

Unidad Regional de Asistencia Técnica - RUTA

Programa de Apoyo a la Implementación de Proyectos

Serie Organización para la Ejecución de Proyectos

La inducción en el proyecto: La fase de inducción interna

2003



Series de Publicaciones RUTA

658.312.42

B142i

La Inducción en el Proyecto. La fase de inducción interna /
Báez, Linda y León, Jorge. --San José, C.R.: Unidad Regional de
Asistencia Técnica, 2003.

57 p.:il.; 28 cm. --(Series de Publicaciones RUTA: Serie
Organización para la Ejecución de Proyectos. Fascículo 2)

ISBN: 9968-866-23-7

1. INDUCCIÓN INTERNA. 2. CAPACITACION .

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

Autores

Jorge León. RUTA

Linda Báez. RUTA

Colaboraron en la revisión

Marina Flores. FUNICA/FAT, Nicaragua.

Leonardo Chow. Nicaragua

María del Rocío Díaz. Costa Rica

Marije van Lidth. RUTA

Marco Camagni. RUTA

Ronald Meza. RUTA

Lorena Deras. RUTA

Control de edición

Carmen Eugenia Morales. RUTA

Mayela Rodríguez. RUTA

Roxana Romero. RUTA

Diseño y diagramación

Oscar Cuevas

Indice

Siglas	ii
Presentación	1
Conceptos básicos	3
Objetivos y productos	4
Requisitos	6
Principios centrales	7
Participantes y responsabilidades	8
Método de trabajo	9
Período para realizar las actividades	20
Anexo:	25
Instrumentos de apoyo al proceso de inducción interna	

Siglas

FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
IC	Institución Cooperante
IEEA	Informe de Evaluación Ex - Ante
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 con sus respectivas etapas, actividades e instrumentos.

Generalidades sobre la Inducción

La inducción consiste en el análisis y estudio inicial del contenido y mecanismos de ejecución del proyecto, previo a su puesta en marcha. Se desarrolla en un esquema continuo de trabajo, organizado en dos fases, en las cuales los actores (UP, usuarios (as), organizaciones prestadoras de servicios, entidad ejecutora, institución cooperante, instituciones financieras internacionales y otros), coordinados por el equipo gerencial de la UP, analizan y trabajan en momentos diferentes los temas relacionados con el proyecto.

¹ El detalle de los documentos que forman parte de la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos se muestra en la contraportada de este documento.

Las fases de la inducción son: **i)** Inducción interna, cuyo objetivo es brindar orientaciones para el desarrollo de los conocimientos preliminares que debe tener la UP sobre el concepto, filosofía, mecanismos de ejecución y relaciones con la entidad ejecutora de gobierno y las instituciones financieras internacionales (Fascículo 2 de la Serie) y, **ii)** Inducción externa, que tiene como objetivo proporcionar información para que los actores relacionados con el proyecto conozcan y se apropien de su contenido, filosofía, mecanismos de ejecución y el rol que desempeñan en el proyecto (Fascículo 3 de la Serie).

Propósito del fascículo

La inducción interna es la acción inmediata que sigue al nombramiento del personal de la Unidad de Proyecto (UP), y la formación del equipo (team building)².

El propósito de este fascículo es ofrecer orientaciones y elementos metodológicos para realizar la inducción interna. En el fascículo se propone un método para que la UP y los entes relacionados con la administración de los recursos se familiaricen con los objetivos, principios y medios que se han puesto a su disposición, a través de recursos financieros nacionales y externos. Se hace referencia a los aspectos estratégicos y operativos relacionados con la organización inicial de la UP, la definición y organización de las acciones técnicas y administrativas, el establecimiento de las relaciones con los usuarios (as), la institución ejecutora, institución cooperante, otras entidades de gobierno y las instituciones financieras internacionales.

Además, en el fascículo se presentan diferentes guías sobre cómo estudiar los documentos del proyecto, del gobierno y las instituciones financieras y cooperante relacionada con la ejecución; cómo organizar el plan y los talleres de inducción y cómo preparar las visitas al área de influencia y participar en el intercambio de experiencias con otros proyectos.

² RUTA. Formación del equipo de la unidad de proyecto. Serie Organización para la Ejecución de Proyectos. 2003.

Conceptos básicos

La **inducción interna** es un proceso estructurado y organizado de análisis de los documentos del proyecto y de actualización de información relevante para la adecuada ejecución. Como resultado de esta revisión crítica se capacita el equipo de la UP para que pueda planificar sus acciones y asignar recursos para el desarrollo de esas actividades con los usuarios (as) y actores relacionados.

La inducción interna es condición necesaria para los otros procesos de la implementación del proyecto (inducción externa, planificación estratégica, planificación operativa, manual de operaciones, focalización de la población objetivo, etc.).

La inducción interna es la fase donde el personal de la UP conoce el proyecto y se "apropia" de él. El personal debe llegar a conocer detalladamente cuáles son los objetivos, cuál es la población objetivo, con qué recursos se cuenta, cómo se van a organizar las actividades y servicios dirigidos a los usuarios y cómo asegurar el buen desempeño de los servicios ofrecidos, para que respondan a las demandas de los usuarios (as) y al cumplimiento de los requisitos de entidades ejecutoras nacionales y financieras externas, establecidos en los documentos contractuales del proyecto.

Además, con la inducción se debe conocer cuál es la estructura organizativa del proyecto, cuáles son las orientaciones estratégicas contempladas en el diseño y cuáles son los principales riesgos y supuestos del proyecto.

Objetivos y productos

El objetivo de la inducción interna es que el equipo de la UP y actores relacionados con la administración de los recursos del préstamo, queden capacitados y en pleno conocimiento de los lineamientos estratégicos, aspectos técnicos y arreglos organizativos, financieros y administrativos requeridos para la implementación del proyecto.

Al finalizar la inducción interna se espera que la UP haya alcanzado los siguientes resultados:

- Cuentan con un conocimiento detallado del contenido y los mecanismos para una adecuada ejecución del proyecto (objetivos, aspectos técnicos de los componentes, arreglos organizativos necesarios y procedimientos financieros y administrativos, riesgos, etc.).
- Están en condiciones de difundir la información relevante del proyecto a los demás actores, principalmente a los usuarios (as) de los servicios y a los entes proveedores de dichos servicios.
- Están en condiciones para establecer relaciones con el FIDA y otras instituciones financieras, de manera que se coordinen las acciones para acceder sin problemas a los recursos del proyecto.
- Identifican y se familiarizan con las funciones que deberán desempeñar al comenzar la ejecución del proyecto.
- Cuentan con un plan de implementación inicial, que guíe las actividades y que contenga los instrumentos necesarios para una actualización constante del mismo.
- Están en capacidad de dar respuesta a las distintas interrogantes que puedan surgir al inicio de la implementación del proyecto, basados en la revisión de la documentación del proyecto y el análisis de otras experiencias similares.

- Inician la revisión de los instrumentos operativos, identificando los ajustes requeridos a las propuestas operativas contenidas en el IEEA, cuando se requiera.
- Han generado mecanismos de autoaprendizaje y sistematización para el registro y análisis de las experiencias del proyecto.

Requisitos

La inducción interna da inicio una vez que se cumplan los siguientes requisitos:

- Designación del director (a) y el personal clave correspondiente en los distintos cargos establecidos y se ha completado el proceso de formación de equipo de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Realización de un primer desembolso de recursos, suficiente para iniciar el proceso de organización incluyendo el arrendamiento o adquisición del espacio físico adecuado y el equipo de oficina mínimo para iniciar operaciones.
- Disponibilidad de la documentación básica del proyecto, la cual es accesible a todos los miembros del equipo.

Principios centrales

Los principios centrales de la fase de inducción interna son:

Principio	Descripción
Basado en los lineamientos institucionales	Considera los principios generales y las políticas y estrategias definidas por la entidad ejecutora y las instituciones financieras, establecidas en sus documentos orientadores.
Incorporando a todo el equipo de la UP	Realizado con todo el equipo de proyecto, estableciendo responsabilidades para cada uno de sus miembros. El espíritu de equipo, motivación y organización se requiere para iniciar correctamente el proceso.
Basado en un análisis crítico	El equipo discutirá todos los aspectos importantes del proyecto, incluyendo los supuestos del diseño y la identificación de asuntos no resueltos en el informe de evaluación ex - ante (IEEA) y el contrato de préstamo.
Basado en la discusión amplia de roles	La discusión amplia y comprensión de los roles de los diversos actores facilitará la posterior inclusión de los mismos en la inducción externa.
Conducido en forma ordenada	Llevar a cabo la identificación y ordenamiento de las actividades prioritarias, evitando la tendencia hacia el activismo muy común al inicio de proyectos, cuando no se ha logrado distinguir cuáles son los aspectos clave y secundarios.

