



## Unidad Regional de Asistencia Técnica

Ministerios de Agricultura de Centroamérica,  
BIRF, FIDA, DFID, FAO, BID, IICA, IFPRI

# DOCUMENTO TÉCNICO DE PROYECTO (2004-2007)



30 de junio de 2004

## **ÍNDICE DE CONTENIDO**

<b>SIGLAS</b>	<b>vi</b>
<b>PREFACIO</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>ix</b>
<b>I. RUTA EN EL SECTOR RURAL CENTROAMERICANO</b>	<b>1</b>
A. Oportunidades y desafíos del sector rural centroamericano	1
B. Estrategia de desarrollo rural de los países	6
C. Efectividad de las instituciones	8
D. Asistencia anterior o en curso de RUTA	11
<b>II. JUSTIFICACIÓN DE RUTA V</b>	<b>12</b>
A. Vigencia del concepto de Proyecto RUTA	12
B. Lecciones aprendidas y ventajas comparativas	13
C. Resultados de la Evaluación de RUTA IV	14
D. Propuestas de los socios para RUTA V	15
E. RUTA V: Concepto de proyecto actualizado	16
<b>III. OBJETIVOS Y ENFOQUE ESTRATÉGICO</b>	<b>17</b>
A. Objetivos	17
a) Marco lógico	17
b) Objetivo superior (fin) y objetivo de proyecto (propósito) de RUTA V	18
c) Resultados (productos)	18
B. Enfoque estratégico	20
a) Actividades interagenciales	20
b) Actividades de alcance regional	21
c) Actividades de interés particular	22
d) Armonización de la demanda con las ventajas comparativas de RUTA	23

<b>IV. ARREGLOS INSTITUCIONALES Y PROCEDIMIENTOS DE EJECUCIÓN</b>	<b>24</b>
A. Criterios generales	24
B. Las distintas funciones relacionadas a la implementación de RUTA V	26
B. El rol de los distintos socios	29
C. Organización gerencial	30
D. Principales mecanismos y procesos de ejecución	32
a) Mecanismos de ejecución	32
b) Los procesos	33
<b>V. RECURSOS NECESARIOS Y APORTES</b>	<b>34</b>
A. Los recursos a disposición de RUTA	34
a) Recursos para actividades interagenciales y recursos para actividades de interés particular	34
b) Recursos de base y recursos adicionales	35
B. Recursos humanos y físicos	36
a) Recursos humanos de la Unidad Regional (UR)	36
b) Recursos humanos en los países	38
c) Recursos físicos	38
C. Recursos totales	38
a) Aportes totales	39
b) Aportes en efectivo y en especie	39
c) Aportes por socios	41
d) Aportes adicionales	44
<b>VI. RIESGOS</b>	<b>44</b>
A. Los distintos riesgos enfrentados por RUTA V	44
a) Inadecuada disponibilidad de recursos	44
b) Carencia de incentivos para actividades interagenciales	45
c) Deterioro del proceso de integración regional	45
d) Deterioro de las políticas económicas y sociales nacionales	46
e) Concentración del financiamiento de RUTA V	46
B. Minimización de los riesgos	46
<b>ANEXOS</b>	<b>47</b>

## **ÍNDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro 1: Incidencia de la pobreza rural en Centroamérica (2001)</b>	<b>2</b>
<b>Cuadro 2: Funciones de los distintos socios</b>	<b>30</b>
<b>Cuadro 3: Staffing Plan de RUTA</b>	<b>37</b>
<b>Cuadro 4: Personal Administrativo Permanente de la Unidad Regional (UR)</b>	<b>38</b>
<b>Cuadro 5: Contribuciones Totales (US\$)</b>	<b>39</b>
<b>Cuadro 6: Contribuciones en Efectivo</b>	<b>40</b>
<b>Cuadro 7: Contribuciones en Especie</b>	<b>41</b>
<b>Cuadro 8: Aportes Totales de los Socios</b>	<b>42</b>

## **INDICE DE ANEXOS**

<b><u>ANEXO 1</u> ACTAS DE LA REUNIÓN CONJUNTA DE MINISTROS DE AGRICULTURA DE CENTROAMÉRICA Y REPRESENTANTES DE LAS AGENCIAS SOCIAS DE RUTA</b>	<b>48</b>
<b><u>ANEXO 2</u> MARCO LÓGICO DE RUTA V</b>	<b>52</b>
<b>APÉNDICE A: MATRIZ DE BASE</b>	<b>54</b>
<b>APÉNDICE B: ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>57</b>
<b><u>ANEXO 3</u> TERMINOS DE REFERENCIA DEL PROYECTO RUTA</b>	<b>60</b>
<b><u>ANEXO 4</u> IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS: PROGRAMAS BIENALES DE TRABAJO (PBT) Y PROGRAMAS ANUALES DE TRABAJO (PAT)</b>	<b>65</b>
<b><u>ANEXO 5</u> STAFFING PLAN PARA RUTA V</b>	<b>70</b>
<b><u>ANEXO 6</u> CUADROS FINANCIEROS</b>	<b>74</b>

## SIGLAS

BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIRF/ BM	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/ Banco Mundial
CAC	Consejo Agropecuario Centroamericano
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CBM	Corredor Biológico Mesoamericano
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
CD	Comité Directivo de RUTA
CST	Comité de Supervisión Técnica de RUTA
CDD	Desarrollo con Enfoque Comunitario (Community Driven Development)
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPREDENAC	Centro de Coordinación para la Prevención de Desastres Naturales en América Central
CI	Conservación Internacional
CRRH	Comisión Regional de Recursos Hidráulicos
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido (Department for International Development)
EEUU	Estados Unidos de América
ERP	Estrategia de Reducción de la Pobreza
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (Food and Agriculture Organization)
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
GEF	Fondo Mundial del Medio Ambiente (Global Environmental Facility)
GTZ	Agencia de Cooperación Técnica Alemana
HIPC	País Pobre Altamente Endeudado (Highly Indebted Poor Country)
IFPRI	Instituto Internacional para la Investigación sobre las Políticas Alimenticias (International Food Policy Research Institute)
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
JBIC	Banco Japonés para Cooperación Internacional (Japan Bank for International Cooperation)
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
NNUU	Naciones Unidas
OIRSA	Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONG	Organismo No Gubernamental
PEA	Población Económicamente Activa

PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPP	Plan Puebla Panamá
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RUTA	Unidad Regional de Asistencia Técnica (Regional Unit for Technical Assistance)
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
SIECA	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
SWAp	Enfoque Programático Sectorial (Sector-Wide Approach)
TDRs	Términos de Referencia
UNOPS	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (United Nations Office for Project Support)
UR	Unidad Regional de RUTA
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (United States Agency for International Development)
US-CAFTA	Acuerdo de Libre Comercio Centroamericano – EEUU (Central American Free Trade Agreement with the US)
UTN	Unidad Técnica Nacional de RUTA
WWF	World Wildlife Fund

## **PREFACIO**

Este informe es el Documento Técnico para la V Etapa del Proyecto RUTA de Asistencia Técnica para el Desarrollo Rural en Centroamérica (2004 – 2007).

Fue preparado con base a los resultados de la Misión Interagencial de Concepto de RUTA V organizada del 2 al 9 de noviembre de 2003, y las discusiones que se celebraron entre los socios de RUTA a los largo de los cuatro meses que siguieron esta misión, inclusive durante la reunión de socios de RUTA del 5 de diciembre de 2003 (ver Actas de esta reunión en Anexo 1). El documento recoge los diversos comentarios y observaciones recibidos de los gobiernos, las agencias socias y el personal de las UTNs y la Unidad Regional.

Como lo indica su título, este informe es un documento técnico de diseño del proyecto y es especialmente importante por contener una exposición detallada de la racionalidad, objetivos, estrategia de ejecución, costos y financiamiento del proyecto. Una vez aprobado oficialmente por todos los socios de RUTA será la base para los acuerdos legales que se establecerán entre los socios de RUTA (gobiernos y agencias socias), la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS, la Agencia Administradora) y la Dirección del proyecto.

## **RUTA**

**(Unidad Regional de Asistencia Técnica)**

### **PROYECTO DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL DESARROLLO RURAL EN CENTROAMÉRICA ( 2004 – 2007)**

#### **RESUMEN EJECUTIVO**

##### **ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

1. El sector rural centroamericano requiere de acciones conjuntas de los gobiernos y la cooperación externa para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan para solucionar o mitigar los problemas de pobreza rural, restricciones al desarrollo económico y sectorial, y debilidades institucionales.

2. La región centroamericana, con una población de 35 millones de habitantes, presenta principalmente: (i) índices de pobreza extremadamente altos en zonas rurales, dos terceras partes de la población rural no tienen recursos suficientes para consumir un nivel adecuado de bienes, y una tercera parte ni siquiera consume el nivel adecuado de alimentos; (ii) una alta vulnerabilidad a los desastres naturales, lo que ha contribuido a aumentar la pobreza rural; (iii) un rápido y profundo cambio de la economía rural, reflejada en el detrimento de la producción primaria versus el crecimiento de producción rural no agrícola; a la que se agrega la crisis cafetalera, que está afectando significativamente la producción, exportaciones, empleo, ingresos y por ende la estabilidad económica y social de los pequeños y medianos productores de la región; (iv) el deterioro de los recursos naturales y el ambiente, que requiere del liderazgo necesario para la coordinación y desarrollo de acciones estratégicas, programas y proyectos entre los sectores de agricultura y ambiente; (v) el desafío de la apertura comercial, que representa nuevas e importantes oportunidades para acelerar el crecimiento económico en la región; y (vi) un bajo nivel de asociatividad en ciertos grupos de la población, especialmente de los pequeños productores.

3. Ante este contexto, los gobiernos de la región formulan e implementan estrategias tanto nacionales como regionales, que propicien condiciones para que las actividades rurales, agrícolas y no agrícolas se vuelvan más productivas, competitivas, con un manejo más adecuado del medio ambiente, y que contribuyan al alivio de la pobreza rural. Como un punto medular para el desarrollo rural sostenible y de alivio de la pobreza se plantea el fortalecimiento institucional, el cual ha sido el eje principal de RUTA durante su existencia.

4. RUTA, como ha demostrado en sus fases anteriores, jugará un rol importante para ayudar a superar o reducir insuficiencias institucionales a nivel nacional y regional, facilitando la intervención de la cooperación técnica y financiera internacional, en particular de sus agencias socias. RUTA desempeñará este papel mediante el apoyo a las instituciones claves en la implementación de las estrategias nacionales y regionales, en aprovechar las oportunidades y enfrentar los serios desafíos que se plantean actualmente para el sector rural centroamericano.

5. La justificación de la nueva fase de RUTA se basa en el reconocimiento de los gobiernos y las agencias socias de: (i) la validez de su concepción básica original como proyecto interagencial al servicio del desarrollo rural de Centroamérica; (ii) los beneficios de la interacción permanente de instituciones financieras y de agencias de cooperación técnica bajo un mismo proyecto, atendiendo problemáticas y demandas comunes dirigidas a las prioridades y necesidades de los gobiernos; y (iii) la calidad, ventajas comparativas y carácter único del trabajo de RUTA, centrado en las demandas, movilizando capacidades y recursos de los organismos internacionales y facilitando la ejecución de buena parte de las actividades de estos organismos en beneficios de los países del Istmo centroamericano.

## **EL PROYECTO**

6. **Concepto y principios.** RUTA es un proyecto regional de los gobiernos de Centroamérica (Belize, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá) y de un grupo de agencias socias (BID, BIRF, DFID, FAO, FIDA, IFPRI e IICA) para el desarrollo rural sostenible, que se basa en los siguientes principios:

- ❑ Desarrollo de actividades interagenciales, como fundamento principal de la alianza entre gobiernos y agencias socias.
- ❑ Atención a temas regionales, conforme a su mandato de dar mayor énfasis a temas de alcance regional.
- ❑ Fortalecimiento de las capacidades institucionales, como eje central e hilo conductor de la estrategia de RUTA.
- ❑ Enfoque más estratégico, dirigido a fortalecer su rol de análisis y generación de conocimiento para el desarrollo rural.
- ❑ Respuesta a la demanda (MAGs, CAC y agencias socias), de acuerdo con las áreas de competencia y ventajas comparativas de RUTA.
- ❑ Nueva gobernanza, basada en cambios y arreglos institucionales que mejoren la gerencia y la supervisión del proyecto y minimicen el riesgo de situaciones de emergencia y deterioro en su dirección.
- ❑ Reposición de fondos, como mecanismo que, en el futuro, agilice el financiamiento del proyecto y reduzca los esfuerzos y el tiempo dedicados a la evaluación y formulación de nuevas fases del proyecto.

