

**Unidad Regional de Asistencia Técnica - RUTA**

**Programa de Apoyo a la Implementación de Proyectos**

**Serie Organización para la Ejecución de Proyectos**

# **Manual de Operaciones del Proyecto**

**2003**



## Series de Publicaciones RUTA

338.13

D542m

Manual de Operaciones del Proyecto / Díaz, María del Rocío y León, Jorge. --San José, C.R.: Unidad Regional de Asistencia Técnica, 2003.

59 p.:il.; 28 cm. --(Series de Publicaciones RUTA: Serie Organización para la Ejecución de Proyectos. Fascículo 8)

ISBN: 9968-866-25-3

1. MANUAL OPERATIVO. 2. REGLAMENTOS.  
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**

Jorge León. RUTA  
María del Rocío Díaz. Costa Rica

### **Colaboraron en la revisión**

Marvin Chaverri. PRODAPEN. Costa Rica  
Leonardo Chow. Nicaragua  
María del Rocío Díaz. Costa Rica  
Marije van Lidth. RUTA  
Ronald Meza. 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                                                                                | 9  |
| Período para preparar las actividades                                                            | 22 |
| Anexo:                                                                                           | 27 |
| Instrumentos de apoyo para la formulación y actualización del Manual de Operaciones del Proyecto |    |

# Siglas

**FIDA**

**Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola**

**IC**

**Institución Cooperante**

**IEEA**

**Informe de Evaluación Ex - Ante**

**POA**

**Plan Operativo Anual**

**PS&E**

**Planificación, Seguimiento y Evaluación**

**RUTA**

**Unidad Regional de Asistencia Técnica**

**TDR**

**Términos de Referencia**

**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 fascículos<sup>1</sup> 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, un método de trabajo propuesto con sus respectivas etapas, actividades e instrumentos.

## Propósito del fascículo

El presente fascículo propone la manera y procedimientos que se recomienda utilizar en la formulación y ajuste del Manual de Operaciones del Proyecto y de sus secciones, así como de su estructura básica y contenido ideal. El objetivo de este fascículo es el de orientar a los ejecutores de los proyectos, en la formulación, actualización y aplicación del Manual de Operaciones del Proyecto.

Se recomienda su uso por parte de funcionarios de la entidad ejecutora y de la Unidad de Proyecto (UP) y asesores especializados o consultores;

<sup>1</sup> 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.

como complemento a otros procesos desarrollados en otros fascículos y como guía de trabajo durante la ejecución del proyecto.

En este documento se encuentra información sobre conceptos básicos relacionados con el tema del fascículo, su utilidad y aplicación; se definen los objetivos del Manual de Operaciones del Proyecto, los requisitos y principios que se deben respetar durante su formulación, quienes participan en este proceso, cuales son sus responsabilidades y cuando se recomienda formular y actualizar el Manual de Operaciones del Proyecto. También se encontrará información sobre el esquema y contenido recomendados para el Manual, así como una serie de etapas a seguir para la formulación y actualización del mismo.

# Conceptos básicos

Los **proyectos** son un conjunto complejo de elementos, que tiene objetivos, recursos, productos, organización y actores participantes, los cuales para poder alcanzar sus propósitos en el tiempo y con la eficacia requerida, requieren de normas y estructuras coherentes.

Por esta razón es recomendable que todo proyecto cuente con un documento integrador o **Manual de Operaciones**, que regule, norme y facilite la ejecución. En este manual se integran las estrategias y procedimientos de tipo técnico y administrativo del proyecto, así como los instrumentos de soporte a dichos procedimientos (reglamentos, guías de trabajo, convenios, otros).

El Manual de Operaciones debe contener las indicaciones y estructura generales que le dan unidad y coherencia, así como las secciones referidas a cada componente o resultado del proyecto, que dan cabida a las normas y estructuras para la ejecución de los componentes individuales como los de servicios de fortalecimiento organizativo, asistencia técnica en producción y mercadeo, financiamiento rural, infraestructura, etc.

Resultado de las experiencias obtenidas durante la ejecución y los procesos de asistencia a proyectos en la región, se ha determinado la necesidad de promover la elaboración de un Manual de Operaciones del Proyecto que se ajuste a las necesidades de cada proyecto, debido a las particularidades de cada uno, relacionadas con:

- Las nuevas modalidades de ejecución descentralizada
- La estrategia del proyecto: estudio, análisis y elaboración de propuestas contenidas en el IEEA
- El análisis y revisión del mecanismo de ejecución del proyecto y el rol de los organismos prestadores de servicios (organizaciones de base, de productores, organismos no gubernamentales, empresas de servicios, etc)
- La revisión y adecuación de los mecanismos para la identificación de la demanda con la participación de los prestadores de servicios y las organizaciones de base.

Es usual que en los mismos documentos básicos del proyecto (Convenio de Préstamo e IEEA) se señale como obligación desarrollar un Manual de Operaciones del Proyecto e incluso hasta se defina el periodo en el cual este debe ser elaborado, se especifique el trámite para lograr su aprobación y a veces, hasta el contenido y estructura del mismo. En ciertos casos también se hace referencia en esos documentos básicos, a que deben elaborarse otros manuales y reglamentos operativos que están referidos a un componente o actividad específica del proyecto. Por ello es común encontrar en los proyectos normas, reglamentos y guías de trabajo, que se produjeron en forma independiente. Todas estas deberían ser incorporadas en el manual de operaciones, buscando la coherencia e integración entre sí. Las más comunes son:

- Reglamentos operativos para prestación de servicios específicos, como un reglamento de crédito o de servicios financieros, o de fondos competitivos, etc.
- Modalidades de prestación de servicios que requieren la participación de terceros.
- Reglamento para la constitución y operación de comités, comisiones y juntas para la toma de decisiones.
- Procedimientos administrativos y financieros del proyecto.
- Estrategia de ejecución.
- Sistema de planificación del proyecto, incluyendo normas y fechas para formular los planes anuales operativos, la estrategia de ejecución y un plan de implementación para el período inicial.
- Sistema de seguimiento y evaluación.
- Marco lógico del proyecto.

Para los miembros de la UP, debe quedar claro que estos requerimientos forman parte de un todo que es el Manual de Operaciones, aunque a menudo en los documentos básicos del proyecto no se indique que deben formularse bajo una visión integral de los objetivos, estructura y procedimientos. Implica esto que deben estar dispuestos a ajustar las versiones previamente elaboradas de orientaciones o reglamentos, para incorporarlos como secciones de un manual integrado.

# Objetivos y productos

El objetivo del Manual de Operaciones del Proyecto es que la UP cuente con un documento integrado que regule, norme y facilite la ejecución. En este manual se integran la estrategia de ejecución y procedimientos de tipo técnico y administrativo del proyecto, así como los instrumentos de soporte a dichos procedimientos. En él se recogen todos los aspectos relacionados con el proyecto, como son sus definiciones, alcances, estrategia, procedimiento y normativa, entre otros.

El Manual de Operaciones del Proyecto debe satisfacer los requisitos de los organismos financieros internacionales y de las entidades nacionales.

# Requisitos

**Para la formulación, actualización y aplicación del Manual de Operaciones del Proyecto se deberán tomar en cuenta los siguientes requisitos:**

- La Gerencia del proyecto emite lineamientos para la formulación de la versión inicial del Manual de Operaciones del Proyecto; considerando la estructura propuesta en éste fascículo, buscando la integralidad del documento y la incorporación de las condiciones previas del proyecto.
- Un equipo de apoyo a la dirección del proyecto ha sido constituido para la formulación de la versión inicial del Manual.
- El personal técnico y administrativo de la UP ha realizado el proceso de inducción inicial y conoce los documentos básicos del proyecto, para la completar la formulación y actualización del Manual de Operaciones del Proyecto.
- La dirección del proyecto emite directrices y asegura la aplicación del Manual de Operaciones.
- La dirección del proyecto emite lineamientos para actualizar el Manual de Operaciones, aprovechando la experiencia obtenida en su aplicación.
- Los procedimientos y reglamentos parciales existentes se respetan, siempre y cuando no generen conflictos para la operación del proyecto como un todo. En caso de posibles conflictos, negociar con los entes financieros y controladores nacionales y externos del proyecto, los ajustes siguiendo los procedimientos establecidos en los documentos básicos.

