

Unidad Regional de Asistencia Técnica - RUTA

Programa de Apoyo a la Implementación de Proyectos

Serie Organización para la Ejecución de Proyectos

Formación del equipo de la Unidad de Proyecto

2003



Series de Publicaciones RUTA

658.402

B142f

Formación del equipo de la Unidad de Proyecto / Báez, Linda y León, Jorge. --San José, C.R.: Unidad Regional de Asistencia Técnica, 2003.

55 p.:il.; 28 cm. --(Series de Publicaciones RUTA: Serie Organización para la Ejecución de Proyectos. Fascículo 1)

ISBN: 9968-866-

1. NOMBRAMIENTO DEL PERSONAL. 2. FORMACIÓN DEL EQUIPO. 3. CONTRATACIÓN

Agradecemos a todas las personas, técnicos de los proyectos, consultores y personal de RUTA que colaboraron en la preparación de este documento

Autores

Linda Báez. RUTA
Jorge León. RUTA

Colaboraron en la revisión

Marvin Chaverri. PRODAPEN, Costa Rica
Ricardo Alejandro Vásquez. PRODERCO, Honduras
Gloria Chicas de Márquez. ICAP, Costa Rica
María del Rocío Díaz. Costa Rica
Edwin Rodríguez. Honduras

Control de edición

Carmen Eugenia Morales. RUTA
Mayela Rodríguez. RUTA

Diseño y diagramación

Oscar Cuevas

Índice

Siglas	ii
Presentación	1
Conceptos básicos	3
Objetivos y productos	4
Requisitos	5
Principios centrales	6
Participantes y responsabilidades	7
Método de trabajo	8
Período para realizar las actividades	18
Anexo:	23
Instrumentos de apoyo al proceso de Formación del equipo de la Unidad de Proyecto	

Siglas

FIDA Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

IC Institución Cooperante

IEEA Informe de Evaluación Ex - Ante

ML Marco Lógico

ONG Organización No Gubernamental

POA Plan Operativo Anual

PSE Planificación, Seguimiento y Evaluación

RUTA Unidad Regional de Asistencia Técnica

UP Unidad de Proyecto

Presentación

La organización para la ejecución de proyectos de desarrollo rural requiere de un marco orientador en aspectos técnicos, administrativos y financieros, que conduzca a un buen arranque y consolidación de las acciones del proyecto. Los ejecutores de los proyectos demandan información sobre conceptos básicos, principios para cada acción importante de la organización de proyectos, instrumentos útiles y experiencias relevantes de ejecución, que puedan aplicarse para facilitar y mejorar las intervenciones en el área de influencia y la población objetivo.

Para tal fin, la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA) ha preparado la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos, que consta de un conjunto de documentos, que pueden ser utilizados en forma individual o en su totalidad, para apoyar actividades desde las fases iniciales de la ejecución del proyecto.

La Serie consta de un documento de consideraciones generales, diferentes fascículos¹ preparados en función del orden lógico requerido para ejecutar un proyecto y un glosario de términos para uniformar los conceptos empleados en la ejecución de proyectos. Los fascículos son complementarios entre sí, contienen un formato común que comprende conceptos básicos, objetivos, resultados, principios, responsables, secuencia de acciones, período para realizar las actividades y finalmente, el método de trabajo propuesto con sus respectivas etapas, actividades e instrumentos.

Propósito del fascículo

El objetivo del presente fascículo es ofrecer una metodología, mecanismos e instrumentos para realizar la formación del equipo de la Unidad de Proyecto (UP), que consta del proceso de selección y nombramiento de personal y la integración como equipo del personal de la UP, de manera que se cuente con personal calificado y capacitado para la ejecución.

El fascículo propone una manera y los instrumentos que se pueden utilizar en el nombramiento del personal directivo, técnico y administrativo y de

su organización e integración (formación) como un eficaz equipo de trabajo ("team building").

La selección y nombramiento del personal es una de las tareas más delicadas de realizar durante la implementación del proyecto. De la calidad profesional y experiencia del equipo, de su solidez y consolidación dependerá en gran medida el éxito del proyecto. Es importante que el equipo de la UP se caracterice por su mística, compromiso, dedicación y creatividad. Características necesarias dada la dinámica de los proyectos, que exigen de sus profesionales el crear, consolidar y operar la estructura y procesos de la UP.

Para proceder con la organización para la ejecución del proyecto, deberá contarse con una UP consolidada como equipo. En la etapa de formación del equipo debería utilizarse el tiempo adecuado que permita que el personal se familiarice entre ellos y con el proyecto. La formación del equipo, puede coincidir con el proceso de Inducción Interna², pues uno de los resultados de la inducción es el conocimiento profundo de los miembros de la UP, sobre el proyecto.

En el fascículo se trata particularmente el proceso referido a la selección y nombramiento del personal clave del proyecto; no obstante, el procedimiento propuesto también puede ser aplicado al resto del personal.

² RUTA. La inducción interna. Serie Organización para la Ejecución de Proyectos. 2003.

Conceptos básicos

La Unidad de Proyecto (UP), es la unidad diseñada para gerenciar la ejecución del proyecto, de acuerdo con sus objetivos, metas y resultados. La UP funciona bajo la responsabilidad del Director (a) del proyecto, y está formada por especialistas técnicos y administrativos (personal clave) y personal de apoyo. Se ubica orgánicamente vinculada a la institución ejecutora del proyecto y generalmente, cuenta con autonomía administrativa y financiera para operar.

Previo al inicio del proyecto se realiza la selección y nombramiento del personal del proyecto. La institución ejecutora o una agencia especializada en su nombre, identifica y selecciona las personas que serán contratadas, cumpliendo los requisitos que se definen previamente en los documentos mandatorios del proyecto.

El personal clave del proyecto es aquel vinculado a los aspectos relevantes en la ejecución del proyecto. Como personal clave en la UP (equipo básico gerencial) se consideran al menos seis tipos de puestos: Director (a), en algunos casos es Coordinador (a) o Gerente; Director (a) Técnico o Gerente de Operaciones, Encargado (a) de Planificación y Seguimiento, Encargados (as) de Componentes o Fondos, Administrador (a), Auditor (a) interno. En su contratación se considerarán criterios y cualidades específicas relacionadas con la razón de su mismo cargo. Generalmente el nombramiento del Director (a) del proyecto y su contratación está vinculado al cumplimiento de condiciones previas a la efectividad del préstamo o al primer desembolso del proyecto.

Con el fin de uniformizar los conocimientos relacionados con el proyecto, desarrollar una sola cultura organizacional y preparar al personal para las responsabilidades que deberá asumir en la ejecución del proyecto, se realiza un proceso interno de **formación del equipo** ("team building"). Este se efectúa una vez se han contratado los puestos claves en la UP. La formación del equipo es particularmente relevante si se quiere contar con un equipo plenamente integrado y familiarizado con los organismos relacionados con el proyecto. En el proceso se incorporan los conocimientos previos del personal, sus habilidades y como éstos pueden ser aprovechados para el desarrollo del proyecto.

Objetivos y productos

El objetivo del proceso de formación del equipo de la UP es contar con un grupo de profesionales calificados, idóneos y habilitados, para cumplir su responsabilidad en función del logro de los objetivos del proyecto.

Los principales productos de este proceso son:

- La UP está operando como un equipo integral, donde cada uno de sus miembros reconoce los roles de todos, identifica el propio, lo asume en forma plena y tiene claridad sobre cómo relacionarse con los demás actores.
- La UP cuenta con mecanismos de supervisión para asegurar el continuo buen desempeño del equipo de la UP del proyecto.
- La UP cuenta con mecanismos constantes de retroalimentación de experiencias que permitan aprovechar del conocimiento adquirido por los miembros del equipo.

Requisitos

Los requerimientos necesarios para el desarrollo del proceso de formación del equipo son:

- Se cuenta para los puestos clave del proyecto, con los perfiles correspondientes, incluyendo descripciones claras e idóneas de funciones y responsabilidades. Generalmente, los documentos de diseño del proyecto cuentan con algunas descripciones, las cuales podrán ser revisadas y ajustadas en este momento.
- Se ha contratado al Director (a), quien conoce en forma preliminar el proyecto, su contenido y los perfiles de los cargos a contratar para organizar la UP.
- Se han identificado especialistas y procedimientos en selección y reclutamiento de personal, y expertos en desarrollo institucional y de personal, con experiencia en "team building", con el objetivo de garantizar un buen enfoque en el inicio de acciones.
- Se cuenta con la presencia y participación de representantes de los organismos financieros, entidad ejecutora y otros organismos que respalden las disposiciones de carácter formal y la normativa a que está sujeto el proyecto.

Principios centrales

Principio	Descripción
Basado en lineamientos institucionales	El proceso considera los principios generales, las políticas y estrategias definidas por la entidad ejecutora y las agencias financieras, establecidas en sus documentos orientadores.
Transparencia	Los requisitos y las exigencias de los cargos y el nivel de profesionalismo e independencia de criterios que estas personas deberán tener para desempeñar adecuadamente su cargo son considerados. Una buena selección de personal se realiza cuando ésta se orienta exclusivamente, por criterios profesionales y no privan otro tipo de consideraciones que pudieran afectar la selección. El proceso deberá ser garantizado en forma transparente, sin influencias políticas o de otra índole.
Igualdad de oportunidades	La igualdad de oportunidades prevalece, tomando cuidado de que la información sobre las posiciones disponibles y los procesos de selección, sea difundida a todos los niveles a fin de garantizar una amplia y diversa participación. Es importante que todas las personas interesadas, tengan la oportunidad de participar.
Basado en criterios técnicos	La selección de personal deberá realizarse utilizando criterios técnicos, basado en perfiles que garanticen que el personal será el adecuado. Las lecciones aprendidas de experiencias previas y la información necesaria para el proceso está disponible.