Participantes y responsabilidades

En la inducción interna participan diferentes actores, que en orden, debido a sus respectivas responsabilidades corresponden a:

Participante	Responsabilidades
Director (a) del proyecto	Es responsable del correcto funcionamiento de todo el proceso y de garantizar la participación de todos los involucrados.
Equipo de la UP	Cada uno de los miembros del equipo tendrá responsabilidades referidas al análisis críticos de los documentos generales del proyecto y de la información específica y pertinente a su área de trabajo.
Institución cooperante (IC)	Facilita y acompaña el proceso brindando orientaciones técnico - administrativas.
Entidad ejecutora del gobierno	Acompaña el proceso en su conjunto, define políticas y estrategias y suministra información complementaria atinente a la ejecución del proyecto.
Organismos financieros	Acompañan el proceso en su conjunto y pueden suministrar metodologías e información complementaria relevante a la ejecución del proyecto. Velan por que los procedimientos de ejecución diseñados sean conocidos y en el futuro aplicados de acuerdo con lo establecido.
Asistencia técnica externa	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 cinco etapas, que parten del análisis de la documentación del proyecto, la organización de visitas para el reconocimiento del área de influencia y la población objetivo, el conocimiento y análisis de experiencias similares, la identificación y conocimiento de las principales entidades y actores relacionados con la ejecución del proyecto, para terminar con el establecimiento de espacios de reflexión y la preparación de orientaciones para la inducción externa. A continuación se describen las etapas y las actividades del método de trabajo. En la Figura 1, al final de esta sección, se presentan e interrelacionan las etapas y actividades del método. 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 de la inducción interna	
Etapa 1	Análisis de la documentación básica y de referencia para el proyecto
Etapa 2	Visitas y conocimiento de la población objetivo y del área del proyecto
Etapa 3	Conocimiento y análisis de experiencias similares
Etapa 4	Conocimiento de organismos y entidades vinculados con la ejecución del proyecto
Etapa 5	Reflexión final y preparación de la inducción externa y de la implementación inicial

Descripción de las etapas y actividades

Etapa 1: Análisis de la documentación básica y de referencia para el proyecto

Cada participante, en el ejercicio de inducción interna debe estudiar en forma detallada los documentos básicos del proyecto, entre ellos el o los convenio (s) de financiamiento o contrato (s) de préstamo, el IEEA, los reglamentos, y otros convenios subsidiarios; así como los documentos relacionados, particularmente las políticas y estrategias del gobierno. Esta revisión debe realizarse en forma individual para luego proceder al análisis en forma grupal.

Como complemento a la documentación básica del proyecto se debe disponer de estudios recientes e información estadística y cartográfica detallada de la zona del proyecto, que permitan conocer las características de la población objetivo y su ubicación en la zona de proyecto, las organizaciones presentes, las condiciones socioeconómicas, condiciones físicas, agroecológicas, etc.

En la revisión de los documentos se recomienda prestar atención particular a los siguientes temas: las políticas y estrategias del gobierno (nacional y local), los objetivos del proyecto, la población objetivo, los actores y roles, los lineamientos estratégicos, incluyendo los principios (participación, género, equidad, etnia, sostenibilidad, otros), los componentes, la modalidad de ejecución, los procesos de ejecución y el plan de inversiones.

También se debe identificar la estructura organizativa del proyecto, sus vinculaciones con otros proyectos y organizaciones locales, regionales o nacionales, los procedimientos para la implementación y otros arreglos institucionales, con la finalidad de ubicar claramente el papel del proyecto y de cada uno de los miembros de la UP.

Actividades a realizar

Específicamente durante esta etapa se propone realizar las siguientes actividades:

1. Organización del trabajo individual

Consiste en la asignación de temas, tiempos y la preparación de guías de trabajo por tema.

2. Realización de trabajo individual

Se refiere al estudio por parte de cada uno de los integrantes de la UP de los documentos y la aplicación de las guías asignadas para el análisis de los temas, durante un plazo definido.

3. Organización de sesiones de trabajo grupales

Se realizarán con actores específicos para la interpretación y discusión de la información y la preparación de conclusiones conjuntas.

Productos esperados

Los productos esperados de esta etapa son: **i)** el conocimiento preliminar y el análisis de temas específicos y relevantes para la ejecución del proyecto, y **ii)** la preparación de documentos de base para la etapa 5 de proceso, sobre reflexión final y preparación de la inducción externa.

Instrumentos

Para desarrollar las actividades de esta etapa se han preparado los siguientes 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.

Guía para estudiar los documentos del proyecto. Se refiere a las secciones y apéndices de los contratos de préstamo, IEEA, Informe del Presidente a la Junta Ejecutiva y directrices para la adquisición de bienes y servicios que deben ser de conocimiento y análisis detallado.

Instrumento 3.

Guía para el análisis de las disposiciones de gobierno referidas al proyecto. Se refiere a la recopilación y análisis de la documentación legal y de administración financiera nacional relevante para la ejecución del proyecto.

Instrumento 4.

Guía para el análisis de los documentos de la institución cooperante (caso de los proyectos FIDA) y organismos de financiamiento. Hace referencia a documentos emitidos por la IC y los organismos financieros, que deben ser de conocimiento del director (a) y el administrador (a) del proyecto.

Instrumento 5.

Guía de trabajo individual para el análisis de la información del proyecto. Elaborada para organizar el análisis individual de la documentación, preparar las condiciones para el análisis a nivel grupal y la elaboración de la inducción externa.

Instrumento 6.

Guía para la preparación del plan de inducción. Contiene un esquema de cómo organizar la inducción, incluyendo las fases interna y externa y el taller de lanzamiento.

Etapa 2: Visitas y conocimiento de la población objetivo y del área del proyecto

Esta etapa permite al personal conocer preliminarmente, la zona donde se ejecutará el proyecto, los usuarios (as) potenciales y las condiciones físicas, económicas, productivas y organizativas al momento de iniciar la ejecución.

Actividades a realizar

Básicamente, se proponen dos actividades que consisten en:

1. Organización de visitas a la zona del proyecto

Para realizar esta actividad se debe disponer de instrumentos para programar las visitas, definiendo actividades, responsables, fechas y tiempos, solicitando citas y convocando a reuniones y el levantamiento de información de fuentes primarias.

2. Realización de visitas de familiarización con el área del proyecto

Se realiza para tener una idea inicial del potencial humano, organizativo y físico de la zona.

Productos esperados

Como productos de estas actividades se obtienen: i) personal cuenta con información sobre las características del área de influencia y tipos de población a atender, ii) información actualizada de la zona del proyecto y de la población objetivo.

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 7.

Guía para realizar visitas al área del proyecto. Da lineamientos para conocer la situación organizacional e institucional y establecer contactos en el área del proyecto.

Instrumento 8.

Guía para recolección de información en las vistas de campo. Sirve para obtener información sobre las características de las organizaciones de interés para el proyecto.

Instrumento 9.

Guía para elaborar informe de visitas al área del proyecto. Sirve para registrar la información obtenida a través de las visitas de campo a las distintas organizaciones.

Etapa 3: Conocimiento y análisis de experiencias similares

Esta etapa permite conocer la experiencia, los aciertos y errores de proyectos ó programas similares, dentro y fuera del país.

Actividades a realizar

1. Identificación de experiencias similares de interés para el proyecto. Se podrá recurrir a la entidad ejecutora de gobierno, el organismo financiero, la institución cooperante o programas de asis-

tencia externa o asesoría, para que recomienden las experiencias más adecuadas a ser visitadas.

2. Organización de las visitas, preparación de guías de trabajo para levantar información de fuentes primarias y programar las visitas, definiendo actividades, responsables, fechas y tiempos, solicitando citas y convocando a reuniones.

3. Recopilación de información secundaria referida a las experiencias identificadas, a fin de documentarse adecuadamente previo a la realización de las visitas.

4. Visita a diferentes experiencias de proyectos identificadas dentro y fuera del país, para aprender de sus experiencias y obtener lecciones.

5. Realizar análisis posterior a las visitas, preparar conclusiones y lecciones, que puedan ser útiles para la ejecución del proyecto y socializar la información con otros funcionarios de la UP.

Productos esperados

Como producto de esta etapa, se contará con información y ejemplos de ejecución de otros proyectos, para un mejor diseño de los "instrumentos operativos" del proyecto y su puesta en marcha.

Instrumentos

Instrumento 10.
Guía para organizar el intercambio de experiencias con otros proyectos.

Además para la recolección de información durante la visita, se recomienda recurrir al **Instrumento 5. Guía de trabajo individual,** ajustándola a la situación particular.

Etapa 4: Conocimiento de organismos y entidades vinculados con la ejecución del proyecto

Esta etapa tiene como objetivo conocer cuáles son los organismos financieros, institución cooperante y administradora; la entidad ejecutora de gobierno y otras organizaciones nacionales de supervisión y control relacionadas con el proyecto. En particular, se buscará contar con información sobre lineamientos estratégicos, condiciones y procedimientos, los mecanismos de operación, vínculos y principales contactos con el proyecto.

Actividades a realizar

1. Identificación de los organismos internacionales y entidades de Gobierno relevantes, por tema prioritario del proyecto, los cuales podrían estar indicados en el IEEA.

2. Definición de mecanismos e instrumentos para la recopilación y el análisis de la información pertinente sobre estas organizaciones, entre los cuales se pueden considerar:

- Lectura de documentos, directrices, circulares, manuales.
- Consultas específicas con las entidades u organismos.
- Organización de sesiones de trabajo o talleres en conjunto con las entidades u organismos presentes en el área del proyecto.
- Preparación de guías para levantar información.

3. Realización de visitas a las organizaciones, para aprender de sus experiencias y obtener lecciones aplicables al proyecto.

4. Elaboración de informes de visitas, destacando los principales resultados y socialización de la información al interior de la UP.

Productos esperados

Como producto de esta etapa, se deberá contar con: i) información sobre los mecanismos e instrumentos aplicados por las organizaciones nacio-

nales e internacionales que serán de injerencia en el proyecto, **ii)** listado de personas o contactos que debe mantener el proyecto, **iii)** mecanismos definidos para la fluida comunicación con los organismos internacionales y las entidades de gobierno.

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.

Guía para el análisis de las disposiciones de gobierno referidas al proyecto. Se refiere a la recopilación y análisis de la documentación legal y de administración financiera nacional relevante para la ejecución del proyecto.

Instrumento 4.

Guía para el análisis de los documentos de la institución cooperante, (caso de los proyectos FIDA) organismos de financiamiento y administradores de fondos . Hace referencia a documentos emitidos por la IC y los organismos financieros y administradores de fondo, que deben ser de conocimiento del director (a) y el administrador (a) del proyecto.