# Principios centrales

| Principio                                       | Descripción                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Participación</b>                            | Todos los actores participan en su elaboración e implementación, incluyendo en forma particular a los usuarios (as) del proyecto y organizaciones participantes, de modo que conozcan los alcances del Manual de Operaciones del Proyecto. |
| <b>Actitud receptiva y crítica</b>              | El equipo técnico debe mantener una actitud crítica, con el fin de validar la utilidad y aplicación del Manual de Operaciones del Proyecto y sus correspondientes ajustes.                                                                 |
| <b>Fácil utilización</b>                        | Utilizar un estilo simple y práctico que facilite y permita el uso del Manual.                                                                                                                                                             |
| <b>Conocido por el personal y otros actores</b> | El Manual será difundido y sometido a revisión entre el personal de la UP y los principales actores en el proyecto, para así asegurar que se respeten los principios del diseño del mismo.                                                 |
| <b>Equidad de género</b>                        | Se debe garantizar la incorporación del enfoque de género en el Manual de Operaciones del Proyecto.                                                                                                                                        |

# Participantes y responsabilidades

En el proceso de revisión y adecuación de los instrumentos, deben participar diferentes actores, de acuerdo con sus responsabilidades y su nivel de involucramiento:

| Participante                      | Responsabilidades                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Director (a)                      | Principal responsable de garantizar el correcto funcionamiento de todo el proceso y la participación de los actores relacionados.                                                                                                              |
| Equipo técnico y administrativo   | Dependiendo de la sección del Manual de Operaciones del Proyecto y su uso, aportarán en su diseño, aplicarán sus disposiciones y realizarán actualizaciones al mismo.                                                                          |
| Miembros de comités, juntas       | Dependiendo de la sección del Manual de Operaciones del Proyecto y su uso, participarán en su diseño, aplicarán sus disposiciones y velarán por el cumplimiento de lo ahí dispuesto.                                                           |
| Institución Cooperante            | Facilita propuestas, acompaña el proceso y brindar orientaciones técnico-administrativas para la ejecución.                                                                                                                                    |
| Institución ejecutora de gobierno | Acompaña el proceso en su conjunto y puede suministrar información complementaria atinente a la ejecución del proyecto.                                                                                                                        |
| Organismos financieros            | Acompañan el proceso en su conjunto y pueden suministrar información complementaria atinente a la ejecución del proyecto, garantizando que los procedimientos diseñados sean conocidos y en el futuro aplicados de acuerdo con lo establecido. |
| Asistencia externa                | Para todo este proceso se podría contar con facilitadores externos que apoyen en el diseño y revisiones del Manual.                                                                                                                            |

# Método de trabajo

En esta sección del fascículo se propone una serie de etapas y actividades a realizar para la elaboración del Manual de Operaciones. Además, se detalla un esquema general para la construcción del Manual de Operaciones del Proyecto. Este esquema y el contenido recomendados se derivan de la experiencia de los proyectos, reflejada y registrada en sus manuales y reglamentos operativos, los cuales sirvieron de base para la formulación de esta propuesta.

Es importante reiterar que se conceptualiza el Manual de Operaciones del Proyecto como un documento único e integral, que recoge todos los aspectos relacionados con el proyecto, como son sus definiciones, alcances, estrategia, procedimientos y normativa entre otros.

El método de trabajo recomendado para realizar la planificación operativa consta de siete etapas que parten de la definición del contenido del Manual de Operaciones y de los pasos necesarios para su preparación, trámite, aprobación, aplicación y actualización.

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 actividad.

### Etapas para la preparación y actualización del Manual de Operaciones del Proyecto

|         |                                                               |
|---------|---------------------------------------------------------------|
| Etapa 1 | Definir el esquema del Manual de Operaciones del Proyecto     |
| Etapa 2 | Definir trámites para aprobación del Manual y sus secciones   |
| Etapa 3 | Preparar la formulación                                       |
| Etapa 4 | Formular el Manual de Operaciones del Proyecto                |
| Etapa 5 | Trámite y aprobación                                          |
| Etapa 6 | Promover la aplicación del Manual de Operaciones del Proyecto |
| Etapa 7 | Actualización del Manual de Operaciones del Proyecto          |

El proceso que se recomienda seguir, se aplica en dos momentos diferentes: primero en la formulación del Manual de Operaciones del Proyecto general, único e integrado; lo ideal es que la forma y contenido de este se definan desde el momento en que se deben cumplir las condicionalidades. Un segundo momento es cuando se deben realizar actualizaciones a las secciones del Manual y, por lo tanto, al Manual en sí, producto de la aplicación de los procesos recomendados en otros fascículos y de los resultados de la ejecución.

# Descripción de las etapas y actividades

## Etapa 1: Definir el esquema del Manual de Operaciones del Proyecto

Sobre la base del esquema propuesto en este fascículo y los requerimientos de los documentos del proyecto, como el contrato o convenio de financiamiento, el IEEA y otros, se debe definir el esquema y contenido que tendrá el Manual de Operaciones del Proyecto.

Para cada sección del Manual de Operaciones del Proyecto es necesario conocer:

- Los instrumentos operativos de soporte que se requieren, como reglamentos, contratos, convenios.
- La razón o razones que originan esta necesidad (si esta planteado en los contratos, convenios, IEEA).
- El actor que plantea la necesidad (los organismos financieros, la Institución cooperante, las entidades de Gobierno ejecutoras ó de control).
- Si la sección y sus instrumentos operativos son un requisito necesario (como condición de efectividad, condición previa a desembolsos ú otro tipo de condición).
- El momento en que debe estar lista la sección y el responsable de su elaboración.

## Esquema recomendado del Manual de Operaciones del Proyecto

### SECCION I: INTRODUCCIÓN

- a) Contexto legal y organizativo del proyecto
- b) ¿Por qué un manual de operaciones?
- c) Objetivos del manual
  - i) General
  - ii) Específicos
- d) Usuarios del Manual
- e) Estructura del Manual de Operaciones del Proyecto

### SECCION II: EL PROYECTO (generalidades)

- a) Justificación del proyecto
- b) Objetivos
- c) Principios
- d) Modalidad de ejecución
- e) Financiamiento
- f) Fecha efectiva de inicio y fecha de término del proyecto
- g) Zona de influencia
- h) Población objetivo
- i) Componentes
- j) Organización para la Ejecución
  - i) Instancias ejecutivas y de coordinación
  - ii) Instancias de prestación de servicios

### SECCION III: PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACION

- a) Planificación estratégica
- b) Planificación operativa
- c) Seguimiento, sistematización y evaluación

### SECCION IV: MODALIDAD DE INTERVENCION EN FUNCION DE LA ESTRATEGIA DE EJECUCION

- a) Aspectos generales:
  - i) Un enfoque de atención integrada sobre los clientes
  - ii) Tipos de servicios/componentes
  - iii) Vínculos entre componentes
- b) Por componente
  - i) Estrategias de ejecución del componente
  - ii) Tipo de clientes por componente

- iii) Criterios para la selección de clientes
- iv) Método de intervención por tipo de cliente
- v) Instrumentos normativos (reglamentos, contratos, etc.)

#### **SECCION V: ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS Y ACTIVOS**

- a) Leyes y procedimiento nacionales y de los convenios con entes financiadores externos a seguir
- b) Organización de la Unidad de Administración Financiera
- c) Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios
- d) Procedimientos para la contratación de servicios a terceros
- e) Procedimientos para contratar asesoría técnica y estudios
- f) Pautas para la formulación y ejecución de los presupuestos anuales como parte del POA
- g) Mecanismos para desembolsos de fuentes externas y nacionales
- h) Sistema contable, financiero y presupuestario integrado del proyecto
- i) Informes financiero - contable y presupuestario
- j) Archivos del proyecto
- k) Control de activos e inventarios
- l) Auditoría:
  - i) Interna
  - ii) Externa
- m) Preparación del cierre administrativo y traspaso de bienes

#### **SECCION VI: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANO**

- a) Procedimientos para selección y contratación del personal
- b) Normas de administración de personal
- c) Pagos de transportes y viáticos

#### **SECCION VII: REGLAMENTOS ESPECIALES DE FONDOS**

- a) Fondos de financiamiento rural
- b) Fondos de asistencia técnica

#### **SECCION VIII: ANEXOS**

#### **SECCION IX: SIGLAS Y GLOSARIO**

## Etapa 2: Definir trámites para aprobación del Manual y sus secciones

### Actividades a realizar

**1. Revisión en los documentos de proyecto y en la normativa del país, sobre los trámites** que se deben realizar para aprobar y legalizar el Manual de Operaciones del Proyecto y algunas de sus secciones que tienen requisitos de aprobación específicos según el convenio de préstamo, por ejemplo:

- Si requiere aprobación de los organismos financieros.
- Si requiere aprobación de la Institución Cooperante.
- Si requiere aprobación de las entidades nacionales, la ejecutora y las de control.
- Si requiere de aprobación por parte de comités, consejos o juntas del proyecto.
- Si se requiere su formulación y trámite como decreto, otros.

### Productos esperados

Como producto de esta etapa se obtiene un listado de trámites para la aprobación del manual y sus secciones, con la secuencia de pasos a seguir y la formalidad que cada uno requiere.

## 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.

### 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 del 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.

## Etapa 3: Preparar la formulación del Manual

### Actividades a realizar

Se deben planificar y organizar adecuadamente los eventos de formulación, para lo cual se recomiendan las siguientes actividades:

1. **Emisión de una directriz**, por parte del Director al equipo de la UP, indicando el objetivo y la importancia de formular el Manual de Operaciones del Proyecto, designando a los responsables de las tareas de formulación.

**2. Definición de la metodología y tipo de acción que se requiere para cada sección y para el Manual** en su totalidad, como talleres, sesiones de trabajo en equipo, trabajo individual, otros. Dependiendo de la sección, se deben realizar diferentes actividades de formulación, para los cuales se deben definir los respectivos niveles de consulta.

**3. Planificación y organización de las acciones**, definir tiempos, lugares, participantes, responsables y elaborar borradores para discusión y guías de trabajo.

**4. Actualización de la propuesta de trabajo**, considerando los resultados de las etapas 1 y 2 anteriores, incluyendo los ajustes predecibles y su proyección en el tiempo.

### Productos esperados

Como producto de esta etapa se obtiene los instrumentos de trabajo para la realización de las acciones de formulación del Manual Operativo.