Participantes y responsabilidades

En el proceso del nombramiento del personal participan diferentes actores, cuyas responsabilidades corresponden a:

Participantes	Responsabilidad
Entidad ejecutora del gobierno	Acompaña el proceso en su conjunto y puede suministrar información complementaria para la selección del personal, participa en los concursos para selección de personal. Es responsable en conjunto con la institución financiera y la IC, de seleccionar al Director (a) del proyecto.
Institución cooperante o administradora	Facilita propuestas, modelos de términos de referencia y acompaña el proceso de selección de personal, inclusive en algunos casos, participa en los comités que se forman para seleccionar al personal.
Directora (a) del proyecto	Es responsable de adecuar o elaborar los términos de referencia y descripción de funciones de cada puesto, de asegurar un proceso de identificación y selección transparente y de coordinar el proceso de formación del equipo de proyecto.
Agencia financiera	Acompaña el proceso en su conjunto y puede suministrar información complementaria para la selección del personal. Garantiza que los procedimientos diseñados sean aplicados de acuerdo con lo establecido.
Asistencia externa	Para todo este proceso se podrá contar con asistencia externa, tanto de agencias de cooperación, como de empresas especializadas en la selección de personal, quienes acompañan y facilitan el proceso con orientaciones metodológicas y preparación de instrumentos.

Método de trabajo

El método de trabajo propuesto está basado en experiencias relevantes e instrumentos desarrollados directamente por los proyectos o por RUTA como parte de las actividades de asistencia técnica a los proyectos. El método y los instrumentos han sido adaptados, a fin de que puedan servir de referencia a cualquier proyecto que esté por iniciar operaciones o que estando en ejecución desee realizar un ejercicio de esta naturaleza.

El método de trabajo consta de tres etapas, que parten del nombramiento del Director (a), como responsable del manejo del proceso, pasando luego a la selección y nombramiento del personal técnico y administrativo clave para la ejecución del proyecto y finalmente, a la formación del equipo de proyecto.

En la Figura 1, al final de esta sección, se presentan las etapas y actividades del método propuesto. Además, en el Cuadro 1 se resumen las etapas y actividades recomendadas, haciendo referencia a los instrumentos, participantes, responsabilidad y productos generados en cada etapa.

Etapas del proceso de Formación del equipo de la Unidad de Proyecto	
Etapa 1	Nombramiento del Director (a)
Etapa 2	Selección y nombramiento del personal clave de la Unidad de Proyecto
Etapa 3	Formación del equipo de proyecto ("team building")

Descripción de las etapas y actividades

El proceso de formación de equipo y selección de personal se compone de las siguientes etapas:

Etapa 1: Nombramiento del Director (a)

El punto de partida para la formación del equipo de la UP y de la selección del personal es la contratación del Director (a) del proyecto, considerando que será responsable de las siguientes acciones a realizar. El Director (a) es quien debe definir las características del equipo y de cada uno de los profesionales, respetando las condiciones de los documentos que dan origen al proyecto.

Los criterios y mecanismos para la contratación de este puesto están incluidos en los documentos contractuales del proyecto (contrato o convenio de financiamiento), ya que generalmente este nombramiento es condición previa de efectividad de los préstamos del proyecto. El nombramiento es llevado a cabo por los responsables de la puesta en marcha del proyecto, asignados por la entidad ejecutora del proyecto. Algunas de las actividades del proceso que se describen en este fascículo, podrían también ser útiles para el nombramiento del Director (a).

Instrumentos

Instrumento 1.

Documentos básicos y de referencia para el proyecto. Lista un conjunto de documentos que deben estar a disposición de todo el personal de la UP.

Instrumento 3.

Procedimientos para la selección y contratación del personal del proyecto. Propone una serie de actividades a seguir para la convocatoria, evaluación, selección y contratación del personal clave del proyecto.

Instrumento 4.

Modelos de términos de referencia para la selección del personal clave del proyecto. Incluye los términos de referencia para el Director (a), Encargado (a)s de administración y finanzas, planificación y seguimiento, coordinador técnico o gerente de operaciones

Instrumento 5.

Matriz para la evaluación y selección del personal. Establece criterios generales y específicos y puntajes para la selección del personal.

Etapa 2: Selección y nombramiento del personal clave de la UP

Una vez que ha sido nombrado el Director (a) del proyecto, la principal actividad que se requiere iniciar es la selección y nombramiento del personal clave de la UP, esto es, el personal gerencial, técnico y administrativo, que se responsabilizará por la ejecución del proyecto.

Para realizar este proceso se describen a continuación las principales actividades, las cuales son resultado de experiencias de proyectos en ejecución y que se han adaptado para el uso general por otros proyectos.

1. Constitución del Comité de selección y nombramiento de personal

Con el fin de garantizar un proceso transparente y sujeto a criterios de calificación y capacidad, se recomienda la constitución de un Comité, compuesto por el Director (a), representantes de la entidad ejecutora y la institución cooperante, administradora u otra relacionada. La creación y funciones de este comité generalmente están incluidas en los documentos contractuales del proyecto. Deberá ser convocado por el Director (a) del proyecto.

Este Comité será responsable de aprobar el proceso, los mecanismos y criterios para la selección de personal, con base en las condiciones de los contratos de préstamo, de los convenios de financiamiento y en la normativa del país.

En algunos casos, se podrá contar con asesoría especializada que el Comité podrá contratar a fin de facilitar un proceso de selección transparente e independiente.

2. Programación y organización del proceso de selección de personal

Es relevante para establecer la programación del proceso de selección del personal, indicando para cada etapa: las actividades, responsables, plazos y recursos. Esta actividad es realizada por el Comité creado u otra instancia definida para tales fines.

Una de las acciones centrales es la definición de los mecanismos de contratación y selección de personal. Es importante conocer y definir claramente los mecanismos de selección de personal a que se encuentra sujeto el proyecto, de modo que no se incumpla con los compromisos adquiridos en los documentos de financiamiento ni con los requisitos ó condiciones del país ó de la entidad ejecutora. En el

manual operativo de los proyectos pueden estar incorporadas propuestas de procedimientos, requisitos y descripción de los cargos. En este caso se requiere revisar y ajustarlas, para aplicar tales mecanismos. Si no se contara con estas propuestas, el Comité deberá definir-las. Se recomienda realizar las siguientes tareas:

- i) Determinar si en los contratos de préstamo ó convenios de financiamiento se han definido los mecanismos.
- ii) Determinar si el país establece mecanismos aplicados por el Gobierno.
- iii) Diseñar los mecanismos de contratación que se van aplicar, de modo que se satisfaga tanto las condiciones de los documentos de financiamiento como las condiciones de Gobierno ó la entidad ejecutora.

Es importante identificar fuentes de apoyo especializado para acompañar el proceso de selección del personal. El director (a) buscará apoyo de programas o entidades especializadas que acompañen el proceso de selección (empresas consultoras especializadas, programas regionales de asistencia, otros).

3. Revisión de la composición, perfiles de puestos y criterios de selección del personal de la Unidad de Proyecto

De conformidad con los objetivos del proyecto y con la estructura organizativa propuesta en el diseño o los documentos de financiamiento, es necesario revisar y ajustar, de ser requerido, la composición del equipo de la UP, los requisitos y calificación que se requerirá de cada una de sus miembros. Generalmente, en los documentos de proyecto se incorporan descripciones de los distintos puestos y sus funciones. Estas propuestas pueden ser usadas como el insumo principal. Posteriormente, deberán revisarse y adecuarse a los cambios que se introduzcan al momento de iniciar la ejecución del proyecto, para lo cual se recomienda realizar las siguientes tareas:

- i) Determinar si en los contratos de préstamo, convenios de financiamiento o en el IEEA se ha definido la composición del equipo profesional. Si es así, se debe revisar y determinar si la composición propuesta es la adecuada y si sigue siendo pertinente. En caso de ser necesario, se deben realizar ajustes a la composición del equipo.

ii) Diseñar o ajustar los perfiles técnicos o TDRs para cada puesto. Si existieran, se deberán revisar y proponer los definitivos. Generalmente en los documentos de proyecto se incorporan descripciones de los distintos puestos y sus funciones. Estas propuestas pueden ser usadas como el insumo principal. Posteriormente deberán revisarse y adecuarse a los cambios que se introduzcan al momento de iniciar la ejecución. En caso de que no se hayan propuesto perfiles en los documentos mencionados, al Director (a) le corresponde la formulación y el Comité los debe revisar y aprobar.

iii) Una vez definidos los perfiles, conociendo las responsabilidades, requisitos y calificaciones requeridas para cada cargo, se deben diseñar o concertar los criterios de valoración y calificación para la selección del personal.

4. Concurso, selección y contratación del personal

Las acciones que se requieren para completar esta actividad, se detallan a continuación:

i) Convocatoria. Se realiza la convocatoria de conformidad con los mecanismos definidos anteriormente. Puede ser pública o privada, acompañada de la entrega de perfiles como complemento a una publicación de tipo general (sin detalle de los perfiles de cada cargo) en los periódicos nacionales. Usando estructuras de soporte como son las oficinas de recursos humanos de la entidad ejecutora, ó sus oficinas locales ó regionales en el área del proyecto. Es clave documentar los mecanismos diseñados y aplicados, con el fin de que sirvan como guías de proceso, por otro lado con el fin de que sirvan como respaldo de los procesos realizados (sistematización).

ii) Revisión de hojas de vida y preselección de candidatos (as). Una vez completado el período establecido para la presentación de candidatos (as), y recibidas las hojas de vida, serán revisadas y organizadas de acuerdo al cumplimiento de criterios de selección y características previstas, con el fin de hacer una pre - selección de los que cumplen con los requisitos solicitados.

A los preseleccionados, se les evalúa aplicando los parámetros, criterios y puntajes, definidos. Se realizará el ordenamiento de las hojas de vida, resultado del proceso de calificación, de la aplicación de las matrices de calificación y las propuestas definitivas de los candidatos (as) a ser preseleccionados (as).

iii) Selección final de candidatos (as). Este proceso se podrá realizar mediante dos tipos de mecanismos: por entrevistas y pruebas a los candidatos preseleccionados; o mediante la ejecución de un proceso de selección basada en competencia.