Etapa 5: Reflexión final y preparación de la inducción externa

Basado en los insumos y los productos generados en las etapas anteriores, se recomienda realizar un análisis reflexivo, y concluir con documentos y materiales, que se darán a conocer en la inducción externa y contribuirán a la preparación de un plan de implementación inicial.

En esta etapa de reflexión se deberá: **i)** hacer todas las consultas, aclaraciones y observaciones necesarias sobre el proyecto y sus características; **ii)** definir propuestas de ajustes importantes si se requieren, **iii)** preparar un plan para iniciar la ejecución del proyecto y **iv)** definir las actividades prioritarias para la fase siguiente de inducción externa.

La reflexión deberá realizarse sobre temas prioritarios para el proyecto, algunos de los cuales se enlistan a continuación:

- Los objetivos
- Lineamientos estratégicos, incluyendo los principios
- La normativa: arreglos técnicos y organizativos
- Procedimientos financieros y administrativos
- Lineamientos básicos de planificación y seguimiento

Actividades a realizar

1. Definición de la metodología de trabajo, incluyendo el tipo de sesiones a realizar, talleres, comités de trabajo y discusión de propuestas.

2. Organización del plan de trabajo, definiendo actividades, preparación de guías e instructivos, asignando responsables, tiempo, fechas, participantes, y los productos esperados de cada actividad.

3. Ejecución del plan de trabajo definido, incluyendo sesiones de reflexión y de elaboración de documentos y materiales, identificados arriba.

4. Elaboración del plan de implementación inicial del proyecto, definiendo las actividades claves a corto plazo.

5. Preparación de una propuesta metodológica inicial para la fase de inducción externa.

Productos esperados

Como productos de esta etapa, se contará con "instrumentos operativos", incluyendo el Plan de Implementación y con materiales de los temas prioritarios del proyecto. Estos son insumos para la fase de inducción externa.

Instrumentos

Para desarrollar las actividades de esta etapa se dispone de los siguientes 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 6.

Guía para la preparación del plan de inducción. Contiene un esquema de cómo organizar la inducción, incluyendo las fases interna y externa y el taller de lanzamiento. Sobre la primera parte el director (a) dispondrán de elementos iniciales que deberán después ser integrados a este plan.

Instrumento 11.

Guía para organizar talleres de inducción interna. Da lineamientos sobre objetivos, metodología, participantes, facilitadores, materiales requeridos para el taller.

Instrumento 12.

Modelo de plan de implementación inicial. Presenta un esquema sobre las actividades que en el corto plazo debe realizar el proyecto, su programación semanal o mensual, responsables y productos esperados.

Período para realizar las actividades

La inducción interna podría iniciar un mes después de haber sido completado e incorporado activamente todo el equipo de la UP y haberse realizado su proceso de formación como equipo.

La inducción interna debe realizarse previo a la inducción externa y al proceso de planificación inicial. En total la inducción interna puede realizarse dedicando de dos a tres semanas efectivas, dentro de un período no mayor de dos meses.

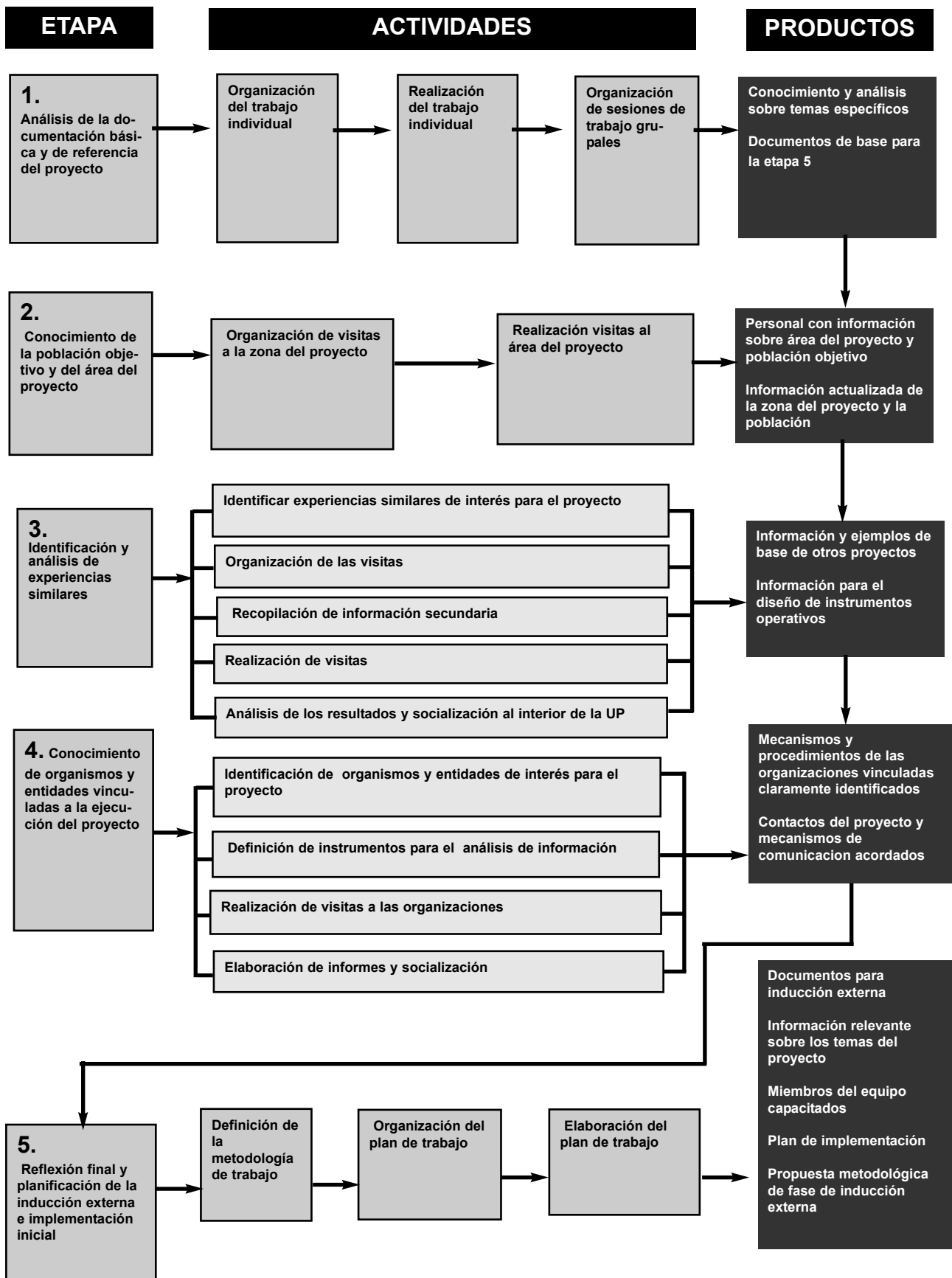


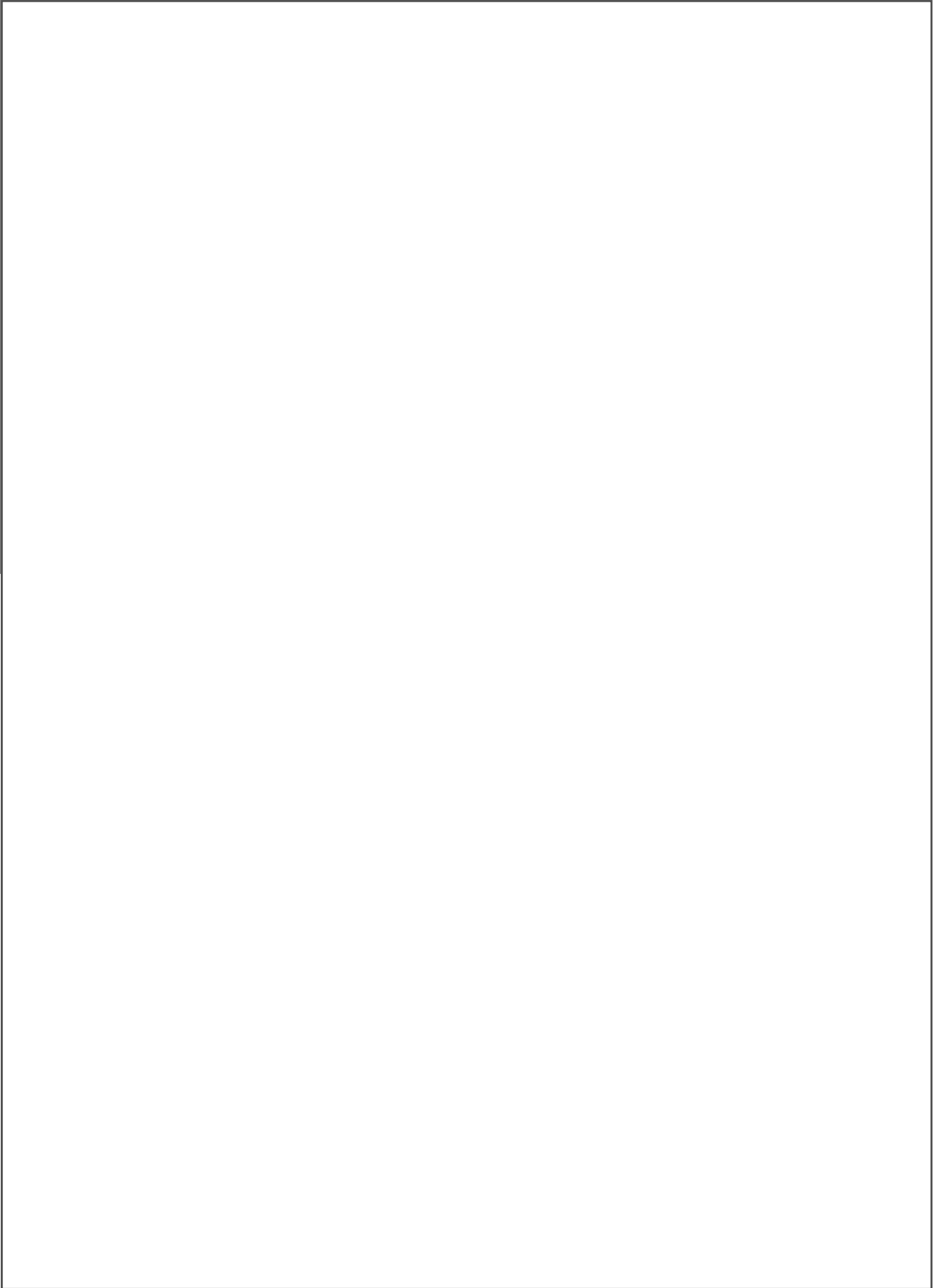
Figura 1. Flujo de proceso de inducción interna

