

Unidad Regional de Asistencia Técnica - RUTA

Programa de Apoyo a la Implementación de Proyectos

Serie Organización para la Ejecución de Proyectos

Organización de la estructura local para la ejecución

2003



Series de Publicaciones RUTA

658.402

B142o

Organización de la estructura local para la ejecución / Báez, Linda y Zamora, Eduardo. --San José, C.R.: Unidad Regional de Asistencia Técnica, 2003.

54 p.:il.; 28 cm. --(Series de Publicaciones RUTA: Serie Organización para la Ejecución de Proyectos. Fascículo 5)

ISBN: 9968-866-20-2

1. ORGANIZACIÓN LOCAL. 2. ORGANIZACIONES. 3. EJECUCIÓN DE PROYECTOS

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

Autores

Eduardo Zamora. Nicaragua
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
Jorge León. RUTA
Carmen Eugenia Morales. 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	5
Requisitos	6
Principios centrales	7
Participantes y responsabilidades	8
Método de trabajo	10
Período para realizar las actividades	19
Anexo:	22
Instrumentos de apoyo para la organización de la estructura local	

Siglas

FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
IEEA	Informe de Evaluación Ex - Ante
ML	Marco Lógico
POA	Plan Operativo Anual
PS&E	Planificación, Seguimiento y Evaluación
RUTA	Unidad Regional de Asistencia Técnica
TDR	Términos de Referencia
UP	Unidad de Proyecto
UPSE	Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación

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 fascículos ¹preparados 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, un método de trabajo con sus respectivas etapas, actividades e instrumentos.

Propósito del fascículo

Este fascículo tiene el propósito de ayudar a la Unidad de Proyecto (UP) a establecer la estructura local del proyecto, requerida para una efectiva toma de decisiones, con la participación de actores locales involucrados. Esta estructura se establece con base en las disposiciones incluidas en el diseño del proyecto, así como en la revisión y actualización de las instancias y formas de organización presentes en la zona, al momento de iniciar la ejecución.

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.

La organización de la estructura local para la ejecución es el proceso mediante el cual el proyecto prepara las condiciones que facilitan la puesta en marcha y operación de la estructura local prevista para el proyecto.

En este fascículo se plantea una serie de etapas y acciones que deben tomarse en cuenta en el establecimiento de la estructura local, y se incluyen los aspectos relacionados con la conceptualización o revisión de las estructuras locales del proyecto, la identificación de las condiciones y potencialidades locales, el fortalecimiento de las estructuras locales y la operativización de estas estructuras.

Para los proyectos que requieran de estructuras regionales o nacionales para su ejecución, algunos de los aspectos tratados en este fascículo les pueden facilitar el diseño y asignación de funciones de dichas estructuras.

Conceptos básicos

La **organización de la estructura local para la ejecución del proyecto** se refiere a la organización propia y relaciones que establece un proyecto de desarrollo, para permitir una efectiva participación de los actores locales, en la toma de decisiones sobre la estrategia y operación del proyecto. Comprende comités u otras instancias locales y regionales de consulta sobre la estrategia y planes, así como de aprobaciones de propuestas o proyectos, comités de seguimiento y evaluación de resultados, entre otros.

Organizaciones de la población objetivo. Comprende aquella estructura de participación o integración de personas, que tiene su origen y arraigo en determinados intereses, y que para los efectos del proyecto está localizada en su área de influencia. Entre otras, pueden ser: asociaciones, empresas, cooperativas y cualquier entidad, bajo cualquier régimen legal, que se dediquen a la producción de bienes y servicios con objetivos económicos (económico-productivas), asociaciones comunales que se dedican al desarrollo social de la comunidad (social-comunitarias) y asociaciones gremiales que buscan reivindicaciones para sus agemiados en el marco de la política de los gobiernos o en el comportamiento de los mercados. Puede ser necesario un fortalecimiento de las organizaciones locales participantes, para que las instancias de toma de decisiones funcionen correctamente. En ciertas circunstancias excepcionales, la Unidad de Proyecto puede fomentar el desarrollo de nuevas organizaciones locales, si las existentes no muestran interés en participar.

Toma de decisiones con participación de entidades locales. El mejor conocimiento que tienen las organizaciones locales sobre las oportunidades y problemas que enfrentan en sus ámbitos de acción, les permite desempeñar un papel importante como "filtros" previos a las solicitudes de financiamiento de propuestas por el proyecto, así como de control social para el cumplimiento de aquellas iniciativas aprobadas. Una participación efectiva de organizaciones locales en la estructura de ejecución del proyecto, favorece una mejor asignación de recursos para iniciativas, así como el seguimiento del uso correcto de estos.

Apropiación del Proyecto. Una participación amplia y efectiva de organizaciones locales en todas las instancias de decisión del proyecto, crea compromisos de esas organizaciones con los objetivos y actividades del proyecto, contribuyendo a que este tenga mayor sostenibilidad, si dichas organizaciones locales apoyan y hacen sentir su posición respecto al proyecto con las autoridades nacionales y locales.

Objetivos y productos

En el marco de los proyectos de ejecución descentralizada, la estructura local es la base fundamental en la ejecución de los mismos, siendo su fin el desarrollo de capacidades para promover la descentralización de responsabilidades y decisiones, generando una participación activa de los diferentes actores y su relación directa con el proyecto.

Los principales resultados de la organización de la estructura local de ejecución son:

- El establecimiento de esquemas operacionales eficientes, descentralizados, participativos y diferenciados para garantizar la ejecución adecuada del proyecto. Estos esquemas deben ser revisados constantemente para verificar la validez y eficiencia de los mismos.
- La definición de los instrumentos y mecanismos necesarios para el funcionamiento adecuado de las estructuras organizativas locales del proyecto.
- Los actores locales reconocen los roles de todos, identifican el propio, lo asumen en forma plena y tienen claridad sobre cómo relacionarse con los demás actores.
- Los actores están preparados para realizar la ejecución del proyecto de manera descentralizada, asegurando eficiencia, eficacia y enfrentando las menores dificultades posibles en su accionar.