- En la modalidad de entrevistas y pruebas, los candidatos (as) preseleccionados, son entrevistados por un Comité de Selección organizado para tal fin (director (a), entidad ejecutora, institución cooperante y apoyo de personal especializado). Este Comité, generalmente con ayuda de la entidad especializada contratada, elabora una matriz final con los candidatos (as), asignando los puntajes correspondientes, supervisa la aplicación de pruebas y revisa los resultados de las mismas.
- Selección basada en competición. La selección se realiza con base en un proceso de capacitación y evaluación, donde se puedan identificar los mejores candidatos (as) para los puestos definidos.

iv) Contratación. Una vez seleccionado el personal, se procederá a cumplir con lo establecido en los contratos, en cuanto a solicitar la no objeción de los organismos financieros, de la IC y de las instancias definidas por el Gobierno. Las contrataciones se realizarán de acuerdo a lo establecido en la legislación nacional y los documentos contractuales o las normas propias del proyecto.

Resultados esperados

Como resultado de estas tareas se obtiene la composición del equipo profesional, la definición de los perfiles de cada una de los miembros del equipo y los criterios de evaluación.

Instrumentos

Instrumento 1.

Documentos básicos y de referencia para el proyecto. Lista un conjunto de documentos que deben estar a disposición de todo el personal de la UP.

Instrumento 2.

Comité o Comisión para el nombramiento del personal y su reglamento de funcionamiento. Describe los miembros y funciones del comité.

Instrumento 3.

Procedimientos para la selección y contratación del personal del proyecto. Propone una serie de actividades a seguir para la convocatoria, evaluación, selección y contratación del personal clave del proyecto.

Instrumento 4.

Modelos de términos de referencia para la selección del personal clave del proyecto. Incluye los términos de referencia para el director (a), encargado (a)s de administración y finanzas, planificación y seguimiento, coordinador (a) técnico o gerente de operaciones.

Instrumento 5.

Matriz para la evaluación y selección del personal. Establece criterios generales y específicos y puntajes para la selección del personal.

Instrumento 6.

Guía de entrevista para la selección del personal. Da ejemplos de preguntas a formular a un candidato (a).

Instrumento 8.

Guía para la formulación de Términos de Referencia. Consiste de un conjunto de temas para preparar términos para las consultorías.

Etapa 3: Formación del equipo del proyecto

Una vez se cuenta con todo o la mayoría del personal del equipo de proyecto, se inicia el proceso de formación del equipo. Este paso es fundamental pues busca homogenizar conceptos y uniformar la visión sobre el proyecto y sus alcances.

Actividades a realizar

Para completar este proceso se realizarán las siguientes actividades:

1. Definición del método que se utilizará para realizar la formación ("team building") del equipo

Considerando que se trata de un equipo en proceso de formación, se recomienda que el director (a) del proyecto, obtenga el apoyo necesario para realizar el trabajo de formación del equipo. Es recomendable buscar apoyo externo, en especial para facilitar el proceso.

2. Elaboración de los términos de referencia para seleccionar asesores o facilitadores del proceso

Para acompañar la formación del equipo de proyecto, se podría contar con personal especializado que dirija estos ejercicios a fin de contar con mejores resultados.

3. Contratación de los servicios para realizar el proceso de formación del equipo

Se trata de contar con mecanismos seleccionados para uniformar los conocimientos de los técnicos que se incorporan en el equipo del proyecto y realizar la capacitación inicial en búsqueda de la formación y consolidación como equipo único.

■ 4. Desarrollo de talleres de formación del equipo (team building)

- Capacitación para uniformar conocimientos entre los miembros del equipo del proyecto. Incluye las áreas necesarias para la capacitación y puesta al día de los conocimientos del equipo.
- Inicio de la lectura de los documentos de referencia del proyecto.

Reflexión sobre las metas, resultados y tareas que se espera lograr de este equipo.

Instrumentos

Instrumento 7.

Guía para realizar actividades de formación de equipo.

Propone una forma de organizar las acciones para el desarrollo de los ejercicios de formación de equipos.

Instrumento 8.

Guía para la formulación de Términos de Referencia. Consiste de un conjunto de temas para preparar términos para las consultorías.

Período para realizar las actividades

El proceso inicia al momento de completar la etapa de cumplimiento de condicionalidades, y contar con el primer desembolso del proyecto, a excepción de la contratación del Director (a), que deberá haber sido realizada como parte de ésta.

La selección de personal podrá ser realizada en forma paralela a la instalación de oficinas y adquisición de equipo y materiales. En todo el proceso de identificación, selección y nombramiento del personal no debería haber más de cuatro meses plazo. Posteriormente, a lo largo de la vida del proyecto se podrán repetir algunas de las actividades aquí indicadas, particularmente para selección de nuevo personal.

Para la etapa de formación del equipo debería utilizarse el tiempo adecuado que permita que el personal se familiarice con el nuevo grupo de profesionales con quienes trabajará en la ejecución del proyecto. La formación del equipo se complementa con la capacitación establecida en la inducción interna.

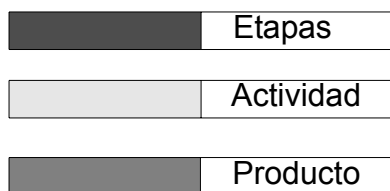
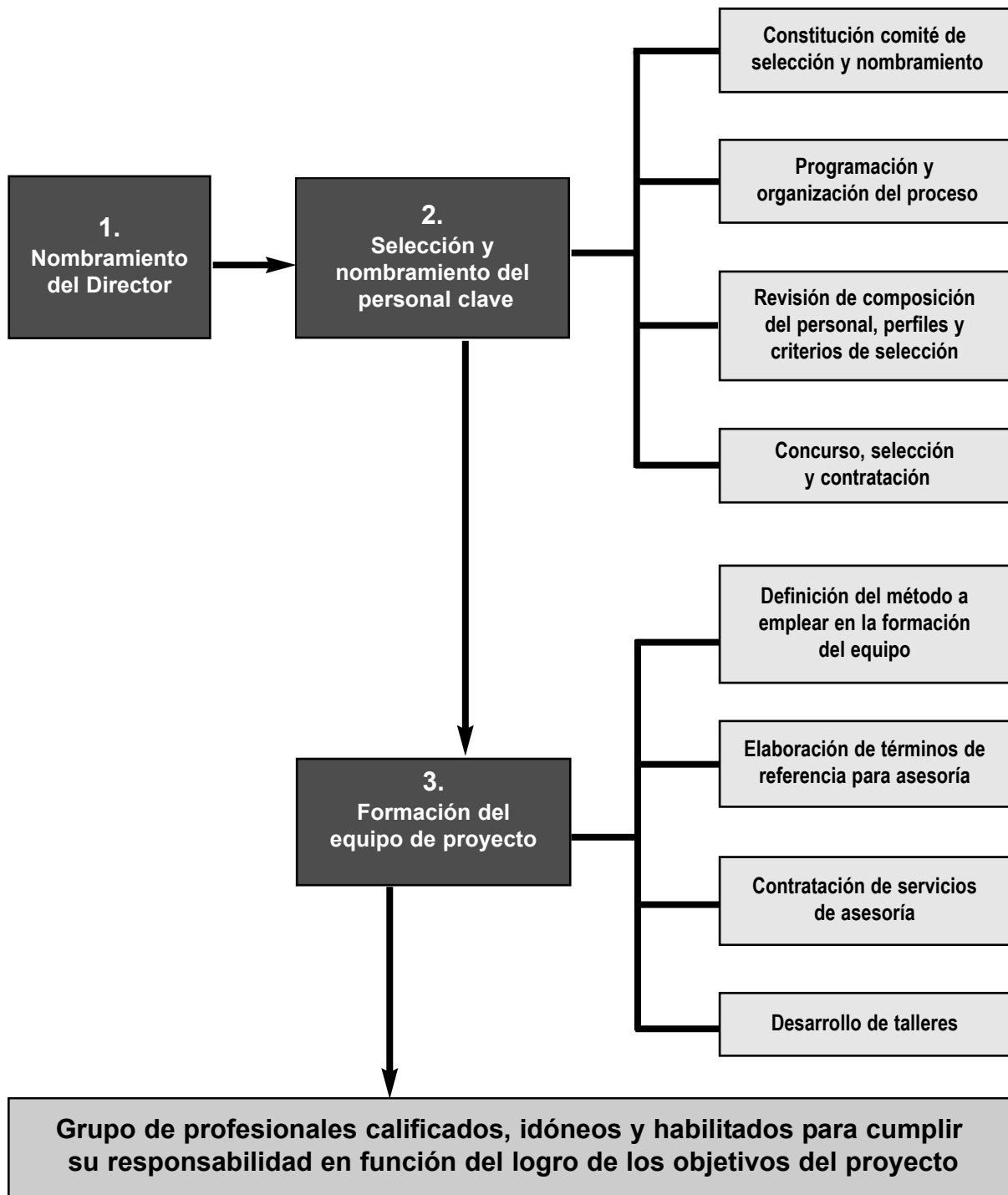
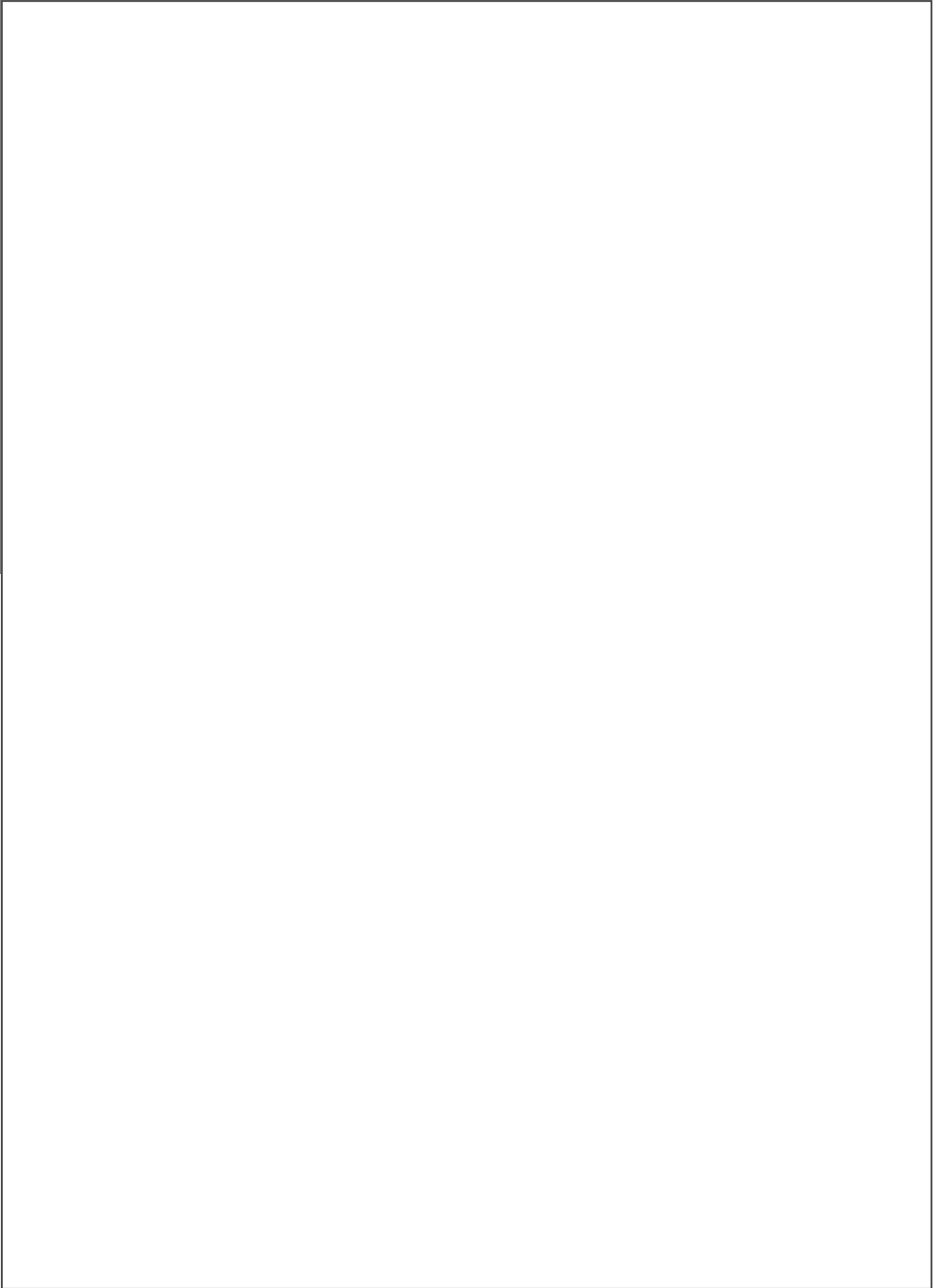