Cuadro 1. Resumen del proceso de inducción interna

Etapas	Actividades	Instrumentos o documentos	Referencia	Participantes	Responsabilidad	Productos
1. Análisis de la documentación básica y de referencia del proyecto						
	Organización del trabajo individual. Consiste en la asignación de temas, de tiempos y la preparación de guías de trabajo por tema.	Documentos básicos y de referencia Guía para estudiar los documentos del proyecto Guía para el análisis de las disposiciones de gobierno	Inst. 1 Inst. 2 Inst. 3	Director (a) Equipo técnico Encargado (a) de P&S	El Director (a) coordina y supervisa el trabajo. El encargado (a) de P&S, organiza y formula instrumentos. Los miembros del equipo participan con análisis y recomendaciones.	Conocimiento de temas específicos, la preparación de documentos de base para la etapa 5.
	Realización de trabajo individual, es la dedicación en un plazo definido, para estudiar los documentos del proyecto y aplicar las guías de trabajo asignadas.	Guía para el análisis de los documentos de la institución cooperante y organismos de financiamiento Guía de trabajo individual	Inst. 4 Inst. 5			
	Organización de sesiones de trabajo grupales.	Guía para la preparación del plan de inducción	Inst. 6			
2. Visitas y conocimiento de la población objetivo y del área del proyecto						
	Organización de visitas a la zona del proyecto; preparar guías de trabajo, para levantar información de fuentes primarias y programar las visitas.	Documentos básicos y de referencia Informes y diagnósticos actualizados	Inst. 1	Director (a) Equipo técnico Encargado (a) de P&S	El Director (a) coordina y supervisa el trabajo. El encargado (a) de P&S, organiza y formula instrumentos en consulta con los coordinadores (as) de componente	Información actualizada de la zona del proyecto y de sus clientes
	Realización de visitas de familiarización al área de proyecto.	Guías para realizar visitas al área del proyecto Guía para recolección de información	Inst. 7 Inst. 8		Los miembros del equipo técnico participan con la recolección y análisis de la información y con las visitas a campo	
		Guía para elaborar informes de visitas al área del proyecto	Inst. 9			
3. Conocimiento y análisis de experiencias similares						
	Identificación de experiencias similares de interés para el proyecto.			Director (a) Equipo técnico Encargado (a) de P&S	El Director (a) coordina y supervisa el trabajo. El encargado (a) de P&S, organiza y formula instrumentos en consulta con los coordinadores (as) de componente	Información y ejemplos de base para un mejor diseño de los "instrumentos operativos" del proyecto y su puesta en marcha
	Organización de las visitas, preparación de guías de trabajo para levantar información y programar las visitas.	Guía para organizar el intercambio de experiencias con otros proyectos Guía de trabajo individual	Inst. 10 Inst. 5		Los miembros del equipo técnico participan con la recolección y análisis de la información y con las visitas a campo	
	Visita a experiencias de proyectos similares en el país en primera instancia y de otros países.	Guía para elaborar informes de visitas al área del proyecto	Inst. 9			

Cuadro 1. Resumen del proceso de inducción interna

Etapas	A ctividades	Instrumentos o documentos	Referencia	Participantes	Responsabilidad	Productos
4. Conocimiento de organismos y entidades vinculadas con la ejecución del proyecto						
	Identificación de los organismos internacionales y entidades de Gobierno relevantes, por tema prioritario del proyecto.	Documentos básicos y de referencia para estudiar los documentos del proyecto.	Inst. 1 Inst. 2	Director (a) Equipo administrativo Encargado (a) de P&S	El Director (a) coordina y supervisa el trabajo. El encargado (a) de P&S, organiza y formula instrumentos en consulta con el administrador. Todos participan de las sesiones de trabajo.	Mecanismos y procedimientos claramente definidos.
	Definición de mecanismos de trabajo e instrumentos de recopilación de información	Guía para el análisis de los documentos de la institución cooperante y organismos de financiamiento	Inst. 4			
	Realización de visitas a las organizaciones o entidades					
	Elaboración de informes de visita y socialización de la información					
5. Reflexión final y preparación de la inducción externa						
	Definición de la metodología de trabajo	Documentos básicos y de referencia para el proyecto.	Inst. 1	Director (a) Equipo técnico	El Director (a) coordina y supervisa el trabajo.	Plan de implementación inicial
	Organización del plan de trabajo, incluyendo las actividades, preparación de guías e instructivos, asignando responsables, tiempo, fechas, participantes y los productos esperados de cada actividad.	Guía para la preparación del plan de inducción. Guía para organizar talleres de inducción interna. Modelo del plan de implementación inicial.	Inst. 6 Inst. 11 Inst. 12	Equipo administrativo Encargado (a) de P&S	El encargado (a) de P&S, organiza y formula instrumentos en consulta con los coordinadores de componente.	Instrumentos operativos Materiales descriptivos básicos del proyecto.
	Ejecución del plan de trabajo definido.				Los miembros del equipo técnico y administrativo participan con la recolección y análisis de la información y con las visitas a campo	Propuesta para la inducción externa
	Elaboración del Plan de implementación inicial del proyecto.					
	Preparación de propuesta metodológica para la inducción externa					



Anexo

Instrumentos de apoyo a la inducción interna

Índice del Anexo

Instrumento 1. Documentos básicos y de referencia del proyecto	27
Instrumento 2. Guías para estudiar los documentos del proyecto.	28
Instrumento 3. Guía para el análisis de las disposiciones del gobierno referidas al proyecto.	32
Instrumento 4. Guía para el análisis de los documentos de la institución cooperante (Caso de los proyectos FIDA), organismos financieros y administradora de fondos.	34
Instrumento 5. Guía de trabajo individual para el análisis de la información del proyecto.	36
Instrumento 6. Guía para la preparación del plan de inducción.	39
Instrumento 7. Guía para realizar visitas al área del proyecto.	48
Instrumento 8. Guía para recolección de información en las visitas de campo.	50
Instrumento 9. Guía para realizar informe de visitas al área del proyecto.	51
Instrumento 10. Guía para realizar el intercambio de experiencias con otros proyectos.	52
Instrumento 11. Guía para organizar talleres de inducción interna.	54
Instrumento 12. Modelo de plan de implementación inicial del proyecto.	56

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.
6. Reglamento de Crédito o de uso de los fondos del proyecto.
7. Ley de Contrataciones del Estado.
8. Normas sobre adquisiciones y desembolsos de la institución cooperante o administradora, y los organismos financieros.
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 de diferentes sectores.
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

Guía para estudiar los documentos del proyecto

Esta guía ha sido preparada para la revisión crítica de cuatro documentos fundamentales para el proyecto.

Convenio de Financiamiento o Contrato de Préstamo. Caso de proyectos con financiamiento Gobierno - Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA)

Es el documento legal en donde el FIDA y el Gobierno acuerdan las condiciones del préstamo y en el cual se indican las responsabilidades asumidas por éstos, incluyendo las actividades a realizarse por la unidad de proyecto (UP) y los organismos prestadores de servicios, así como por la institución cooperante (IC). Incluye las indicaciones de fecha de inicio y de terminación del proyecto y de elegibilidad de desembolsos y de cierre del préstamo. Establece las categorías de gasto del préstamo y los niveles de financiamiento en cada una, basadas en el Informe de evaluación ex-ante (IEEA).

El convenio de financiamiento o contrato de préstamo sólo puede ser modificado, a solicitud del prestatario, con la aprobación oficial del FIDA y previa recomendación de la IC.

Los convenios o contratos tienen una estructura muy similar. Ciertas secciones y especialmente sus Apéndices, son de especial interés de revisión de los miembros de la Unidad de Proyecto. Se recomienda leer cuidadosamente:

1. Del Convenio propiamente, la Sección, El Financiamiento; la Sección, El Proyecto y la Sección, Medidas de Recurso del Fondo. Estas secciones son sumamente importantes por los límites contractuales que establecen.
2. Apéndice 1. Descripción del Proyecto. Este indica los componentes y responsables de la ejecución. La información contenida en este apéndice es el que rige y no el del IEEA.
3. Apéndice 2. Asignación y retiro de recursos del Financiamiento.

Indica los recursos del préstamo FIDA que se destinan a las diferentes categorías de gasto y el porcentaje dentro de cada categoría que va a financiar el FIDA.

4. Apéndice 3. Operación del Proyecto. Describe la organización según niveles del proyecto y quienes pueden intervenir en cada uno.

La lectura del Convenio de Financiamiento, especialmente en lo referente a los detalles relacionados con compromisos, plazos del convenio, adquisiciones y desembolsos, debe hacerse en relación con las "Condiciones Generales" aplicables a proyectos financiados por el FIDA.