7. **Objetivo superior.** RUTA en su V Fase mantiene el objetivo superior (*fin*) establecido para el proyecto en sus etapas anteriores, de: ‘contribuir a la reducción de la pobreza rural y el desarrollo rural sostenible en la región centroamericana.’
8. **Objetivo general** (propósito.) RUTA mantiene también su propósito, a saber: ‘las instituciones regionales y nacionales de los gobiernos y de la sociedad civil desarrollan con mayor eficiencia y efectividad políticas, estrategias, programas y proyectos que contribuyen la reducción de la pobreza rural y al desarrollo rural sostenible.’
9. **Resultados** (productos):
  - (i) Apoyo a la definición de políticas y agendas regionales: Organismos regionales (CAC y CCAD en particular) fortalecidos en su capacidad para formular y ejecutar políticas, estrategias, programas y proyectos.
  - (ii) Apoyo al análisis de políticas nacionales: Gobiernos y agencias socias de RUTA mejoran sus capacidades para formular y ejecutar políticas, estrategias, programas y proyectos de desarrollo rural sostenible.
  - (iii) Plataforma de gestión de conocimiento y capacitación. Gobiernos y agencias socias disponen y utilizan de una plataforma de gestión de conocimiento y capacitación en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos.
  - (iv) Gestión interna mejorada. Gestión y mecanismos de dirección fortalecidos, para mejorar el impacto del proyecto aprovechando sinergias interagenciales y facilitando la movilización de recursos.
10. **Estrategia del proyecto.** Las estrategias y acciones realizadas en el marco de los resultados se orientarán a fortalecer la capacidad de análisis de políticas nacionales y regionales, aprovechando las sinergias interagenciales y las ventajas comparativas del proyecto.
11. RUTA fortalecerá su mandato de potenciar las sinergias de sus socios, aprovechando su enfoque multiagencial, en todos los casos donde sea posible. La estrategia comprenderá la coordinación de acciones, así como el intercambio de experiencias, conocimientos y lecciones aprendidas por los gobiernos y agencias en la región. Como elemento estratégico básico se utilizará hasta un mínimo del 30% de la contribución de las agencias socias en actividades interagenciales. Será un mecanismo movilizador de capacidades y recursos para responder a las demandas regionales y desarrollar efectivamente su mandato de ente regional. RUTA mantendrá su apoyo a las agendas de las agencias socias en los países, sin detrimento a las acciones interagenciales y regionales.
12. Se dará continuidad a los instrumentos para operativizar la estrategia, basados en la asistencia técnica, capacitación y gestión del conocimiento, aprovechando su enfoque multisectorial y la multidisciplinariedad de su personal. Las demandas a atender serán

articuladas con la especialización temática de RUTA enfocada a temas de alto impacto en el desarrollo rural, recursos naturales y ambiente (manejo de recursos naturales, estrategia de agua, atención a poblaciones indígenas, género, crecimiento y reducción de la pobreza, impactos de los acuerdos comerciales en el sector rural y la agricultura, agricultura orgánica, certificación, finanzas rurales, entre otros). RUTA mantendrá la dimensión social (p.ej., género, pueblos indígenas) de manera transversal en sus programas y proyectos, tanto en el nivel nacional, como en el de los gobiernos y agencias.

13. Se mejorarán las características fundamentales de operación de RUTA, para fortalecer los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación. Se mejorarán también los procedimientos e instrumentos administrativos y financieros, manteniendo sus características fundamentales de responder rápidamente a la demanda y con un elevado nivel de calidad y flexibilidad a los cambios del entorno macroeconómico e institucional de la región.

14. **Organización del proyecto.** Para su funcionamiento RUTA contará con: (i) instancias de apoyo estratégico, seguimiento y control: un Comité Directivo, órgano superior de vigilancia encargado de la dirección estratégica del proyecto, con representación de todos los socios, un Comité de Supervisión Técnica liderado por el Banco Mundial, y una Agencia Administradora (Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas - UNOPS) para la administración de los fondos en efectivo; (ii) un órgano operativo, a cargo de la Unidad Regional (UR) de RUTA y las Unidades Técnicas Nacionales (UTNs); y (iii) un Director quien responderá al Comité Directivo.

15. **Insumos.** Los insumos del proyecto ascenderán a US\$ 8,193,300, que provienen de (i) aportes nacionales (US\$ 1,557,800), equivalentes a las contribuciones de los Ministerios de Agricultura dirigidos a proveer a las UTNs de las facilidades para realizar adecuadamente sus funciones; y (ii) fondos de donación y en especie (US\$ 5,204,600) provenientes de las agencias socias (Banco Mundial, FIDA, DFID, FAO, IICA, BID e IFPRI.)

**RUTA**  
(Unidad Regional de Asistencia Técnica)

**PROYECTO DE ASISTENCIA TÉCNICA  
PARA EL DESARROLLO RURAL EN CENTROAMÉRICA  
( 2004 – 2007)**

**I. RUTA EN EL SECTOR RURAL CENTROAMERICANO**

1. A pesar de la atención que los gobiernos han brindado al sector rural con el apoyo de la cooperación externa, en la región centroamericana persisten problemas graves de pobreza rural, restricciones al desarrollo económico y sectorial, y debilidades institucionales que requieren de un tratamiento adicional, capaz de apoyar los procesos en marcha y responder a los cambios del entorno macroeconómico. La experiencia acumulada indica que la acción en el medio rural para mejorar las condiciones actuales, debe dirigirse a dos frentes simultáneos y compatibles que crean las condiciones para que el sector rural (i) se vuelva más productivo y competitivo, y pueda ser un motor de crecimiento de las economías de los países del Istmo centroamericano, y, (ii) pueda contribuir al alivio de la pobreza rural.

2. Las acciones necesarias para solucionar los problemas indicados, presuponen recursos humanos y financieros, capacidades técnicas, organizativas e institucionales, que actualmente no están disponibles en su totalidad y/o adecuadamente organizados en los países de la región. RUTA, como ha demostrado en sus fases anteriores, puede jugar un rol importante para ayudar a superar o reducir estas insuficiencias a nivel nacional y regional, facilitando la intervención de la cooperación técnica y financiera internacional, en particular de sus agencias socias. Como se presenta en este primer capítulo, RUTA puede desempeñar este papel en la medida que asista, a las instituciones clave en la implementación de las estrategias nacionales y regionales, a aprovechar las oportunidades y enfrentar los serios desafíos que se plantean actualmente para el sector rural centroamericano.

**A. Oportunidades y desafíos del sector rural centroamericano**

3. La pobreza rural sigue siendo extremadamente alta. La pobreza total en el área rural aflige a un 66% de la población y la pobreza extrema a un 31% (ver Cuadro 1). Esto quiere decir que dos terceras partes de la población rural no tienen suficientes recursos para consumir un nivel adecuado de bienes, y una tercera parte ni siquiera consume el requerimiento adecuado de alimentos. Comparadas con las áreas urbanas, las áreas rurales tienen un porcentaje doble de pobreza total y casi triple de pobreza extrema.<sup>1</sup> Este

---

<sup>1</sup> En números absolutos de pobres las comparaciones tienen las mismas proporciones dado que aproximadamente la mitad de la población centroamericana es rural.

patrón se encuentra aún más marcado en las zonas más vulnerables y/o aisladas (Pacífico seco, Atlántico, zonas de ladera, etc.) que constituyen ‘bolsones’ de pobreza con población en mayor riesgo, incluyendo a las poblaciones indígenas que tienden a concentrarse en las áreas rurales de los países. Hay también una marcada diferencia entre los países: la población rural pobre se concentra en Honduras, Guatemala y Nicaragua, donde se observa la mayor incidencia de pobreza (78.5%, 74.5% y 67.8% respectivamente) <sup>2</sup>. Costa Rica presenta el menor porcentaje de pobres rurales (24%) y el menor número total de pobres (0.4 millón).

**Cuadro 1: Incidencia de la pobreza rural en Centroamérica (2001) <sup>3</sup>**

	<b>Porcentaje</b>	<b>Rango (%)</b>
<b>Pobreza total</b>		
Total Región	46	21-56
Áreas rurales	66	24-75
<b>Pobreza extrema</b>		
Total Región	21	6-49
Áreas rurales	31	7-61

4. La situación de la pobreza rural en Centroamérica constituye un enorme desafío económico, social y político para los gobiernos de la región, si quieren alcanzar la Meta del Milenio <sup>4</sup> de reducir la pobreza extrema a la mitad en 2015. Este reto es aún mayor para Honduras, Guatemala y Nicaragua, donde la pobreza extrema no ha experimentado grandes cambios desde comienzos de la década de los noventa.

5. Vulnerabilidad y población vulnerable. La región centroamericana es particularmente susceptible a los desastres naturales, lo que ha contribuido a incrementar la pobreza rural. En los últimos años, los esfuerzos que venían haciendo los gobiernos para sentar las bases de un crecimiento sostenido, un mejoramiento de las condiciones de vida y el alivio de la pobreza en zonas rurales, se vieron repentinamente abortados por los efectos de los fenómenos de El Niño, La Niña y el Huracán Mitch (este último afectó especialmente a Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador), y los terremotos (El Salvador, 2001), etc. La acelerada ampliación de la frontera agrícola, la crítica reducción de las zonas boscosas y la localización de agricultores en áreas de ladera más susceptibles a los desastres provocados por fenómenos naturales, son elementos que han incrementado la vulnerabilidad de la producción agropecuaria, y, por lo tanto, han agravado la pobreza rural. Otra característica de Centroamérica que se debe destacar es la concentración de

---

<sup>2</sup> ‘Segundo Informe sobre el Desarrollo Humano en Centroamérica y Panamá’, PNUD, 2003. Las poblaciones pobres de Honduras, Guatemala y Nicaragua representan un 69% de todos los pobres en Centroamérica.

<sup>3</sup> Pobreza medida con el método de la línea de pobreza y su comparación con el consumo o ingreso, utilizando datos del Banco Mundial entre el 1997 y el 2001

<sup>4</sup> Millenium Development Goal - MDG de las Naciones Unidas.

los pueblos indígenas – población de mayor riesgo -- en las zonas más vulnerables y menos pobladas que contienen lo que queda de ecosistemas y bosques vírgenes.<sup>5</sup>

6. Cambio estructural de la economía rural. El sector rural atraviesa un rápido y profundo cambio estructural. Su población activa está decreciendo: el 47% solamente de la Población Económicamente Activa (PEA) total centroamericana se encuentra en zonas rurales actualmente. El sector agropecuario <sup>6</sup> sigue siendo de importancia clave, pero su contribución como actividad primaria ha disminuido. En paralelo, el aporte a la economía rural de las actividades secundarias y de servicios ha ganado importancia relativa. El sector agropecuario conforma actualmente alrededor del 20% del PIB y el 37% de las exportaciones regionales, empleando el 31.5% de la PEA de la región. Si se incluye además de la producción primaria los procesos agroindustriales, el sector sigue representando el pilar de la economía, con aproximadamente un tercio del PIB regional y el 70 % de la exportaciones. La producción se ha diversificado, a tal punto que en ciertos países (Costa Rica, Guatemala) los productos no-tradicionales han crecido sustancialmente en importancia económica relativa en relación con los productos tradicionales (café, granos básicos.)

7. La decreciente contribución del sector agropecuario ha sido mitigada por el aumento de la agroindustria y servicios conexos requeridos para valorar la producción primaria, así como por el crecimiento de la producción rural no-agrícola. Al respecto, actualmente, solamente la mitad de los trabajadores rurales centroamericanos, en promedio, están involucrados en la producción agropecuaria primaria, destacando la importancia de las actividades secundarias y de servicios. Estos cambios estructurales resaltan la importancia de desarrollar líneas de apoyo a la población rural que la provean de herramientas económicas, técnicas, financieras, administrativas, etc., permitiéndole lidiar con las nuevas características de la economía rural en forma rápida y eficiente.

8. Crisis cafetalera. A la evolución estructural que afecta la economía rural centroamericana, se le agrega la crisis cafetalera -- en gran parte coyuntural pero también estructural -- que merece ser analizada separadamente dada la importancia de la caficultura en Centroamérica. Esta actividad es importante desde el punto de vista del alivio de la pobreza dado que una cuarta parte de su producción está en manos de micro y pequeños productores (250,000 productores) y emplea a 1.6 millones de trabajadores (25% de la PEA de las zonas rurales.) En la última década, la producción regional creció un 16% (16 millones de quintales en 2001), llegando a una participación del 14% al mercado cafetalero mundial. El desplome en los precios del café en el mercado internacional ha provocado una crisis sin precedentes. Dado el peso que tiene en la

---

<sup>5</sup> Centroamérica tiene 14 grupos étnicos diferentes que hablan 39 lenguas distintas y constituyen una población de 6.7 millones de personas (24% de la población total centroamericana) conformada principalmente por los grupos étnicos maya (Guatemala, este de Honduras y Belice) y las comunidades afrocaribeña (costa atlántica.) La mayoría (4.8 millones) vive en Guatemala, representando el 43% de la población, seguida de Nicaragua y Honduras (394,000, 8% y 440,000, 7%, respectivamente).

<sup>6</sup> En este documento el término sector agropecuario cubre los sub-sectores agrícola, ganadero, pesquero y forestal.

producción y las exportaciones centroamericanas, la crisis de este sector, con sus implicaciones de pérdida de empleos e ingresos, ha tenido repercusiones negativas no solamente en términos económicos sino también en términos de desarrollo humano y estabilidad social.