Figura 1
Flujo del proceso de formación del equipo de la Unidad de Proyecto

Cuadro 1. Resumen del proceso de formación del equipo de la UP

Etapas	Actividades	Instrumentos	Referencia	Participantes	Responsabilidad	Productos
1. Contratación del Director (a)	Aplicar los procedimientos y criterios incluidos en los documentos del proyecto	Documentos básicos y de referencia	Inst. 1	Representantes de la entidad ejecutora Organismos financieros Inst. cooperante	Identificar y aplicar los procesos y criterios de selección, establecidos en los documentos del proyecto.	Nombramiento del Director (a)
		Procedimientos para selección y contratación	Inst. 3			
		Modelo de términos de referencia	Inst. 4			
		Matriz para evaluación y selección de personal	Inst. 5			
2. Selección y nombramiento del personal clave de la UP						
2.1. Constitución del Comité de selección de personal						
	Determinar si en los documentos del proyecto se define la constitución del Comité y los criterios que prevalecen para la selección de sus miembros.	Documentos básicos de referencia	Inst. 1	Director (a), en consulta con representantes de organismos financieros.	Identificar y aplicar los procesos y criterios de selección, establecidos en los documentos del proyecto y realizar el proceso de constitución del Comité	Comité de selección establecido
	Convocar el comité, según el perfil y criterios definidos	Comité o Comisión para selección y contratación de personal	Inst. 2			
2.2. Programación y organización del proceso de selección de personal						
	Preparar un programa de trabajo para el proceso de selección de personal, que incluya actividades a realizar, el momento en que se realizarán y el tiempo que ocuparán.	Documentos básicos y de referencia	Inst. 1	Comité de selección de personal	Definir las actividades a realizar, tiempos y momentos	Cronograma de trabajo definido
		Procedimientos para selección y contratación	Inst. 3		Definir la disponibilidad de recursos y asignarlos para satisfacer la programación.	
2.3. Revisión de la composición del personal, perfiles de puestos y criterios de selección						
	Revisar y determinar si la composición propuesta en los documentos de proyecto es la adecuada; si es necesario, se deben realizar ajustes a la composición del equipo o definirla en su totalidad.	Documentos básicos de referencia Guía para la formulación de términos de referencia Modelos de términos de referencia para la selección clave del personal	Inst. 1 Inst. 8 Inst. 4	Director (a)	Analiza los documentos de proyecto para identificar la composición propuesta y la ajusta si es necesario	Composición del equipo de la UP
	Diseñar o ajustar los perfiles técnicos o los términos de referencia para cada puesto.	Guía para la formulación de términos de referencia	Inst. 8	Director (a)	Analiza los documentos de proyecto para identificar los perfiles propuestos y los ajusta ó diseña, si es necesario	Perfiles ó términos de referencia del personal del proyecto
	Diseñar los mecanismos de valoración y calificación para la selección del personal.	Matriz para evaluación y selección Guía de entrevista para la selección del personal	Inst. 5 Inst. 6	Comité de selección de personal	Diseño de los mecanismos de evaluación, definición de criterios y parámetros	Mecanismos de evaluación y sus instrumentos
2.4. Concurso, selección y contratación del personal						
	Convocatoria. Se realiza de conformidad con los mecanismos diseñados en la actividad anterior	Mecanismos para la contratación del personal del proyecto		Director (a)	Invita a participar el proceso de selección, mediante publicación en la prensa o con invitación directa (según el mecanismo definido)	Hojas de vida de oferentes para cada cargo convocado
					Recibe las Hojas de vida	

Etapas	Actividades	Instrumentos	Referencia	Participantes	Responsabilidad	Productos
	Revisión de Hojas de vida y preselección de candidatos (as)	Matriz para evaluación y selección	Inst. 5	Comité de Selección	Realizan la evaluación curricular y seleccionan los oferentes mejor calificados	Oferentes mejor calificados
	Selección final de candidatos (as), según entrevistas y pruebas o selección basada en la competición Contratación del personal	Guía de entrevista para la selección del personal	Inst. 6	Unidad Administrativa	A los oferentes seleccionados en el paso anterior les aplica entrevistas, pruebas o participan en los procesos de selección basada en competición	Personal del proyecto contratado
3. Formación del equipo de trabajo						
	Definición del método que se utilizará para realizar la formación del equipo	Guía para realizar actividades de formación de equipo	Inst. 7	Director (a)	Define el método	
	Elaboración de los términos de referencia para seleccionar asesores o facilitadores del proceso	Guía para la formulación de términos de referencia	Inst. 8	Director (a)	Elabora términos de referencia y contrata asesores o facilitadores	
	Contratación de los servicios para realizar el proceso de formación de equipo	El proceso de inducción interna	Fascículo 2	Director (a) apoyado por asesores externos	Los asesores y facilitadores diseñan los mecanismos, el Director (a) participa, aporta y decide	Programa de capacitación, individual y en grupo, asociado al proceso de inducción interna
	Desarrollo de talleres de formación del equipo	Programa de capacitación, individual y en grupo, asociado al proceso de inducción interna		Director (a) Equipo de la UP Asesores y facilitadores	Orienta el proceso Recibe insumos y aporta experiencia y conocimiento Diseñan y ejecutan el proceso	Equipo de trabajo constituido



Anexo:

**Instrumentos de apoyo
al proceso de formación del
equipo de la Unidad de Proyecto**

Índice del Anexo

Instrumento 1.	25
Documentos básicos y de referencia para el proyecto	
Instrumento 2.	26
Comité o Comisión para el nombramiento del personal y su reglamento de funcionamiento	
Instrumento 3.	28
Procedimientos para la selección y contratación del personal del proyecto.	
Instrumento 4.	32
Modelos de términos de referencia para la selección del personal clave del proyecto.	
Instrumento 5.	47
Matriz para la evaluación y selección del personal.	
Instrumento 6.	48
Guía de entrevista para la selección del personal.	
Instrumento 7.	51
Guía para realizar actividades de formación de equipo.	
Instrumento 8.	54
Guía para la formulación de términos de referencia.	

Instrumento 1

Documentos básicos y de referencia del proyecto

1. Políticas del gobierno en el ámbito rural y económico.
2. Informe de evaluación ex - ante (IEEA) y Anexos.
3. Convenio (s) de Financiamiento o Contrato (s) de Préstamo.
4. Condiciones Generales de Financiamiento de las Entidades que financian el proyecto; por ejemplo: Condiciones Generales del FIDA, del 2 de diciembre de 1998.
5. Manual de Operaciones y Reglamento Operativo (si hubiese).
6. Reglamento de Crédito o de uso de los fondos del proyecto (si hubiese).
7. Ley de Contrataciones del Estado.
8. Normas sobre adquisiciones y desembolsos de la institución cooperante o administradora, y los organismos financieros (si hubiese).
9. Guía Práctica de Administración Financiera de proyectos financiados por el FIDA. RUTA. 1999.
10. Estudios recientes sobre la población objetivo y la zona de proyecto (incluyendo censos, encuestas, etc.), listados de organizaciones de base y prestadoras de servicios existentes en la zona y de instituciones públicas.
11. Diagnósticos y planes territoriales, socioeconómicos y ambientales existentes.
12. Documentación sobre proyectos similares ubicados en la zona u otras aledañas.
13. Mapas topográficos detallados (al menos a escala 1: 50.000) para la zona de proyecto.