### 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.

**Instrumento 5.**

**Formulación y actualización del Manual de Operaciones, según las fases de implementación.** Consta de una matriz donde se recomiendan los momentos, instrumentos y documentos de apoyo para la formulación y actualización del Manual.

**Instrumento 6.**

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

**Instrumento 7.**

**Guía de trabajo individual.**

## Etapa 4: Formular el Manual de Operaciones del Proyecto

Consiste en realizar la elaboración e integración de las distintas secciones en un solo documento, de fácil uso y práctico.

### Productos esperados

Como producto de esta etapa se obtiene una versión integrada del Manual de Operaciones del Proyecto, para ser sometida al proceso de aprobación.

### Instrumentos

#### Instrumento 4.

**Detalle del contenido del Manual de Operaciones.** Propone el contenido que se debe desarrollar en cada sección del Manual de Operaciones del Proyecto.

#### Instrumento 7.

**Guía de trabajo individual.**

## Etapa 5: Trámite y aprobación

Los procesos para trámite y aprobación fueron definidos en la etapa 2. Estos se aplican con la formalidad y los respaldos documentales necesarios, esto es con el documento final, con notas previas de aprobación ó criterios legales, si el proceso así lo exige, acompañado de notas formales de remisión. Lo ideal es que el trámite se realice para el Manual como documento único, sin embargo por efectos prácticos, es posible aplicarlo por secciones. En cualquiera de los dos casos, se le debe dar seguimiento al proceso de aprobación en cada instancia participante.

### Productos esperados

Como producto de esta etapa se cuenta con el Manual de Operaciones del Proyecto aprobado.

### 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.

#### **Instrumento 7.**

**Guía de trabajo individual.**

**Versión del Manual para aprobación generado en la etapa 4.**

**Documentos formales y oficiales de trámite y aprobación.**

## **Etapa 6: Promover la aplicación del Manual de Operaciones del Proyecto**

Es fundamental que el Manual sea un instrumento de trabajo, que facilite los procesos de ejecución. Es necesario promover su uso entre los distintos usuarios (as), para lo cual se recomienda:

1. Definición de los usuarios (as) del Manual y/o de sus secciones.
2. Estimular el uso y aplicación del Manual, mediante un proceso de capacitación y aplicación del mismo.

### **Productos esperados**

Como principales productos se tienen los usuarios (as) capacitados en su uso y las disposiciones del Manual en aplicación.

## **Etapa 7: Actualización del Manual de Operaciones del Proyecto**

La necesidad de ajustes al Manual de Operaciones del Proyecto dependerá de como fue formulado inicialmente y de cómo debe evolucionar conforme se adquiere experiencia y varíen las condiciones del contexto durante la ejecución del proyecto.

Las actividades que se recomienda realizar están ligadas a las etapas de formulación señaladas en los párrafos anteriores y son:

1. Justificación de los ajustes que se requiere realizar.
2. Revisión del trámite que se requiere para la aprobación de la sección que se va a ajustar y, por lo tanto, de las modificaciones que se le hagan.
3. Revisión y mantenimiento de las condiciones para la formulación, como son formato y contenido.
4. Planificación y organización adecuada de las acciones para ajustar el Manual o sus secciones.
5. Trámite para aprobación de los cambios propuestos.
6. Realización de las actividades para elaborar una nueva versión del Manual de Operaciones del Proyecto.
7. Difusión de la nueva versión a los usuarios (as).

### Productos esperados

El producto es un Manual de Operaciones actualizado, aprobado y en uso.

## 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.

### **Instrumento 4.**

**Detalle del contenido del Manual de Operaciones.** Propone el contenido que se debe desarrollar en cada sección del Manual de Operaciones del Proyecto.

### **Instrumento 6.**

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

### **Instrumento 7: Guía de trabajo individual.**

**Documentos formales y oficiales de trámite y aprobación**

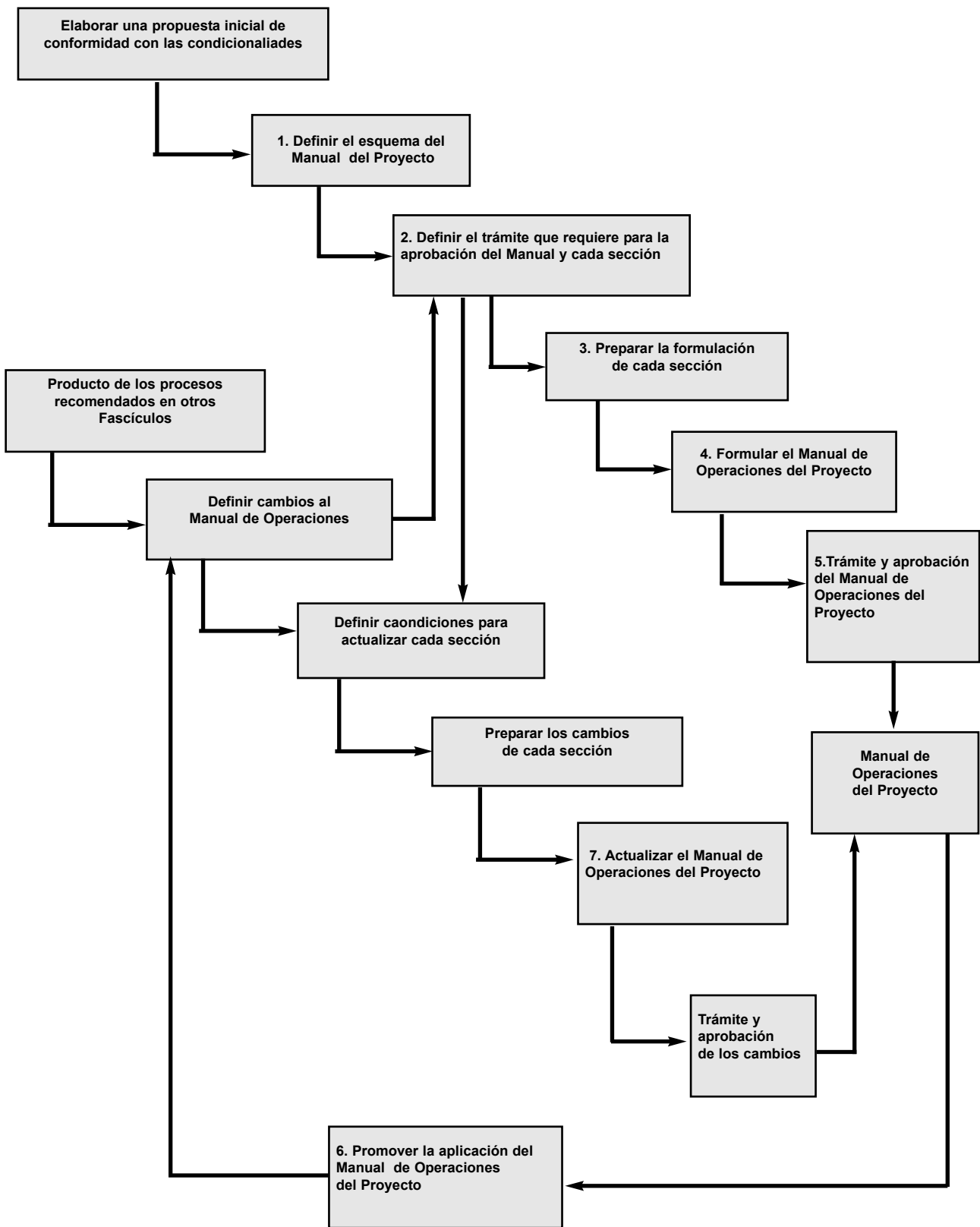
# Período para realizar las actividades

Se debe tener en cuenta que es común que se exija que algunas de las secciones del Manual de Operaciones del Proyecto sean elaboradas como condiciones de efectividad ó condición previa al primer desembolso; desde este punto de vista, el Manual se comienza a elaborar antes de iniciar las fases de organización para la ejecución.

Sin embargo, la elaboración y actualización del Manual de Operaciones del Proyecto, como documento completo, único e integrado, se debe realizar cuando se cuente con el equipo técnico y gerencial y se haya concluido con el período de formación del equipo y la inducción interna.

Una vez formulado el Manual y cuando el proyecto se encuentre en plena ejecución, con base en su dinámica propia, se deberá periódicamente someter a revisión, para incorporar cambios producto de la experiencia. Estos cambios tienden a ocurrir en reglamentos y procedimientos de componentes. Si no se prevé cómo incorporar estos al Manual, este se desactualiza y pierde vigencia.