Requisitos

Los requisitos necesarios para un proceso adecuado de organización de la estructura local son:

- La inducción interna y externa del proyecto se ha realizado y se encuentra en desarrollo la difusión y promoción. Esto permitirá que los actores locales conozcan los objetivos, contenidos, resultados esperados y estrategia del proyecto.
- Los recursos materiales y económicos están asegurados y a disposición de la UP, de manera que permitan evitar contratiempos administrativo - financieros en la ejecución de las actividades planificadas para el establecimiento de la estructura local del proyecto.
- El Estudio de Base está disponible y define claramente el escenario de referencia y las necesidades de las organizaciones, grupos y territorios. Esto permitirá a la UP disponer de información para la toma de decisiones referidas a la estructura local.
- La identificación previa de organismos y actores locales se ha realizado, para que puedan aportar y apoyar las actividades de este u otros procesos propios del proyecto.

Principios centrales

Principio	Descripción
Gradualidad	Se deben desarrollar acciones ordenadas y adecuadas en el tiempo, lo que permite un mayor entendimiento y apropiación del proceso por parte de los actores.
Participativo	Es fundamental asegurar una representación adecuada de los distintos actores que se relacionan con el proyecto, particularmente los grupos usuarios (as) y las entidades prestadores de servicios, ya que son quienes estarán involucrados activamente en la toma de decisiones. Una representatividad geográfica y por género, debe ser considerada a fin de contar con diversidad de representantes.
Equidad de género	Dentro de las acciones que se plantean en la organización local para la ejecución debe de promoverse la participación de hombres y mujeres, de tal manera que ambos tengan la posibilidad de participar en igualdad de oportunidades, de aportar al proceso, de elegir y ser electos (as) durante la conformación de las instancias y estructuras locales.
Descentralización	El hecho de delegar responsabilidades y participación en la toma de decisiones durante el proceso, permite mayor eficiencia en el desarrollo del mismo. El nivel de responsabilidades que se delegue y sea asumida por los actores en su participación y en la elección de los miembros de las estructuras locales asegurará la ejecución sin contratiempos y garantizará la calidad de la organización local.
Reconocimiento de las instancias locales existentes	Respetar las instancias locales existentes y construir sobre estas suplementándolas en lugar de sustituirlas.

Participantes y responsabilidades

Considerando la naturaleza descentralizada del proyecto, para la conformación y organización de las diferentes estructuras locales necesarias para la operación del proyecto se deberán considerar los diferentes participantes, así como sus responsabilidades:

Participante	Responsabilidades
Organizaciones de usuarios (as)	Los grupos expresarán sus criterios y participarán en la creación o fortalecimiento de sus estructuras locales. Tienen el derecho y la responsabilidad de participar en la selección y elección de los representantes de las estructuras locales.
Entidades prestadoras de servicios	Fortalecerán a las instancias de la estructura local del proyecto, a pedido de la UP. Suministrarán información sobre la operación del proyecto a nivel local.
Autoridades nacionales y locales	Participarán de acuerdo con su relevancia y relación con el proyecto. Las autoridades nacionales aportarán en la definición de criterios y mecanismos de aprobación y de administración de recursos. Las autoridades locales aportarán criterios para la selección de sus representantes para ser partícipes de las estructuras locales del proyecto y brindarán apoyo logístico al proyecto.
Otras organizaciones	En algunos casos pueden ser organizaciones gremiales, políticas y religiosas que puedan ejercer influencia importante durante la ejecución del proyecto.

Participante	Responsabilidades
Unidad de Proyecto	Tiene la responsabilidad de coordinar la realización de todo el proceso.
Representantes de proyectos y programas que se relacionan con el proyecto	Aportan criterios para la selección de miembros de las estructuras locales del proyecto, aportan recursos logísticos y se apropian de herramientas para acompañar la preparación de propuestas.
Entidad ejecutora de gobierno	Acompaña el proceso en su conjunto y puede suministrar información complementaria vinculada a la ejecución del proyecto.
Agencias financieras, la institución cooperante y organismos de administración	Acompañan el proceso en su conjunto y pueden suministrar información complementaria a la ejecución del proyecto. Garantizan que los procedimientos diseñados sean conocidos y en el futuro aplicados de acuerdo a lo establecido.
Asistencia externa	Para todo este proceso se podrá contar con facilitadores externos que aporten elementos estratégicos y metodológicos al diseño y desarrollo de los procesos.
Estructuras locales de ejecución	Les corresponde una vez definidos sus objetivos y funciones en las estructuras locales y regionales, participar en la ejecución cumpliendo las disposiciones que sobre su operación establece el Reglamento operativo correspondiente.

Método de trabajo

El método de trabajo propuesto está basado en experiencias relevantes e instrumentos desarrollados directamente por los proyectos y 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 recomendado para un proceso de organización de la estructura local consta de dos etapas que comprenden: el diseño y preparación de la estructura local requerida para la ejecución del proyecto y la conformación y fortalecimiento de las estructuras locales.

Para que este método de trabajo funcione adecuadamente, se cuenta con que los diferentes actores a nivel local, conocen los objetivos, esquema de ejecución, mecanismos y la estructura propuesta para ejecutar adecuadamente el proyecto. Este conocimiento del proyecto ha sido resultado de la inducción externa, la difusión y promoción y la planificación estratégica desarrolladas anteriormente, por la UP con los demás actores participantes.

Se recomienda considerar contratar a especialistas en metodologías participativas, que lideren el proceso para lograr el involucramiento eficaz de la población objetivo.

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 a seguir en el proceso de organización de la estructura local para la ejecución

Etapa 1	Diseño y preparación de la estructura local para la ejecución del proyecto
Etapa 2	Conformación y fortalecimiento de la estructura local

Descripción de las etapas y actividades

Etapa 1: Diseño y preparación de la estructura local

Actividades a realizar

Las actividades planteadas comprenden:

1. Preparación de un programa de trabajo

Con base en las etapas y actividades propuestas el personal de la UP preparará un programa de trabajo, que comprenda actividades de diseño, puesta en marcha y seguimiento de la estructura local de ejecución del proyecto. Se deberán incluir las actividades, fechas y responsables en el proceso.