9. El desafío de la apertura comercial. La apertura de los mercados en Centroamérica es un proceso que se ha desarrollado a lo largo de las dos décadas pasadas, y se está volviendo cada día una realidad más concreta. Los países centroamericanos, durante los últimos años han llevado a cabo intensos procesos de negociación de acuerdos comerciales a nivel hemisférico, regional, multilateral y bilateral. Dentro de estas negociaciones, destaca la recientemente ronda concluida con los Estados Unidos (Tratado de Libre Comercio Centroamérica - Estados Unidos, conocido como US-CAFTA por sus siglas en inglés<sup>7</sup>), el principal socio comercial de la región centroamericana. La firma de este tratado ha despertado un gran interés en los diferentes sectores de la sociedad centroamericana. El CAFTA ofrece a los países centroamericanos nuevas e importantes oportunidades para acelerar el crecimiento económico en la región, para lo cual deben identificar las principales áreas, reformas e inversiones en las que tienen que concentrar sus esfuerzos para obtener los mayores beneficios del tratado cuando éste entre en vigencia, así como para afrontar los retos de la transición, evitar impactos negativos y garantizar que las oportunidades sean aprovechadas, por el sector agropecuario en particular.

10. Diversificación de la producción agrícola. Como parte de la requerida evolución estructural del sector agropecuario, ante la apertura comercial y la crisis del café, un elemento central en la instauración de la nueva estrategia de desarrollo rural de los países, ha sido la diversificación de la producción agrícola a través del fomento de las actividades agrícolas no tradicionales. Los rubros tradicionales dominantes (café, banano, lácteos, azúcar y otros productos básicos: arroz, maíz y frijol) siguen siendo importantes, tanto en términos económicos como en términos de alivio de pobreza, dado que son parte esencial de la economía de subsistencia. Pero sus tendencias en productividad presentan tasas muy bajas, se mantienen bajos los precios, hay una creciente competencia de las importaciones para algunos de estos productos (a veces por parte de países que subsidian la producción) y limitadas oportunidades comerciales en el mercado internacional. Por lo tanto, no tienen mucho potencial en términos de valor agregado para el necesario cambio estructural en el medio rural. El reto, entonces, es lograr menor dependencia de estos productos tradicionales y generar mayores ingresos a través de cultivos con más alta productividad y alto valor (hortalizas, frutas temporales y permanentes, raíces y tubérculos, ornamentales, aromáticos, productos étnicos, etc.); también, es aprovechar las oportunidades de diversificación vertical (por ejemplo la agro-industrialización) y los nichos de mercado para productos de características especiales, sea productos orgánicos, productos sujetos a procedimientos o esquemas de comercio justo, productos de especialidad, etc.

---

<sup>7</sup> US-Centroamerican Free Trade Agreement. El US-CAFTA, en su versión individual para cada país, fue firmado en diciembre de 2003 por los países centroamericanos, con excepción de Costa Rica que lo firmó en enero 2004. Este tratado todavía tiene que ser ratificado por los parlamentos nacionales.

11. El desafío del manejo de los recursos naturales: la agenda agro-ambiental. El logro de la sostenibilidad del desarrollo rural y del alivio a la pobreza rural en Centroamérica pasa por la superación de una serie de trabas estructurales heredadas de un modelo de producción que no apuntaba a conservar los recursos naturales y causaba el deterioro ambiental. De hecho, se ha evidenciado que la pobreza ha aumentado con el deterioro ambiental y también ha influido sobre este proceso. Una de las causas de la deforestación y de los altos grados de erosión y pérdida de suelos que están teniendo lugar en la región es la concentración de la tierra en manos de quienes poseen los medios y la tecnología para su explotación, relegando a los pobres a tierras de mala calidad, principalmente en las laderas. Además, la minería y la construcción de represas hidroeléctricas, así como los plaguicidas utilizados masiva y descuidadamente en la agricultura, amenazan a la poblaciones humanas y a los ecosistemas. Asimismo, el avance del frente ganadero y de la frontera agrícola se ha orientado recientemente hacia las zonas más húmedas y de mayor cobertura forestal, siendo ambos responsables de las continuas altas tasas de deforestación<sup>8</sup>. Las consecuencias de los procesos anteriores son los bajos rendimientos, una mayor incidencia de la plagas y enfermedades, así como el abandono temprano de las tierras recién deforestadas, el deterioro de las cuencas y la pérdida de biodiversidad.

12. Con miras a mitigar y controlar los problemas agro-ambientales que afectan la región, se ha establecido recientemente una cooperación intersectorial entre los Ministerios de Agricultura y Ganadería (MAGs) y los ministros rectores del medio ambiente a través del accionar común del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) y de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD.) La intención es permitir, mediante acciones estratégicas y de coordinación, la gestión productiva y ambiental en forma sostenible con base a la preparación de una agenda compartida. Al respecto, el CAC ha establecido claramente su interés y propósito de fomentar una producción agrícola, pecuaria, forestal y agroindustrial que internalice la gestión ambiental en los procesos productivos y desarrollar políticas y programas de producción agropecuaria de bajo impacto ambiental. La CCAD por su lado ha propuesto fomentar la sostenibilidad del desarrollo con una estrategia más allá de lo puramente conservacionista. Con base en lo anterior, ambas instituciones han reconocido la estrecha relación de trabajo que deben tener en todos los niveles para la definición e implementación de su agenda agro-ambiental.

13. La débil asociatividad. Ante el requisito de una mayor competitividad en los mercados regionales e internacionales, es necesario reconocer en el sector agropecuario centroamericano la existencia de una amplia variedad de actores, inclusive un gran número de pequeños productores, y el débil estado de la asociatividad. Esta variables ponen en alto riesgo la viabilidad real del sector. Por lo tanto no se pueden seguir eludiendo. Al revés, se debe reconocer que existen empresas agropecuarias privadas de avanzada, de diferente tamaño en distintos rubros, sobre las cuales hay varios ejemplos

---

<sup>8</sup> Con excepción de Costa Rica donde, con políticas adecuadas (particularmente el pago por servicios ambientales), se ha logrado revertir el proceso.

exitosos que se pueden imitar y promover. Muchas de ellas se articulan alrededor de pequeños productores, y les apoyan para su acceso al mercado. También se han dado interesantes relaciones intra-cadena, con casos exitosos que ya están funcionando, inclusive agroindustrias exitosas y conglomerados regionales con importante potencial. Estas experiencias pueden servir de ejemplo de mejores prácticas que se podrían seguir para agrupar a los pequeños productores.

14. Si bien es necesario aprovechar los modelos de desarrollo con el sector privado organizado, cabe notar que también se puede y se debe vincular a los pobres a través de políticas de desarrollo comunitario.<sup>9</sup> Asimismo, el rol cada vez mayor de ejecución directa por parte tanto del sector privado como de las comunidades debe constituir el creciente enfoque de las estrategias nacionales, dejando más estrictamente al Estado la labor de establecimiento de políticas y regulaciones.

## **B. Estrategia de desarrollo rural de los países**

15. Los planes y las políticas de desarrollo de los países de la región, y sus Estrategias de Reducción de Pobreza (ERPs), confirman una estrategia con un enfoque más amplio del desarrollo rural, al reconocer importantes vínculos entre el sector agropecuario (agrícola, ganadero, pesquero, forestal), las agroindustrias, los servicios afines y los otros aspectos productivos, y al integrar sistemáticamente las dimensiones ambientales. Se está superando la visión del desarrollo rural basado en la actividad primaria. Se comprende mejor en particular que el sector agropecuario puede desempeñar un papel más importante en el desarrollo rural al relacionarse con los otros sectores. Como es de esperarse, los países tienen variantes en cuanto al énfasis que dan a distintos aspectos para fomentar el desarrollo rural.

16. El tema de mayor coincidencia de los gobiernos es el de mejorar sustancialmente la capacidad de las instituciones públicas del sector, las organizaciones gremiales y la sociedad civil en las áreas rurales para llevar a la práctica las propuestas de políticas y proyectos de forma participativa y con sentido de adueñamiento. En tal sentido, se justifican los altos retornos esperados por mejorar la calidad de los recursos humanos y la eficiencia de las instituciones. Se destaca particularmente la necesidad de generar empleo calificado y mejor remunerado, tanto para aprovechar las oportunidades de la apertura comercial, como para reducir sus efectos negativos sobre las poblaciones vulnerables.

17. Los países coinciden también en la importancia de lograr una mayor competitividad, para incrementar el comercio intra y extra-regional, como condición necesaria para dinamizar la agricultura y los sectores afines, aprovechando en forma sostenible los recursos naturales. Se enfatiza la participación equitativa de los actores con el fin de contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población rural, que

---

<sup>9</sup> Community Driven Development-CDD. Cabe destacar que el enfoque CDD a menudo constituye la parte medular de los proyectos de desarrollo rural que los donantes apoyan actualmente.

requiere de un apoyo especial a los sectores más pobres asegurando la viabilidad de la economía campesina en un entorno de creciente inestabilidad sobre los mercados internacionales.

18. Ante este contexto, las estrategias tanto nacionales como regionales enfatizan acciones en dos frentes simultáneos y compatibles, a saber: (i) crear las condiciones para que las actividades rurales, agrícolas y no-agrícolas, se vuelvan más productivas y más competitivas, con un manejo adecuado del medio ambiente; y (ii) contribuir al alivio de la pobreza rural.

19. Para un sector rural más productivo y competitivo, las acciones priorizadas son:

- ❑ El desarrollo institucional público y privado, inclusive la modernización y reforma del Estado para el fortalecimiento de los servicios básicos (desarrollo tecnológico, sanidad agropecuaria, estadísticas sectoriales e información de mercados);
- ❑ La reducción de la intervención pública en actividades productivas y comerciales, y el desarrollo de los mercados de servicios básicos: incluye el apoyo al sector privado, especialmente el fortalecimiento de la capacidad del sector empresarial pequeño y mediano y de grupos de productores;
- ❑ El desarrollo de los recursos humanos y gestión empresarial;
- ❑ El fortalecimiento del comercio para permitir el libre intercambio de productos y servicios en la región y para asegurar una amplia participación de los productos agropecuarios en el mercado internacional en condiciones de competencia igual con los productos de los países desarrollados;
- ❑ El financiamiento para la inversión privada rural; y
- ❑ El manejo sostenible de los recursos naturales, para que todas las otras políticas productivas sean duraderas, incluyendo el manejo integral descentralizado del bosque natural y de las cuencas, y el desarrollo del mercado para los servicios ambientales.

20. Respecto al alivio a la pobreza rural, las estrategias enfatizan un crecimiento económico sostenible que incorpore la dimensión social y la participación informada de los beneficiarios, así como:

- ❑ El desarrollo de los mercados de servicios técnicos, lo cual incluye el mejoramiento en el relación costo-efectividad de la entrega de servicios, mediante la complementariedad de servicios públicos y privados, descentralización de servicios, co-financiamiento de los servicios, etc.;
- ❑ La creación de las condiciones para el acceso a los mercados de productos por parte de los pequeños productores; y el apoyo a la diversificación (horizontal y vertical) y la reconversión para los pequeños productores afectados por la apertura comercial;

- ❑ El desarrollo de mercados financieros rurales que faciliten las inversiones a largo plazo, para la diversificación y modernización de la producción, inclusive los servicios de micro-finanzas para los pequeños productores;
- ❑ La creación de fondos sociales manejados por las comunidades locales para propiciar financiamiento a programas sociales realizados por dichas comunidades;
- ❑ El desarrollo de tecnología para la agricultura campesina y las pequeñas empresas rurales;
- ❑ El desarrollo del mercado de tierras;
- ❑ El fortalecimiento del capital social local a través del desarrollo de las organizaciones de base y la participación y apropiación local de las iniciativas de desarrollo; y
- ❑ El apoyo a las comunidades étnicas y la disminución de las inequidades de género.

### **C. Efectividad de las instituciones**

21. El punto medular de atención para mejorar las condiciones del sector rural son sus organizaciones, sean públicas, corporativas o de la sociedad civil. Si se compara la actual estructura institucional con la de hace una década, se observan cambios importantes. En el nivel nacional, se destaca un sector estatal más pequeño, con las siguientes características: (i) presupuesto y personal reducidos; (ii) rol cada vez mayor en el establecimiento de políticas y regulaciones y menor en la ejecución directa; (iii) más contrataciones de entes privados para atender muchos de los servicios que antes prestaba directamente el Estado; y (iv) privatización de servicios tales como comercialización y servicios financieros rurales. En el nivel regional, se destaca un marco institucional de integración mucho más desarrollado.

22. A pesar de los cambios, en su mayoría positivos, existen debilidades institucionales que han sido desatendidas, tanto por los gobiernos y las entidades regionales como por las agencias cooperantes. Sin cambios significativos en este ámbito, cualquier esfuerzo tendrá una efectividad menor. El correspondiente fortalecimiento institucional es un requisito para el desarrollo rural sostenible y alivio de la pobreza, y, por lo tanto, debe seguir constituyendo el eje principal de las labores de RUTA.

23. Nivel nacional. En cuanto a las entidades públicas, los Ministerios de Agricultura y Ganadería (MAGs), se han hecho más pequeños y orientados a cumplir una función normativa. Necesitan más capacidad analítica para realizar la requerida planificación estratégica para el desarrollo rural, basada en ventajas comparativas y la priorización adecuada de inversiones públicas. También es indispensable que tengan vínculos políticos más fuertes para incidir en todas las políticas que influyen en la agricultura y lo rural. Al respecto, las relaciones de los MAGs con los Ministerios de Ambiente se han tornado interesantes. Estas relaciones requieren más diálogo técnico y concertación de políticas, y más programas y proyectos conjuntos. Con respecto a la relación de los MAGs con los Ministerios de Comercio, Economía y Finanzas, igualmente se deben mejorar por desarrollar agendas conjuntas.