Instrumento 2

Comité o Comisión para el nombramiento del personal y su reglamento de funcionamiento

Participantes en el Comité

En el proceso de selección y nombramiento del personal clave podrán participar:

- El Director (a) del proyecto o un representante del ente ejecutor
- Un representante de la institución ejecutora de gobierno
- Un representante de la institución cooperante
- Personal especializado en contrataciones
Asistencia externa

Funciones del Comité

- Recibir y numerar en orden de recepción las hojas de vida, indicando hora y fecha de recepción.
- Ratificar los criterios y sistema de puntaje, así como el puntaje mínimo que debe tener un candidato (a) para ser considerado elegible, previo a iniciar la revisión.
- Analizar las hojas de vida de acuerdo con los criterios de selección establecidos y aplicando los puntajes acordados.
- Con base en las hojas de vida establecer la lista completa de candidatos (as) elegibles (superan el puntaje mínimo).
- Obtener una lista corta con los candidatos (as) mejores calificados.
- Entrevistar a los candidatos (as) para conocer su experiencia encargos de responsabilidad similar, habilidades para liderar e interés en el puesto y para aplicarles pruebas para medir otras habilidades, características personales y otros aspectos importantes a evaluar, según los criterios incluidos en la tabla de puntaje.
- Seleccionar de este grupo la terna que se enviará a los organismos financieros si corresponde o organizaciones nacionales, para recibir la no objeción.
- Una vez seleccionado el mejor candidato (a) se avisa formalmente al postulante seleccionado y se procede a obtener su aceptación formal.

Rol según participantes

Director (a) del proyecto

- Elaborar los términos de referencia (basándose en las propuestas incorporadas en el IEEA) y definir en consulta con los organismos financieros y nacionales, el proceso, los criterios y puntajes para la selección del personal.
- Elaborar la metodología para la preselección y evaluación final de las hojas de vida. Se podrá contar con apoyo externo (para metodología de evaluación de las hojas de vida y las técnicas específicas a utilizar para evaluar las aptitudes de los candidatos (as)).
- Realizar la entrevista a los candidatos (as) pre-seleccionados.
- Evaluar a los candidatos considerando todos los criterios, en su conjunto.
- Proponer (conforme lo defina el Manual de Operaciones) a las autoridades nacionales y a los organismos nacionales.

Entidad ejecutora e institución cooperante

- Participar en la definición de los criterios a partir de los ya definidos.
- Apoyar en la elaboración de la guía para las entrevistas.
- Participar en las entrevistas a los (as) pre-seleccionados;
- Acordar en conjunto con el Director (a) del proyecto, la selección final de los candidatos idóneos (de acuerdo a lo que defina el Manual de Operaciones).

Especialistas en contrataciones

- Brindar asesoría en la elaboración de la metodología para la evaluación de hojas de vida, la guía para la entrevista a candidatos (a), en la selección de las técnicas para evaluar las aptitudes de los candidatos (as).

Asistencia externa

- Participar en el proceso de pre-selección de los candidatos (as) en calidad de asesor técnico.

Instrumento 3

Procedimiento para la selección y contratación del personal del proyecto

A. Actividades a realizar

1. Elaboración de los términos de referencia de cada cargo en función de lo contenido en el IEEA.
2. Realización de la licitación pública de los cargos durante 2 días, publicando los carteles en los dos medios escritos de mayor circulación en el país, cuidando de seleccionar días de mayor cobertura.
3. Formación de la Comisión que nombrará los seleccionados (as) (ver instrumento 2).
4. Recepción de hojas de vida durante 10 días calendario a partir del día de la publicación.
5. Clasificación y evaluación de las hojas de vida que se reciban, de acuerdo al cargo que a que aplican. Para esto se elaborará una matriz de hojas de vida que incluirá una caracterización básica de los candidatos (as).
6. Preselección de los candidatos (as), definiendo el número a aceptar según cargo. Solamente se preseleccionarán a los que cumplan con los requisitos demandados para cada puesto.
7. Realización de entrevistas estructuradas a los candidatos preseleccionados, sobre:
 - a. Técnicas escritas u orales para evaluar sus habilidades en temas como: toma de decisiones, capacidad para trabajar en equipo y orientación al logro.
 - b. Logros y experiencia laboral demostrada; expresión oral y facilidad de comunicación; comprensión verbal y visión estratégica; habilidad para elaborar documentos; disponibilidad; actitud; motivación; trabajo bajo presión.

Estas entrevistas contribuirán además, a la verificación de datos laborales y experiencia suministrados en las hojas de vida.

8. Para cada entrevista se elaborará una ficha que incluye a los candidatos (as) que participan en la misma. Para la evaluación se aplicarán los criterios y puntajes definidos previamente (ver instrumento 5). Es recomendable que para cada cargo se elabore una tabla resumen similar donde sean ubicados los candidatos (as) en un orden descendente, conforme el puntaje alcanzado.

9. Para la selección final se deberían analizar los criterios en su conjunto que serán los siguientes:

- El puntaje obtenido en la evaluación curricular.
- El puntaje de la entrevista escrita y oral, logros y experiencia laboral las habilidades y capacidades, las actitudes y características personales.
- Ante dos candidatos con el mismo puntaje seleccionar a aquel (hombre o mujer) que garantice equidad de género en cuanto al número de miembros masculinos y femeninos en el equipo.

B. Procedimientos para la convocatoria, evaluación, selección y contratación del personal clave del proyecto

1. Convocatoria y recepción de hojas de vida

Se realizará la convocatoria pública en los medios de mayor circulación en el país. Se considera para la convocatoria un plazo de 2 semanas para la recepción de las hojas de vida. Cada hoja de vida que se reciba será revisada basándose en el perfil del candidato (a) y de las calificaciones requeridas para el puesto.

Los candidatos (as) deberán acompañar sus hojas de vida con una carta de intención y perspectivas de aplicación técnica y salarial del puesto requerido. Se considerará un período de una semana para la evaluación y para la selección final.

2. Evaluación de hojas de vida

Para el proceso de evaluación, preselección y selección se contará con asesoría especializada en la selección de talentos humanos. El papel de

ésta, será proponer y evaluar a través de una lista corta las mejores hojas de vida, que cumplen con el perfil y las calificaciones requeridas en los términos de referencia.

A estos se les aplicará una entrevista preliminar de forma general, con el fin de conocer aspectos de calificaciones y algunas características personales.

3. Preselección y selección

De la lista corta de hojas de vida se seleccionarán los mejores candidatos, a los cuales se les podría aplicar un Test para conocer sus habilidades y características personales (inteligencia, razonamiento abstracto, fluidez y comprensión verbal, habilidades numéricas, habilidades escritas), como aspectos importantes a evaluar, sobre la base de la tabla de puntajes definidas.

El proceso de selección se rige por los procedimientos de contratación establecidos en el Manual Operativo del Proyecto y en los Convenios de Financiamiento.

4. Criterios a considerar para la selección de los candidatos (as)

Entre los criterios para preseleccionar a los candidatos (as) se podrán considerar los siguientes (esta información se obtiene de las hojas de vida):

- a. Formación académica requerida, definidas en los términos de referencia y solicitados en la convocatoria pública.
- b. Experiencia laboral en los temas específicos para cada puesto, por ejemplo: de ejecución y seguimiento de proyectos, sistema de programación y seguimiento participativos, manejo y controles administrativos con organismos nacionales e internacionales.
- c. Experiencia en trabajo con organizaciones campesinas (muy importante).
- d. Experiencia básica en el abordaje de temas transversales del proyecto, como género, manejo sostenible de los recursos naturales, manejo de metodologías participativas.

e. Documentos que avalan al candidato (a): cartas de recomendación y de referencia laboral, copia de títulos.

f. Sin excluir por estos criterios, se recomienda considerar adicionalmente: equidad de género en la adjudicación de puestos, y originario del área del proyecto.

5. Contratación

Una vez concluido el proceso, se seleccionará al candidato (a) que obtenga el mayor puntaje y se procederá a la contratación por un período de prueba de 3 meses. Posteriormente, se realizará un contrato por un año renovable y en dependencia de los resultados logrados y de los resultados de la evaluación de desempeño, El contrato se elaborará tomando en cuenta lo establecido por las leyes de cada país en lo relacionado a prestaciones laborales y obligaciones del empleado y empleador.

Instrumento 4

Modelos de términos de referencia para la selección del personal clave del proyecto

Coordinador (a) o Director (a) del proyecto

I. Antecedentes

Donde se hace referencia a la razón de desarrollar este proyecto, sus antecedentes que le dieron origen. Las prioridades que el Gobierno y la política nacional le dan al tema a ser atendido por el proyecto. La prioridad que el proyecto tiene en el ente responsable de su ejecución.

II. Objetivos del cargo

- a) Proponer orientaciones estratégicas y operativas del proyecto ante la instancia responsable de su ejecución.
- b) Desarrollar las modalidades de ejecución del proyecto acorde con las políticas sectoriales, con las necesidades de los productores (as) y con los objetivos del programa en el cual se inserta.
- c) Contribuir en forma conjunta y coordinada a la construcción de una visión de largo plazo para la aplicación de las políticas relacionadas con el proyecto.
- d) Gerenciar de forma efectiva los recursos del proyecto, sin perder de vista los objetivos, estrategia e instrumentos operativos definidos.
- e) Difundir y promocionar entre los pequeños y medianos productores y productoras los servicios y procedimientos para acceder a los fondos del proyecto, dando prioridad y apoyo a los grupos identificados como prioritarios.

