a la Cooperación Técnica
3. Nombre del instrumento de cooperación:	
4. Código:	
5. Vigencia:	Fecha inicio : _____ Fecha finalización : _____
6. Nombre de los Instrumentos Legales:	1.
	2.
	n.
7. Ámbito:	<input type="radio"/> Hemisférico <input type="radio"/> Multinacional <input type="radio"/> País
8. Financiamiento:	<input type="radio"/> Recursos IICA <input type="radio"/> Recursos Externos
9. Responsable:	
10. Fecha del informe:	

2. Resultados logrados

3. Publicaciones realizadas

4. Instituciones participantes

5. Mobiliario y equipo adquirido

Tipo	Cantidad	Destino
1.		
2.		
n.		

6. Ejecución Financiera (Miles de US\$)

Fuente	Programado	Gastado	% Ejecución
Cuotas			
CATIs/TIN			
Misceláneos			
Externos			
Ingresados:			
- Fuente			
1:			
- Fuente			
2:			
- Fuente			
n:			
TOTAL			

7. Valoración de los resultados logrados

7.1 Cumplimiento de los objetivos

7.2 Beneficiarios directos e indirectos

7.3 Eficiencia de la ejecución

7.4 Beneficios derivados de la aplicación de los resultados del instrumento de cooperación

8. Lecciones de la experiencia y oportunidades

F. INSTRUCTIVO IS. 6 Informe de Viaje

1. Orientaciones generales

Este formulario es aplicable tanto a viajes oficiales individuales como a misiones de apoyo integradas por varios funcionarios, donde uno de ellos funge como jefe de misión.

Responsables de la elaboración:

- Viajes individuales: El funcionario que realiza el viaje.
- Misiones de apoyo: El funcionario que funge como jefe de misión.

Destinatarios:

- Viajes individuales: El responsable de la Unidad donde se viajó y el jefe del funcionario que elaboró el informe.
- Misiones de apoyo: El funcionario responsable de organizar la misión, el responsable de la Unidad apoyada y el superior inmediato del responsable de la Unidad apoyada.

Fecha de presentación: A más tardar, una semana después de finalizado el viaje.

2. Descripción

Sección 1. Identificación

Las diferentes secciones se explican por sí solas. Específicamente para la sección 1.2 (Nombre y cargo), se debe registrar el nombre y el cargo del funcionario que realizó el viaje y, en caso de una misión de apoyo integrada por varios funcionarios, es necesario especificar los nombres de todos ellos, indicando quien se desempeña como jefe de misión.

Sección 2. Propósito del viaje

Definir para qué se lleva a cabo el viaje, expresando concretamente lo que se espera lograr mediante las actividades a ser desarrolladas, según lo convenido con el responsable de la Unidad hacia donde se viajará.

Sección 3. Síntesis de la labor realizada

Describir con cuales personas de la Unidad o externa a ella se entrevistó o se reunió, las principales actividades realizadas y los correspondientes productos alcanzados.

Sección 4. Recomendaciones

Proponer las acciones pertinentes para complementar los resultados logrados durante el viaje o bien, para contribuir a solucionar los problemas identificados.

FORMATO IS.6

INFORME DE VIAJE

1. Identificación:

1. Nombre y Cargo	
2. Unidades asistidas	1.
	2.
	n.
3. Lugares donde viajó	
4. Duración:	Fecha inicio: _____
	Fecha de finalización: _____
5. Fecha del informe:	