2. Análisis de la estructura local propuesta en el diseño del proyecto

A partir de las propuestas incluidas en el Informe de Evaluación Ex Ante (IEEA), y en otros documentos relacionados, especialmente en la estrategia de ejecución del proyecto, donde se incluye la metodología de intervención a nivel local (si ya se cuenta con esta), la UP deberá identificar la estructura de organización local que se propuso. Un análisis detallado de la estructura propuesta, considerando variables como la constitución, funciones, responsabilidades, vigencia del modelo, de acuerdo con los cambios organizativos locales y la estrategia del proyecto, deberá ser realizado por el personal de la UP.

3. Identificación y análisis de las organizaciones locales existentes

Comprende:

a) Visitas al área del proyecto. La UP realizará visitas a la zona del proyecto con el objetivo de tener una visión más clara y actualizada de la situación de las organizaciones locales presentes. Esto tomando en cuenta que al inicio de las operaciones del proyecto, normalmente han sucedido muchos cambios (económicos, políticos y organizativos) que modifican lo planteado en el IEEA.

Estas visitas se orientarán en observar las condiciones físicas y organizativas de posibles organizaciones y otros actores participantes en las instancias de la estructura local propuesta, al igual que identificar su disposición a participar en la ejecución del proyecto. Se logra establecer un primer vínculo entre la UP y los actores locales, definiendo canales de comunicación y apoyo.

b) Diagnóstico de las características de las organizaciones locales. Una vez identificadas las organizaciones y actores interesados es necesario conocer más a fondo las fortalezas y debilidades de estos. La capacidad futura de la estructura local del proyecto dependerá de la calidad de las organizaciones existentes, incluyendo la cantidad de miembros, el grado de participación, las prioridades e intereses de la organización, años de establecimiento, forma legal de organización, ubicación, actividades productivas desarrolladas, entre otras. Todas estas variables deberán ser analizadas en el diagnóstico, el cual se recomienda sea realizado por una entidad o persona especializada.

El diagnóstico debe ser planificado con suficiente tiempo, y los recursos necesarios para el mismo debieron ser previstos en el Plan de Implementación inicial del proyecto.

4. Proponer la estructura organizativa local del proyecto ajustada a las condiciones y capacidades existentes

Con base en los resultados de las actividades 2 y 3 la Unidad de Proyecto elaborará una propuesta de la estructura organizativa local, que contribuya a la ejecución del proyecto. Esta propuesta de estructura será discutida con diferentes instancias como las organizaciones de usuarios (as), la institución ejecutora de gobierno, la institución cooperante, los organismos financieros y otros actores, para su aprobación.

5. Diseño y adecuación de instrumentos y herramientas

Una vez aprobada la estructura local de ejecución deberán revisarse o prepararse los instrumentos y herramientas necesarias para la operación y evaluación de dicha estructura. Esta actividad comprende lo siguiente:

a) Formulación de un manual o reglamento de operaciones, conteniendo las instancias que conforman la estructura local del proyecto, sus niveles de decisión, responsabilidades, funciones, procesos que deben aplicar en función de propuestas estratégica y operativas del proyecto, criterios de elegibilidad de los miembros, mecanismos de evaluación del funcionamiento de la estructura, entre otros. Como base de este reglamento deberá consultarse lo propuesto en el Manual de Operaciones del Proyecto.

Los instrumentos y herramientas para la operación de las instancias de la estructura local, deben ser formulados bajo un enfoque metodológico que responda a los niveles educativos, culturales y a la idiosincrasia de los usuarios (as). Las estructuras locales deben de apropiarse en su totalidad de los reglamentos operativos, disponiendo de los mismos por medio de documentos gráficos con lenguaje sencillo.

b) Diseño de mecanismos de selección de los representantes de las organizaciones de usuarios (as) y otros actores del proyecto en la estructura local. La selección debe ser preparada cuidadosamente, para asegurar la representatividad de los diferentes actores del proyecto. La selección es un proceso sumamente delicado, que requiere del apoyo de especialistas. Los criterios de selección incluirán aspectos como calidad técnica, trans-

parencia en su actuación, responsabilidad y aceptación de parte de los usuarios, etc. El período de vigencia de los nombramientos debe estar definido, para evitar conflictos posteriores.

c) Presupuesto de operación de las estructuras locales. El buen funcionamiento de los comités y otras instancias, requiere de fondos asignados del presupuesto para cubrir los gastos de operación (reuniones de comités, viáticos de miembros, papelería, secretaria, etc.).

Productos esperados

Los resultados esperados son: **i)** propuesta de la estructura local de ejecución del proyecto, **ii)** reglamento o manual de operaciones de la estructura, **iii)** presupuesto de operación anual, **iv)** instrumentos y herramientas para el funcionamiento de las estructuras y **v)** diagnóstico de la situación de las organizaciones de la zona del proyecto.

Instrumentos

Instrumento 1

Documentos básicos y de referencia del proyecto. Lista un conjunto de documentos que deben estar a disposición de todo el personal de la UP. En particular se sugiere revisar el Reglamento Operativo y Manuales de Operaciones, estrategia de ejecución, estudio de base y el IEEA.

Instrumento 2

Plan de trabajo para el diseño y establecimiento de la estructura local de ejecución del proyecto. Contempla las actividades, responsables, fechas y recursos necesarios para el diseño y puesta en marcha de la estructura local.

Instrumento 3

Ejemplo de estructura local para la ejecución del proyecto. Presenta un modelo de la estructura de la UP y de organización a nivel nacional, regional o local que puede estar presente en un proyecto.

Instrumento 4

Diagnóstico de organizaciones locales. Consiste de una serie de temas a analizar en un diagnóstico de organizaciones.

Instrumento 5

Selección y nombramiento de representantes de los comités. Brinda diferentes criterios y elementos a considerar para seleccionar a los miembros de los comités.

Instrumento 6

Términos de referencia de diagnósticos, estudios y consultorías. Consiste de una guía de contenido de términos de referencia, que contribuyan a establecer los alcances, objetivos, resultados y especificaciones técnicas de una consultoría.