24. En cuanto a las entidades privadas, las organizacionales gremiales de cúpula están cambiando. Muchas se han modernizado aunque persiste la dicotomía entre organizaciones de carácter campesino y aquellas que son de carácter empresarial. Los gremios especializados muestran gran avance y pueden ser mejores si tienen más recursos por la vía de auto-gravámenes. Los gremios agro-exportadores están llamados a fortalecerse mucho más. Las cooperativas son muy variadas, con experiencias muy buenas que representan mejores prácticas a divulgar y ampliar, y otras muy malas que no se deben duplicar. Al igual, las organizaciones locales han tenido interesantes experiencias, tanto positivas como negativas.

25. Uno de los asuntos institucionales que requiere más atención está relacionado con el financiamiento rural. Los servicios bancarios comerciales favorecen el financiamiento para el consumo y comercio y no la inversión en sectores productivos. El problema es estructural. Por un lado, hay que repensar el rol de la Banca de Desarrollo; hay nuevas ideas al respecto, incluyendo lo referente a las externalidades positivas, sociales, y ambientales, así como a las medidas para bajar los costos de transacción financiera. Por otro lado, la red de microfinanzas rurales ha provisto muy buenas experiencias; al respecto, la promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) a través de financiamiento adecuado, es un concepto que puede llevarse a la agricultura.

26. Nivel regional. Es fundamental reconocer el proceso de integración económica y las organizaciones regionales <sup>10</sup>. Desde 1991, el mecanismo institucional para la vinculación del sector agropecuario con otros mecanismos de la integración económica centroamericana es el Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC). El CAC está integrado por los Ministros de Agricultura y Ganadería de los siete países del Istmo Centroamericano, y tiene un órgano técnico - administrativo de carácter permanente, su Secretaría Ejecutiva. La misión del CAC es proponer y ejecutar las acciones necesarias conducentes a conformar acciones, programas y proyectos regionales agropecuarios, forestales y pesqueros, en las políticas de sanidad vegetal y animal, y en los aspectos de la investigación científico tecnológica y de modernización productiva. Asimismo, la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) es la vinculación del sector ambiente con las otras organizaciones regionales. La entidad directiva de esta Comisión es el Consejo de los Ministros de Ambiente del Istmo centroamericano y su brazo operacional es su Secretaría Ejecutiva.

27. El CAC ha llenado un vacío importante y requiere mucho más apoyo para definir y dar seguimiento a la política regional. De su lado, la CCAD muestra interés creciente en la agenda regional agro-ambiental. Al respecto, el acercamiento del CAC con la CCAD (en el ámbito de las distintas 'reuniones intersectoriales' que los Ministros de Agricultura han sostenido con su colegas del ambiente desde abril 2003), es muy positivo. Hay evidencia de temas de interés común y posibles acciones complementarias.

---

<sup>10</sup> El proceso de integración económica se regula por el Protocolo al Tratado General de Integración Económica Centroamericana (Protocolo de Guatemala de 1993), que define el marco del ordenamiento jurídico e institucional del Subsistema Económico del Sistema de Integración Centroamericana (SICA.)

El CAC y la CCAD deben trabajar en la preparación de proyectos conjuntos. Cabe mencionar que el CAC y la CCAD, en su segunda reunión intersectorial sostenida el 28 de agosto de 2003, han solicitado a RUTA que les apoye en la definición de la agenda regional agro-ambiental.<sup>11</sup>

28. Además, hay un conjunto de otras instituciones que desempeñan un papel en el nivel regional o sub-regional, tal como es el caso del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)<sup>12</sup>, enfocándose en el desarrollo agrícola ampliado; el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), en investigación y enseñanza agrícola y ambiental; el Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA) en sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos; el Centro de Coordinación para la Prevención de Desastres Naturales en América Central (CEPRENAC); para la prevención de los desastres naturales, la Comisión Regional de Recursos Hidráulicos, y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) actuando de banco de desarrollo para cinco de los países de la región. También los gremios regionales están surgiendo con fuerza. Tienen calidad en la gestión, y han desempeñado un papel importante en las negociaciones comerciales. Existe un gran potencial para fomentar programas regionales conjuntos entre el sector público y privado, en alianzas con los gremios regionales.

29. Coordinación de la cooperación internacional. La cooperación internacional tiene una presencia muy fuerte en América Central, especialmente en los tres países más pobres (Nicaragua, Honduras y Guatemala.) Entre las agencias financiadoras multilaterales, los actores más importantes son el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), la Comisión Europea y el Banco Japonés de Cooperación Internacional (JBIC.) El BCIE es el organismo de financiamiento regional más importante<sup>13</sup>. Entre las agencias de cooperación bilateral se encuentran la USAID de los EE.UU., el Departamento de Desarrollo Internacional Británico (DFID), las agencias escandinavas (Dinamarca, Noruega y Suecia), y la GTZ alemana<sup>14</sup>. Además, hay una presencia muy fuerte del sistema de la ONU liderada por el PNUD con FAO desempeñando un papel en el ámbito rural productivo, y de las distintas agencias de cooperación al nivel hemisférico (IICA, Comisión Económica para América Latina - CEPAL, etc.)<sup>15</sup>. Finalmente, hay

---

<sup>11</sup> El CAC y la CCAD han solicitado a RUTA que apoye la preparación de la estrategia regional de recursos hídricos y la divulgación de la experiencia de Costa Rica en materia de pago por servicios ambientales a los otros países del Istmo centroamericano. Por su lado, la CCAD ha solicitado el apoyo de RUTA en la administración de los fondos para la ejecución del Plan de Negocios del Corredor Biológico Mesoamericano (CBM.)

<sup>12</sup> El IICA es socio de RUTA desde su fundación.

<sup>13</sup> Solamente Panamá y Belice no son miembros.

<sup>14</sup> Ciertas agencias de cooperación bilateral ahora intervienen más a través de las agencias multilaterales. Es el caso en particular de Holanda y Japón que canalizan sus fondos en gran proporción a través del BM, FIDA o BID.

<sup>15</sup> Cabe notar que desde el año 2000 bajo el liderazgo del BID se ha creado un Grupo Interagencial de Desarrollo Rural cuyo miembros son BID, FIDA, BM, GTZ, USAID, FAO, IICA y GTZ. Este grupo es una red de trabajo hemisférica con el fin de complementar el accionar de las agencias que lo integran.

numerosas Organizaciones No-Gubernamentales (ONGs) sin fin de lucro que complementan el sistema de cooperación externa, notablemente las grandes ONGs ambientales internacionales (World Wildlife Fund - WWF, Conservation International - CI, etc.)

30. En la mayoría de los países los gobiernos han establecido sistemas de coordinación de la cooperación externa. Recientemente estos esfuerzos se han mejorado a raíz de los planes nacionales de desarrollo, las Estrategias de Reducción de la Pobreza (Nicaragua y Honduras), las iniciativas de reducción de la deuda internacional para países altamente endeudados (Highly Indebted Poor Countries-HIPCs, caso de Nicaragua y Honduras), los acuerdos nacionales específicos<sup>16</sup>. A pesar de estos esfuerzos reales, cabe resaltar que hay mucha duplicación de la cooperación internacional por falta de marcos de coordinación más operativos. Estos marcos no se pueden diseñar a nivel nacional sino que tienen que enfocarse en programas relacionados a sectores o sub-sectores críticos. El propósito de los SWAp (Sector-Wide Approaches) que se contemplan en ciertos países (Nicaragua y Honduras) es operativizar la coordinación de las acciones de cooperación internacional en sectores específicos. Cabe notar finalmente que los esfuerzos para mejorar la coordinación de la cooperación externa, no solamente se hacen al nivel nacional sino también a nivel regional en el marco institucional y operacional existente (Sistema de Integración Centramericana – SICA, Plan Panamá Puebla – PPP, Corredor Biológico Mesoamericano – CBM, etc.)

#### **D. Asistencia anterior o en curso de RUTA**

31. RUTA inició sus actividades en 1980 y salvo por una interrupción entre mediados de 1985 y marzo de 1989, ha existido desde entonces. RUTA I (1980 – 1985), fue financiada por el PNUD, BM, BID, FIDA e IICA, y concentró sus esfuerzos en la preparación de proyectos para las agencias financieras internacionales. A solicitud de los cinco gobiernos centroamericanos (Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Honduras, y El Salvador), RUTA volvió a establecerse en 1989, con financiamiento del PNUD, Fondos de Fideicomiso del Japón, FIDA, BID, BM e IICA. Panamá ingresó al proyecto en 1992. Cuando se estableció RUTA II, el proceso de paz en Centroamérica se había iniciado, y se estaban haciendo grandes esfuerzos hacia la integración regional. En lo referente a la agricultura, se creó el Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC). En el contexto de un ambiente político y económico de cambio, RUTA II tuvo un fuerte mandato para asesorar a los gobiernos en la definición y ajustes sectoriales, en políticas de estabilización y en la preparación de proyectos de inversión. Durante esta etapa se crearon las Unidades Técnicas Nacionales (UTNs), ubicadas en cada Ministerio de Agricultura.

32. RUTA III comenzó en mayo de 1994. A las anteriores agencias y países se incorpora la FAO. Esta etapa concentró sus acciones en tres grandes temas: (i) desarrollo

---

<sup>16</sup> Es el caso de los Acuerdos de Paz que sirven de marco a la coordinación de la cooperación internacional en Guatemala.

institucional; (ii) manejo de los recursos naturales; y (iii) alivio de la pobreza rural. En la Extensión de RUTA III (1997 – 2000), se incorporó Belice y las acciones incluyeron, además de lo anterior, la integración regional y la liberación comercial, la descentralización del Estado y la provisión de servicios. Se enfocó el alivio a la pobreza rural y la producción competitiva internacionalmente, a través de acciones en tres áreas: (i) políticas; (ii) asistencia en la implementación de proyectos; y (iii) asistencia en la preparación de proyectos.

33. A finales de 1999, las agencias socias y el CAC aprobaron la cuarta etapa de RUTA y se produjo la incorporación del Departamento de Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido (DFID). Adicionalmente, se acordó asociar al Centro Internacional para la Investigación Forestal (CIFOR). Los cinco temas principales asignados para las labores de RUTA IV fueron: (i) combate a la pobreza rural y seguridad alimentaria; (ii) comercio internacional, comercialización y agronegocios; (iii) producción agropecuaria sostenible y manejo de recursos naturales; (iv) institucionalidad rural; y, (v) temas especiales/transversales (género, indígenas, catástrofes naturales). Estos temas se desagregan en resultados esperados en el ámbito regional y nacional. Los mismos dieron lugar a tres líneas de actividad principales, a saber: (i) asistencia a la preparación de estrategias, políticas y programas; (ii) asistencia a la implementación de programas y proyectos; (iii) capacitación; y (iv) gestión de conocimientos.

34. Durante su período de ejecución, el desempeño de RUTA ha sido evaluado periódicamente por equipos interagenciales coordinados por el Banco Mundial, el líder del Comité de Supervisión Técnica. En general, los resultados de estas evaluaciones fueron positivos, aunque recientemente las acciones de coordinación de actividades interagenciales y de definición de tareas de naturaleza regional no han tenido suficiente alcance (ver párrafo 40.)

## **II. JUSTIFICACIÓN DE RUTA V**

### **A. Vigencia del concepto de Proyecto RUTA**

35. La justificación de RUTA se basa en el reconocimiento de que: (i) su concepción básica original como proyecto interagencial al servicio del desarrollo rural y agrícola de Centroamérica, sigue siendo válida, valiosa y vigente para servir a los intereses de los gobiernos y de las agencias socias; (ii) la interacción permanente de instituciones financieras y de agencias de cooperación técnica bajo un mismo proyecto y atendiendo problemáticas y demandas comunes dirigidas a las prioridades y necesidades de los gobiernos del Istmo centroamericano, ha sido muy fructífera durante largo tiempo y sigue manteniendo un potencial formidable; y (iii) RUTA puede seguir siendo costo-efectiva, estando cerca de las demandas, movilizand o capacidades y recursos de los organismos internacionales y facilitando la ejecución de buena parte de las actividades de estos organismos en beneficios de los países.

36. Las varias evaluaciones que se han hecho de RUTA en el transcurso de su implementación han subrayado la calidad y el carácter único del trabajo de RUTA, asimismo confirmando la justificación del proyecto. Últimamente, la misión interagencial de evaluación de RUTA IV de mayo 2003 <sup>17</sup> y los comentarios de las agencias socias que han seguido <sup>18</sup>, confirmaron lo anterior, a saber, que, si se superaban los problemas corrientes identificados, la continuación de RUTA era justificada. De su lado, las instancias de integración de la región (CAC notablemente) han reconocido el aporte del proyecto a la solución de los problemas concretos que enfrenta el sector agropecuario para evolucionar y diversificarse en el contexto de la globalización y la apertura comercial, y han manifestado su interés en que este esfuerzo interagencial continúe en el futuro <sup>19</sup>.

37. La justificación de una nueva fase de RUTA se basa en las anteriores afirmaciones, así como en la experiencia y las ventajas comparativas que ha adquirido el proyecto con base a las lecciones aprendidas en el transcurso de su implementación hasta la fecha.