Informe de proyecto o informe de evaluación ex-ante del FIDA (IEEA)

Es la base de diseño del proyecto y es especialmente importante por contener una exposición detallada de la racionalidad, objetivos y estrategia de ejecución, los costos y financiamiento del proyecto. El IEEA consta del informe principal que es una guía básica de referencia para la organización e inicio de ejecución, y los Anexos que contienen un detalle pormenorizado de las actividades, presupuesto, marco lógico, y otros. Para llegar a dominar el proyecto, es necesario leer a profundidad el IEEA. Sin embargo, es difícil que todo el equipo de la UP lo revise completamente durante la inducción. Las secciones que se recomiendan sean leídas y analizadas por todo el personal son:

1. Texto Principal

- Conocer el contexto utilizado para formular el proyecto, los objetivos de este, sus componentes y su organización general.
- Revisar el Plan de Implementación inicial del proyecto e identificar las actividades de corto plazo a realizar; así como conocer las disposiciones para formular los Planes Operativos Anuales (POAs) y para revisar el plan global de inversiones.
- Revisar si se señalan aspectos a cambiar en condiciones jurídico legales vigentes y sus implicaciones.
- Analizar los procedimientos de contratación de servicios a terceros (coejecución) y de adquisición de otros bienes

2. Apéndice Marco Lógico

La matriz de Marco Lógico encierra la jerarquía de objetivos con que fue diseñado el proyecto; los supuestos utilizados; y la relación entre los diversos niveles de objetivos con indicadores para medir el desempeño. Al analizar este marco lógico, elaborado en la etapa de evaluación ex-ante, es probable que se haga necesario revisarlo para adecuarlo a las condiciones vigentes al arranque del proyecto.

3. Anexo Organización del Proyecto

Comprende la organización interna de la Unidad de Proyecto, sus relaciones con la población objetivo, con las organizaciones prestadoras de servicios, con los comités directivos, con la entidad ejecutora del gobierno, con el FIDA y otros financiadores. Un buen conocimiento de la organización y de los instrumentos como los reglamentos operativos que la norman son esenciales. Conocer la forma de contratación de servicios planteada es un aspecto central de este análisis.

4. Anexo Población objetivo y área de proyecto

Su análisis permite la identificación de comunidades y grupos de usuarios (as) con los cuales se trabajará, así como las medidas o estudios adicionales necesarios para conocer el área de influencia del proyecto, organizaciones presentes, y actores relevantes, tales como inventarios de organizaciones de base y de oferentes de servicios.

5. Anexos por componentes de servicios

Fortalecimiento de organizaciones, asistencia técnica para producción y mercadeo, etc. Deberán ser analizados detalladamente por los responsables de cada uno; no obstante, los responsables de otros componentes deben conocer bien los alcances y formas de operar de aquellos componentes afines.

Análisis del Informe del Presidente a la Junta Ejecutiva

Es sólo para información de la UP. Es el documento oficial de la administración del FIDA en que presenta el proyecto para su aprobación a la Junta Ejecutiva. En forma resumida justifica y describe el proyecto e indica las condiciones que fueron negociadas en el Convenio. Por ser más corto que el IEEA, puede suplir a ese como documento de referencia. No tiene sin embargo muchos detalles operativos. Es más útil como documento de resumen para aquellos involucrados con la ejecución del proyecto.

Análisis de las directrices para la Adquisición de Bienes y Servicios

Este instrumento es de uso principalmente para el Administrador y el Director de Proyecto. Establece las normas bajo las cuales el FIDA condiciona la adquisición de bienes y servicios con fondos del préstamo. Estas directrices aplican sólo cuando la Institución Cooperante a cargo del préstamo no utiliza sus propias normas de adquisiciones. Las directrices del FIDA están vigentes desde septiembre de 1982, encontrándose en proceso de elaborar nuevas normas.

Por lo general, las disposiciones sobre adquisiciones van a ser las de la Institución Cooperante, aunque esta definición queda establecida en el convenio de financiamiento y el manual de operaciones del proyecto.

Instrumento 3

Guía para el análisis de las disposiciones del gobierno referidas al proyecto

El Director (a) de la Unidad de Proyecto (UP) y el Administrador (a) deben recopilar y analizar la documentación legal y de administración financiera nacional, que tiene injerencia sobre la ejecución del proyecto. Esta incluye al menos:

1. Decreto o ley nacional de aprobación del préstamo

Contiene las disposiciones de carácter jurídico que dan vigencia al contrato de préstamo o convenio de financiamiento. Es muy importante conocer su contenido, especialmente porque pueden incluir disposiciones que interpretan el convenio en función de la legislación nacional.

2. Presupuesto nacional y procedimientos para aprobación de presupuesto

Autorización anual de los gastos del proyecto, cuyos alcances dependen de las leyes nacionales.

3. Disposiciones generales de presupuesto

Contiene lineamientos para programar la ejecución de gastos y establece los mecanismos de control del presupuesto del gobierno central a los que está sujeto el proyecto.

4. Leyes de contratación del Estado

Se refiere a la legislación atinente al proyecto sobre la contratación de consultorías, prestación de servicios, suministro de bienes que celebre la administración pública con personas particulares, naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, etc. Incluye los procedimientos de precalificación, calificación y evaluación de licitaciones, compras, subastas y concursos, para que se efectúen conforme lo prescrito en las leyes del país. Se aplican cuando en el contrato de préstamo u otras leyes nacionales no se establece lo contrario.

5. Leyes y reglamentos de entidades superiores de administración de recursos financieros

En el convenio de financiamiento del FIDA se señala el Ministerio, Secretaría o Institución que será responsable de la ejecución del proyecto. Estos pueden estar sujetos a leyes y reglamentos internos que el proyecto debe conocer.

6. Legislación laboral

Las disposiciones legales y mecanismos de contratación de personal de la UP y las obligaciones que pueden generarse de contratar otro personal para servicios deben ser conocidas en detalle, para evitar incurrir en problemas que puedan afectar el futuro desempeño del proyecto y afectar las relaciones laborales del personal.

Instrumento 4

Guía para el análisis de los documentos de la institución cooperante (Caso de los proyectos FIDA), organismos financieros y administradores de fondos

Los documentos a que se refiere este instrumento son aquellos emitidos por la institución cooperante y por los organismos financieros. El conocimiento de estos documentos es crítico por parte del director del proyecto, el administrador y el equipo encargado de adquisiciones y desembolsos en particular.

1. Directrices emitidas por dichos organismos

Incluyen las normas sobre adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios, incluyendo consultorías, de la institución cooperante, que deben ser aplicadas por el proyecto. Estas directrices deben incluir lineamientos a tomar en cuenta para la elaboración del plan de cuentas del proyecto.

2. Carta al prestatario

Para establecer de manera más específica sus directrices, la institución cooperante debe preparar una carta al prestatario, que es un documento que describe en detalle los métodos y procedimientos de desembolsos, la apertura y administración de la cuenta especial, certificados de gastos, solicitud de retiro de fondos, adquisición de bienes, mecanismos de revisión de documentos por la IC, contrataciones, informes, registros financieros, e informes de auditoría. Cada proyecto recibe su propia carta al prestatario, la cual toma en consideración las especificidades del contrato de préstamo celebrado entre el FIDA y el respectivo gobierno. Además incluye formularios para los desembolsos, adquisiciones, informes periódicos e informes de auditoría. La carta al prestatario es entregada por la IC y explicada durante el Taller de Lanzamiento del proyecto.

3. Formularios de solicitud de desembolsos y rendiciones de gastos

La IC, según el caso, debe mandar esta documentación junto con una carta al prestatario, detallando los procedimientos a seguir para solicitar desembolsos del préstamo.

4. Contratos de préstamo y convenios de donación

Cuando existe un cofinanciamiento con otra fuente de cooperación externa, estos incluyen disposiciones adicionales y a veces establecen condiciones cruzadas importantes que deben compatibilizarse con el préstamo del FIDA.

5. Convenios de administración de fondos entre el gobierno y una entidad administradora internacional. Casos de servicios prestados por PNUD, UNOPS, IICA

Este instrumento no existe en todos los proyectos. Cuando se ha establecido, el director (a) y el Administrador (a) del proyecto deben conocer su contenido a fondo, especialmente en cuanto a los límites que puede imponer sobre decisiones de la UP. Estos convenios de administración surgen cuando un gobierno establece con un organismo de cooperación internacional, distinto de los entes financieros, un acuerdo para administrar los fondos del préstamo, con la finalidad de agilizar los trámites. Este organismo puede ser diferente de la institución cooperante. Sus funciones se limitan a agilizar la administración de fondos, que manejados dentro de los mecanismos normales del gobierno, pueden ser muy lentos para permitir al proyecto cumplir con las metas fijadas. Cuando se utilice esta modalidad, deben quedar muy claramente diferenciados en el convenio, las responsabilidades de la institución de cooperación internacional que administra los fondos, de las de la IC (Ver Guía Práctica de Administración Financiera para proyectos financiados por el FIDA. RUTA).

Instrumento 5

Guía de trabajo individual para el análisis de la información del proyecto

La guía de trabajo individual es un instrumento de apoyo al trabajo de análisis y preparación que debe realizar cada funcionario. Esta guía sirve de base para preparar los eventos grupales y el plan de inducción externa. El uso de la guía dependerá de las necesidades e intereses de cada funcionario.

NOMBRE DEL PROYECTO

Nombre del usuario de la guía _____

1. Antecedentes

Descripción de la situación que da origen al trabajo por realizar, que lo motiva, quienes apoyarán, fuentes de información a las que se debe recurrir y una descripción general de lo que se espera lograr.

2. Objetivos

Resultado (s) último (s) y final (es) del trabajo

3. Productos

Definición clara y puntual de los productos esperados.

4. Método y temas de trabajo

Se debe hacer una descripción general del método a seguir: búsqueda de información complementaria, lectura, análisis, preparación de guías y elaboración de informes.