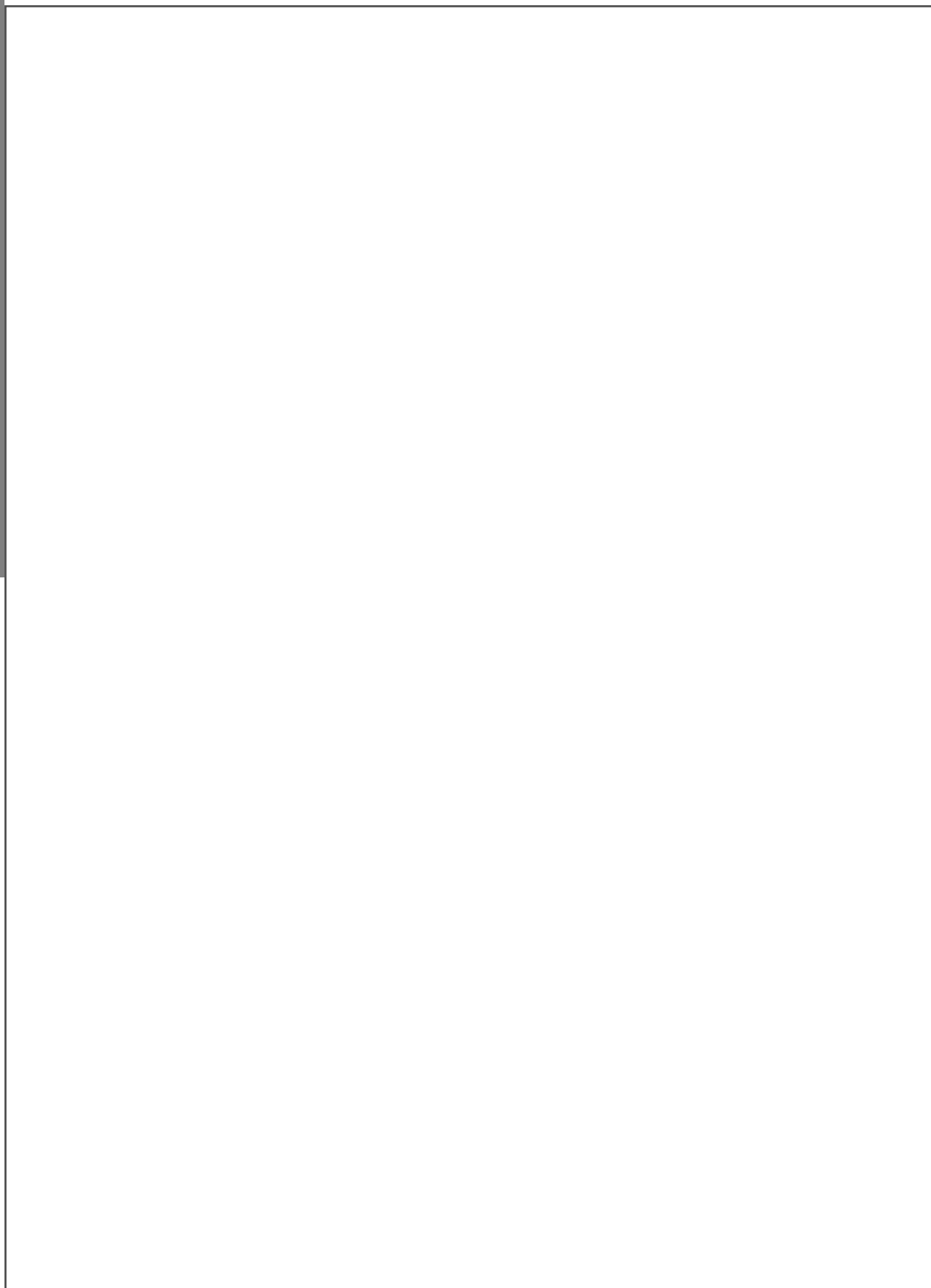
El Manual de Operación del Proyecto deberá ser una herramienta utilizada hasta el cierre del financiamiento externo.



**Figura 1. Flujo del proceso a seguir para la formulación y aprobación del Manual de Operaciones del Proyecto**

| Cuadro 1. Resumen del proceso de formulación y actualización del Manual de Operaciones del Proyecto                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                          |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                     |                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Español / Actividades del proceso                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Instrumentos                                                                                                                                                                                                                                             | Referencia                               | Participantes                                                                                                                    | Responsabilidad                                                                                                                                                                     | Productos                                                            |
| 1. Definir el esquema del Manual de Operaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Documentos básicos y de referencia<br>Guía para el análisis de los documentos del proyecto<br>Guía para el análisis de las disposiciones del Gobierno<br>Esquemas y organigramas financieros<br>Resultados de los procesos propuestos en otros proyectos | Inst. 1<br>Inst. 2<br>Inst. 3            | Equipo de apoyo a la implementación de la entidad ejecutora<br>Director (s)<br>Coordinadores (as) de componente<br>Administrador | Coordinar el proceso de Responsabilidad entre el Director (s) y el Equipo de apoyo, que se ejerce según el momento en que se realiza el ejercicio.                                  | Esquemas y contenido del Manual<br>Propuesta de actualización.       |
| 2. Definir trámites para aprobación del Manual y sus secciones<br><br>Verificación en los documentos de proyecto y en la normativa del país, sobre los trámites que se deben realizar para aprobar y legalizar el Manual de Operaciones del Proyecto                                                                                                                                                        | Documentos básicos y de referencia<br>Guía para el análisis de los documentos del proyecto<br>Guía para el análisis de las disposiciones del Gobierno                                                                                                    | Inst. 1<br>Inst. 2<br>Inst. 3            | Equipo de apoyo a la implementación de la entidad ejecutora<br>Director (s)<br>Coordinadores (as) de componente                  | Coordinar el proceso de Responsabilidad entre el Director (s) y el Equipo de apoyo, que se ejerce según el momento en que se realiza el ejercicio.                                  | Secuencia de pasos a seguir para el trámite                          |
| 3. Preparar la formulación de cada sección del Manual<br><br>Emisión de una directiva, indicando el objetivo y la importancia de formular el Manual de Operaciones del Proyecto<br><br>Definición de la metodología y tipo de acción que se requiere para cada sección y para el Manual en su totalidad<br><br>Planificación y organización de las acciones<br><br>Actualización de la propuesta de trabajo | Documentos básicos y de referencia del proyecto<br>Detalle del contenido del Manual de Operaciones<br>Guía para la preparación de talleres y agendas<br>Guía de trabajo individual                                                                       | Inst. 1<br>Inst. 5<br>Inst. 6<br>Inst. 7 | Personal de la UP<br>Miembros de Comités y Comisiones                                                                            | Los coordinadores (as) realizan las actividades y ejercicios que se requieren en cada etapa y según la sección, coordinando con el personal y los miembros de Comités y Comisiones. | Instrumentos de trabajo<br>Agendas de talleres o sesiones de trabajo |
| 4. Formular el Manual de Operaciones del Proyecto<br><br>Realización del proceso de elaboración e integración de secciones en un solo documento                                                                                                                                                                                                                                                             | Detalle de contenido del esquema<br>Guías de trabajo individual                                                                                                                                                                                          | Inst. 4<br>Inst. 7                       | Personal de la UP<br>Miembros de Comités y Comisiones                                                                            |                                                                                                                                                                                     | Manual de Operaciones para aprobación                                |
| 5. Trámites y aprobación del Manual de Operaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Documentos básicos y de referencia<br>Guías de trabajo individual<br>Documento para aprobación generado en la etapa 4<br>Documentos formales y oficiales de tabla y aprobación                                                                           | Inst. 1<br>Inst. 5                       |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                     | Manual de Operaciones aprobado                                       |

| Etapas / Actividades del proceso                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Instrumentos                                                                                                                                                                                                                                    | Referencia                               | Participantes                                                                                             | Responsabilidad                                                                                                                                                                                                                | Productos                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>6. Promoción y aplicación del Manual de Operaciones del Proyecto</b><br><br>Definición de los usuarios (as) del Estímulo el uso y aplicación del Manual.                                                                                                                                                                                                                                                           | Manual de Operaciones del Proyecto                                                                                                                                                                                                              |                                          | Director (a)<br>Coordinadores de Componente<br>Miembros de Comités y Comisiones                           | Los coordinadores (as) de componente realizan los procesos de capacitación en servicio y supervisan el uso y aplicación del Manual                                                                                             | Manual en uso<br>Usuarios capacitados en el uso del Manual                                                                                                                                                                                       |
| <b>7. Actualización del Manual de Operaciones del Proyecto</b><br><br>Definir los ajustes que se requiere realizar<br>Revisar el trámite que se requiere para aprobación<br>Revisar y mantener las condiciones para la formulación<br>Planificar y organizar los eventos para ajustar el Manual ó sus secciones<br>Realizar los eventos y elaborar un nuevo Manual<br>Tramitar para aprobación los cambios realizados | Documentos básicos y de referencia del proyecto.<br>Detalle del contenido del Manual de Operaciones<br>Guía para la preparación de talleres y agendas<br>Guía de trabajo individual.<br>Documentos formales y oficiales de trámite y aprobación | Inst. 1<br>Inst. 4<br>Inst. 6<br>Inst. 7 | Director (a)<br>Coordinadores (as) de componente<br>Personal de la UP<br>Miembros de Comités y Comisiones | El director (a) coordina los procesos<br><br>Los coordinadores (as) realizan las actividades y ejecuciones que se requiere en cada paso y según la sección, coordinando con el personal y los miembros de Comités y Comisiones | Secuencia de pasos a seguir para el trámite<br><br>Esquema de forma y contenido según ajustes<br>Instrumentos de trabajo<br>Agendas de talleres ó sesiones de trabajo<br>Manual de Operaciones para aprobación<br>Manual de Operaciones aprobado |



# Anexo

## **Instrumentos de apoyo a la formulación y actualización del Manual de Operaciones del Proyecto**

# Índice del Anexo

**Instrumento 1.**

Documentos básicos y de referencia para el proyecto.

**Instrumento 2.**

Guía para estudiar los documentos del proyecto.

**Instrumento 3.**

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

**Instrumento 4.**

Detalle del contenido del Manual de Operaciones.

**Instrumento 5.**

Formulación y actualización del Manual de Operaciones, según las fases de implementación.