## **B. Lecciones aprendidas y ventajas comparativas**

38. RUTA es una instancia que ha evolucionado mucho en el transcurso de su existencia. Por un lado, ha cambiado de un simple rol de facilitador para la generación de proyectos de interés de las agencias socias, a una unidad que propicia ciertos servicios de apoyo a sus socios, abarcando: (i) el diseño y la implementación de estrategias y políticas de desarrollo rural; (ii) el diseño y la implementación de programas y proyectos, inclusive el apoyo al ordenamiento de la cooperación internacional como parte de ciertos programas; (iii) la capacitación en áreas de interés; y (iv) la gestión de conocimientos. RUTA debe continuar evolucionando para ampliar su gama de servicios con enfoque estratégico y constituirse en una entidad dirigida a una alianza en la cual todos los socios participen plenamente.

39. Las evaluaciones que se han hecho del Proyecto RUTA, a lo largo de su existencia, han destacado las siguientes ventajas comparativas: (i) sinergias interagenciales, al reunir a varias agencias de cooperación técnica y financiera, autoridades nacionales y regionales, lo que facilita el direccionamiento de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes en la región; (ii) trabajo intersectorial,

---

<sup>17</sup> Entre el 5 y el 25 de mayo de 2003, se realizó una Misión de Evaluación de RUTA IV integrada por funcionarios designados por el CAC, y las agencias socias (BM, FIDA, FAO, BID, IICA y DFID.) La misión visitó seis de los siete países participantes (con excepción de Belice.) Para mayores detalles, consultar el Informe de Evaluación de RUTA IV (Julio de 2003).

<sup>18</sup> Las agencias socias expresaron tal opinión general a través los varios comentarios que hicieron sobre el Informe de Evaluación durante el mes de julio de 2003; sobre esta base, decidieron proceder con la formulación de la V Fase.

<sup>19</sup> En varias ocasiones, los Ministros MAGs de los países del Istmo centroamericano han manifestado individual o conjuntamente su apoyo al concepto del proyecto RUTA y su deseo de que el proyecto continúe. Fue el caso particularmente durante la reunión del CAC del 28 de octubre de 2003, y la reunión conjunta con las agencias socias del 5 de diciembre 2003.

al tener un equipo multidisciplinario que abarca varias especialidades para el desarrollo sostenible ambiental y social; (iii) fomento de enfoques estratégicos para la definición de políticas a nivel del sector y de sub-sectores, abarcando temas de vanguardia de los conocimientos, en los cuales puede hacer una diferencia (enfoques sectoriales - Sector Wide Approaches/SWAs, reconversión de pequeños productores frente a la apertura comercial, pago por servicios ambientales, etc.); y (iv) flexibilidad operativa para responder a las demandas del sector.

### C. Resultados de la Evaluación de RUTA IV <sup>20</sup>

40. Desempeño del proyecto. La Misión de Evaluación de RUTA IV señaló que, a pesar de que el proyecto continuaba teniendo un desempeño excelente en muchas áreas, este no era totalmente satisfactorio en otras. De hecho, se mencionaba que RUTA IV: (i) no había logrado atender en el grado esperado algunas demandas de alcance regional; (ii) tampoco estaba manteniendo un nivel de atención suficiente a algunas demandas específicas de los distintos MAGs; y (iii) se estaba enfocando demasiado en las labores individuales de las agencias socias al detrimento de las actividades interagenciales. La misión señaló que las debilidades encontradas se explicaban por tres principales razones: (i) la ausencia de un Director durante una parte del período <sup>21</sup>; (ii) las debilidades del diseño organizacional y financiero; y (iii) la falta de seguimiento de parte de los socios.

41. Recomendaciones. La Misión de Evaluación de RUTA IV propuso un conjunto de recomendaciones, enfatizando: (i) acciones de corto plazo para reencauzar el funcionamiento inmediato del proyecto (estas acciones han sido implementadas <sup>22</sup>); y (ii) acciones que se orientaban a mejorar el diseño del nuevo proyecto, con enfoque sobre dos rubros clave: los arreglos de implementación y la sostenibilidad financiera de RUTA.

42. La misión recomendó lo siguiente en relación con los arreglos de implementación: (i) se requiere de ‘arreglos institucionales’ que aseguren el carácter interagencial del proyecto ( por ejemplo, una Junta Directiva conformada por representantes de todos los socios) y que sirvan como respaldo ante posibles crisis gerenciales, financieras o de otro tipo; (ii) las decisiones sobre la selección, designación y supervisión del Director del Proyecto deben ser tomadas por la Junta Directiva; y (iii) existe la necesidad de mejorar significativamente el sistema participativo de planificación de actividades, seguimiento y evaluación, con establecimiento de mecanismos permanentes de consulta colectiva con los clientes y de rendición de cuentas a los socios.

---

<sup>20</sup> Ver Informe de Evaluación (versión final), agosto de 2003.

<sup>21</sup> RUTA no tuvo Director oficial durante un período de nueve meses de octubre de 2001 a junio de 2002.

<sup>22</sup> Cabe señalar que la Dirección de RUTA adoptó inmediatamente estas recomendaciones de corto plazo y comenzó una serie de acciones. Estas actividades se engloban en el programa de transición (PAT 2003-2004) y se complementan con la creación de un grupo asesor interno, la organización de talleres, misiones del Director a los países, reuniones con los Secretarios del CAC y de la CCAD, y la participación en reuniones de CAC (julio, agosto y octubre de 2003).

43. La misión recomendó lo siguiente en relación con la sostenibilidad financiera del proyecto: (i) la sostenibilidad financiera de RUTA debe basarse sobre el hecho de que el proyecto genera beneficios tanto para los gobiernos y organismos regionales como para las agencias socias; por lo tanto, es requerido un suficiente y equilibrado aporte de todos los socios; (ii) la estrategia de financiamiento debe incluir elementos de flexibilidad, inclusive una porción mayor de 'fondos financieros de libre disponibilidad', para atender de manera ágil y dinámica las demandas corrientes y las urgentes, sin dejar de respetar el rigor de la planificación de los programas anuales; (iii) sin perjuicio de lo anterior, RUTA debe aprovechar la posibilidad que tiene de recuperar costos mediante el cobro por servicios compatibles con su mandato proveídos a usuarios; (iv) el presupuesto de RUTA debe elaborarse sobre una base que estime mejor las necesidades de costos operativos; y (v) los aportes prometidos deben ser cumplidos y, oportunamente, si no es posible, se debe proceder a una reprogramación del trabajo y reformulación presupuestaria.

#### **D. Propuestas de los socios para RUTA V**

44. En la reunión conjunta de los ministros de agricultura y las agencias socias de RUTA del 5 de diciembre 2003, fue discutido el Documento Conceptual preliminar de RUTA V <sup>23</sup>. Durante varias reuniones previas <sup>24</sup>, se solicitó incluir los siguientes aspectos en la formulación de la nueva etapa de RUTA:

- Continuar con un proyecto administrado por el PNUD y ejecutado por el Banco Mundial;
- Dar un mayor énfasis y prioridad al desarrollo de actividades interagenciales respondiendo a la agenda del CAC y de los MAGs, que no necesariamente corresponden a los programas individuales de las agencias socias. Fue acordado que por lo menos el 30% de la contribución de las agencias socias de RUTA sería dedicada a dichas actividades;
- Sin perjuicio de lo anterior, contar con recursos flexibles en medida superior al pasado para responder ágil y adecuadamente a las demandas;
- Definir la descripción del puesto de Director de RUTA sobre la base de términos de referencia aprobados por todos los socios, y reclutar el nuevo director a través un proceso de consulta transparente facilitado por el PNUD;
- Conformar una Junta Directiva con nivel de membresía igualitaria para todos los socios, y con la posible representación de la sociedad civil <sup>25</sup>;
- Ajustar, en la medida de lo posible, el perfil profesional del personal técnico de la Unidad Regional para que responda a las áreas prioritarias identificadas por los

---

<sup>23</sup> Este Documento titulado 'Bases y Lineamientos para la Formulación de RUTA V' fue preparado como seguimiento a la Misión Interagencial de Concepto de RUTA V que se celebró del 2 al 9 de noviembre de 2003 en San José, Costa Rica.

<sup>24</sup> Al respecto, más allá de las reuniones del CAC mencionadas anteriormente, cabe mencionar la reunión con la CCAD el 11 de julio de 2003 y la reunión conjunta CAC-CCAD del 28 de agosto de 2003 en las cuales RUTA participó.

<sup>25</sup> Una vez aprobada la representación de la sociedad civil se deberá determinar cual organización puede representarla.

MAGs y el CAC (entre las cuales se destacan, más allá del tema central de pobreza, la definición de estrategias y políticas, la asociatividad e institucionalidad rural, el comercio, la agenda agro-ambiental y el ordenamiento de la cooperación internacional);

- Reconocer la necesidad y el interés de parte de los MAGs de que RUTA apoye en el ordenamiento y coordinación de la cooperación técnica internacional y en el asesoramiento a políticas. Se apoyará esta función a través de las Unidades Técnicas Nacionales – UTNs, que serán financiadas con recursos nacionales <sup>26</sup>.

#### **E. RUTA V: Concepto de proyecto actualizado**

45. Sobre la base de las lecciones aprendidas, las recomendaciones de la Misión de Evaluación y las propuestas de los socios, se proponen los siguientes principios y elementos fundamentales para enmarcar el concepto de proyecto de RUTA V:

- Fortalecimiento de las capacidades institucionales: El eje central e hilo conductor para definir la estrategia de RUTA, debe continuar siendo, en su nueva etapa, el fortalecimiento del marco institucional para el sector rural, tanto en el nivel nacional como en el nivel regional;
- Enfoque más estratégico: Como parte medular de su programa, RUTA debe priorizar sus acciones en apoyo a la definición de las estrategias y políticas en el sector agropecuario y sub-sectores; al respecto, RUTA debe ser un centro de análisis (“think-tank”) e intervenir en temas a la vanguardia del conocimiento, sobre los cuales puede hacer una diferencia;
- Respuesta a la demanda: RUTA está al servicio de todos sus socios, tanto los MAGs de los países y de su organismo regional (el CAC), como sus agencias socias; la propuesta de RUTA V introduce nuevos arreglos y procedimientos de identificación de demandas, planificación de actividades, supervisión y comunicación, que buscan asegurar una comunicación y participación mucho más eficaz y transparente de todos los socios;
- Atención a temas regionales: RUTA realizará la planificación de las acciones sobre la base de un principio permanente de atender y dar mayor énfasis a temas específicos de alcance regional, respondiendo a la agenda del CAC; <sup>27</sup>
- Mínimo de 30% de recursos a actividades interagenciales: Conforme a su concepción básica de alianza entre socios, RUTA asignará al menos un 30% de la contribución de las agencias a actividades interagenciales;

---

<sup>26</sup> Estos recursos podrán ser propiciados utilizando los créditos y/o préstamos de los socios de RUTA, en aquellos casos donde las agencias y el gobierno han manifestado su anuencia.

<sup>27</sup> Actualmente, estos temas surgen no solamente de la agenda del CAC, sino también de la recién agenda intersectorial del CAC y de la CCAD (agricultura orgánica, pago por servicios ambientales, Plan de Negocios del CBM, etc.)

- Capitalización de sus ventajas comparativas: Las labores de RUTA serán definidas mediante la armonización de las demandas de los MAGs y del CAC con las capacidades y disponibilidades de RUTA en las que tiene ventajas comparativas y/o que puede movilizar por parte de sus agencias socias; esto permitirá establecer una prioridad de sus actividades, requerida para que tenga un mayor impacto. Igualmente, RUTA continuará apoyando las iniciativas que sus agencias socias llevan a cabo en la región en beneficio de los países;
- Nueva gobernanza: Los socios acuerdan adoptar un conjunto de cambios y arreglos institucionales que mejoren la gerencia y la supervisión del proyecto y minimicen el riesgo de situaciones de emergencia y deterioro en su dirección. En particular, los socios apoyan el establecimiento de una Junta Directiva de RUTA o Comité Directivo, la operación de mecanismos permanentes de enlace en todas las agencias socias, la responsabilidad compartida en la selección, supervisión y financiamiento del Director del Proyecto, y el establecimiento de mecanismos de planificación y seguimiento mejorados; y
- Reposición de fondos: Aunque RUTA V se plantea como una etapa adicional del proyecto, se contempla que en el futuro no haya más 'etapas', sino 'reposiciones' de financiamiento bienales, asimismo reduciendo el tiempo y los esfuerzos dedicado a la evaluación y formulación del proyecto. Con este fin, se introduce el sistema de planificación bienal 'dinámica' (rolling programming), constando de un programa detallado para el primer año y un programa 'indicativo' para el año siguiente. (Ver excepciones en párrafo 91).