III. Funciones del cargo

- a) Organizar y ejecutar el proceso de planificación del proyecto.
- b) Organizar e implementar modalidades para la prestación de los servicios o inversiones, basados en las políticas sectoriales

relacionadas, en los lineamientos del ente responsable y en las necesidades de los productores (as).

c) Garantizar la interrelación entre los diferentes actores del proyecto para lograr resultados efectivos en las inversiones y servicios.

d) Garantizar la integración de estrategias para abordar los temas transversales como: género, metodologías participativas, recursos naturales en los servicios o inversiones el proyecto.

e) Demás funciones indicadas en los Convenios de Financiamiento.

IV. Actividades

a) Organizar y dirigir el proyecto siguiendo las políticas del Organismo Rector del mismo.

b) Mantener informado al ente responsable sobre las acciones del proyecto y coordinar con éste las actividades relacionadas.

c) Preparar los POA para someterlos a las instancias correspondientes y, una vez aprobado, velar por su cumplimiento.

d) Apoyar a las organizaciones y los productores (as) en su acceso a los recursos determinados en el proyecto, facilitándolo a aquellos grupos considerados como prioritarios.

e) Negociar y celebrar contratos con los distintos actores con los que se relacione el proyecto.

f) Analizar con el equipo la programación de actividades y los efectos e impactos medidos a través del sistema de seguimiento y evaluación.

g) Coordinar acciones con otros proyectos relacionados, para lograr el apoyo mutuo entre estos en beneficio de los productores (as).

h) Montar y mantener actualizados los registros y estudios de base necesarios.

i) Nombrar, apoyar, orientar y supervisar desde el punto de vista estratégico y operativo al personal técnico a su cargo en el cumplimiento de sus funciones.

j) Informar al ente responsable y organismos financieros sobre la ejecución de las actividades del proyecto y los ajustes que se consideren necesarios para su eficiente operación.

V. Resultados esperados de la gestión

- Definidas y puestas en ejecución las orientaciones estratégicas y operativas del proyecto.
- Apoyado el desarrollo de una visión de largo plazo a través de las acciones realizadas por el proyecto.
- Los productores y productoras han recibido servicios e inversiones en condiciones de equidad con apoyo del proyecto.
- Se ha desarrollado la ejecución del proyecto en la mejor manera posible.

VI. Presentación de Informes

- Realizará informes cualitativos y cuantitativos mensuales del avance de sus actividades desarrolladas, identificando los problemas en la ejecución y las posibles soluciones.
- Informes anuales de impacto los que servirán de insumos para la evaluación del proyecto.
- Otros informes que sean requeridos por las autoridades nacionales y organismos financieros.

VII. Coordinación y supervisión

La responsabilidad de la buena marcha de la ejecución y de la supervisión del proyecto responde directamente al Director (a) del organismo responsable de la ejecución, y establece coordinaciones con otros entes relacionados, con el fin de lograr articulaciones operativas que complementen o refuercen las acciones del proyecto y mantener la visión de largo plazo y programática.

VIII. Duración

La contratación tendrá una duración inicial de tres meses como período de prueba y posteriormente ser ampliado a un año renovable conforme los resultados obtenidos en la evaluación que

hace el contratante. El contrato y sus términos se rigen por lo establecido en el Manual Operativo del Proyecto en lo referido a los Contratos con Consultores Individuales. Todas las contrataciones y sustitución del personal, deben contar con la no-objeción del organismo financiero.

IX. Perfil requerido y calificación

Perfil del Candidato (a)

- Contar con conocimientos y experiencia gerencial en proyectos de desarrollo rural.
- Conocimiento de la problemática del área rural y del proceso de desarrollo rural.
- Demostrada capacidad gerencial y de toma de decisiones en organizaciones públicas y privadas.
- Manejo práctico de metodologías grupales participativas con enfoque de género, capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo.
- Con iniciativa y capacidad para enfrentar nuevos retos y eje cutarlos con motivación.
- Excelente relaciones interpersonales y facilidad para la expresión oral y escrita.

Calificaciones requeridas

- Título universitario en agronomía /forestal, economía, administración y/o carreras afines de preferencia con maestría en administración o en temas afines
- Experiencia ocupacional en los últimos 5 años en posiciones gerenciales de éxito comprobado en organizaciones públicas o en organizaciones privadas en las diferentes áreas de la economía.
- Con experiencia mínima de cinco (5) años prácticos en gerencia de proyectos y/o programas locales /regionales con instituciones públicas o privadas. .
- Contar con conocimientos de procesos de licitaciones públicas, contratación y adquisición de bienes y servicios utilizados por instituciones nacionales y por organismos financieros internacionales.
- Con alta disponibilidad para movilizarse al interior y exterior del país.
- Dominio del idioma inglés y de computación en sus programas básicos.

Encargado (a) de Administración y Finanzas

I. Antecedentes

Donde se hace referencia a la razón de desarrollar este proyecto, sus antecedentes que le dieron origen. Las prioridades que el Gobierno y en la política nacional le dan al tema a ser atendido por el proyecto. La prioridad que el proyecto tiene en el ente responsable de su ejecución.

II. Objetivo del cargo

Garantizar que todos los procedimientos financieros, administrativos, de adquisiciones y contrataciones del proyecto se lleven a cabo de una forma económica, eficiente y transparente de acuerdo a las normas contenidas en los manuales y reglamentos del proyecto y las instancias responsables y financieras.

III. Funciones del cargo

- Hacer cumplir los procedimientos establecidos en los reglamentos y manuales que rigen la operación del proyecto.
- Preparar solicitudes de desembolsos de fondos para la operación del proyecto y presentarlos al Coordinador (a) o Director (a) del proyecto para su gestión ante las instancias correspondientes.
- Llevar y mantener un registro actualizado y permanente de las cuentas del proyecto y elaborar los informes correspondientes indicando sus movimientos.
- Proponer al Coordinador del proyecto los ajustes que considere pertinentes para manejar los recursos, en términos de adquisiciones, contrataciones, estudios evaluativos, etc. para ser sometidos a las autoridades competentes.
- Asesorar al Coordinador del proyecto en aspectos relacionados con la administración de recursos humanos y su desarrollo y capacitación permanente.
- Preparar los contratos de acuerdo a las instrucciones del Coordinador del proyecto y la información suministrada y revisada.
- Mantener y aplicar un sistema administrativo ágil y oportuno para hacer los traslados o desembolsos de recursos a los

actores relacionados, en los casos en que proceda y hacer una gestión eficiente para el traspaso ágil y transparente de dichos recursos.

- Registrar las copias de todos los contratos suscritos con el proyecto.
- Mantener registros actualizados de todas las adquisiciones que se han realizado y preparar los informes pertinentes.
- Implementar los procedimientos para la ejecución de los procesos de adquisición.

IV. Actividades

- a. Llevar los registros contables y financieros del proyecto.
- b. Registrar todos los contratos del proyecto y asegurar que existan archivos ordenados donde puedan ser ubicados.
- c. Solicitar y obtener todas las garantías en el establecimiento de contratos y verificar dicha información en forma permanente.
- d. Registrar oportuna y ordenadamente los fondos recibidos y los pagos efectuados y generar información financiera útil, confiable, completa y verificable para el seguimiento y evaluación de la ejecución del proyecto.
- e. Solicitar y dar seguimiento a los aportes del Gobierno Central como fondos de contrapartida nacional.
- f. Preparar las solicitudes de desembolso y elaborar los informes de presupuestos y de ejecución de los fondos obtenidos de las distintas fuentes de financiamiento del proyecto.
- g. Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones del proyecto y elaborar los informes de seguimiento anuales y/o semestrales, según sea requerido.
- h. Elaborar los documentos de licitación para bienes, obras y servicios
- i. Revisar los términos de referencia y presupuestos para la Contratación de las Consultorías a ser realizadas, en conjunto con los especialistas que se requieran.

- j. Participar en los procesos de apertura y evaluación de ofertas, tanto para contratación de obras, bienes y servicios que requiera el proyecto para su operación.
- k. Preparar reportes periódicos sobre el estado de las adquisiciones y uso de los fondos del proyecto.

V. Resultados

- a. El proyecto está recibiendo sus recursos en tiempo y forma y los informes de ejecución presupuestaria están siendo preparados adecuadamente.
- b. Se han preparado los contratos para ejecutar las acciones previstas en el proyecto.
- c. Se han preparados los contratos identificados en el plan de adquisiciones conforme a las normas establecidas en los manuales correspondientes.
- d. Se ha elaborado el plan anual de adquisiciones y desembolsos conforme a cada categoría y los procedimientos de contrataciones establecidos en el Manual de Operaciones del Proyecto.
- e. Se lleva un registro permanente y actualizado de todas las contrataciones, adquisiciones y desembolsos de los recursos del proyecto.
- f. Se han implementado y se les da seguimiento a los procedimientos establecidos en los procesos de adquisiciones.

VI. Informes

- Informes cualitativos y cuantitativos mensuales del avance de sus actividades desarrolladas, identificando los problemas en la ejecución y las posibles soluciones.
- Informes anuales de la situación financiera, los que servirán de insumos para la evaluación de la ejecución administrativa financiera del proyecto.
- Participar en el proceso de elaboración del Informe Anual a

- ser presentado ante las autoridades competentes.
- Otros informes que sean requeridos por el Director (a) del proyecto.

VII. Coordinación y supervisión

El Encargado de Administración y Finanzas responde directamente al Coordinador (a) o Director (a) del proyecto. Establece coordinaciones con el resto del equipo de proyecto y otras instancias que correspondan a sus funciones.

VIII. Duración

La contratación tendrá una duración inicial de tres meses como período de prueba y posteriormente ser ampliado a un año renovable conforme los resultados obtenidos en la evaluación que hace el contratante. El contrato y sus términos se rigen por lo establecido en el Manual Operativo del Proyecto en lo referido a los contratos con consultores individuales.