**Instrumento 6.**

Guía para la preparación de talleres y agendas.

**Instrumento 7.**

Guía de trabajo individual.

# 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 II, El Financiamiento; la Sección III, El Proyecto y la Sección VI, 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 en una a tres páginas, 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

## Detalle de contenido del Manual de Operaciones

Se propone el contenido que se debe desarrollar en cada sección del Manual de Operaciones del Proyecto.

### **SECCION I: INTRODUCCIÓN**

#### **a) Contexto legal y organizativo del proyecto**

Se definen los mecanismos legales que dan sustento al proyecto, señalando si son contratos de préstamo, convenios; si están sustentados en leyes de la República u otro tipo de instrumento legal.

Se define a la entidad ejecutora y si es necesario a la entidad que representa al prestatario ante los organismos financieros.

Se definen los organismos financieros.

#### **b) Justificación**

Señalar la necesidad y obligación de los proyectos por normar sus acciones, por la importancia para los ejecutores de ordenar y respaldar las acciones realizadas y por la necesidad de responder a las disposiciones de las entidades de Gobierno y de los organismos financieros.

#### **c) Objetivos**

- i) General
- ii) Específicos

Señalar en forma general y específica lo que se espera del adecuado uso del Manual.

#### **d) Usuarios**

Se debe definir claramente quienes serán los usuarios, el tipo de uso y los momentos en que se usarán cada una de las secciones del Manual. Se recomienda el uso de una matriz de trabajo como la siguiente:

| ESQUEMA DEL MANUAL                                                      | USUARIO DE LA SECCIÓN Ó SUBSECCIÓN | TIPO DE USO | MOMENTO DE USO |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------|----------------|
| <b>SECCION III:</b><br>ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS Y ACTIVOS |                                    |             |                |
| <b>SECCION V:</b><br>PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACION            |                                    |             |                |
| Planificación estratégica                                               |                                    |             |                |
| Planificación operativa                                                 |                                    |             |                |
| Seguimiento y evaluación                                                |                                    |             |                |
|                                                                         |                                    |             |                |

### e) Estructura del Manual de Operaciones del Proyecto

Se debe explicar el contenido del Manual de Operaciones del Proyecto por secciones y la vinculación entre ellos.

### SECCION II: EL PROYECTO (generalidades)

Las generalidades que se mencionan, se encuentran básicamente en el IEEA y en los Contratos de Préstamo del proyecto, por lo que es necesario el análisis detallado de los mismos.

#### a) Justificación del proyecto

Describir la situación ó problemas que dan origen al proyecto y por qué y cómo la ejecución de este cambiará la situación original.

#### b) Objetivos

Inicialmente se señalan los consignados en los documentos del proyecto, específicamente el Marco Lógico. Se debe considerar que los objetivos se ajustarán durante la ejecución del proyecto, conforme el avance de la ejecución, que se refleja actualizando el Marco Lógico.

#### c) Principios

Definir y describir los principios que regirán la ejecución del proyecto, por ejemplo: participación, equidad, genero, sostenibilidad, otros. Tomando en cuenta los mencionados en el IEEA. Por lo general los principios no son

señalados en forma explícita en dicho documento, por lo que se recomienda revisar en detalle las diferentes secciones del IEEA, para así identificar los principios y someterlos a discusión con el equipo del proyecto, como parte de la formulación de la estrategia de ejecución.

#### **d) Modalidad de ejecución**

Definir la modalidad de ejecución, indicar cuál es el énfasis, por ejemplo crédito, la prestación de servicios, un equilibrio entre ambos. Definir si la ejecución será contratada a terceros ó si se concentrará en el ente ejecutor.

#### **e) Financiamiento**

Señalar las fuentes de financiamiento del proyecto, consignando para cada una el monto que aporta y detallando para cada fuente las categorías de inversión y si es posible los porcentajes. Este detalle se consigna en el Contrato de Préstamo o Convenios de Financiamiento y en el Plan Global de Inversiones. Se recomienda siempre consignar los montos en US\$, ya que es usual que así se defina en los instrumentos de financiamiento (contratos ó convenios).

Se puede usar un cuadro como el siguiente para resumir la información sobre el financiamiento:

| <b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b> | <b>MONTO EN US\$</b> |
|---------------------------------|----------------------|
| Fuente 1                        |                      |
| Fuente 2                        |                      |
| Fuente 3                        |                      |
| <b>Total del financiamiento</b> |                      |

Para consignar información detallada sobre las categorías de inversión, se recomienda el uso de un cuadro como el siguiente:

| Categoría de inversión  | Fuente 1 | Fuente 2 | Fuente 3 | TOTAL POR CATEGORIA |
|-------------------------|----------|----------|----------|---------------------|
| Categoría 1             |          |          |          |                     |
| Categoría 2             |          |          |          |                     |
| Categoría .....         |          |          |          |                     |
| <b>TOTAL POR FUENTE</b> |          |          |          |                     |

#### f) Fecha efectiva de inicio y fecha de término del proyecto

Señalar la fecha efectiva de inicio y la fecha de término del proyecto, de conformidad con lo establecido en los convenios o contratos de financiamiento o cualquier otra disposición al respecto.

#### g) Zona de influencia

Describir la región en la que se ejecuta el proyecto, incluyendo información geográfica: área total, población total, topografía/relieve; información productiva: hacer énfasis en las actividades típicas de la región vinculadas con las acciones del proyecto.

#### h) Población objetivo

Definir los tipos de población que hay en la región, que podrán ser atendidas por el proyecto. También se deben definir las características y cantidad de miembros para cada tipo. Se recomienda usar un cuadro para la tipificación de las familias ó personas como el que se recomienda seguidamente:

| Familias Grupo-Objetivo               | Total   |         | Pobres  |         |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                                       | Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres |
| a) Productores/as agropecuarios       |         |         |         |         |
| i) Arrendatarios/as                   |         |         |         |         |
| Explotación sin tierras               |         |         |         |         |
| Explotación menos de x# ha            |         |         |         |         |
| ii) Producción subsistencia           |         |         |         |         |
| Explotación. x# – x# ha               |         |         |         |         |
| iii) Pequeños productores/as          |         |         |         |         |
| Explotación. x# – x# ha               |         |         |         |         |
| Explotación. x# – x# ha               |         |         |         |         |
| Subtotal                              |         |         |         |         |
| b) Pescadores/as artesanales          |         |         |         |         |
| c) Artesanos/as – microempresarios/as |         |         |         |         |
| d) Trabajadores/as                    |         |         |         |         |
| Total                                 |         |         |         |         |

Esta información se puede encontrar en el IEEA; inicialmente se puede consignar tal y como se definió en ese documento, pero debe actualizarse a las condiciones reales del proyecto al inicio de la ejecución.

### **i) Componentes**

Describir el componente, definir el tipo actividades y servicios que se brindan desde cada componente, definir el tipo de cliente por servicio. Determinar los recursos con que se cuenta para la ejecución del componente. Describir el forma general los mecanismos que se proponen para la ejecución de actividades y prestación de los servicios. Introducir la estrategia de ejecución por componente.

Esta información se encuentra en el IEEA, inicialmente se puede consignar tal y como se definió en ese documento, pero debe actualizarse a las condiciones reales del proyecto, conforme se avanza en la fase de preparación y se concretan las estrategias de ejecución y los mecanismos de intervención.

### **j) Organización para la Ejecución**

Se debe definir la estructura organizativa del proyecto, identificando las instancias que intervienen en la ejecución del proyecto (ejecutivas, de coordinación y de prestación de servicios), estableciendo las relaciones que se deben mantener entre instancias.

Se recomienda la elaboración de un organigrama funcional y operativo que permita visualizar las jerarquías y las relaciones establecidas. Se puede usar de base el propuesto en el IEEA.

**i) Instancias Ejecutivas y de Coordinación:** Las más comunes son:

- (1) Comité de Proyecto
- (2) Dirección de la UP
- (3) Comité Técnico de la UP
- (4) Comités especializados de selección de proyectos
- (5) Otras

Para cada una de estas instancias se debe definir: El número de miembros; sexo, el perfil de los miembros; los mecanismos de selección, nombramiento y sustitución de los miembros; también se deben definir las funciones y forma de operar (reglamento) de cada instancia.

ii) Instancias de prestación de servicios, las más comunes son:

- (1) Unidades de servicios directos de la UP
- (2) Entidades prestadoras de servicios contratadas
- (3) Organizaciones de productores que prestan servicios
- (4) Técnicos individuales prestadores de servicios

Para cada una de estas instancias se deben definir: requisitos, criterios de selección, tipo de servicios a prestar, mecanismos de selección y contratación.

### **SECCION III: PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

#### **a) Proceso de planificación estratégica**

Para definir los procedimientos a seguir, los instrumentos a usar y las responsabilidades de cada uno de los participantes, se recomienda usar de guía el Fascículo 6 Planificación Estratégica de la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos. En esta sección del Manual de Operaciones del Proyecto se incluye el detalle de pasos a seguir para realizar la planificación estratégica del proyecto ó actualizar sus principales herramientas:

- i) El Marco Lógico
- ii) La Estrategia de Ejecución
- iii) El Plan Global de Inversiones

Los tres considerados como las herramientas básicas para mantener la visión integral y de largo plazo durante la ejecución del proyecto.