### III. OBJETIVOS Y ENFOQUE ESTRATÉGICO

#### A. Objetivos

##### a) Marco lógico <sup>28</sup>

46. Los objetivos y resultados por ser alcanzados durante RUTA V han sido establecidos en el marco lógico (ver Anexo 2, Apéndice A). El marco lógico provee una rápida visión de la estrategia general de RUTA V para los próximos tres años, con énfasis en las actividades interagenciales. Debe servir de instrumento metodológico para facilitar las labores de planificación. Los recursos (financieros y de otra clase) que serán requeridos para apoyar la implementación de las actividades estarán integrados en las

---

<sup>28</sup> La ausencia de un marco lógico ha sido una de las mayores debilidades identificadas durante la Evaluación de RUTA IV (mayo 2003.) La razón por no tener un marco lógico fue que RUTA funcionaba 'a la demanda', y por lo tanto, era difícil establecer todas las actividades de manera detallada. El marco lógico que se presenta a continuación, fue preparado por un equipo conformado por los profesionales de RUTA y DFID, y representantes del PNUD, CAC y CCAD durante un taller que se celebró el 16-17 de febrero de 2004. En cuanto a la definición de las actividades, el taller se concentró en la parte central de las labores de RUTA (30% de actividades 'interagenciales'.)

actualizaciones al marco lógico, realizarán con la programación detallada de las actividades, como parte de la elaboración del Plan Bienal de Trabajo (PBT) y el Plan Anual de Trabajo (PAT.)

47. El marco lógico también será utilizado como un instrumento de monitoreo y evaluación, para medir y evaluar los resultados e impactos logrados durante RUTA V. En consecuencia, se han identificado preliminarmente una serie de indicadores clave y medios de verificación, que guiarán el progreso tanto en el nivel de “resultados vs. propósito” como en el nivel de “actividades vs. resultados”. El marco lógico será un documento “dinámico” durante toda la duración de RUTA V y será modificado oportunamente por la Dirección de RUTA durante el curso de la implementación del proyecto.

### **b) Objetivo superior (fin) y objetivo de proyecto (propósito) de RUTA V**

48. RUTA en su V Etapa mantiene el objetivo superior (fin) establecido para el Proyecto en sus etapas anteriores. Este objetivo es: ‘contribuir a la reducción de la pobreza rural y al desarrollo rural sostenible en la región centroamericana.’ RUTA mantiene también su objetivo de proyecto (propósito): ‘las instituciones regionales y nacionales de los gobiernos y de la sociedad civil desarrollan con mayor eficiencia y efectividad políticas, estrategias, programas y proyectos, que contribuyen a la reducción de la pobreza rural y al desarrollo rural sostenible’.

49. Lo anterior quiere decir que, en su contribución al alivio de la pobreza, RUTA V concentrará sus acciones sobre el desarrollo rural sostenible tanto social como ambiental, enfatizando en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones. Para el logro de su objetivo RUTA podrá desarrollar una acción intersectorial e interagencial, respondiendo a la demanda conjunta tanto de alcance regional como de origen nacional.

### **c) Resultados (productos)**

50. El objetivo de proyecto se logrará por medio de cuatro resultados (o productos) los cuales se presentan en detalle en el Anexo 2, Apéndice A. Este conjunto de resultados se acompaña de indicadores para medir el progreso y se reflejan en actividades a realizarse en el plazo de tres años previsto. La definición de estas actividades e indicadores correspondientes se ha realizado en forma preliminar en el marco lógico, que se enfoca en las actividades interagenciales.

51. Resultado 1: Apoyo al análisis de políticas regionales: Organismos regionales (CAC) <sup>29</sup> fortalecidos en su capacidad para formular y ejecutar políticas, estrategias, programas y proyectos.’ En relación con este resultado, RUTA dará una prioridad creciente al apoyo de las instancias regionales para fortalecer sus capacidades para la

---

<sup>29</sup> Se incluyen acciones conjuntas del CAC con otros organismos regionales. Demandas específicas de otros organismos regionales podrán ser consideradas.

formulación y ejecución de políticas, estrategias, programas y proyectos de alcance regional. Se espera que el logro de este resultado contribuya particularmente a mejorar el diseño, formulación, implementación y evaluación de políticas y estrategias al nivel regional, para asegurar que las mismas sean más inclusivas, eficientes y coherentes en términos de sus impactos sobre la reducción de la pobreza, el desarrollo rural, la seguridad alimentaria, así como en la protección del medio ambiente. La inconsistencia de las políticas y las estrategias ha sido identificada como un obstáculo clave para el desarrollo rural en América Central. RUTA será responsable de encomendar y realizar estudios de políticas y otros análisis estratégicos, y coordinará el diálogo con una variedad de partes interesadas sobre asuntos claves en el desarrollo rural a nivel regional. RUTA también apoyará en la formulación y realización de programas y proyectos potenciando sinergias interagenciales, para la implementación de dichas políticas y estrategias.

52. Resultado 2: Apoyo al análisis de políticas nacionales: ‘Gobiernos y agencias socias mejoran sus capacidades para formular y ejecutar políticas, estrategias, programas y proyectos de desarrollo rural sostenible.’ RUTA buscará apoyar a los gobiernos nacionales en el diseño, formulación, implementación y evaluación de: (i) las políticas y estrategias de reducción de pobreza (nacional, departamental, provincial y municipal); y (ii) las políticas sectoriales o sub-sectoriales, particularmente en el marco de programas de enfoque sectorial (Sector Wide Approaches – SWAs), que permitan una coordinación de la cooperación externa.

53. Las estrategias y acciones realizadas en el marco de los resultados 1 y 2 se enfocarán a convertir a RUTA en un centro de análisis de políticas para el sector rural, donde se aprovechen las sinergias interagenciales, así como las ventajas comparativas de RUTA. El proyecto utilizará los conocimientos y diferentes experiencias e instrumentos de las agencias y gobiernos socios (interagencialidad), para el análisis de las políticas regionales y nacionales. Las prioridades de estos resultados se definirán por las demandas regionales y nacionales. RUTA deberá tener capacidad para la identificación, desarrollo y venta de iniciativas de análisis de políticas financiables por los socios y otros. Se espera que con el logro de estos resultados se reduzca la duplicación de esfuerzos y el conflicto de intereses, liderando no sólo el mejoramiento del diseño de las políticas y estrategias, sino también el fortalecimiento del acceso a los recursos y la asistencia técnica para la realización de los programas y proyectos requeridos para la implementación de dichas políticas y estrategias.

54. Resultado 3: Plataforma de gestión de conocimiento y capacitación. ‘Gobiernos y agencias socias de RUTA disponen y utilizan la plataforma de gestión de conocimiento y capacitación para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos.’ Tradicionalmente, RUTA ha dado especial énfasis a la provisión de asistencia técnica directa y a la capacitación. Estas intervenciones son importantes y RUTA continuará ofreciendo este apoyo. Se buscará fortalecer su rol en la provisión y disseminación de conocimiento e información, la participación en redes de conocimiento y otros medios, a través de sus sistemas de información electrónica,

(website). Se dará especial atención a la rapidez con la cual los resultados documentados de RUTA serán producidos y diseminados. Se espera que el logro de este resultado asegure que el conocimiento y la información de RUTA sean sistematizados, distribuidos y utilizados oportunamente en el diseño e implementación de políticas, programas y proyectos mejorados en América Central.

55. Resultado 4: Gestión interna mejorada. 'Gestión y mecanismos de dirección fortalecidos, para mejorar el impacto del proyecto, aprovechando sinergias interagenciales y facilitando la movilización de recursos.' Se espera que el logro de este resultado lleve a mejoras significativas en la gestión de RUTA, superando las deficiencias y defectos de gestión identificados durante la evaluación de RUTA IV. Se espera también que RUTA contribuya a una mejor coordinación de esfuerzos de las agencias socias, buscando aprovechar plenamente las sinergias interagenciales. Conforme a este resultado, el equipo de RUTA asumirá un rol más directo en la promoción y el fortalecimiento de los esfuerzos de la coordinación de donantes en el sector rural dentro de la región. Se espera finalmente se facilite el acceso a las instituciones rurales de América Central para recursos financieros y asistencia técnica en oferta. Al respecto, RUTA servirá como un "facilitador", cuyo objetivo es el de promover una mayor acceso de parte de las instituciones centroamericanas a los recursos financieros y capacidades técnicas de las agencias de cooperación y financiamiento internacional, tanto las agencias socias de RUTA como las otras agencias externas.

## **B. Enfoque estratégico**

56. El propósito de RUTA debe reflejar su mandato fundamental de alianza interagencial para potenciar las sinergias de sus socios (gobiernos y agencias) en función de la demanda y de sus ventajas comparativas. Asimismo, en la V Fase un mínimo del 30% de la contribución de las agencias socias sería asignado gradualmente para apoyar actividades interagenciales. Además, RUTA atenderá áreas de interés de las agencias en respuesta a los programas individuales de las agencias con los gobiernos. Asimismo, otra función importante de RUTA es servir de plataforma de servicios para apoyar la implementación de los distintos programas, proyectos e iniciativas que llevan a cabo en la región tanto los gobiernos directamente, como las agencias socias. En las últimas etapas la mayoría de los recursos de RUTA se han dirigido a apoyar este tipo de servicios. En la V Fase, el Programa Bienal de Trabajo (basado en la demanda de los gobiernos y del CAC, y los intereses de las agencias socias) deberá dar prioridad a las actividades de carácter interagencial, armonizando las demandas con las ventajas comparativas de RUTA.

### **a) Actividades interagenciales**

57. RUTA debe reflejar su mandato especial en potenciar las sinergias entre agencias socias, mediante la definición e implementación de actividades interagenciales y la generación de productos conjuntos, a través de: (i) una coordinación interagencial con la combinación de insumos de las diversas agencias socias, en temas de interés común; y

(ii) el liderazgo de una o distintas agencias en un tema particular, con insumos de las demás agencias interesadas por este tema.

58. En término de temas estratégicos, se ha identificado un conjunto de áreas posibles para acciones interagenciales que RUTA V podría apoyar mediante la armonización entre (i) las demandas en el nivel regional, y (ii) los mandatos e intereses de las agencias socias y las solicitudes de los gobiernos en el nivel nacional. En estas áreas se destacan los temas de pobreza rural, comercio e institucionalidad rural, sobre los cuales hay interés común entre los socios. El tema de pobreza rural será el marco 'integrador' para la casi totalidad de los socios. Además, hay intereses comunes a dos o varias agencias sobre los temas específicos siguientes: (i) análisis sectorial, estudios estratégicos: Banco Mundial, BID e IFPRI; (ii) financiamiento rural: FIDA y Banco Mundial; (iii) gestión agro-ambiental: Banco Mundial, FAO e IFPRI; (iv) ordenamiento de la cooperación internacional: Banco Mundial y DFID; y (v) comercio y agro-negocios: IICA, IFPRI y FAO. Todos estos temas serán considerados dentro de los resultados 1 y 2 de análisis de políticas.

59. Entre las áreas potenciales para servicios que RUTA V podría propiciar conforme a su mandato interagencial, pueden identificarse: (i) el apoyo a la definición de las estrategias regionales y nacionales; (ii) el fortalecimiento de la capacidad institucional de los países centroamericanos y de las instancias regionales en la preparación, ejecución y seguimiento de proyectos y programas nacionales y regionales; y (iii) el mejoramiento de la coordinación de los donantes para generar valor agregado y sinergias, compartir experiencias, reducir costos, etc.

#### **b) Actividades de alcance regional**

60. RUTA se propone como un mecanismo movilizador de capacidades y recursos para atender las demandas en el nivel regional de los MAGs y el CAC <sup>30</sup>. Sin perjuicio de posteriores ajustes y armonización de las solicitudes, las demandas identificadas preliminarmente, en el nivel regional serían las siguientes:

61. Demandas provenientes de las agendas regionales. Con el apoyo de RUTA, el CAC preparó en 2001 una Agenda Regional de la cual surgen siete temas centrales: (i) conglomerados regionales agro-industriales y competitividad; (ii) políticas comerciales y negociaciones internacionales; (iii) sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos; (iv) gestión de innovaciones tecnológica; (v) gestión ambiental agropecuaria; (vi) desarrollo rural, con visión renovada; y (vii) reducción de la vulnerabilidad del sector agropecuario ante amenazas naturales. Esta agenda regional está siendo implementada parcialmente con apoyo de varios entes regionales e internacionales, dentro de los cuales se encuentran algunos socios de RUTA. Existen temas específicos todavía no cubiertos, que podrían ser parte de las tareas de RUTA V.

---

<sup>30</sup> Demandas de otros organismos regionales podrán ser consideradas.

62. En particular, durante las reuniones recientes del CAC se enfatizaron algunos temas específicos de su agenda regional: (i) integración de los pequeños productores al mercado internacional, a través de la promoción de adecuadas formas de asociatividad (como parte del tema de ‘conglomerados’); (ii) comercio, con enfoque en la aplicación del US-CAFTA, enfocándose en apoyar a los productores que pueden aprovechar demandas potenciales para su acceso al mercado, y a los perdedores para que se reconvierten en actividades más rentables; (iii) gestión agroambiental, como resultado de las dos primeras reuniones intersectoriales de los Ministros de Agricultura (CAC) y de Ambiente (CCAD) de Centroamérica <sup>31</sup>; y (iv) desarrollo rural en general, con enfoque en financiamiento rural, seguridad alimentaria, pueblos indígenas y “asociatividad” de pequeños productores.

63. Otras demandas del CAC. Más allá de los temas de la agenda regional de 2001, se plantearon dos nuevos temas: (i) análisis sectorial: fortalecimiento de la capacidad analítica del CAC para diseñar estrategias y escenarios futuros; y (ii) ordenamiento de la cooperación técnica y financiera internacional. Todos los temas acordados, según demandas, forman parte del resultado 1 del análisis de políticas regionales.