Etapa 2: Conformación y fortalecimiento de la estructura local

Actividades a realizar

Comprende las siguientes acciones:

1. Elección de los miembros de las instancias de la estructura local

Las instancias locales, ya sean comités, comisiones u otros esquemas de consulta, aprobación, seguimiento, etc. serán constituidas de acuerdo con lo establecido en el manual o reglamento de operaciones. Entre los miembros de estas instancias estarán representantes de organizaciones de usuarios (as), representantes de los gobiernos locales, representantes de instituciones financieras, etc..

Las diferentes acciones (convocatoria, inscripción de candidatos, jornada de elección, designación final, etc.) para la elección de los miembros deberá hacerse en forma transparente y promoviendo la igualdad de oportunidades en la participación.

2. Capacitación a miembros de las estructuras locales

Para que los miembros de las estructuras locales puedan ejercer con eficiencia sus funciones deberán ser capacitados sobre los objetivos, resultados, conceptos, filosofía de trabajo, mecanismos e instrumentos del proyecto, por ello se hace necesario desarrollar actividades de capacitación en estos temas y en otros que estén relacionados a su quehacer (atención al cliente, análisis de las propuestas de proyectos, etc.). Además, deberán ser capacitados en temas como legislación, planificación estratégica, trabajo en equipo, funcionamiento de estructuras e instancias locales similares, seguimiento y evaluación, entre otros. Para la capacitación se deberá realizar:

a) Diseño metodológico de talleres de capacitación. Los talleres de capacitación para las estructuras locales deben ser preparados minuciosamente, de tal manera que generen interés y aprendizaje en los participantes para asegurar el conocimiento necesario para ejercer correctamente sus funciones.

La capacitación debe permitir el ejercicio continuo de la aplicación de los mecanismos y herramientas del proyecto, que generen capacidades de identificar posibles problemas y soluciones y que fortalezca su apropiación y el desarrollo de habilidades.

La preparación metodológica de los talleres de capacitación de las estructuras debe de considerar tiempos, un local con condiciones adecuadas y la calidad del material didáctico.

b) Jornada de talleres. Los talleres deben preverse para unos tres días, asegurando locales que presten las comodidades necesarias a los participantes. Los métodos participativos que se hayan previsto en la preparación metodológica permitirán mayor eficiencia en el desarrollo de los talleres. Los materiales gráficos preparados con antelación permitirán reforzar los conocimientos de los participantes durante el desarrollo del taller. La convocatoria a los talleres debe hacerse con anticipación y por escrito a cada miembro teniendo el cuidado de enviar copia a sus representantes, por ejemplo en el caso de las Alcaldías, y organizaciones de productores (as), a fin de asegurar la participación y permanencia de los miembros.

3. Establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de la estructura local

Desde el inicio de funcionamiento de la estructura local debe incluirse entre las funciones de los comités o instancias de aprobación, la realización periódica de revisiones de su desempeño (autoevaluación), complementada por mecanismos de seguimiento y evaluación desarrollados por la propia UP, a través de las unidades vinculadas a la estructura local. El Manual Operativo del Proyecto contempla mayor detalle sobre el seguimiento y evaluación de la estructura local.

Productos esperados

En esta etapa se obtendrán los siguientes productos: **i)** actas de conformación de comités y otras instancias, **ii)** programa de capacitación para el fortalecimiento de la estructura local y **iii)** informes de seguimiento y evaluación de la estructura local.

Instrumentos

Instrumento 5

Criterios de selección de representantes de los comités.

Brinda diferentes criterios y elementos a considerar para seleccionar a los diferentes miembros de los comités.

Instrumento 7

Guía para la preparación de talleres y agendas. Da lineamientos sobre objetivos, metodología, participantes, facilitadores, materiales requeridos para el taller.

Instrumento 8.

Modelo de actas de sesión de constitución de los comités.

Período para realizar las actividades

La etapa preparatoria del proceso podrá desarrollarse de manera paralela a la difusión y promoción del proyecto y su duración no deberá ser mayor de tres meses, según el plan de trabajo definido.