#### **b) Proceso de planificación operativa**

Para definir los procedimientos a seguir, los instrumentos a usar y las responsabilidades de cada uno de los participantes, se recomienda usar de guía el Fascículo 4 b, Planificación operativa. En esta sección del Manual de Operaciones del Proyecto se incluyen los pasos a seguir y los instrumentos, para realizar la planificación operativa, integrada con el presupuesto.

### **c) Proceso de seguimiento, sistematización y evaluación**

Para definir los procedimientos a seguir, los instrumentos a usar y las responsabilidades de cada uno de los participantes, se recomienda usar la Guía para el SyE de Proyectos, FIDA 2002. En esta sección del Manual de Operaciones del Proyecto se incluyen los pasos a seguir y los instrumentos, para el diseño y la operación de los Subsistemas de Seguimiento y Evaluación; también se debe incluir en esta sección, el proceso que aplicará el proyecto para la sistematización de experiencias; algunos elementos básicos de la sección son:

- i) La definición del Sistema de S&E.
- ii) Estudio de base y línea de base.
- iii) Los Indicadores.
- iv) Los Participantes.
- v) Los mecanismos de comunicación.
- vi) Los mecanismos de retroalimentación a usuarios.

## **SECCION IV: MODALIDAD DE INTERVENCION EN FUNCION DE LA ESTRATEGIA DE EJECUCION**

### **a) Aspectos generales**

i) Un enfoque de atención integrada sobre los clientes. Diferenciando por enfoque de género.

Definir los mecanismos mediante los cuales se logra integrar la atención a los clientes, alrededor de los objetivos del proyecto. Este planteamiento está totalmente vinculado con la forma en la que se realizan los procesos de planificación estratégica y operativa; integrando los planteamientos de cada componente sobre la base de responsabilidades compartidas alrededor de objetivos compartidos.

Se deben evitar las propuestas separadas por parte de cada componente para luego juntarlas y así formular la propuesta integrada.

ii) Tipos de servicios/componentes

Definir los diferentes tipos de servicio que brindará el proyecto, diferenciando por enfoque de género.

### iii) Vínculos entre componentes

Definir claramente la forma en que las diferentes actividades y servicios de cada uno de los componentes se vinculan.

### b) Por componente

i) Estrategias de ejecución del componente: Definir las estrategias de cada componente, estas se derivan de las estrategias de ejecución formuladas durante la planificación estratégica. Diferenciar por enfoque de género.

ii) Tipo de clientes por componente. Diferenciar por enfoque de género.

- Definir claramente los tipos de clientes que serán atendidos por cada componente, estableciendo las características de cada uno. Por ejemplo: si son grupos organizados, familias ó personas individuales, la actividad productiva a la que se dedican, si son organizaciones de servicios ó intermediarias financieras, su situación legal, distribución geográfica entre otros. Un apoyo importante se encuentra en el Fascículo 9 Focalización del grupo objetivo y organización de base, instrumento que también es de utilidad para el siguiente punto.

iii) Criterios para la selección de clientes. Diferenciar por enfoque de género.

- Definir las características y condiciones con que debe cumplir cada grupo potencial e interesado para calificar y ser seleccionado como cliente del proyecto.
- Definir los mecanismos e instrumentos que se aplicarán para hacer la calificación y selección.

iv) Método de intervención por tipo de cliente: En función de los objetivos del proyecto, de la estrategia de ejecución y de la estrategia por componente, se debe definir el método de intervención.

**(1) Proceso de atención:** Consiste en la serie de etapas y pasos a seguir para el logro de los objetivos indicados. Para cada etapa se deben diseñar los instrumentos adecuados a las condiciones propias del proyecto. Es importante contar con un proceso que permita atender la demanda de servicios y la oferta de servicios, así como el establecimiento de vínculos

entre ambos. Un apoyo importante se encuentra en el Fascículo 10: El levantamiento de la demanda.

**(2) Sistema de calificación**

- Definir los mecanismos de calificación que se aplicarán a cada tipo de cliente, con el fin de evaluar su evolución, transformación y consolidación, como resultado de la atención brindada por el proyecto. Diferenciar por enfoque de género.
- Definir las etapas de evolución, transformación y consolidación que se espera tenga el cliente como resultado del avance en el proceso de atención. Estas etapas están directamente relacionadas con el método de intervención definido.

| Indicadores generales y específicos definidos | Peso relativo asignado a cada indicador | Etapas de avance del cliente, resultado del proceso de atención |         |         |         |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
|                                               |                                         | Etapa 1                                                         | Etapa 2 | Etapa 3 | Etapa 4 |
| ↓                                             | →                                       | X                                                               |         |         |         |
| →                                             | →                                       | X                                                               | X       |         |         |
| →                                             | →                                       |                                                                 |         | X       |         |

Peso relativo asignados por etapa

- Definir los indicadores que se utilizaran para calificar a los clientes.
- Definir la relación entre los indicadores y las etapas de avance, determinando el peso relativo que se aplicarán a cada indicador en cada etapa, se recomienda el uso de la siguiente matriz:
- Para la aplicación del sistema de calificación, se deben diseñar instrumentos de recolección y análisis de datos, se deben programar las evaluaciones en forma periódica y se recomienda que sean aplicadas por actores externos al proyecto.

**(3) Sistemas de incentivos:** Se propone el diseño de un sistema de incentivos en función del método de intervención y del sistema de calificación. Diferenciar por enfoque de género.

- Definir el tipo de incentivos: Si son de Desarrollo Organizativo, como diseño de manuales, legalización de la organización, apoyo contable, capacitación, otros. De Desarrollo Productivo, como insumos, materiales, asistencia técnica y otros. Contratos de coejecución ó recursos de intermediación financiera para las prestadoras de servicios que a su vez son clientes del proyecto.
- Definir los instrumentos que utilizan para aplicar un sistema de incentivos, como son el sistema de calificación, los planes de desarrollo empresarial, los fondos de crédito y de garantía, los contratos de coejecución, la estrategia y metodología de atención por tipo de cliente.
- Definir los criterios que debe cumplir el cliente del proyecto para la aplicación del sistema de incentivos.
- Definir las modalidades de entrega de los incentivos.
- Definir el proceso a seguir para la gestión de incentivos.

**v) Instrumentos normativos (reglamentos, contratos, etc.)**

- Definir el tipo de instrumentos mediante los cuales se formaliza y regula la relación entre el proyecto, los demandantes de servicios, los oferentes de servicios y cualquier otro actor que tenga una función relevante y formal en el proceso.
- Diseñar los instrumentos que servirán de modelo, pueden ser convenios, contratos, cartas de intenciones u otros.

**4. SECCION V: ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS Y ACTIVOS**

Esta sección se formula usando como apoyo la " Guía Práctica para la Administración Financiera de Proyectos Financiados por el FIDA e Centroamérica". Es fundamental en la definición de los procesos dejar claramente establecidas las condiciones para documentar y respaldar todas las acciones de administración de recursos financieros y activos.

**a) Leyes y procedimiento nacionales y de los convenios con entes financiadores externos a seguir**

Señalar la normativa nacional y de los organismos financieros externos, bajo la cual se regirá la administración de los recursos financieros y de los activos del proyecto.

**b) Organización de la Unidad de Administración Financiera**

Definir su composición en cuanto a unidades operativas, la constitución del equipo administrativo, el perfil y las funciones de cada uno de los miembros del equipo.

**c) Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios**

Deben definir:

- La modalidad de contratación (según la normativa que aplique) contratos directos, concursos privados, concursos públicos, concursos internacionales.
- Los procedimientos a seguir, señalando cada uno de los pasos ó etapas.
- Los instrumentos (como formularios ó boletas), que se deben aplicar en cada paso ó etapa.
- Las personas, unidades ó instancias que tienen responsabilidades en cada una de las etapas ó pasos. Las funciones que implican cada una de las responsabilidades asignadas.
- Se debe verificar que cualquier instancia que tenga un rol en el proceso de adquisiciones, debe ser incluida en la sección II, h), i ó ii.

**d) Procedimientos para la contratación de servicios a terceros**

- Definir la modalidad de contratación (según la normativa que aplique) contratos directos, convenios, concursos privados, concursos públicos, concursos internacionales.
- Clara definición del tipo de servicios a contratar y de los requisitos y características de las empresas a contratar.

- Los procedimientos a seguir, señalando cada uno de los pasos ó etapas.
- Los instrumentos (como formularios ó boletas), que se deben aplicar en cada paso ó etapa.
- Las personas, unidades ó instancias que tienen responsabilidades en cada una de las etapas ó pasos. Las funciones que implican cada una de las responsabilidades asignadas.
- Se debe verificar que cualquier instancia que tenga un rol en el proceso de contratación de servicios a terceros, debe ser incluida en la sección II, h), i ó ii.

**e) Procedimientos para contratar asesoría técnica y estudios**

- Definir la modalidad de contratación (según la normativa que aplique) contratos directos, convenios, concursos privados, concursos públicos, concursos internacionales.
- Clara definición del tipo de servicios a contratar y de los requisitos y características de las empresas a contratar.
- Los procedimientos a seguir, señalando cada uno de los pasos ó etapas.
- Los instrumentos (como formularios ó boletas), que se deben aplicar en cada paso ó etapa.
- Las personas, unidades ó instancias que tienen responsabilidades en cada una de las etapas ó pasos. Las funciones que implican cada una de las responsabilidades asignadas.
- Se debe verificar que cualquier instancia que tenga un rol en el proceso de contratación, debe ser incluida en la sección II, h), i ó ii.
- Se deben dejar establecidas las condiciones para la adecuada formulación de TDR.