Para cada tema se recomienda la construcción de una matriz como la que se describe:

Tema:				
Objetivo de la sesión de trabajo:				
Productos esperados	Documentos de referencia	Fuentes de información complementaria	Instrumentos operativos en que se refleja el producto	Responsable

A modo de ejemplo se trata el tema "tipificación de la población objetivo"

Tema: Tipificación de la población objetivo				
Objetivo de la sesión de trabajo: Actualizar la información sobre la población objetivo y sus características				
Productos esperados	Documentos de referencia	Fuentes de información complementaria	Instrumentos operativos en que se refleja el producto	Responsable
Definir los tipos de clientes				
Definir las características generales de cada tipo de cliente	Ej: Informes IEEA Diagnósticos	Ej: Entrevistas Encuestas	Ej: Criterios de selección estrategia de ejecución Metodología de intervención	Ej: Coordinador (a) de componente Encargado (a) de P&S
Definir el número de personas según género y familias beneficiadas				
Resultados esperados según el tipo de cliente				

5. Duración

Definición clara y puntual de los productos esperados.

6. Organización de las sesiones de trabajo

Se debe definir quiénes y cómo brindarán el soporte necesario para la realización exitosa del trabajo.

Se debe nombrar un coordinador del trabajo, responsable de dirigir y supervisar su correcta realización.

Se recomienda contar con asesores especializados, su función será apoyar el trabajo y consolidar conclusiones.

Instrumento 6

Guía para la preparación del plan de inducción

NOMBRE DE LAS ENTIDADES RELACIONADAS

NOMBRE DEL PROYECTO

1. Objetivo

Compartir entre potenciales usuarios, proveedores de servicios y actores involucrados, los objetivos, resultados esperados e instrumentos de ejecución y analizar la estrategia necesaria para el desarrollo exitoso de las actividades del proyecto.

2. Objetivos específicos

a) Analizar y capacitar al equipo gerencial y técnico del proyecto en los aspectos técnicos y arreglos organizativos, financieros y administrativos requeridos para su buena implementación.

b) Analizar en conjunto con grupos usuarios del proyecto, los objetivos, resultados esperados, las líneas de financiamiento, arreglos organizativos y mecanismos para la ejecución incluyendo los criterios para la selección de organizaciones demandantes y presentación de propuestas para recibir asistencia.

c) Analizar la estrategia que se requiere para el desarrollo exitoso del proyecto.

d) Presentar y dar por inaugurado oficialmente el proyecto entre los potenciales usuarios, proveedores y actores relacionados.

3. Resultados esperados

a) El equipo gerencial del proyecto ha desarrollado un conocimiento adecuado de los reglamentos y manuales para su ejecución y mecanismos de coordinación con otras iniciativas.

b) El personal gerencial y técnico del proyecto conoce los procedimientos administrativos y financieros de la ejecución, así como los montos a ser

ejecutados por categoría y líneas de financiamiento en el proyecto y se familiaricen con la institución ejecutora, financiera y cooperante.

c) Todos los actores conocen el contenido de los documentos principales del proyecto, los procedimientos a ser utilizados para su ejecución, así como los nuevos mecanismos de prestación de servicios.

d) Los grupos usuarios conocen los criterios, procedimientos y mecanismos necesarios para identificar y presentar sus propuestas al proyecto, y se apropian de los objetivos del proyecto.

4. El Plan de Inducción

El Plan de Inducción se realizará en dos fases:

Fase I: Inducción interna, con el personal técnico y gerencial del proyecto, con la participación de entes ejecutores, organismos financieros y la institución cooperante (IC).

Fase II: Inducción externa, con la participación adicional de actores relacionados con la ejecución del proyecto; incluye la actividad formal de "inauguración" o taller de lanzamiento.

4.1. Fase I : Inducción interna

El proceso de inducción interna considera los aspectos orientados hacia el conocimiento del proyecto en relación con: objetivos, principios, resultados esperados, beneficios e instrumentos necesarios para la organización y ejecución. Esto tendrá como resultado el conocimiento y compromiso del equipo hacia la consecución de los objetivos del proyecto.

a) Objetivo

Que el equipo técnico y gerencial del proyecto conozca el proyecto, e identifique sus roles y compromisos para la consecución de sus objetivos y resultados.

b) Actividades a realizar

- Estudiar detalladamente los documentos del proyecto.
- Estudiar la estructura del proyecto, su vinculación con otras iniciativas, revisar los aspectos legales y sus implicaciones.
- Estudiar y analizar las líneas de financiamiento, procedimientos para la implementación. arreglos institucionales y de organización, procedimientos administrativos y financieros del préstamo.

- Estudiar los pasos necesarios para la identificación de comunidades y grupos beneficiarios con los cuales se trabajarían.
- Conocer y analizar los inventarios realizados de organizaciones de base y oferentes de servicios.
- Revisar y actualizar el Plan de Implementación del proyecto.
- Hacer todas las aclaraciones necesarias y propuesta de ajustes.

c) Metodología

- Analizar los documentos relacionados con el proyecto por medio de círculos de estudios.
- Realizar visitas guiadas y orientadas al área del proyecto, a fin de conocer actores principales, autoridades locales y condiciones actuales para la ejecución.
- Realizar visitas guiadas y orientadas a otros proyectos y países, con experiencias similares ya desarrolladas.
- Analizar lo estudiado y observado, hacer las aclaraciones pertinentes, preparar conclusiones y completar con esta información la propuesta de la fase de inducción externa y Taller de Lanzamiento.

d) Participantes

- Equipo gerencial y técnico del proyecto: los que serán responsables técnica, metodológica y organizativamente de todo el proceso.
- Personal de entidad ejecutora
- Institución financiera y cooperante, como orientador y facilitador de información en relación a los aspectos técnico administrativos, adquisiciones y de seguimiento para la ejecución.
- Asistencia externa.

e) Documentos de Referencia

- Documentos con las políticas del gobierno en el ámbito rural y económico
- Documentos con políticas de FIDA y otros organismos financieros
- El Informe de Evaluación Ex Ante.
- Convenio de Financiamiento/préstamo
- Manual de Operaciones y reglamentos del Proyecto
- Ley y Reglamento General de Contrataciones del Estado
- Guía práctica de administración Financiera (FIDA)

f) Cronograma

Esta fase podría concretarse en un plazo de una a cuatro semanas, incluyendo visitas guiadas dentro y fuera del país.

4.1. Fase II : Inducción externa

En esta fase, además de los participantes de la fase interna, se incorporan actores relacionados con el proyecto, a nivel nacional o local, del sector privado y público.

a) Objetivos

Que los actores relacionados conozcan los aspectos relevantes del proyecto. Particularmente de los objetivos, resultados esperados, estrategia y criterios para la ejecución de acciones, esquemas de ejecución, arreglos institucionales para la ejecución.

b) Actividades a realizar**b.1. Estudio de los documentos del proyecto**

El equipo del proyecto coordinará el estudio de los documentos con todos los actores. Esta actividad sería realizada a través de grupos de estudio guiados con un esquema de preguntas a responder al finalizar el estudio.

En el estudio de los documentos del proyecto se deberá poner especial atención al análisis de los siguientes temas:

- Marco lógico (objetivos, resultados, indicadores medios de verificación y riesgos).
- La prestación de los servicios, análisis de la demanda y la oferta actual.
- La identificación y selección de la población objetivo y organizaciones de base.
- La identificación y selección de oferentes de servicios.
- La participación de los beneficiarios en los procesos de planificación y seguimiento y la ejecución.
- Estrategias de acción para la aplicación de la perspectiva de género en el proyecto.
- Criterios, mecanismos y procedimientos que se requieren para la aprobación de propuestas para su financiamiento.
- Arreglos necesarios para el seguimiento de los proyectos en ejecución.

El sistema de seguimiento y evaluación y la participación de los diferentes actores en su diseño.

Metodología

Se organizarán grupos de estudio por tipos de interés, grupos de beneficiarios, de oferentes de servicios, de técnicos de Proyectos e instituciones con presencia municipal, de autoridades, otros. También se podría organizar un grupo mixto, a fin de observar cambios al mezclar intereses.

Previamente, la UP deberá preparar una guía de estudio, que permita a los grupos poner especial atención a los temas arriba indicados, haciéndose preguntas específicas que les permita conocer en menor tiempo y mayor detalle las particularidades de éstos. Al finalizar el estudio de grupo, cada grupo debería exponer las conclusiones de sus temas, los aspectos que no quedaron suficientemente claros, y aquellos que consideran deben ser revisados.

La UP del proyecto presentará el contenido de éste y apoyará las discusiones sobre todos los temas. Será la facilitadora del proceso, y orientará el estudio y análisis y facilitará el material necesario. Se contará también con el apoyo de los/as especialistas en temas específicos, para realizar presentaciones y apoyar las discusiones en los grupos.

b.2. Análisis de los esquemas de ejecución del proyecto

En esta fase, los participantes se concentrarán en los temas siguientes, que son los que están directamente relacionados a la forma de ejecución del proyecto:

- Los instrumentos con los que se norma la ejecución del proyecto.
- Análisis de los criterios para la identificación de la demanda.
- Cómo iniciar la ejecución del Proyecto y arreglos institucionales.
- Los procedimientos administrativos y financieros para la transferencia de recursos del proyecto a las organizaciones demandantes.
- Auditoría y participación de los beneficiarios.

Metodología

La UP del proyecto organizará mini-talleres municipales y talleres departamentales con guías orientadas, para analizar en detalle estos procesos con los actores. También se realizarán los talleres en el área del proyecto en grupos pequeños de trabajo y en forma simultánea en distintas zonas de intervención. Se elaborarían modelos de talleres, con una guía de contenido.