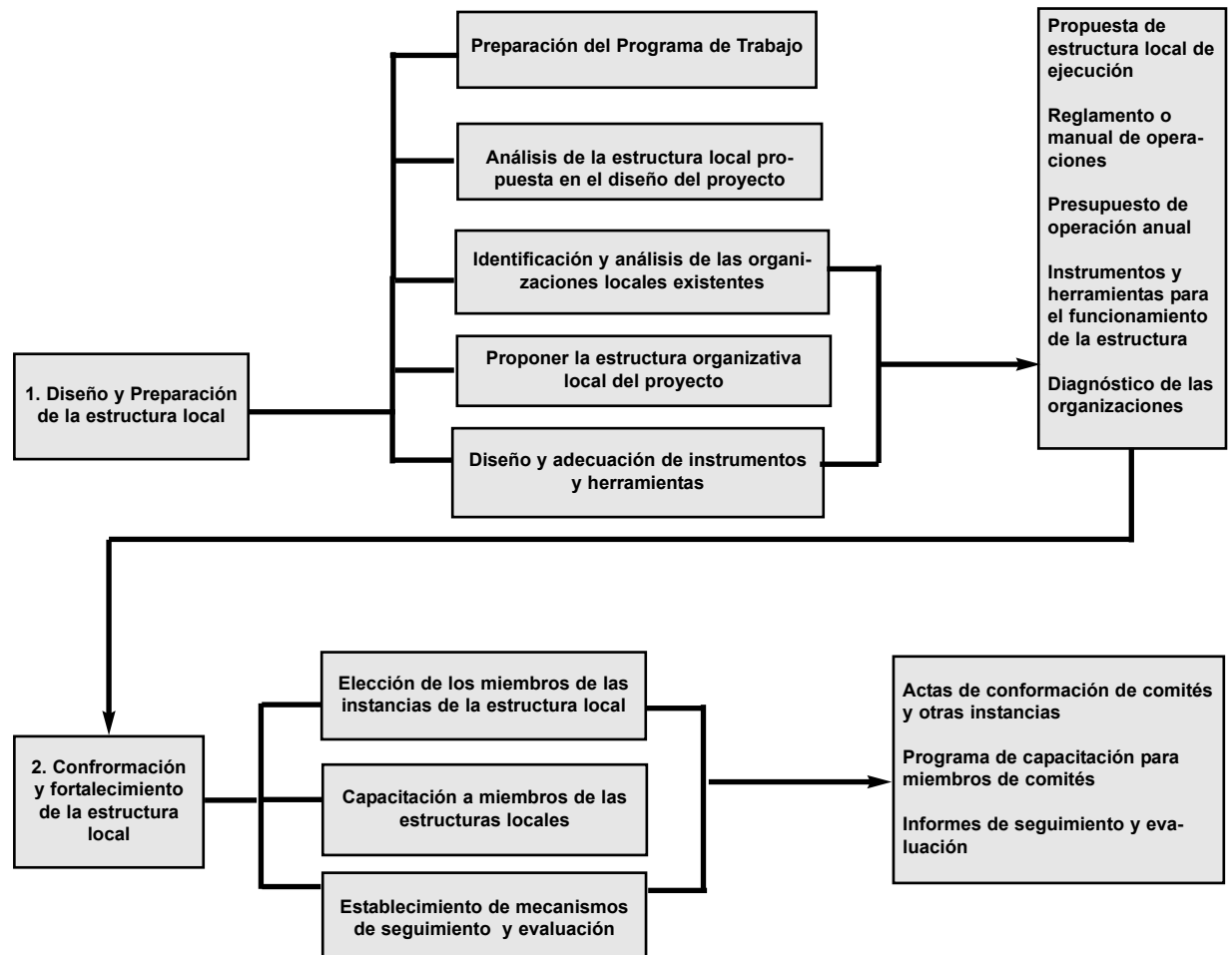


Figura 1. Flujo del proceso de organización de la estructura local para la ejecución

Cuadro 1. Resumen del proceso de organización de la estructura local para la ejecución							
Etapas	A ctividades	Instrumentos	Referencia	Participantes	Responsabilidad	Productos	
1. Diseño y preparación	Preparación de un programa de trabajo	Documentos básicos y de referencia del proyecto	Inst. 1	Director (a) de Proyecto Encargado (a) PS&E, Personal de UP	Director (a) de Proyecto coordina el proceso, PS&E, elabora propuesta con apoyo de personal de la UP	Propuesta de estructura local de ejecución	
	Análisis de la estructura local propuesta en el diseño	Plan de trabajo para el diseño	Inst. 2	Representantes de los Organismos Financieros, institución cooperante Usuarios (as)	Representantes de los financiadores revisan y orientan el proceso. Usuarios aportan al diseño, facilitan información y toman decisiones	Reglamento o manual de operaciones de la estructura Presupuesto de operación anual	
	Identificación y análisis de las organizaciones locales existentes	Guía para el análisis de la estructura local	Inst. 3				
	Propuesta de la estructura organizativa local	Diagnóstico de organizaciones locales	Inst. 4				
	Diseño y adecuación de instrumentos y herramientas	Criterios de selección de representantes de los comités	Inst. 5				Instrumentos para el funcionamiento de las estructuras
		Términos de referencia	Inst. 6				Diagnóstico de las organizaciones
2. Conformación y fortalecimiento de la estructura local	Elección de los miembros de las instancias de la estructura local	Criterios de selección de representantes de los comités	Inst. 5	Director (a) de Proyecto Personal de UP	Director (a) conduce el proceso Personal de la UP apoya en el proceso	Documentos de nombramientos de miembros Convenio de Colaboración con las organizaciones donde se ubicarán las ventanillas Ventanillas de atención de clientes	
	Capacitación a miembros de las estructuras locales	Guía para la preparación de talleres y agendas	Inst. 7	Representantes de los Organismos Financieros Usuarios (as)	Los usuarios (as) participan en la elección de sus representantes en las diferentes instancias y definición de mecanismos de seguimiento		
	Establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación	Modelo de actas de sesión de constitución de comités	Inst. 8				

Anexo

22

**Instrumentos de apoyo al
proceso de organización de
la estructura local para la
ejecución**

Indice del Anexo

Instrumento 1	24
Documentos básicos y de referencia para el proyecto.	
Instrumento 2.	25
Plan de trabajo para el diseño y establecimiento de la estructura local de ejecución del proyecto.	
Instrumento 3.	26
Ejemplo de estructura local para la ejecución del proyecto.	
Instrumento 4.	28
Diagnóstico de organizaciones locales.	
Instrumento 5.	31
Criterios de selección de representantes de los comités.	
Instrumento 6.	35
Términos de referencia de diagnósticos, estudios y consultorías.	
Instrumento 7.	37
Guía para la preparación de talleres y agendas.	
Instrumento 8.	38
Modelo de actas de sesión de constitución de los comités.	

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.
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

Plan de trabajo para el diseño y establecimiento de la estructura local de ejecución del proyecto

Plan de trabajo para el diseño y funcionamiento de la estructura local de ejecución

Etapa /actividad	Período de realización	Responsables	Recursos (moneda)
1. Diseño y preparación			
Preparación de un programa de trabajo			
Análisis de la estructura local propuesta en el diseño			
Identificación y análisis de las organizaciones locales existentes			
Propuesta de la estructura organizativa local			
Diseño y adecuación de instrumentos y herramientas			
2. Conformación y fortalecimiento de la estructura local			
Elección de los miembros de los comités			
Capacitación a los miembros			
Establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación			