- f) **Pautas para la formulación y ejecución de los presupuestos anuales, como parte de los POAs.**
- Vincular el ciclo para la elaboración de presupuesto con el ciclo de planificación operativa.
  - Definir la normativa que rige la formulación de presupuesto y las instancias que intervienen en su aprobación y control.
  - Definir los mecanismos para la programación de actividades de formulación, trámite y aprobación del presupuesto, en concordancia con las fechas establecidas por el país y por los organismos financieros.
  - Definir los pasos a seguir para la formulación, trámite y aprobación del presupuesto, señalando para cada paso: los instrumentos a utilizar, los participantes y sus responsabilidades.
- g) **Mecanismos para obtener desembolsos de fuentes externas y nacionales**
- Definir la normativa que regula la gestión de los desembolsos.
  - Definir los montos a desembolsar y los plazos ó períodos para su gestión.
  - Definir los pasos a seguir para la gestión de los desembolsos, señalando para cada paso: los instrumentos a utilizar, los participantes y sus responsabilidades.
- h) **Sistema contable-financiero y presupuestario integrado del proyecto**
- Definir claramente el sistema integrado, señalar sus componentes y como se relacionan entre sí.
  - Elaborar un catalogo de cuentas apropiado.
  - Definir los procedimientos contables y de control interno, los pasos a seguir y los instrumentos que se utilizan como formularios, boletas, secuencia de firmas, archivo y otros.

- Definir los vínculos con otros procedimientos de la administración de recursos financieros y activos (por ejemplo procesos de contratación, presupuesto y control de activos)

**i) Informes financiero-contable y presupuestario**

- Definir los tipos de informe a generar y las fechas en que deben salir, de acuerdo a los usuarios de los informes, los contenidos requeridos por cada usuario y las fechas en que requieren cada informe.
- Elaborar un programa para la elaboración de informes, vinculado con los informes de planificación.
- Definir los pasos a seguir para la elaboración y trámite de los informes, señalando para cada paso: los instrumentos a utilizar, los participantes y sus responsabilidades.

**j) Archivos del proyecto**

- Definir los mecanismos para documentar y respaldar las acciones del proyecto, estableciendo vínculos entre los procesos administrativos y técnicos.
- Definir los componentes del archivo, si se mantiene por secciones según área de trabajo y se establecen códigos de referencia, ó si se integra en un solo archivo.
- Definir quien administra el archivo (por secciones ó integrado)
- Definir que documentos se requieren: quien los genera, quien los pasa al archivo. Definir los mecanismos para tener acceso a los documentos en archivo.

**k) Control de activos**

- Definir los mecanismos para el recepción, registro y control de activos (control de activos recibidos, registro de activos en el proyecto, uso de placas numeradas, fichas de registro de los activos asignados por persona, registro de activos deteriorados, otros).

- Definir los mecanismos para vincular el control físico de los activos con el control contable (parte del sistema contable financiero, punto h) anterior)
- l) Auditoría**
- i) Interna**
- Definir los procedimientos a seguir.
  - Definir el perfil del responsable.
  - Definir funciones del responsable
  - Definir la ubicación del responsable: si será parte del ente ejecutor, si responderá a alguna Junta, Comité, Consejo superior del proyecto ó al ente contralor del país.
- ii) Externa**
- Definir los productos que se requieren de la auditoría externa.
  - Definir los mecanismos de contratación.
  - Definir TDR y mecanismos de trabajo con los auditores.
- m) Preparación del cierre administrativo y traspaso de bienes**
- Establecer los requisitos para el cierre de las cuentas del proyecto.
  - Establecer mecanismos legales y criterios para el traspaso de recursos y equipos a usuarios y Gobierno.
  - Establecer condiciones para seguimiento y cierre de contratos de personal y otros.

## 5. SECCION VI. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### a) Procedimientos para selección y contratación de personal

Para el diseño de esta sub sección, se recomienda aplicar el Fascículo 1 "Formación del equipo de la UP"

### b) Normas de administración de personal

Se debe tener bien definida la normativa bajo la cual se administra el recurso humano del proyecto, determinar si se regula bajo los principios de contratación de la entidad ejecutora (el Gobierno), de los organismos financieros internacionales o por la práctica privada de contratación de personal del país. Esta definición es básica, pues permite saber el grado de

rigidez ó flexibilidad con que se cuenta para realizar acciones en los ámbitos que se detallan en los siguientes índices.

- i) Capacitación de personal
- ii) Incentivos al personal
- iii) Seguros e indemnización
- iv) Resolución de conflictos.

**c) Pagos de transportes y viáticos**

Se debe verificar si el proyecto está sujeto a la normativa del país ó de los organismos financieros, en este tema. Es usual que ambos (Gobierno y organismos financieros tengan diseñados sus propios reglamentos), si el proyecto está sujeto a cualquiera de los dos regímenes, se recomienda incluir en este manual el reglamento que aplica.

Si el proyecto no está sujeto a ninguno de los dos, siempre es recomendable usar el que mejor convenga y adecuarlo a las condiciones del proyecto.

**6. SECCION VII: REGLAMENTOS ESPECIALES DE FONDOS**

**a) Fondos de Financiamiento Rural (crédito y ahorro, fondos de desarrollo rural)**

**b) Fondos de Asistencia Técnica**

Es usual que los fondos de crédito y de garantía y otros fondos de financiamiento rural se normen desde el inicio del proyecto como parte de las condiciones previas y/ó de efectividad. Para orientar su formulación hay propuestas de reglamento en el IEEA, que pueden servir de base para formular la propuesta inicial.

Estas propuestas deben ser ajustadas conforme se avanza en la puesta en operación de los fondos, tomando como base, las condiciones y características de la entidad que administra el fondo. También se debe tomar en cuenta si es una entidad definida por los documentos del proyecto ó si se puede hacer concurso en busca de la mejor opción. Otros elementos que pueden provocar modificaciones en los reglamentos, son las estrategias, los métodos de intervención y los resultados en el avance del proyecto.

Se debe tener presente que estos reglamentos son instrumentos para normar el uso de recursos de soporte a otras acciones del proyecto por ejemplo, crédito para desarrollo productivo ó crédito para intermediación financiera. Por esta razón el los reglamentos de crédito y de garantía se deben ver y desarrollar como un complemento a los procesos de intervención y deben contar con procesos propios de entrega de los recursos.

**7. SECCION VIII: ANEXOS**

**8. SECCION IX: SIGLAS Y GLOSARIO**

# Instrumento 5

## Formulación y actualización del Manual de Operaciones del Proyecto, según las fases de implementación

En la siguiente matriz se recomiendan los momentos, según las fases de implementación en que se deben realizar acciones de formulación ó actualización del Manual y sus secciones.

También se indican los instrumentos ó documentos de apoyo a los que se puede recurrir.