Se podrían utilizar otras técnicas como:

- Presentaciones gráficas y visuales acerca del proyecto (objetivos, estrategia de ejecución, líneas de financiamiento).
- Representaciones teatrales.
- Papelógrafos con textos donde se indiquen los pasos necesarios para identificar y aprobar propuestas (flujogramas del proceso).

b.3. Las propuestas para el inicio de la ejecución

Los participantes aportarán ideas de como iniciar la ejecución del proyecto, con insumos importantes que faciliten la identificación de grupos, zonas y temas de mayor relevancia.

Los grupos para su análisis utilizarán las propuestas elaboradas por la UP, del Plan de Implementación y de un primer Plan Operativo. Estos documentos serían los principales insumos para proponer los puntos de partida de la ejecución, esquemas, tiempos y grupos beneficiarios.

Al final se seleccionarán los representantes de los distintos actores, que participarían en la Fase final de la inducción: el Taller de Lanzamiento.

c) El taller de lanzamiento

Siendo esta una actividad específica de análisis general y de difusión del proyecto será realizada al final de la inducción, considerando que es el mejor momento, una vez que los actores tienen un mejor conocimiento del proyecto. El taller se realizará con la participación de representantes de distintos ministerios, entes autónomos, organizaciones no gubernamentales, organismos financieros y representantes de los usuarios (as), proveedores de servicios y autoridades locales.

Las actividades que se realizarían durante el taller de lanzamiento, considerando que ya se viene de un proceso como el indicado antes, serían:

- La presentación oficial del proyecto y sus principales objetivos a autoridades, entes participantes y público en general.
- Análisis de mecanismos de relación entre agencias participantes; entre beneficiarios y prestadores de servicios, y entre otros actores.
- Los mecanismos de ejecución, prioridades y acciones inmediatas para el arranque del Proyecto.
- Conocer los roles de los participantes, particularmente de la UP, los usuarios (as), oferentes de servicios, Oficinas Receptoras de Propuestas, Comités de Aprobación de Propuestas y sus responsabilidades frente a todos los actores.
- Dar a conocer el rol de la IC y del FIDA y sus relaciones entre sí, con el Gobierno y con otras agencias.

c.1 Método para el taller de lanzamiento

El taller se organizará en bloques de trabajo, donde se considere el análisis entre grupos provenientes de distintos entes y donde se analicen los siguientes aspectos:

- El proyecto en la estrategia de desarrollo tecnológico del país y su relación con otras iniciativas.
- Los objetivos del proyecto (general y específicos) sus principios, sus resultados y beneficios esperados.
- La justificación (razón de ser) del proyecto, estrategias, población objetivo, área de intervención, costos y fuentes de financiamiento, etc.
- El contenido del proyecto, temas de mayor relevancia, la inserción del enfoque de género, de los mecanismos participativos, del esquema de identificación y generación de la demanda, aprobación de propuestas, etc.
- La modalidad de ejecución, oficinas locales, comités, participantes y roles.
- Los arreglos institucionales y organizativos para la ejecución.
- El marco legal para la ejecución: el convenio de financiamiento y como se administra, el reglamento operativo, contratos y convenios, etc.

c.2 Participantes

El taller de lanzamiento se realizará en el área del proyecto, en un lugar accesible a todos los participantes e invitados.

- Equipo gerencial y técnico del proyecto: los que serán responsables técnica, metodológica y organizativamente de todo el proceso.
- Representantes de la entidad ejecutora, de la Institución Cooperante, organismos financieros.
- Representantes de los grupos beneficiarios por municipios participantes.
- Representantes de Proyectos y programas con los que se relacionará directamente el proyecto.
- Representantes de autoridades locales y departamentales.
- Representantes de oferentes de servicios.
- Delegados de los entes públicos relacionados.
- La asistencia externa.

Además de los participantes en la fase de inducción externa, participan:

- Autoridades nacionales, departamentales y municipales.
- Representantes de los ministerios públicos y entes autónomos.
- Representantes de los organismos financieros y otras agencias de cooperación relacionadas con el sector rural.
- Representantes de grupos beneficiarios y potenciales oferentes de servicios.
- Representantes de otros programas y proyectos relacionados.

d) Documentos de referencia

Todos los documentos deberán ser resumidos y adecuados al tipo de participantes. Estos deberán ser copiados para ser utilizados por los participantes en todo el proceso.

- Documentos con las Políticas del Gobierno en el ámbito rural y económico.
- Documentos con políticas de FIDA y otros financiadores.
- El Informe de Evaluación Ex - Ante.
- Convenio de Financiamiento.
- Reglamento Operativo del proyecto.

Otros documentos y materiales que deberían ser preparados y utilizados:

- "Brochure" o panfletos del proyecto y sus aspectos centrales.
- Resumen del esquema de ejecución (flujograma) y arreglos institucionales.
- Guía para los grupos de estudio y análisis.
- Material variado para la realización de talleres: papel, papelógrafos.

e) Cronograma (se incluiría en anexo)

Esta fase podría concretarse en un período de una a dos semanas, realizando el trabajo en el área del proyecto y en ciudades seleccionadas.

f) Recursos necesarios

f.1. Recursos humanos

- Un facilitador externo que apoyará en la organización general de la inducción interna /externa y del taller de lanzamiento.
- Asesores por temas específicos de las agencias financieras y de la IC.
- Los encargados de las operaciones en el FIDA (por temas específicos, en base a la programación detallada de cada fase del proceso).
- El equipo gerencial del Proyecto en los temas correspondientes.
- Apoyo logístico todo el tiempo.

f.2. Logística y recursos financieros

Todas las actividades serán realizadas en el área geográfica del proyecto. Los locales seleccionados deberán presentar condiciones para realizar varias actividades al mismo tiempo. Se deben prever recursos financieros para cubrir gastos eventuales de los participantes. Se requerirá del material logístico necesario para un evento de esta naturaleza.

Instrumento 7

Guía para realizar visitas al área del proyecto

Para dar inicio a la ejecución del proyecto es importante que todos los actores relacionados conozcan, analicen y se capaciten en los aspectos técnicos y arreglos organizativos, financieros y administrativos requeridos para ejecutarlo.

1. Objetivos

Conocer la situación actual institucional y organizativa de los municipios de intervención del proyecto y establecer primeros contactos con actores de desarrollo del municipio brindando información sobre la ejecución del proyecto.

Brindar información a autoridades y organizaciones municipales sobre el proyecto, así como interactuar y relacionarse con la UP.

2. Contenido

Visitas a los municipios para realizar reunión con alcaldes, concejo municipal y principales organizaciones del municipio (actores del municipio).

3. Resultados esperados

- a) Establecer contactos con actores locales.
- b) Brindar información actualizada del proyecto y su ejecución.
- c) Dar a conocer el próximo proceso de inducción externa y obtener compromisos en la participación de los procesos.
- d) Definir y concertar fechas de talleres municipales y con posibles participantes.
- e) Conocer información de la situación actual de los municipios donde se ejecutará el proyecto.

4. Actividades

- a) Preparar el diseño metodológico (programa y guías de preguntas dirigidas) y requerimiento de apoyo logístico.
- b) Convocar a reunión a alcaldes, concejo municipal y organizaciones de desarrollo agropecuario de los municipios.
- c) Seleccionar un local y preparar el material y apoyo logístico por municipio.
- d) Diálogo sobre situación actual del municipio y sus principales proble-

mas, situación de los productores y sus organizaciones en el municipio, los proyectos que trabajan actualmente en las zonas.

e) Presentar el proyecto (objetivos, principales líneas de acción y funcionamiento). Para esta actividad se debe promover dinámica de presentación.

f) Preparar información secundaria sobre los municipios (datos sobre organización de productores y actores por municipio).

5. Participantes

Equipo técnico del proyecto, director (a), alcaldes, concejo municipal y organizaciones de desarrollo agropecuario del municipio

6. Programa de trabajo

Definición de los municipios y localidades a visitar

Tiempos y períodos

Costos y financiamiento

7. Metodología a utilizar en las visitas

a) Presentación de participantes

b) Presentación del proyecto

c) Explicar el contexto y porqué hacer esta actividad

d) Preguntas y respuestas

e) Preguntas dirigidas

f) Conclusiones y acuerdos

8. Ejemplos de guía de preguntas a utilizar en las visitas

a) Cuáles son las formas organizativas de los productores en el municipio?

b) Cuáles son las instituciones y proyectos de desarrollo agropecuario y forestal, así como de pequeña agroindustria que existen en el municipio y su interrelación con los gobiernos municipales?

c) De estas organizaciones cuáles podrían tener condiciones e interés de participar y que condiciones existen en ellas para brindar tiempo y designar personas que atiendan a los productores o microempresarios?

d) Cómo se puede organizar la inducción externa, quienes podrían participar?.

e) Cómo podría garantizarse la asistencia a estos talleres, qué mecanismos existen para hacer la divulgación para garantizar la asistencia de los invitados a los talleres y con qué medios se cuenta?

9. Información a recopilar

a) Nombres de los alcaldes por municipios.

Instrumento 8

Guía para recolección de información en las visitas de campo

La guía debería ser orientada a obtener las características básicas de las entidades u organismos de interés para el proyecto. Se considera que no debe tener excesivo nivel de detalle por las características de la recolección inicial de información que se requiere en esta etapa. Esta guía debería ser complementada con una matriz de síntesis de la información recolectada.

A. Información general

1. Nombre
2. Situación Jurídica
3. Ubicación y dirección
4. Contacto y representante de la organización
5. Número de socios (# de mujeres y # de hombres)
6. Zona de influencia

B. Información organizativa

1. Objetivo de la organización
2. Tipo de organización
3. Tipo de apoyo recibido
4. Necesidades y expectativas sobre el proyecto

C. Aspectos productivos (si corresponde)

1. Tipo de actividad y años de experiencia
2. Recursos disponibles, tierra, agua, infraestructura, maquinaria y equipo, crédito
3. Tecnología utilizada, calidad de la producción

D. Aspectos sobre el mercado y la comercialización

1. Mercados donde vende
2. Medios de comercialización usados

Instrumento 9

Guía para elaborar informe de visitas al área del proyecto

1. Objetivo del informe de las visitas

Analizar la situación actual (institucional y organizativa) de los municipios donde se ejecutará el proyecto y establecer primeros contactos con actores locales, brindando información sobre su ejecución.