Instrumento 3

Ejemplo de estructura local para la ejecución del proyecto

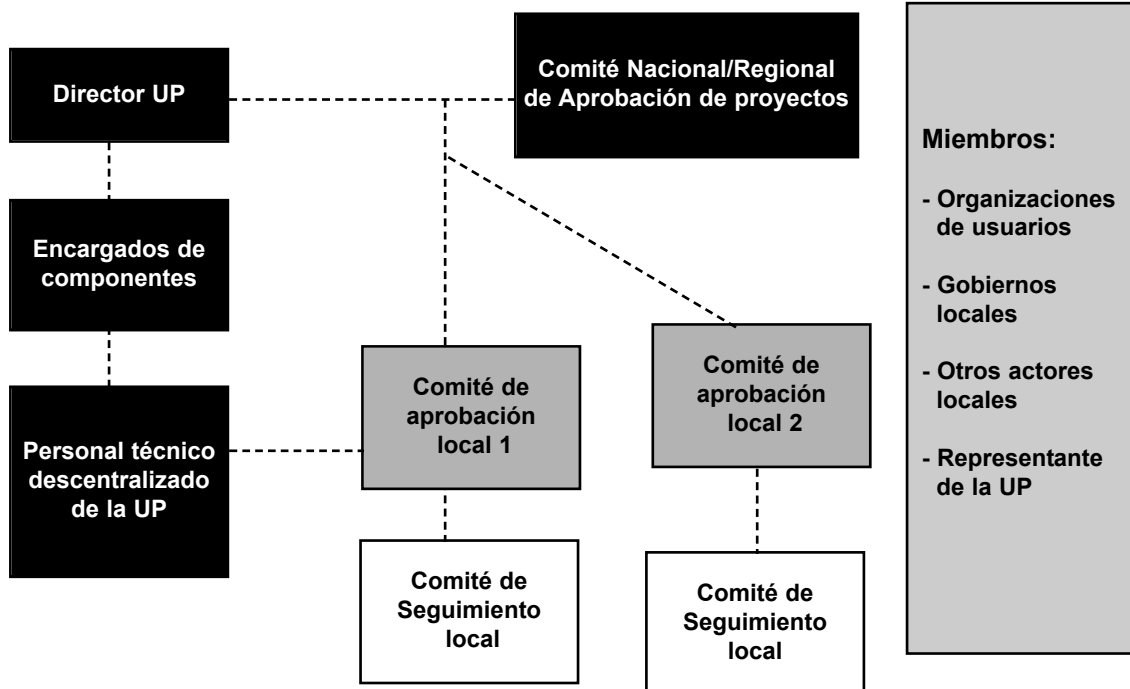
Ejemplo de estructura local para la ejecución del proyecto

El presente ejemplo aplica a comités de aprobación de propuestas de proyectos y de seguimiento a dichos comités, sin embargo es válida para otro tipo de organizaciones como comités o juntas de consulta, seguimiento, etc..

26

Estructura de la UP

Estructura de Organización Nacional/Regional/Local



La Unidad de Proyecto es responsable de elaborar una propuesta de la estructura organizativa local, que contribuya a la ejecución del proyecto. Esta propuesta de estructura será discutida con diferentes instancias como las organizaciones de usuarios (as), la institución ejecutora de gobierno, la institución cooperante, los organismos financieros y otros actores, para su aprobación.

Instrumento 4

Diagnóstico de organizaciones locales

Para lograr un apropiado diseño de la estructura local, de la cual depende el proyecto para contar con una presencia local eficaz en función de sus objetivos y que a la vez, promueva una activa participación de las organizaciones de usuarios(as), es importante la realización de un diagnóstico de la situación existente de las organizaciones al iniciar actividades.

Dicho diagnóstico tiene por objeto identificar las organizaciones existentes en el área de influencia del proyecto, en relación con sus capacidades en áreas de interés del proyecto, su posición respecto a por qué participar en la ejecución y sus posibles necesidades de fortalecimiento.

Las fases del diagnóstico comprenden:

A. Diseño del diagnóstico

Comprende la definición de los objetivos del mismo y el método empleado para realizarlo. Para esta fase se recomienda contar con apoyo técnico especializado en organizaciones locales y de desarrollo rural, para asegurar que solo las variables importantes realmente son identificadas, para evitar recolectar en la fase siguiente información que no sea útil. Debe definirse en esta fase la cobertura geográfica del diagnóstico, las organizaciones a incluir en el diagnóstico, así como si se va a recolectar información sobre todas las organizaciones identificadas o sobre un conjunto de estas solamente, justificando la razón de la selección.

B. Recolección de información

Definidas las variables sobre las cuales se enfoca el diagnóstico, se diseña el método de recolección y análisis de la información. La recolección de los datos de las organizaciones se hace por lo general con base en visitas o encuestas en cada organización identificada.

El tipo de datos a levantar comprenden entre otros (no es exhaustivo el listado):

1. Características generales:

- El tipo de organización y sus propósitos
- Su condición jurídica (formal o informal) y estatutos
- Fecha de constitución de la organización
- Ubicación de su sede, su cobertura geográfica y membresía
- Personas del grupo objetivo del proyecto que la integran
- Estructura interna de la organización (Junta Directiva, comités, unidades administrativas y técnicas, etc.). Si es una organización de segundo nivel, las organizaciones de primer nivel asociadas.

2. Capacidad institucional:

- Visión de largo plazo de desarrollo de la organización
- Estilo de liderazgo empleado en la organización
- Grado de participación de los asociados en estructuras internas,
- Vinculación con otras organizaciones semejantes en el área del proyecto
- Disposición a incorporar a nuevos asociados vinculados al proyecto
- Existencia de manuales o reglamentos de operación internos
- Estructura administrativa existente (gerencia, contabilidad, asistencia técnica a asociados) y experiencia de la administración en estas tareas
- Existencia de sistemas contables (computarizados o no)
- Infraestructura y equipo disponible (cuenta con sede propia, con equipo y vehículos).

3. Capacidad económica:

- Actividades económicas desarrolladas por los asociados
- Servicios ofrecidos a asociados y otros (ahorro, crédito, comercialización, asistencia técnica)
- Potencial de ampliar la capacidad de producción y comercialización de los asociados.

4. Interés en participar en el Proyecto:

- Conocimiento del proyecto y de sus objetivos
- Identificación de áreas en que la organización tiene interés de recibir apoyo
- Capacidad de aportar recursos en efectivo o en especie (cofinanciamiento) para realizar actividades con el proyecto
- Indicación de interés en participar en el proyecto.

C. Análisis de la información

Con base en información recolectada se ordena y se realiza un análisis de situación de cada organización en el área de actuación del proyecto. Esto permitirá identificar aquellas organizaciones existentes que cuentan con características e intereses afines a los propósitos del proyecto, y que por tanto serían más factibles de convertirse en actores importantes para la ejecución del mismo. El diagnóstico suministra información sobre las capacidades de las organizaciones, permitiendo identificar necesidades de fortalecimiento que el proyecto puede tratar de llenar.