### **c) Actividades de interés particular**

64. En cada país, las agencias socias tienen programas individuales de actividades acordados con los gobiernos que incluyen operaciones respondiendo a: (i) partes integrantes de los planes de inversión pública dentro del marco de las estrategias nacionales; y (ii) áreas de especialización generadas a raíz de los mandatos y políticas institucionales vigentes de cada agencia.

65. Esta situación, distinta en cada país, genera áreas de interés diferentes entre las agencias socias a RUTA como: (i) apoyar su cartera individual de proyectos (agencias financieras); (ii) ampliar oportunidades de movilizar sus capacidades técnicas y aumentar el acceso a financiamiento (agencias de cooperación técnica); y (iii) tener presencia operativa en países y/o en la región para las agencias que no tienen oficinas propias. Para atender estos intereses individuales, las agencias desean que RUTA sirva de plataforma para prestar los servicios específicos que necesitan.

66. Hasta la fecha, la mayoría de las acciones de RUTA se han concentrado en este tipo de actividades; en la V Fase continuarán siendo de magnitud relevante, pero con el compromiso de sus agencias socias de asignar recursos de su contribución a actividades interagenciales (mínimo 30%), donde el objetivo es un mayor beneficio de las actividades interagenciales, dado que dichas actividades responden directamente al mandato central de RUTA.

---

<sup>31</sup> Se solicitó a RUTA que apoyara la ejecución de la agenda agro-ambiental con enfoque entre otros a los sub-temas del manejo integral de los recursos hídricos y del pago por servicios ambientales.

#### **d) Armonización de la demanda con las ventajas comparativas de RUTA**

67. RUTA V se propone como un mecanismo movilizador de capacidades interagenciales para la atención eficaz y eficiente de la demanda de los MAGs, de su organismo regional, el CAC, y de las agencias socias. Este cometido se alcanzará de manera prioritaria por medio de la armonización de la demanda tomando en cuenta las ventajas comparativas de RUTA. El Proyecto, a través de su Unidad Regional (UR) y de sus Unidades Técnicas Nacionales (UTNs) tiene actualmente dos tipos de ventajas comparativas para responder directamente a las demandas de sus socios:

- Ventajas comparativas en términos de actividades funcionales. Las evaluaciones que se han hecho sobre RUTA, a lo largo de su existencia, han recalcado fuertes ventajas comparativas en: (i) apoyo a programas y proyectos, durante todo el ciclo de proyecto, desde la identificación, a la evaluación ex-post, pasando por el apoyo a la preparación, implementación, supervisión y monitoreo; y (ii) actividades de capacitación; (iii) apoyo en la formulación y “operativización” de estrategias y políticas sectoriales, y en la gestión del conocimiento.
- Ventajas comparativas sobre temas específicos. Para su trabajo en temas específicos RUTA cuenta con su personal profesional de planta altamente capacitado en ciertas áreas (ver Anexo 5.) Sobre la base de estas habilidades, surge una ventaja comparativa en los temas de: (i) desarrollo rural sostenible y pobreza; (ii) análisis sectorial; y (iii) gestión agro-ambiental.

68. Lo que se propone realizar en la programación del trabajo de RUTA es articular las demandas con las áreas de sus ventajas comparativas, con el fin de determinar precisamente dónde RUTA: (i) puede responder directamente, aprovechando su personal de planta <sup>32</sup> y otros recursos y capacidades que podrá tener a través de servicios de consultores de corto plazo, apoyo operacional de su personal administrativo, etc.; (ii) puede responder indirectamente, aprovechando las capacidades de sus agencias socias, y/o capacidades externas que podría movilizar sobre la base de los recursos adicionales. En el caso de no tener capacidad de respuesta, se podrá ver cuáles son los otros entes regionales o nacionales que deberían encargarse de estos temas.

69. La programación ‘dinámica’ (‘rolling programming’, ver párrafo 97) es el enfoque programático que se propone para identificar y articular de forma precisa las demandas y las áreas de ventajas comparativas de RUTA en la elaboración del Programa de Trabajo Bienal (PTB). En este marco, se contempla al inicio un rápido diagnóstico y análisis de las necesidades y prioridades de la región centroamericana como base para poder identificar los temas prioritarios en los cuales RUTA se debe enfocar. Este breve análisis podrá subsecuentemente actualizarse cada dos años para reorientar las áreas de trabajo y tipos de acciones requeridas de RUTA.

---

<sup>32</sup> Está entendido que, en la medida posible, los perfiles del personal permanente de RUTA serán ajustados para responder a las demandas presentadas por los Ministros de Agricultura.

## IV. ARREGLOS INSTITUCIONALES Y PROCEDIMIENTOS DE EJECUCIÓN

### A. Criterios generales

70. RUTA V tendrá una estructura institucional y de implementación consistente con su naturaleza de proyecto interagencial en la región centroamericana. Para cumplir con este cometido se incorporarán los siguientes principios institucionales de implementación:

- Funcionamiento interagencial;
- Consulta y coordinación permanente con los MAGs, y con el CAC su interlocutor a nivel regional;
- Transparencia de información entre las partes;
- Financiamiento compartido de los costos operativos;
- Sistema ágil de consulta, supervisión y control interagencial e intergubernamental; y
- Mecanismos y procesos de programación e implementación de los programas de trabajo funcionales y efectivos.

71. Período de ejecución del proyecto. El período de ejecución de RUTA V será de tres años.<sup>33</sup> Se propone lograr durante esta fase la adopción de una modalidad de ejecución que simplifique y mejore la evaluación del desempeño del proyecto a fin de facilitar “reposiciones de fondos” (con las agencias que puedan adoptar esta modalidad), para hacer más expeditas la implementación de futuras fases.

72. Socios participantes. Los socios de RUTA en su V Etapa serán los gobiernos de los siete países de Centroamérica en el ámbito del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC)<sup>34</sup>, y siete agencias socias (agencias de cooperación financiera y/o de asistencia técnica: Banco Mundial, BID, DFID, FAO, FIDA IICA e IFPRI<sup>35</sup>.) Estos socios se han comprometido a asignar fondos y otorgar personal para la nueva etapa. Durante la ejecución de la misma, se buscará sumar a otras agencias de desarrollo, sea en actividades específicas (socios temporales) o sea como asociadas permanentes a fin de continuar fortaleciendo las capacidades de respuesta de RUTA.

---

<sup>33</sup> Fue decidido un período de extensión de la IV Fase de tres meses (1 de julio al 30 de setiembre de 2004.) Por lo tanto, la V Fase de RUTA de tres años comienza a partir del 1 de octubre de 2004.

<sup>34</sup> Los socios de RUTA serían los gobiernos de los siete países (Belize, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá) los cuales para cuestiones nacionales tendrán como interlocutores a los Ministros de Agricultura y Ganadería (MAGs), y para cuestiones regionales el presidente ‘pro tempore’ del CAC ‘intuitu personae’ o representado por su designado quien podría ser el Secretario Ejecutivo del CAC.

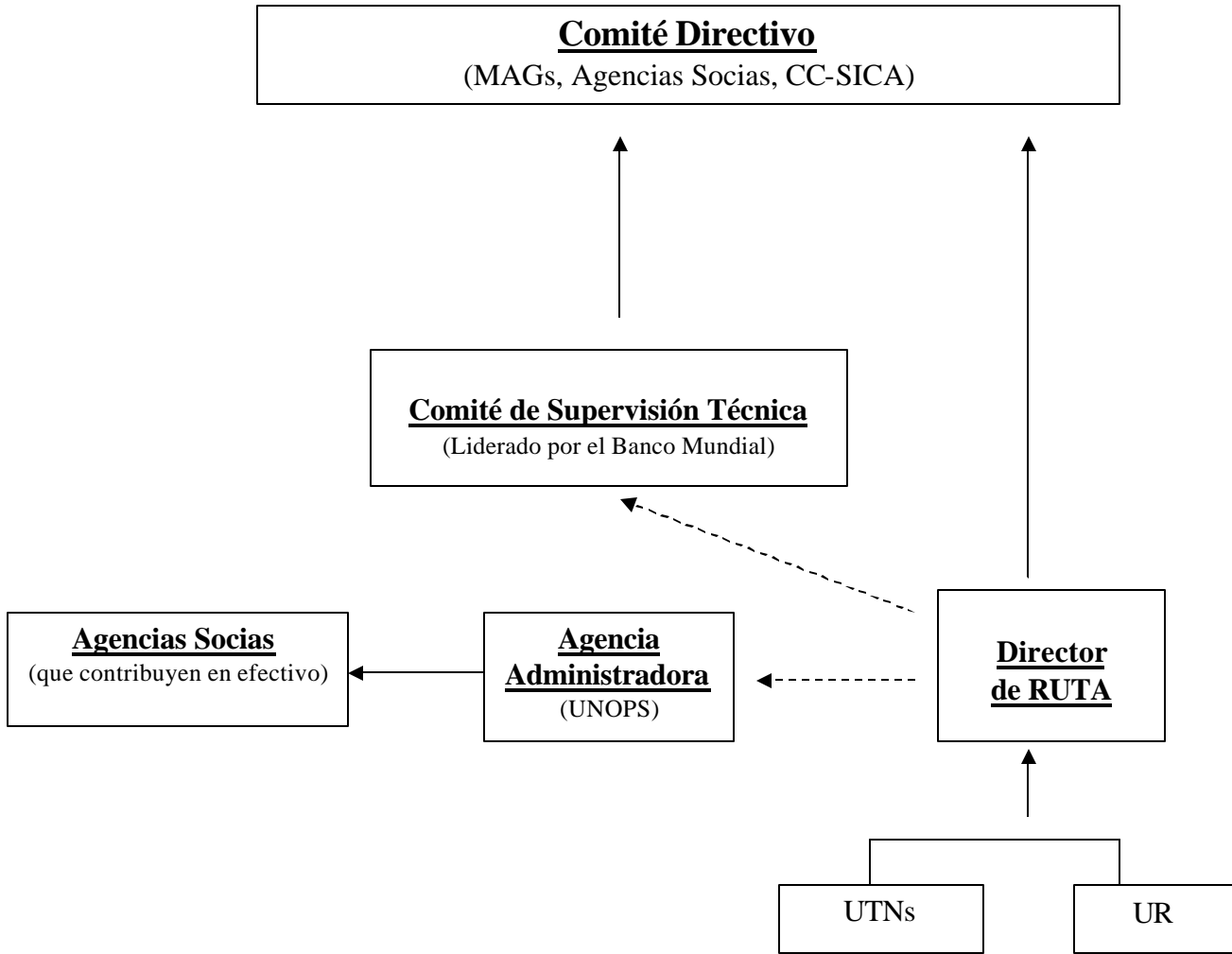
<sup>35</sup> El PNUD se retiró de la V Fase en abril de 2004.

73. Organización del proyecto. El proyecto estará organizado con los siguientes niveles:

- ❑ Comité Directivo;
- ❑ Comité de Supervisión Técnica, liderado por el Banco Mundial;
- ❑ Agencia Administradora de Fondos (UNOPS);
- ❑ Dirección del proyecto con: (i) una Unidad Regional; y (ii) siete Unidades Técnicas Nacionales (UTNs.)

74. Las distintas funciones que se deben cumplir para la implementación del proyecto se realizarán bajo el control del Comité Directivo, órgano superior de encargado de la dirección estratégica. Para los asuntos técnicos, el Comité Directivo se apoyará en un Comité de Supervisión Técnica, liderado por el Banco Mundial. Los asuntos administrativos y financieros estarán a cargo de la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS), la Agencia Administradora de RUTA V. La parte operativa será responsabilidad de la Unidad Regional (UR) de RUTA dirigida por un(a) Director(a.) Esta unidad, junto con las Unidades Técnicas Nacionales (UTNs), servirá de unidad de implementación del proyecto. El/la Director(a) responderá al Comité Directivo. Se relacionará permanentemente con la Agencia Administradora para aspectos administrativos y financieros, y con el Banco Mundial para aspectos técnicos. A continuación se presenta el esquema de organización del proyecto.

**Figura: Esquema de Organización**



**Simbología**

Línea de jerarquía      ———→  
Relación de trabajo    - - - - -→

## **B. Las distintas funciones relacionadas a la implementación de RUTA V**

75. Comité Directivo.<sup>36</sup> El Comité como organismo superior de dirección del proyecto, dará los lineamientos estratégicos y las prioridades para la elaboración y seguimiento de los planes de trabajo, y velará por garantizar el apoyo político y técnico necesario para asegurar la efectividad de las acciones de RUTA en la región.

76. El Comité Directivo contará con representación de todos los socios. Estará compuesto por los Ministros de Agricultura ('intuitu personae') y por los funcionarios de mayor jerarquía designados por las agencias socias. El Secretario Ejecutivo del CAC y el Director de RUTA serán invitados a participar en las reuniones del Comité. Si se lo solicite, el Director de RUTA actuará de secretario ejecutivo del Comité. El Comité se reunirá al menos una vez por año o las veces que sus integrantes estimen necesario. Con miras a fortalecer el diálogo con la sociedad civil, el Comité aprobará en sus primeras reuniones la integración de un miembro de la sociedad civil y su forma de participación.<sup>37</sup> Las modalidades de funcionamiento del Comité Directivo serán definidas en el Manual Operativo de RUTA V.