2. Temas tratados en las visitas

- a) Municipalidades contactadas
- b) Organizaciones e Instituciones de desarrollo existentes en el Municipio
- c) Principales inquietudes de las organizaciones contactadas
- d) Principales dificultades organizativas e institucionales observadas
- e) Interés y compromiso detectado en las organizaciones para participar en el proyecto, en el proceso de inducción externa.

3. Resumen de potencialidades y dificultades los municipios del proyecto que podrían ser atendidos

No.	Municipios	Potencialidades	Dificultades

4. Análisis de la situación de los municipios en función de los alcances del proyecto y actividades

5. Anexos

- a) Participantes y sus datos
- b) Listado de organizaciones, proyectos e instituciones existentes en los municipios

No	Municipios	Organización- Proyectos- Instituciones	Contactos	Teléfono

Instrumento 10

Guía para organizar el intercambio de experiencias con otros proyectos

1. Objetivos

- Conocer a través de todos los actores involucrados (ejecutores de proyectos, organizaciones de productores, oferentes de asistencia técnica, instituciones financieras locales, sector público, entidades financieras), la filosofía, el enfoque de trabajo, las estrategias y las modalidades de operación de los proyectos similares y los resultados alcanzados.
- Compartir con representantes de organizaciones campesinas, oferentes de servicios de asistencia técnica, ejecutores de los proyectos y con las diferentes instituciones involucradas, los conceptos e instrumentos aplicados para la ejecución del proyecto.

2. Metodología de Trabajo

a) Presentación general y puntos de discusión de cada uno de los proyectos participantes que permitan tener una visión conceptual y metodológica de las áreas temáticas definidas.

b) Visitas en terreno, con grupos de productores y con los diferentes actores que han participado en el proceso de ejecución de los diferentes proyectos.

c) Sesión final de síntesis y puesta en evidencia de los principales aspectos positivos y negativos a considerar en la ejecución de proyectos de asistencia técnica rural.

3. Ejemplos de temas de interés para el intercambio

- El contexto macroeconómico, la pobreza rural.
- El rol del Estado y de los actores locales (públicos y privados).
- El contexto legal e institucional para la prestación de los servicios técnicos.
- El rol de los proyectos en temas de desarrollo de capacidades locales, gestión para el desarrollo local, proceso de selección

de los operadores de los proyectos.

- La demanda y oferta de asistencia técnica (calidad y oportunidad del servicio).
- Las relaciones entre productores y oferentes de servicios.
- Las oportunidades de negocios entre productores y oferentes de servicios. (se logran identificar, como se establecen, que resultados se logran).
- Las instituciones bancarias y las diferentes alternativas de servicios de apoyo para la prestación de los servicios de asistencia técnica.
- El seguimiento y la evaluación por parte de los productores.

4. Resultados Esperados

Identificados los conceptos, oportunidades y limitaciones para la prestación de los servicios de asistencia técnica rural a partir de la demanda de las organizaciones de productores.

5. Participantes

Asegurar que se inviten a participar en la unidad de proyecto, las organizaciones e informantes clave.

6. Programa de trabajo

- Comunicación a los proyectos a visitar
- Definición de las experiencias a compartir
- Preparación de guías para las entrevistas
- Cronograma de visitas
- Costos y financiamiento

Instrumento 11

Guía para organizar talleres de inducción interna

I. Introducción

En la preparación de la introducción se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el objetivo de desarrollar este proyecto?
- ¿Cuáles fueron las prioridades y justificaciones del Gobierno y el ente financiero para realizarlo?
- ¿Cuáles son los mecanismos de ejecución del proyecto?
- ¿Cuál es la estrategia definida en el documento de proyecto?
- ¿Cómo se plantea la ejecución?
- ¿Cuál es el área de intervención?
- ¿Cuáles son los objetivos centrales del proyecto?
- ¿Qué financia el proyecto?
- ¿Cuál es el esquema organizativo del proyecto?

II. Antecedentes

¿Qué se ha realizado previo a la Inducción interna? La contratación e integración del equipo de proyecto. La elaboración de un plan inicial de implementación y el involucramiento del personal como un equipo.

Se desarrollaría el taller de inducción interna con la participación de un facilitador(a) externo, en donde se retoman como temas principales los relacionados a la ejecución del proyecto.

El taller de inducción interna permitirá al personal del proyecto involucrarse en trabajos conjuntos para reforzar su capacidad como equipo, incluyendo sus relaciones con la institución ejecutoras de gobierno, organizaciones locales e instituciones del Estado que conforman el entorno del proyecto.

III. Objetivos

- 1.- Conocer y definir los aspectos vinculantes y de colaboración entre los objetivos, componentes y mecanismos de ejecución del proyecto.
- 2.- Conocer los espacios de trabajo y colaboración de los entes financieros y de Gobierno, con quienes el proyecto se relaciona.
3. Conocer los mecanismos operativos de los entes financieros, para efectos de la operación del proyecto, manejo de recursos y relaciones operativas.

4.- Definir y preparar el proceso de inducción externa en el marco de sus contenidos, metodologías, tiempos y responsabilidades.

IV. Resultados Esperados

- Compartidas las experiencias en el desenvolvimiento de sus funciones y funcionamiento de la Unidad de proyecto y los entes responsables y ejecutores.
- Concertadas acciones y niveles de colaboración entre el ente responsable del proyecto y la unidad de proyecto.
- Conocidos los objetivos y enfoques de los entes financieros y el Gobierno.
- Iniciado la preparación del proceso de inducción externa con contenidos, metodologías tiempos y responsabilidades.

V. Metodología de trabajo

Se prevé para el Taller como metodología fundamental los espacios de análisis y discusión a partir de presentaciones orales ó visuales de los diferentes expositores. Las exposiciones deberán centrarse en los siguientes aspectos:

- Marco conceptual y estratégico en que se ubica el proyecto.
- Aspectos operativos del proyecto y consideraciones administrativas-financieras incluyendo normas de los organismos financieros.
- Vinculaciones entre el proyecto y la agencia ejecutora de gobierno.
- Roles y responsabilidades de actores relacionados.

VI. Facilitadores

La UP podrá hacer uso de facilitadores externos que contribuyan a que la inducción interna sea adecuada y se logren los objetivos.

VII. Participantes

El equipo de proyecto.

Personal de la institución ejecutora de gobierno.

Personal de los organismos financieros del proyecto.

Facilitadores .

VIII. Materiales requeridos

Cartulinas, marcadores, rotafolios, pizarras, videoprojector.

Instrumento 12

Modelo de plan de implementación inicial del proyecto

56

ACTIVIDADES	Programación semanal o mensual	Responsable y participantes	Productos esperados
A. ACTIVIDADES PREPARATORIAS OPERATIVAS			
A.1. Contratación del personal			
- Recepción de CVs			
- Selección y contratación de personal			
- Personal contratado y operando			
A.2 Instalación oficinas			
- Revisión y acondicionamiento de oficinas			
- Instalación de oficinas y equipo.			
B. ACTIVIDADES TECNICAS DE PREPARACION PARA EL ARRANQUE			
B. 1. Actividades internas de la coordinación del proyecto			
B.1.1. Revisiones plan de implementación y difusión a institución ejecutora			
B. 2. Proceso de inducción interna			
B.2.1. Estudio de documentos del proyecto			
B.2.2. Taller de inducción interna I			
- Taller de integración de equipo (conocimiento y expectativas)			
- Presentación inicial del proyecto y sus componentes			
- Inquietudes, aclaraciones, expectativas sobre el diseño del proyecto			
B.2.3. Visitas al área de proyecto			
- Preparar guía y programa de visitas			
- Realizar visitas			

ACTIVIDADES	Programación semanal o mensual	Responsable y participantes	Productos esperados
- Realizar evaluaciones de visitas			
B.2.4. Giras de intercambio del personal a otras experiencias.			
- Realizar guía y programa de visita, objetivos, metodología, temas			
B.2.5. Taller de inducción interna II			
- Preparar objetivos, contenido y programa del II Taller			
- Realizar taller			
- Evaluación de taller de inducción interna II			
B. 3. Talleres de Inducción Externa			
B.3.1. Diseño contenido taller de inducción externa y taller de lanzamiento			
B.3.2. Elaboración de TDR y contratación de consultores-facilitadores para talleres			
B.3.3. Taller de inducción externa			
- Realizar acciones previas a los talleres			
a) Elaborar brochure			
b) Preparar resumen de: reglamento, procedimientos			
c) Diseño de modelos para talleres municipales			
- Realizar los talleres de inducción externa a nivel			
- Evaluación de talleres de inducción externa.			
B. 4. Taller de Lanzamiento			
- Diseño del contenido y metodología del taller (locales y general).			
- Preparar lista de participantes a talleres y girar invitaciones			
- Realizar taller de lanzamiento.			
- Elaborar evaluación y memoria del taller			
B.5. Elaboración del POA 2002			
- Elaborar plan de trabajo de actividades			
- Revisión y análisis de marco lógico			
- Elaboración de estrategia operativa			
- Elaboración propuesta POA 2002			
- Elaboración de propuesta presupuesto 2002			
- Presentación y discusión con ente ejecutor			
- Envío POA 2002 al organismo financiero			
C. ARRANQUE DE OPERACIONES DEL Proyecto			
Actividades a incorporar en el POA 2002			