D. Recomendaciones sobre estructura de organización local

La última etapa del diagnóstico comprende la formulación de recomendaciones que faciliten la estructuración de la organización local del proyecto, tales como comités locales o regionales de aprobación de proyectos, y otros. Con base en el análisis de las organizaciones de usuarios (as) existentes, se podrán identificar las que poseen más afinidad con los objetivos del proyecto, y que hayan mostrado mayor interés en participar en la ejecución. Puede proponerse una estrategia para vincular al proyecto con dichas organizaciones, incorporando a representantes de estas en los comités de toma de decisiones del proyecto. Debe también considerarse como potenciar las fortalezas de esas organizaciones para fortalecer la ejecución del proyecto y a la vez, proponer formas de superar sus debilidades en apoyo del mismo. Para el largo plazo incluso, las recomendaciones deben prever que las organizaciones locales, asuman un papel importante en la orientación e incluso en la prestación de los servicios que el proyecto pretende ofrecer.

Instrumento 5

Selección y nombramiento de representantes de los comités.

1. Elección de representantes de organizaciones locales (productores, comunitarias, gremiales)

Se recomienda que este trabajo sea contratado a instituciones conocidas por su trabajo en el campo de la participación ciudadana, con el fin de evitar los conflictos de intereses propios de las comunidades y el posterior involucramiento de la UP. Se deberá garantizar la transparencia y equidad del proceso, asegurando la participación de hombres y mujeres. El proceso de elección requiere de una serie de acciones las que se detallan a continuación:

- **Convocatoria a proceso de inscripción de candidatos (as).** Deberá realizarse una convocatoria de las organizaciones locales existentes en los territorios (organizaciones gremiales, organizaciones de base, comunitarias) para que presenten dos candidatos (se sugiere promover que sea una mujer y un hombre), dejando claro las cualidades y requisitos que deben cumplir los candidatos (as) con el fin de asegurar propuestas de calidad.

La convocatoria será entregada a representantes de organizaciones ubicadas en lugares públicos (con mucha afluencia) para asegurar una participación sin exclusiones. Deberá hacerse con por lo menos un mes de anticipación para dar oportunidad a las organizaciones para que puedan discutir o desarrollar procesos internos de elección de sus candidatos (as).

- **Inscripción de candidatos (as).** A los representante de las organizaciones se les entregará la convocatoria y las fichas de inscripción, a las que se deberán adjuntar el historial del candidato (a). Estas podrán ser entregadas en las ventanillas ó en las oficinas sede del proyecto, al menos una semana antes de la elección.

- **Elección de candidatos (as).** Para la asamblea de elección debe proponerse una agenda que de orden y que contenga los elementos necesarios para generar seriedad a la elección. Deberá asegurarse que se dispone de las herramientas necesarias para desarrollar el proceso y cumplir con los objetivos planteados (agenda, guía de presentación de can-

didatos, pizarras, boletas de primera y segunda vuelta, acta de elección, etc.).

Previo a la elección debe hacerse una breve presentación de los objetivos y filosofía de trabajo del proyecto, con el fin de que tanto los candidatos (as) como el público presente, tengan la oportunidad de valorar la importancia del proceso y como consecuencia asumirlo con la responsabilidad que se requiere.

La elección del representante debe hacerse con base en los candidatos (as) inscritos. Dentro del público participante deben escogerse a la (s) persona (s) que fungirán como observadores de las elecciones. Esta (s) será (n) encargada (s) del conteo de los votos, darán lectura de los resultados de manera pública.

Debe asegurarse la disponibilidad de suficiente material de elección (tomando en cuenta número de inscritos), previendo un posible empate entre candidatos (as).

- **Mecanismos de elección.** El proyecto convoca a Asamblea con las propuestas presentadas en el municipio en donde entre ellos elegirán al miembro del Comité. La fecha de elección será: _____ del corriente año.

- **Instrumentos del proceso de elección**

- (i) Ficha de inscripción
- (ii) Boletas de elección
- (iii) Acta de elección

2. Elección de un profesional o técnico independientes, si así está dispuesto

En algunos proyectos se pueden incorporar en los comités, a técnicos o profesionales independientes, que contribuyen a la revisión de propuestas en cuanto a aspectos técnicos se refiere. Es una persona ajena a los funcionarios de la Unidad del Proyecto, que resida en el territorio de acción, de tal manera que se facilite su integración y permanencia en las estructuras locales. El proceso a seguir para su selección consiste de:

- **Entrevistas y solicitud de Hojas de Vida a candidatos (as).** Deberá realizarse una entrevista con estos candidatos (as), con el fin de informarles sobre los objetivos del proyecto y sus funciones en las estructuras

locales. De igual manera para conocer su experiencia y verificar su disposición y compromiso para asumir el cargo. La Hoja de Vida será necesaria con el fin de contar con mayor información sobre la experiencia profesional de cada técnico y poder realizar una valoración comparativa de los candidatos (as).

- **Análisis y selección del candidato (a).** Para realizar el análisis de los candidatos (as) es conveniente construir un cuadro comparativo sobre los principales elementos contenidos en sus Hojas de Vida y una valoración de los responsables de realizar las entrevistas. La selección final será definida en consenso por la UP.

Ficha de evaluación

No.	Municipio	Nombres y Apellidos	Nivel Académico	Valoración de su experiencias de trabajo	Valoración de su actitud de colaboración	Observaciones
1	Municipio 1	Nombre de candidato 1 Nombre candidato/a	-Formación profesional. -Cursos y Seminarios			
2	Municipio 2					

- **Comunicación de parte de la UP.** La UP debe enviar una carta a los candidatos (as) indicando la selección realizada y los criterios evaluados, dejando con esta oficializado el nombramiento.