2. Propósito del viaje

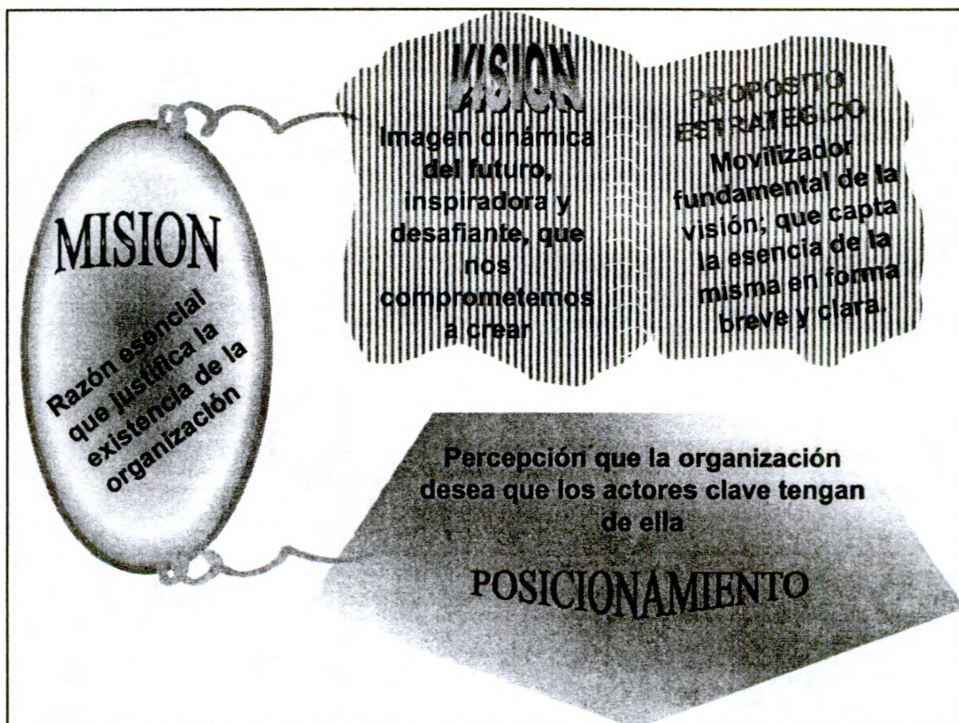
3. Síntesis de la labor realizada

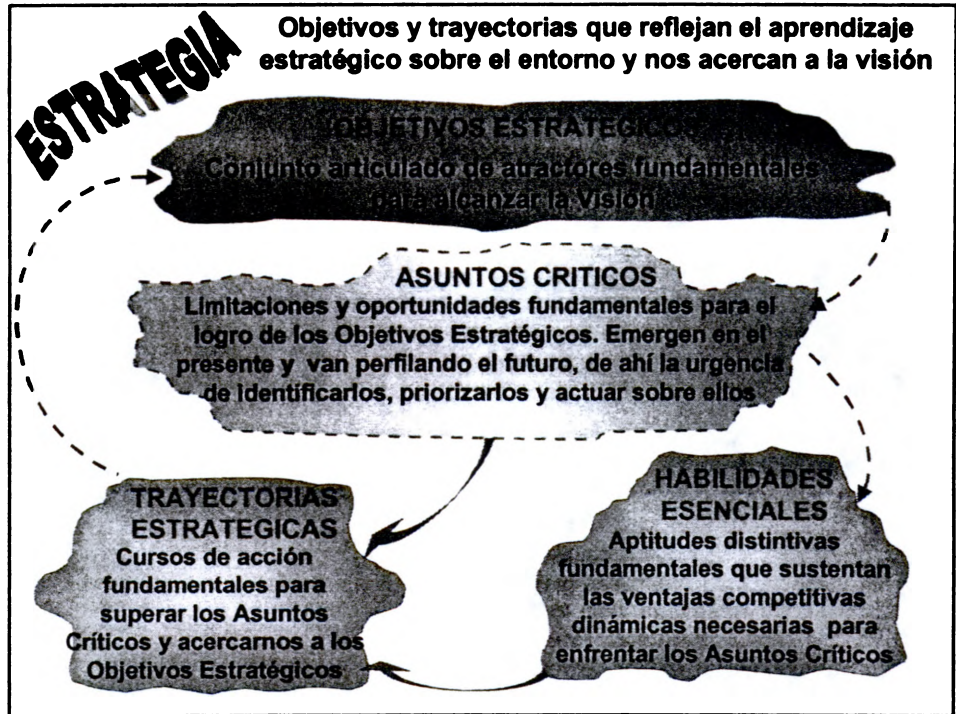
4. Recomendaciones

ANEXO 2

PROCESO PAES

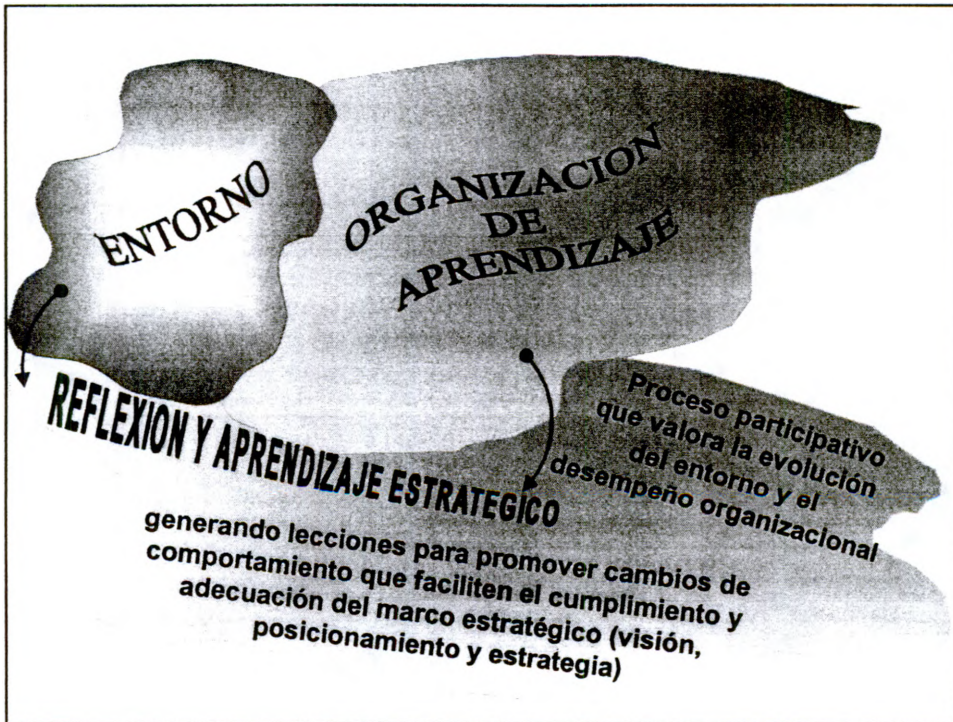
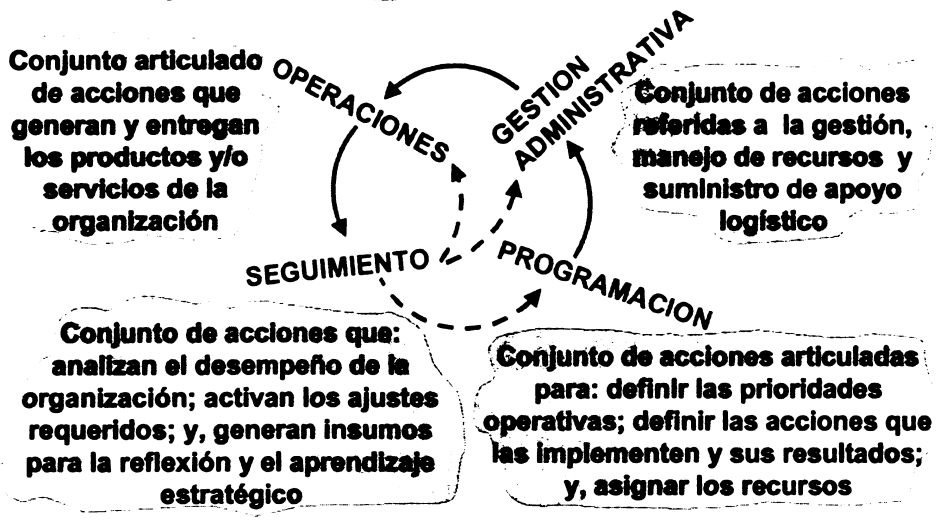
COMPONENTES Y DEFINICIONES





DINAMICA OPERATIVA

Conjunto de procesos interrelacionados que se cumplen para concretar los productos y/o servicios de la organización de acuerdo a su misión y alineados con su estrategia y sus políticas



**ORGANIZACIONES
DE APRENDIZAJE**

Organización abierta que
entiende y facilita el diálogo
sobre su evolución y la de su
entorno y que propugna el
desarrollo holístico de
personas y equipos de trabajo
para que sientan, piensen y
actúen armónica y
estratégicamente