IX. Perfil del cargo y calificación requerida

- Profesional en Administración de Empresas o Ciencias Contables, con un mínimo de 10 años de experiencia profesional. Contar con estudios de Post Grado en cualquiera de estos campos se considera muy favorable.
- Con al menos 5 años en administración de proyectos de desarrollo rural o de organizaciones relacionadas con el sector rural.
- Amplios conocimientos y experiencia sobre el manejo de sistemas de adquisiciones de organismos internacionales.
- Excelentes conocimientos de programas informáticos, en particular de Microsoft Word y Excel y de sistemas contables.
- Con habilidades ejecutivas, saber trabajar en equipo, excelente comunicador y negociador.
- Se considerará especialmente a las personas provenientes de la zona de influencia del proyecto.

Encargado (a) de Programación y Seguimiento

I. Antecedentes

Donde se hace referencia a la razón de desarrollar este proyecto, sus antecedentes que le dieron origen. Las prioridades que el Gobierno y en la política nacional le dan al tema a ser atendido por el proyecto. La prioridad que el proyecto tiene en el ente responsable de su ejecución.

II. Objetivos

- Gerenciar de forma efectiva los distintos componentes del proyecto y sus responsables, estableciendo coordinaciones, a fin de mantener los objetivos, estrategia e instrumentos operativos definidos.
- Promover y estimular relaciones efectivas entre oferentes de servicios y organizaciones demandantes de los servicios del proyecto.
- Contribuir en forma conjunta y coordinada al proceso de implementación y evaluación del proyecto.
- Proponer a la Dirección del proyecto, las acciones que orienten su acción estratégica y operativa, considerando sus objetivos y naturaleza.
- Contribuir en forma conjunta y coordinada a la construcción de una visión de largo plazo para la aplicación de las políticas relacionadas con el proyecto.

III. Funciones

- Recopilar, analizar y transmitir al Director (a) y a otros niveles del proyecto, la información pertinente y oportuna para tomar decisiones que mejoren el desempeño del mismo y lograr sus objetivos.
- Coordinar, con el apoyo del equipo del proyecto, el proceso de formulación de los Planes Operativos Anuales y actualizar el plan global de inversiones del proyecto.
- Involucrar a todo el personal del proyecto en el diseño y puesta en operación de un sistema de Programación, Seguimiento y Evaluación (PS&E), que sea ágil y útil para las decisiones internas del mismo.

- Diseñar y poner en uso instrumentos para medir el avance en la ejecución de actividades del proyecto en términos cualitativos y cuantitativos, con la finalidad de identificar efectos de los servicios e inversiones, así como a participar en diseñar medidas de impactos.
- Retroalimentar al Director (a) y resto del equipo de proyecto, suministrando información sobre el desempeño de las actividades.
Apoyar la realización de estudios de impacto sobre avances logrados por la intervención del proyecto y evaluar sus logros y dificultades.

V. Resultados

- Puestas en ejecución las orientaciones estratégicas y operativas del proyecto.
- Apoyado el desarrollo de una visión de largo plazo a través de las acciones realizadas por el proyecto.
- Los productores y productoras han recibido servicios e inversiones con apoyo del proyecto.
- Se ha desarrollado la ejecución del proyecto en la mejor manera posible.

VI. Manejo de Informes

- Asegurará un flujo de información constante y oportuno para la unidad de proyecto, utilizando contactos directos, reuniones e informes escritos.
- Realizará informes periódicos con indicadores cualitativos y cuantitativos del avance de las actividades desarrolladas por el proyecto, identificando los problemas en la ejecución y las posibles soluciones.
- Elaborará informes que determinen el nivel de participación de los organismos locales en el proceso de programación y seguimiento del proyecto.
- Informes anuales de impacto los que servirán de insumos para la evaluación de la ejecución del proyecto.
- Otros informes que sean requeridos por el la director (a) del proyecto, las autoridades nacionales y lo establecido en los Convenios de Financiamiento con los organismos financieros.

VII. Coordinación y Supervisión

El Encargado (a) de Programación y Seguimiento responde directamente al Director (a) del proyecto. Establece coordinaciones con el resto del personal. Además coordinará con los responsables de áreas similares con las instituciones relacionadas.

VIII. Duración

La contratación tendrá una duración inicial de tres meses como período de prueba y posteriormente ampliado a un año renovable conforme los resultados obtenidos en la evaluación que se hace. El contrato y sus términos se rigen por lo establecido en los Manuales correspondientes.

Coordinador Técnico / Gerente de Operaciones

I. Antecedentes

Donde se hace referencia a la razón de desarrollar este proyecto, sus antecedentes que le dieron origen. Las prioridades que el Gobierno y en la política nacional le dan al tema a ser atendido por el proyecto. La prioridad que el proyecto tiene en el ente responsable de su ejecución.

II. Objetivos

- Gerenciar, conjuntamente con el Director (a) de forma efectiva los distintos componentes del proyecto y sus responsables, estableciendo coordinaciones, a fin de mantener los objetivos, estrategia e instrumentos operativos definidos
- Promover y estimular relaciones efectivas entre oferentes de servicios y organizaciones demandantes de los servicios del proyecto.
- Contribuir en forma conjunta y coordinada al proceso de implementación y evaluación del proyecto.
- Proponer a la dirección del proyecto, las acciones que orienten su acción estratégica y operativa, considerando sus objetivos y naturaleza.
- Contribuir en forma conjunta y coordinada a la construcción de una visión de largo plazo para la aplicación de las políticas relacionadas con el proyecto.

III. Funciones

a) Garantizar la interrelación entre los diferentes actores y componentes del proyecto para lograr resultados efectivos en las inversiones y servicios.

b) Organizar y coordinar, en conjunto con el Encargado de Programación y Seguimiento, el proceso de planificación del proyecto, a fin de que guarde coherencia entre sus componentes.

c) Establecer contactos con organizaciones de productores, gobiernos municipales y otras entidades locales con el fin de

difundir los servicios del proyecto e involucrarlos en su ejecución.

c) Coordinar el proceso de promoción inicial y de generación de la demanda con demandantes y oferentes.

d) Acompañar el proceso de recepción y procesamiento de demandas, apoyar las revisiones técnicas y garantizar la coherencia estratégica y técnica con relación a la ejecución del proyecto.

e) Preparar la información técnica requerida para elaborar los contratos con las organizaciones participantes, y con entidades proveedoras de servicios.

f) Reportar sus actividades permanentemente con el Director del proyecto e indicar aquellas donde se presentan problemas que obstaculizan la buena marcha del mismo.

g) Garantizar la aplicación transversal del enfoque de género en cada uno de los componentes, servicios e inversiones del proyecto.

IV. Actividades

- Apoyar, orientar y supervisar desde el punto de vista estratégico y operativo al personal técnico a su cargo en el cumplimiento de sus funciones.
- Analizar con el equipo técnico del proyecto, la programación de actividades y los efectos e impactos medidos a través del sistema de seguimiento y evaluación.
- Montar y mantener actualizados los registros y estudios de base necesarios.

V. Resultados esperados de la gestión

- Puestas en ejecución las orientaciones estratégicas y operativas del proyecto.
- Apoyado el desarrollo de una visión de largo plazo a través de las acciones realizadas por el proyecto.
- Los productores y productoras han recibido servicios e inversiones con apoyo del proyecto.
- Se ha desarrollado la ejecución del proyecto en la mejor manera posible.

VI. Presentación de Informes

- Realizará informes cualitativos y cuantitativos mensuales del avance de sus actividades desarrolladas, identificando los problemas en la ejecución y las posibles soluciones.
- Informes anuales de impacto los que servirán de insumos para la evaluación del proyecto.
- Otros informes que sean requeridos por las autoridades nacionales y organismos financieros.

VII. Coordinación y supervisión

El Gerente de Operaciones o Director (a) Técnico del proyecto, es el responsable de la buena marcha, la ejecución y supervisión del proyecto, responde directamente al Director (a) del proyecto, y establece coordinaciones con los responsables de otros componentes y temas transversales, con el responsable de Planificación y Seguimiento y el responsable administrativo - financiero, con el fin de lograr articulaciones operativas que complementen o refuercen las acciones del proyecto y mantener la visión de largo plazo y programática. Igualmente establece coordinaciones con las organizaciones y con las autoridades locales.

VIII. Duración

La contratación tendrá una duración inicial de tres meses como período de prueba y posteriormente ser ampliado a un año renovable conforme los resultados obtenidos en la evaluación que hace el contratante. El contrato y sus términos se rigen por lo establecido en el Manual Operativo del Proyecto.

IX. Perfil requerido y calificación

Perfil del candidato (a)

- Contar con conocimientos y experiencia gerencial en proyectos de desarrollo rural.
- Demostrada capacidad gerencial y de toma de decisiones en organizaciones públicas y privadas.
- Manejo práctico de metodologías grupales participativas con enfoque de género, capacidad de liderazgo y de comunicación y de trabajo en equipo.
- Con experiencia de trabajo con organizaciones locales.
- Con sensibilidad y conocimientos de la aplicación del enfoque de género en proyectos de desarrollo rural.

Calificaciones requeridas

- Título universitario en agronomía /forestal, economía, administración y/o carreras afines de preferencia con maestría en administración o en temas afines
- Experiencia ocupacional en los últimos 5 años en posiciones gerenciales de éxito comprobado en organizaciones públicas o en organizaciones privadas en las diferentes áreas de la economía.
- Con experiencia mínima de cinco (5) años prácticos en gerencia de proyectos y/o programas locales /regionales con instituciones públicas o privadas. .
- Contar con conocimientos de procesos de licitaciones públicas, contratación y adquisición de bienes y servicios utilizados por instituciones nacionales y por organismos financieros internacionales.
- Con alta disponibilidad para movilizarse al interior y exterior del país.
- Dominio del idioma inglés y de computación en sus programas básicos.