| Contenido del manual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Fases de Implementación                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                        |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Condiciones previas                                                                                                                                                                                                                                     | Preparación para la ejecución                                                                                                                                                                 | Inicio o arranque de acciones                                                                                                                                                                                                                                       | Ampliación o consolidación de acciones | Terminación del préstamo |
| <b>SECCION I: INTRODUCCIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                        |                          |
| a) Contexto legal y organizativo del proyecto<br>b) ¿Por que un manual de operaciones?<br>c) Objetivos del manual<br>i) General<br>ii) Especificos<br>d) Usuarios del Manual<br>e) Estructura del Manual                                                                                                                                                                            | Se utiliza de base lo que se establece en los Contrato ó convenio de financiamiento y el documento IEEA.                                                                                                                                                | Se utiliza de base lo que se establece en los Contrato ó convenio de financiamiento y el documento IEEA.                                                                                      | Se ajusta solo si hay algún cambio en el contexto legal y organizativo.                                                                                                                                                                                             |                                        |                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Discusión del grupo de apoyo a la implementación y del Director de la UP.                                                                                                                                                                               | Discusión del grupo técnico de la UP, organismos financieros y entidades de gobierno.                                                                                                         | Discusión del grupo técnico de la UP, organismos financieros y entidades de gobierno.<br><br>También se debe verificar las leyes ó normas en que se sustentan los cambios.                                                                                          |                                        |                          |
| <b>SECCION II: EL PROYECTO (generalidades)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                        |                          |
| a) Justificación del proyecto<br>b) Objetivos<br>c) Principios<br>d) Modalidad de ejecución<br>e) Financiamiento<br>f) Fecha efectiva de inicio y fecha de término del proyecto<br>g) Zona de influencia<br>h) Población objetivo<br>i) Componentes<br>j) Organización para la Ejecución<br>i) Instancias Ejecutivas y de Coordinación<br>ii) Instancias de prestación de servicios | Esta sección se prepara sobre la base de las condiciones establecidas en el documento IEEA.<br><br>Se podría iniciar la discusión sobre posibles ajustes en función de las condiciones reales del proyecto, principalmente en lo referente al punto h). | Esta sección se ajusta como resultado de los procesos de Inducción Interna e Inducción Externa<br><br>Tomando como base la participación de mas actores y con mayor nivel de responsabilidad. | Esta sección podría sufrir modificaciones, resultado de la planificación estratégica, de la estrategia de terminación del proyecto y sostenibilidad y como resultado de los procesos de seguimiento y evaluación según en la Guía para SyE de Proyectos, FIDA 2002. |                                        |                          |
| <b>SECCION III: PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                        |                          |
| a) Proceso de planificación estratégica<br>i) Marco lógico<br>ii) Estrategia de ejecución<br>iii) Plan Global de inversiones                                                                                                                                                                                                                                                        | Se utilizan de base los definidos en los convenios y contratos de financiamiento y en el IEEA<br><br>Se definen los procesos a seguir para su actualización, con base en el fascículo de planificación estratégica.                                     | Se hacen ajustes como resultado de los procesos de Inducción Interna e Inducción Externa                                                                                                      | Se hacen ajustes como resultado del proceso de planificación estratégica.                                                                                                                                                                                           |                                        |                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                |                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Proceso de planificación estratégica<br>i) Marco lógico<br>ii) Estrategia de ejecución<br>iii) Plan Global de inversiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Se utilizan de base los definidos en los convenios y contratos de financiamiento y en el IEAA<br><br>Se definen los procesos a seguir para su actualización, con base en el fascículo de planificación estratégica.                                                                          | Se hacen ajustes como resultado de los procesos de Inducción Interna e Inducción Externa                                                                                                                                                                                                | Se hacen ajustes como resultado del proceso de planificación estratégica.                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |                                                                                                      |
| b) Proceso de planificación operativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Se definen los procesos a seguir, con base en el fascículo de planificación operativa                                                                                                                                                                                                        | Se hacen ajustes como resultado de los procesos de Inducción Interna e Inducción Externa y la Planificación operativa.                                                                                                                                                                  | Se hacen ajustes como resultado de los procesos de planificación estratégica, y la planificación operativa.                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                |                                                                                                      |
| c) Proceso de seguimiento, sistemantización y evaluación<br>i) Sistema de S&E<br>ii) Indicadores<br>iii) Participación<br>iv) Comunicación<br>v) Retroalimentación a usuarios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Se diseña el sistema y se define la normativa que lo regirá, con base en la Guía para SyE de Proyectos, FIDA 2002.                                                                                                                                                                      | Se realizan ajustes, resultado de la experiencia, con base en la Guía para SyE de Proyectos, FIDA 2002                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                |                                                                                                      |
| <b>SECCION IV: MODALIDAD DE INTERVENCION EN FUNCION DE LA ESTRATEGIA DE EJECUCION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                |                                                                                                      |
| a) Aspectos generales:<br>i) Un enfoque de atención integrada sobre los clientes.<br>ii) Tipos de servicios/componentes<br>iii) Vínculos entre componentes<br>b) Por componente<br>i) Estrategias de ejecución del componente<br>ii) Tipo de clientes por componente<br>iii) Criterios para la selección de clientes<br>iv) Método de intervención por tipo de cliente<br>(1) Proceso de atención<br>(a) Oferta y demanda<br>(2) Sistema de calificación<br>(3) Sistemas de incentivos<br>(4) Instrumentos normativos (reglamentos, contratos, etc.)                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Se pueden hacer planteamientos iniciales, con base en los documentos de proyecto, como los contratos y convenios de financiamiento y el IEAA y como resultado de los procesos de Inducción Interna e Inducción Externa.                                                                 | Resultado de la Planificación Estratégica, la Promoción y Difusión y de la Organización para la Ejecución, se definen los elementos que componen esta sección, usando como insumo los fascículos de focalización, demandas, identificación y selección de oferentes y Financiamiento Rural. | Se realizan ajustes, según el avance y condiciones de la ejecución.                                                                            | Se realizan ajustes en función de la estrategia de cierre y sostenibilidad del proyecto              |
| <b>SECCION V: ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS Y ACTIVOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                |                                                                                                      |
| c) Leyes y procedimiento nacionales y de los convenios con entes financiadores externos a seguir<br>d) Organización de la Unidad de Administración y Finanzas<br>e) Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios<br>f) Procedimientos para la contratación de servicios a terceros<br>g) Procedimientos para contratar asesoría técnica y estudios<br>h) Pautas para la formulación y ejecución de los presupuestos anuales como parte del POA<br>i) Mecanismos para obtener desembolsos de fuentes externas y nacionales<br>j) Sistema contable, financiero y presupuestario integrado del proyecto<br>k) Informes financiero, contable y presupuestario<br>l) Archivos del proyecto<br>m) Control de activos<br>n) Auditoría<br>i) Interna<br>ii) Externa | Se debe formular con base en la normativa de la entidad ejecutora, la normativa del país, las disposiciones de las entidades financieras y las recomendaciones de la orientación de la Guía Práctica para la Administración Financiera de Proyectos Financiados por el FIDA, FIDA-RUTA 1999. | Se ajusta como resultado de profundizar en la discusión sobre el proyecto, incorporando nuevos actores. Producto de los procesos de Inducción Interna e Inducción Externa.<br><br>Guía Práctica para la Administración Financiera de Proyectos Financiados por el FIDA, FIDA-RUTA 1999. | Se debe ajustar si se dan cambios en la condición legal del proyecto, que afecten la administración de recursos, financieros y activos.<br><br>Guía Práctica para la Administración Financiera de Proyectos Financiados por el FIDA, FIDA-RUTA 1999.                                        | Se debe ajustar en función de los cambios que exige la terminación del préstamo y la preparación de condiciones pos-préstamo y sostenibilidad. | Guía Práctica para la Administración Financiera de Proyectos Financiados por el FIDA, FIDA-RUTA 1999 |
| <b>SECCION VI. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                |                                                                                                      |
| a) Procedimientos para selección y contratación de personal<br>b) Normas de administración de personal<br>i) Capacitación de personal<br>ii) Incentivos al personal<br>iii) Seguros e indemnización<br>iv) Resolución de conflictos.<br>v) Pagos de transportes y viáticos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | EL Director, con el equipo de apoyo de la entidad ejecutora, definen y norman los procesos de selección y contratación del personal. Considerar la normativa del país sobre el tema.                                                                                                         | Se realizan ajustes, como resultado de la experiencia y de cambios en la ejecución del proyecto, que así lo requieran.                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Se debe ajustar en función de los cambios que exige la terminación del préstamo y la preparación de condiciones pos-préstamo y sostenibilidad. | Guía Práctica para la Administración Financiera de Proyectos Financiados por el FIDA, FIDA-RUTA 1999 |
| <b>SECCION VII: REGLAMENTOS ESPECIALES DE FONDOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                |                                                                                                      |
| a) Fondos de Financiamiento Rural (crédito y ahorro, fondos de desarrollo rural),<br>b) Fondos de Asistencia Técnica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Usualmente se deben formular los reglamentos y decretos que regulan la operación de estos fondos                                                                                                                                                                                             | Actualización y ajuste como resultado del avance y condiciones de la ejecución.                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Se realizan ajustes en función de la estrategia de cierre y sostenibilidad del proyecto                                                        |                                                                                                      |
| <b>SECCION VIII: ANEXOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                |                                                                                                      |
| <b>SECCION IX: SIGLAS Y GLOSARIO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                |                                                                                                      |

# Instrumento 6

## 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 en el taller

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). Para cada sesión se recomienda la construcción de una matriz como la que se describe:

| Nombre de la sesión:   |                 |                                  |                           |             |
|------------------------|-----------------|----------------------------------|---------------------------|-------------|
| Objetivo de la sesión: |                 |                                  |                           |             |
| Temas a desarrollar    | Tiempo asignado | Método de trabajo para la sesión | Instrumentos y materiales | Responsable |
|                        |                 |                                  |                           |             |
|                        |                 |                                  |                           |             |
|                        |                 |                                  |                           |             |

### 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 del taller

| Horario Día y hora | Temas a tratar | Responsable |
|--------------------|----------------|-------------|
|                    |                |             |
|                    |                |             |
|                    |                |             |
|                    |                |             |
|                    |                |             |
|                    |                |             |

### 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 7

## Guía de trabajo individual

### PROYECTO .....

#### 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

General  
Resultado último y final del trabajo

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 e intermedios y pueden ser complementarios y secundarios. Siempre los importantes y necesarios.

#### 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 |
|                                   |                          |                                       |                                                       |             |
|                                   |                          |                                       |                                                       |             |
|                                   |                          |                                       |                                                       |             |

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

| Tema: <i>Tipificación de la población objetivo</i>                                                                    |                              |                                       |                                                           |                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Objetivo de la sesión de trabajo: <i>Actualizar la información sobre la población objetivo y sus características.</i> |                              |                                       |                                                           |                                                           |
| Productos esperados                                                                                                   | Documentos de referencia     | Fuentes de información complementaria | Instrumentos operativos en que se refleja el producto     | Responsable                                               |
| <i>Definir los tipos de clientes</i>                                                                                  | <i>IEEA<br/>Diagnósticos</i> |                                       |                                                           |                                                           |
| <i>Definir las características generales de cada tipo de cliente</i>                                                  | <i>Informes</i>              | <i>Entrevistas<br/>Encuestas</i>      | <i>Criterios de selección<br/>Estrategia de ejecución</i> | <i>Coordinador de componente<br/>Encargado de P&amp;S</i> |
| <i>Definir el número de personas según género y/ó familias beneficiadas</i>                                           |                              |                                       | <i>Metodología de intervención</i>                        |                                                           |
| <i>Resultados esperados según el tipo de cliente</i>                                                                  |                              |                                       |                                                           |                                                           |