3. Definición de representantes de autoridades locales

El representante de la alcaldía deberá ser una persona con capacidad para aportar técnicamente a las decisiones de aprobación o no de propuestas, por lo tanto, su definición debe ser de manera consensuada en sesión de los Consejos Municipales, evitando nombramientos personalizados o políticos. En el caso de que participen autoridades locales en estos comités, será necesario realizar un proceso de selección adecuado y transparente.

- **Solicitud a través de cartas a municipalidades para definir sus representantes.** Se debe asegurar el envío de la carta de solicitud de nombramiento con al menos un mes de anticipación de la fecha requerida, aclarando en ella los criterios y requerimientos del proyecto. En la carta debe dejarse expresa la disposición del proyecto por aclarar de manera directa a la autoridad correspondiente, si ellos lo estiman conveniente, sobre la dinámica del proyecto y las funciones de quienes los representarán en las estructuras locales.

- **Nombramiento de representantes con certificación.** El nombramiento del representante deberá ser recibido a través de una acta certificada de la sesión de la organización local, en donde fue aprobado el mismo y firmada por el secretario. Este mecanismo permite un mayor compromiso y responsabilidad de quienes han sido seleccionados.

Instrumento 6

Términos de referencia de diagnósticos, estudios y consultorías

Los TDR establecen los alcances, objetivos y productos esperados, especificaciones técnicas, requeridos por la misión o consultor. Deben de quedar claramente definidos.

Términos de referencia

1. Antecedentes

2.- Objetivos

- General
- Específicos

3.- Resultados y productos esperados

4.- Metodología y técnicas de trabajo

Describir elementos metodológicos que deben ser tomados en cuenta por el consultor, para obtener los productos esperados.

5.- Actividades a realizar

6.- Cronograma, fases y plan de trabajo

7.- Rendición de informes y formatos de presentación de la información

8.- Composición y perfil del equipo

9.- Insumos y documentación de respaldo

10.- Tiempo de ejecución

Instrumento 7

Guía para la preparación de talleres y agendas

PROYECTO

Nombre del taller.....

PROPUESTA PARA EL TALLER

1. Antecedentes

Descripción de la situación que da origen al taller, que lo motiva, quienes participarán, quienes apoyarán y una descripción general de lo que se espera lograr.

2. Objetivos del taller

- General. Resultado último y final del taller
- Específicos. Resultados intermedios, el logro de cada uno permite alcanzar el objetivo general, se derivan de este último.

3. Productos

Definición clara y puntual de los productos esperados, final intermedios y hasta pueden ser complementarios y secundarios pero siempre importantes y necesarios.

4. Método y temas de trabajo

Se debe hacer una descripción general del método a seguir (trabajos en grupo, presentaciones individuales, propuestas, otros), definiendo claramente las etapas ó secciones en que se dividirá el taller, generalmente estas etapas ó secciones se relacionan con el logro de los objetivos intermedios y los productos. Para cada una de las etapas se recomienda la definición de sesiones de trabajo (las que se consideren necesarias).

5. Participantes y duración

Tiempo total en días que se ocupará para realizar el taller y definición de quienes participarán lo que implica la preparación de una lista detallada con nombre, dirección, entidad que se representa y otros datos que se estimen pertinentes. Esta lista servirá para inscripción y para el registro de asistencia.

6. Propuesta de agenda

Horario (día/hora)	Temas	Responsables

7. Organización del taller

Se debe definir quienes y como brindarán el soporte necesario para la realización exitosa del taller.

Se recomienda la constitución de equipos de trabajo, como:

El "Equipo Coordinador del Taller", responsable de dirigir y supervisar la correcta realización del taller.

El "Equipo de Seguimiento del Taller", será los encargados de tomar notas, sacar conclusiones reparar los materiales finales con los resultados del taller.

Grupo Facilitador del Taller, compuesto por asesores especializados, su función será apoyar el trabajo de los equipos, consolidar conclusiones y el trabajo de análisis de grupos.

8. Condiciones a los participantes

Siempre es conveniente definir algunas condiciones que los participantes deben cumplir para el éxito del taller y en respeto a los demás asistentes. Hora puntual de llegada para inicio puntual, permanencia en el salón, uso de celulares y localizadores.

Lecturas y trabajos previos, preparación de materiales, participación en grupos, otros.

Instrumento 8

Modelo de actas de sesión de constitución de los comités

Acta de elección de representante de organizaciones locales ante el Comité

El acta que respalda los resultados de la elección realizada en el territorio la que es firmada por los candidatos participantes para dar fe del proceso. Esta es entregada al proyecto lo que es suficiente para acreditar a la persona electa para el comité local.

Certificado de Acta de Sesión Nombramiento de Representante de Autoridades Locales

Es un documento elaborado por el secretario de la autoridad correspondiente, donde se certifica el acta de la sesión en la que se nombra el delegado ante el proyecto. Esta es entregada al proyecto lo que es suficiente para acreditar al representante de la alcaldía para el comité local.

Nombramiento del Técnico Independiente ante el Comité

En sesión de trabajo de la Unidad de Proyecto se realiza el nombramiento de la persona seleccionada, oficializándolo a través de carta respectiva.

COMITÉ
MUNICIPIO DE _____
DEPARTAMENTO DE _____
ACTA No. _____

Reunidos los miembros del Comité del Municipio de _____ el día ____ de _____ de _____, en el local de _____ damos inicio a sesión a las _____ a.m. contando con la presencia de los siguientes miembros:

La Agenda desarrollada fue la siguiente:

- 1.- Revisión del Quórum
- 2.- Revisión del Reglamento Interno y Adaptación a los acuerdos propios del Municipio.
- 3.- Constitución del Comité del Municipio
- 4.- Lectura y firma de Primer Acta

DESARROLLO

Se anotan por cada punto definido en la agenda todos los pormenores presentados durante el desarrollo de la Sesión (discusiones) convirtiéndose en la parte clave del acta por que se deben de registrar el por que se crearon consensos o no.

ACUERDOS SUSCRITOS

En este acápite se deben de registrar los acuerdos asumidos durante la sesión con fechas de cumplimiento y responsable (si los tiene).

Los abajo firmantes ratificamos la realización de esta reunión y los acuerdos suscritos en las misma, a los __ días del mes ____ del ____ finalizada a las _____ p.m