Instrumento 5

Matriz para la evaluación y selección del personal

Candidato: _____

Criterios generales y específicos	PUNTAJE	1	2	3	4	5
Formación académica y/o perfil para el puesto	20					
Grado Universitario	10					
Post grado	7					
Habilidades adicionales (computación, inglés)	3					
Referencias personales	20					
Experiencia comprobada en facilitar la ejecución de proyectos en su área correspondiente	10					
Relaciones y conocimiento del sector rural	5					
Permanencia en el cargo	5					
Logros y experiencia laboral	25					
Ejecución de proyectos (responsabilidad organizativa y de ejecución en el tema correspondiente)	9					
Manejo de los temas centrales y transversales del proyecto	5					
Relaciones con otras Organizaciones, privadas y proyectos	6					
Negociación /Alianzas para obtener cooperación y recursos	5					
Habilidades y capacidades	25					
- Comprensión Verbal	6					
- Visión Estratégica	4					
- Habilidad para toma de decisiones	5					
- Capacidad para trabajo en equipo	5					
- Habilidad para elaborar documentos	5					
Aptitudes y características personales	10					
- Fluidez verbal	5					
- Orientación al logro	5					
Total	100	100	100	100	100	100

Instrumento 6

Guía de entrevista para la selección del personal

Cargo:

Gerente de Operaciones / Coordinador de Componente

1. Verificación de datos generales: (aclara dudas y comprobación de datos de hoja de vida)

- Cuál es su experiencia laboral (que áreas)?
- Porqué dejó su trabajo anterior?
- Cuáles son logros obtenidos y limitaciones en su trabajo?
- Porqué desea trabajar para este proyecto?
- Cuál fue su salario anterior?

2. ¿Cuáles son las decisiones más importantes que a usted le ha tocado tomar en su trabajo?

3. ¿Cuántos años ha trabajado en la ejecución de proyectos de desarrollo rural?

- ¿Cuáles actividades ha desarrollado más?
- ¿Cuáles considera que fueron sus logros?

4. ¿Con qué organizaciones, personas o instituciones estatales y privadas de la zona de influencia del proyecto, tiene relaciones o ha tenido antes?

5. De qué manera incide en las decisiones de los demás. Ha logrado que las otras personas modificaran sus actitudes e hicieran lo que usted les recomendaba?

6. En sus últimos trabajos, ¿qué documentos ha elaborado usted? ¿Qué impacto tuvieron en su empresa? ¿Qué uso se le dio?

7. Dentro del ámbito de trabajo, quién ha sido el mejor líder que usted ha conocido, que cualidades tiene y que limitaciones?

8. ¿Cómo Coordinador (a) que es lo primero que usted haría en el trabajo?

9. ¿Cuáles son sus aspiraciones salariales?

10. ¿Cuándo estaría dispuesto a integrarse a nuestra organización?

Cargo:

Encargado (a) de planificación y seguimiento de proyectos

1. Verificación de datos generales: (aclara dudas y comprobación de los datos de la hoja de vida).

- Cuál es su experiencia laboral (que áreas)?
- Porqué dejó su trabajo anterior?
- Cuáles son logros obtenidos y limitaciones en su trabajo?
- Porqué desea trabajar para este proyecto?
- Cuál fue su salario anterior?

2. ¿Qué sistema ha diseñado y puesto en práctica en el seguimiento y evaluación de proyectos?

3. ¿Qué metodología ha utilizado para el desarrollo en estos sistemas?

- ¿Qué resultados obtuvo?

4. ¿Qué relaciones tiene o ha tenido con el sector rural?

5. ¿Cuántos años ha trabajado en la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo rural? ¿Cuáles actividades ha desarrollado más?

6. Qué instrumentos ha diseñado para medir el avance en la ejecución de actividades de proyectos de forma cualitativa y cuantitativa?

7. De qué manera incide usted en las decisiones de los demás, que logros han tenido al respecto. Qué propuestas correctivas planteó en su trabajo para obtener mayor logro y que efecto tuvieron?

8.Cuál ha sido su participación en la elaboración de documentos técnicos, considerando aspectos relacionados al seguimiento y evaluación.

- Qué impacto o importancia decisiva tuvieron en su empresa.
- Ha elaborado documentos (informes) para organismos internacionales?

9. Una vez contratado (a) que es lo primero que haría en el trabajo?

10. Cuáles son sus aspiraciones salariales?

11. Cuándo estaría dispuesto a integrarse a nuestra organización?

Cargo:
Encargado de Administración y Finanzas

1. Verificación de datos generales: (aclaración de dudas y comprobación de los datos de la hoja de vida).
 - Cuál es su experiencia laboral (que áreas)?
 - Porqué dejó su trabajo anterior?
 - Cuáles son logros obtenidos y limitaciones en su trabajo?
 - Porqué desea trabajar para este proyecto?
 - Cuál fue su salario anterior?
- 2.Cuál es su experiencia en la elaboración de documentos financieros, gerenciales, de presupuesto para organismos nacionales e internacionales?
3. Explique cuál ha sido su experiencia en el sector rural?
4. Describa cuál ha sido su experiencia en la administración de recursos humanos y capacitación, en elaboración de contratos laborales, de servicios?
5. Usa o ha usado algún programa automatizado de sistema gerencial (administrativo-financiero). Ha desarrollado o implementado programas de procedimientos administrativos-financieros y de controles de los recursos disponibles?
- 6.Cuál ha sido su experiencia de efectuar negociaciones y contratos con otras organizaciones?
7. De qué manera incide en las decisiones de los demás? Ha logrado que las otras personas modifiquen sus actitudes y hagan lo que usted les recomienda ?
8. Cómo es su desarrollo en el trabajo con sus compañeros?
9. Dentro del ámbito de trabajo, quien ha sido el mejor líder que usted ha conocido, que cualidades tiene y que limitaciones, de esas cuales tiene usted.
10. Qué es lo que usted haría Ud. en los dos primeros días de trabajo?
11. Cuáles son sus aspiraciones salariales?
12. Cuándo estaría dispuesto a integrarse a nuestra organización?

Instrumento 7

Guía para realizar actividades de formación de equipo

1. Antecedentes

Los antecedentes del proyecto, sus objetivos y resultados esperados. La estrategia de implementación del proyecto, área de influencia. El equipo técnico-administrativo y la importancia de que cuente con una orientación apropiada a través de la realización de actividades programadas de formación de equipo ("team building"), que comprende como actividad inicial el conocimiento de los miembros al interno del equipo, asegurar una correcta interpretación de sus experiencias y como estas pueden redundar en el beneficio del proyecto.

Una vez realizado, el equipo procederá a realizar la inducción interna y externa hacia el resto de los participantes del proyecto.

2. Objetivos

Desarrollar un proceso de conocimientos internos para lograr que el equipo del proyecto:

- Interiorice y comparta misión, visión, objetivos, resultados esperados para el desarrollo exitoso de las actividades del proyecto.
- Uniformicen conocimientos y compartan objetivos comunes; a través de sus propias experiencias.
- Integren un equipo efectivo, basado en sus expectativas y metas y comprendan la importancia de un desarrollo efectivo de las relaciones del proyecto con otros organismos relacionados y los organismos financieros.

3. Principales actividades a desarrollar

Desarrollo de un curso-taller en un plazo de cuatro días, incluyendo dos días de preparación, dos días de taller y un día de retroalimentación.

El evento creará en el equipo participante:

- Las características y expectativas de una unidad de trabajo efectivo y eficiente en el contexto del proyecto.

- Un enfoque e instrumentos básicos para la orientación y conducción de procesos participativos de aprendizaje para la ejecución del proyecto.

Contenido del taller

- Expectativas de los participantes
- Metas definidas (personales y profesionales)
- Autorealización - trabajo y cooperación en equipo
- Procesos grupales, facilitación, retroalimentación
- Experiencia de trabajo en proyectos, conflictos, alternativas en el proyecto
- Visualización del objetivo, estrategia y riesgos del proyecto
- Roles y compromisos en equipo
- Agenda de actividades a realizar hasta la fase de inducción.

4. Resultados esperados

Un equipo de proyecto capacitado para asumir el liderazgo para hacer operativo el proyecto y para desarrollar con eficacia un proyecto de acuerdo a los objetivos y expectativas del mismo.

5. Requisitos de los facilitadores del proceso

- Amplia experiencia en el diseño y ejecución de capacitaciones dirigidas a la formación de equipos de proyecto.
- Experiencia con la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo rural.
- Conocimiento del medio rural.

FORMACION DE EQUIPO DE PROYECTO		
Primer día El Equipo	Segundo día El Proyecto	Tercer día Perspectivas
Sesión 1: ¿Quiénes somos? Introducción y conformación de equipo	Sesión 3 Experiencias con Proyectos	Sesión 5 Roles en equipo
Sesión 2 Procesos Grupales	Sesión 4 Visualización del Proyecto	Sesión 6 Agenda hacia la Inducción interna y externa

Instrumento 8

Guía para la formulación de términos de referencia

Programa ó Proyecto

TERMINOS DE REFERENCIA

CONSULTORIA PARA...

1. Justificación

Se definen las condiciones del demandante, por ejemplo, en el caso de los proyectos se describe brevemente el mismo.

Se describe la situación que se enfrenta y pretende resolver con la consultoría.

2. Objetivo General y específicos

Se define el resultado final esperado de la consultoría

3. Productos esperados

Asociados a los objetivos específicos, se recomienda la clara definición de los productos esperados.

4. Actividades a realizar

Para cada uno de los productos y en defecto de los objetivos específicos, se indican las actividades que debe realizar el consultor.

- a)
- b)

5. Requisitos de la consultoría

Especificar los requisitos que debe cumplir el consultor:

- Formación y nivel académico.
- Conocimientos deseados.
- Años de experiencia en áreas específicas.
- Habilidades deseadas.

6. Duración o plazo (cronograma)

Definir el plazo de la contratación.

7. Supervisión

Señalar a cargo de quién estará la supervisión y cómo se realizará.

8. Compromisos del contratante

Indicar a que se compromete el contratante, por ejemplo, brindar espacios, organizar talleres.

9. Compromisos del consultor

Indicar a que se compromete el consultor, por ejemplo: permanecer en la zona del proyecto, organizar reuniones, preparar y presentar informes periódicos, otros.