77. El Comité Directivo tendrá las siguientes funciones:

- Tomar las decisiones concernientes las orientaciones y los lineamientos estratégicos del proyecto y supervisar la implementación de dichas decisiones;
- Aprobar la selección del Director y evaluar su desempeño;
- Revisar y aprobar los planes de trabajo y los presupuestos correspondientes;
- Revisar y aprobar los informes semestrales y anuales de avance, así como los estados financieros del proyecto;
- Participar en decisiones de trascendencia no previstas en los planes de trabajo; y
- Tomar decisiones expeditas para la continuidad de la gerencia eficaz del proyecto, en caso de cualquier situación de emergencia durante su implementación.

78. Comité de Supervisión Técnica. Como parte del marco directivo, el proyecto contará con un Comité de Supervisión Técnica que se encargará de la supervisión técnica del proyecto. Esta supervisión se realizará con base a misiones interagenciales cada semestre a las cuales todos los socios estarán invitados a participar. El Banco Mundial actuará de líder del Comité de Supervisión, y de supervisor técnico diario del proyecto. El establecimiento del Comité asegurará que haya alto grado de co-manejo del proyecto.<sup>38</sup> El Banco Mundial nombrará en su seno a un Gerente de Tarea (Task Manager) para el proyecto.

---

<sup>36</sup> Este Comité ya existe de manera implícita, a través de las reuniones periódicas de los socios de RUTA que se han celebrado con una frecuencia de al menos una por año.

<sup>37</sup> La selección de este miembro del Comité Directivo se hará a través del Comité Consultivo del Sistema de Integración Centroamericana (CC-CICA.)

<sup>38</sup> La conformación del Comité de Supervisión Técnica y el programa de supervisión serán decididos durante la primera reunión del Comité Directivo (fecha por definir.)

79. Agencia Administradora. Otro órgano del proyecto es la Agencia Administradora. La Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS) fue seleccionada para ser la Agencia Administradora.<sup>39</sup> Esta agencia suplirá el marco legal al proyecto, administrará los fondos en efectivo y propiciará apoyo administrativo, con las responsabilidades siguientes:

- Marco legal. RUTA, en su condición de proyecto, no dispone de personería jurídica directa. Por lo tanto, requiere de una entidad que lo pueda respaldar con su personería legal. UNOPS, en su capacidad de Agencia Administradora, propiciará la condición legal apropiada al proyecto para que pueda, entre otros propósitos, firmar contratos, obtener la exoneración de impuestos, otorgar la condición legal al personal de misión internacional de las agencias socias, y suplir un marco contractual para el personal nacional.
- Administración de fondos. UNOPS administrará los recursos en efectivo a disposición de RUTA para su V etapa que ascienden a alrededor de \$3.0 millones. Estos recursos provienen de: (a) dos fondos en fideicomisos de FIDA y DFID; y (b) los presupuestos regulares de las otras agencias socias, la mayoría proveniente de Banco Mundial.<sup>40</sup> Cada agencia tiene sus propias reglas de administración de fondos, por lo que se requerirán acuerdos individuales entre el UNOPS y las agencias socias que proporcionan fondos en efectivo. Se encargará de firmar todos los contratos pagados por estos fondos. Con el propósito de agilizar la ejecución del proyecto, desembolsará estos fondos a través de un adelanto a RUTA para manejar el accionar diario del proyecto y delegará poder de firma al Director para que firme a su nombre ciertos contratos (contratos de prestación de servicios, u otros tipos, por definir.) Como parte de su rol de administrador de fondos en efectivo, UNOPS tendrá la responsabilidad fiduciaria para la utilización de estos fondos. Responderá a las distintas agencias socias en relación con esta responsabilidad, por la cual se encargará de las auditorías requeridas y del seguimiento administrativo y financiero del proyecto.
- Apoyo administrativo. En la medida que sea requerido, UNOPS podrá brindar apoyo administrativo a la UR. RUTA tiene sus propios servicios administrativos y financieros. Por lo tanto, no requiere de apoyo administrativo al día. UNOPS propiciará a RUTA un apoyo en torno a la capacitación que su personal requiere sobre los procesos nuevos vigentes para esta etapa, así como un apoyo puntual para ciertas tareas que no podría realizar directamente.

---

<sup>39</sup> Decisión de la socios del 24 de mayo de 2004 tras un proceso de selección competitiva.

<sup>40</sup> Estos fondos servirán solamente para el financiamiento de las actividades de la Unidad Regional en San José. Las UTNs (oficinas nacionales de RUTA en los países) serán financiadas directamente para los gobiernos. Se debe anotar que la FAO, el BID, y el IICA no contribuyen con fondos en efectivo. Se debe anotar también que ciertos fondos utilizados como parte de la ejecución del proyecto no estarán administrados por el UNOPS, en particular los fondos provenientes de: (i) fideicomisos administrados por el Banco Mundial o otras agencias socias (por ejemplo para SERFIRURAL); y (ii) venta de servicios.

## **B. El rol de los distintos socios**

80. Los socios de RUTA tienen los deberes y las obligaciones siguientes:
- ❑ Todos contribuyen técnicamente al proyecto con recursos en especie (personal destacado) y en efectivo (viajes, consultores a corto plazo, capacitación, gestión de conocimientos, etc.); las siete agencias socias aportan estos recursos a la Unidad Regional, mientras los gobiernos los aportan a las UTNs;
  - ❑ Banco Mundial, DFID, FIDA, IFPRI y FAO contribuyen con recursos para cubrir los gastos operativos corrientes de la Unidad Regional, y los gobiernos con recursos para cubrir los gastos operativos de las UTNs; y
  - ❑ El Banco Mundial tiene a su cargo la función de supervisión técnica del proyecto; al respecto, encabeza el Comité de Supervisión Técnica.
81. El cuadro siguiente resume el rol de cada uno de los socios de RUTA y de la Agencia Administradora:

**Cuadro 2: Funciones de los distintos socios y de la Agencia Administradora**

Funciones	Marco legal	Administración de fondos		Supervisión técnica	Apoyo gastos operativos	Apoyo Técnico
		Efectivo (ciertas agencias)	Otros			
<b>Agencias Socias de RUTA</b>						
Banco Mundial			X	Líder del Comité de Supervisión Técnica	X	X
FIDA				X	X	X
DFID				X	X	X
FAO			X	X	X	X
BID			X	X		X
IICA			X	X		X
IFPRI			X	X	X	X
<b>Gobiernos socios de RUTA y CAC</b>						
MAGs			X	X	X	X
CAC				X		
<b>Agencia Administradora</b>						
UNOPS	X	Administrador de los fondos en efectivo de BM, FIDA, DFID e IFPRI				

82. Relación operacional entre los socios. Para fines operativos, cada agencia socia designará en su sede un funcionario encargado permanentemente del seguimiento del proyecto ('enlace institucional'). Los enlaces institucionales tendrán la función de asegurar un flujo de información apropiado entre las agencias y la dirección de RUTA, con el fin de alimentar el trabajo del Comité de Supervisión. Los enlaces interactuarán en particular con el Director de RUTA en todos aquellos asuntos técnicos cuya urgencia no permita esperar una reunión del Comité Directivo. Serán además responsables de buscar actividades y recursos adicionales a través de sus instituciones (por ejemplo, fideicomisos, programas especiales, etc.) y promover vínculos operativos, inclusive, el fomento de actividades contractuales para venta de servicios, entre RUTA y los proyectos y programas relevantes de sus agencias en la región.

### C. Organización gerencial

83. Gerencia de RUTA. La gerencia de RUTA (Unidad Regional y Unidades Técnicas Nacionales) estará a cargo del Director del proyecto que tendrá las siguientes funciones principales: (i) propiciar liderazgo y visión estratégica para alivio a la pobreza y desarrollo rural sostenible; (ii) asegurar una colaboración estrecha con los socios y clientes de RUTA, a saber, los gobiernos a través de sus Ministerios de Agricultura, las agencias de cooperación bilateral y multilateral, y las otras partes interesadas a nivel

regional y en los países miembros de RUTA; (iii) asegurar la preparación de los programas de trabajo a someter al Comité Directivo, y la implementación de este programa cuando haya sido aprobado por el Comité; (iv) velar por el cumplimiento de la calidad de todas las actividades realizadas por RUTA; y (v) asegurar una buena gestión del proyecto, inclusive la gestión del personal de RUTA.

84. El Director del proyecto deberá: (i) apoyar en la formulación, ejecución y seguimiento de los planes de trabajo en el nivel regional y nacional;<sup>41</sup> (ii) asegurar que las UTNs mantienen mecanismos de comunicación efectivos con los MAGs y las representaciones de las agencias socias en sus países; (iii) establecer la requerida coherencia entre las acciones en el nivel regional y aquellas que se realizan en el nivel nacional; (iv) llevar a cabo un proceso de seguimiento y evaluación interno, tanto de las acciones en el nivel regional como nacional; y (v) gestionar los recursos del proyecto, incluyendo personal destacado y otros recursos en especie, recursos financieros en efectivo y bienes físicos, de forma responsable y transparente, según normas aceptadas internacionalmente.

85. Las tareas detalladas del Director relacionadas a las responsabilidades anteriores están descritas en sus Términos de Referencia (ver Anexo 3.) El cargo de Director deberá reflejar la naturaleza interagencial y el enfoque regional del proyecto. Para tal efecto, se establecen los siguientes lineamientos:

- Proceso de selección y contratación: el Director será seleccionado por un Comité de Selección ad hoc, y contratado por el UNOPS con procedimientos, transparentes y acordados por todos los socios;<sup>42</sup>
- Status administrativo: El Director tendrá una relación contractual con UNOPS, pero responderá directamente al Comité Directivo. Su salario será conforme con el nivel de remuneración del mercado laboral en Centroamérica, en relación con el tipo de responsabilidades que se requiere para la gerencia de RUTA. Todos sus costos (directos e indirectos) serán compartidos por las agencias cofinancadoras del cargo (BM, DFID y FIDA: 33% cada una.)<sup>43</sup>

86. Organización de la Unidad Regional. RUTA continuará de contar con una Unidad Regional (UR) con sede en San José, Costa Rica. Con el fin de reforzar la naturaleza interagencial de RUTA, se contemplará una estructura interna de la Unidad Regional que, al menos, incluya los siguientes aspectos:

---

<sup>41</sup> En el nivel regional, RUTA apoyará principalmente las actividades de la agenda del CAC y algunas actividades de la agenda conjunta CAC-CCAD que sean solicitadas.

<sup>42</sup> Este comité estará conformado por cinco miembros: (i) un representante de cada una de las tres agencias socias que financian el cargo de Director (BM, IFAD y DFID); (ii) un representante de las demás agencias socias; y (iii) un representante del grupo de los gobiernos miembros.

<sup>43</sup> En el caso en que el Director seleccionado fuera funcionario de una de las agencias socias, y, si los costos totales ascendieran a más de los \$ 180,000 anuales que se han previsto, ha sido acordado que la agencia cubriría los costos adicionales.

- Organización de los expertos: Los expertos de las agencias socias (funcionarios y/o consultores permanentes) podrán, en función de las necesidades del proyecto y de acuerdo al criterio del Director, asumir responsabilidades o constituir grupos de trabajo para atender a las varias áreas temáticas y funcionales en las que trabaja el proyecto (en particular el 30% de actividades interagenciales), y asuntos específicos a cada agencia socia y/o a cada uno de los países de Centroamérica. La manera de organizarse y operar del personal en función de estas responsabilidades será oportunamente decidido por el Director; y
- Sistemas de información: Se perfeccionará el Sistema de Información Gerencial (SIG) para permitir un constante conocimiento de los integrantes de RUTA sobre todos los aspectos del trabajo (sistema de actas por correo electrónico, mejoramiento del sistema integrado de gestión y seguimiento 'on-line', etc.). Este sistema incluirá los indicadores correspondientes para el seguimiento, la asignación de recursos y niveles de responsabilidad (ver párrafo 89.).

87. RUTA en los países. En cada país del Istmo centroamericano RUTA contará con una representación nacional tipo Unidad Técnica Nacional (UTN) que existe actualmente. El financiamiento de estas UTNs será propiciado por parte de los gobiernos a través de los recursos ordinarios del presupuesto nacional y/o a través de recursos provenientes de los programas y proyectos financiados por las agencias socias. Los MAGs definirán, conjuntamente con el Director de RUTA, el rol de las UTNs con base a sus requerimientos de asistencia técnica. Al respecto, aunque los distintos MAGs presentan prioridades diferentes, reconocen la necesidad de que RUTA propicie: (i) asesoría en estrategia y políticas; y (ii) apoyo en la coordinación técnica de la cooperación internacional. Algunos países podrán decidir que las funciones sean realizadas por las mismas UTNs, mientras otros países que sean realizadas por dependencias pre-existentes de los MAGs. En este último caso, las UTNs podrán constituirse en estructuras más ligeras o 'puntos focales' para RUTA.

#### **D. Principales mecanismos y procesos de ejecución**

##### **a) Mecanismos de ejecución**

88. Marco lógico. Se contará con un marco lógico detallado como base para el sistema de programación y seguimiento de las actividades del proyecto, incluyendo datos cuantitativos sobre las actividades e indicadores que permitan medir el grado de contribución a la obtención de los distintos objetivos y metas del PAT/PBT. Tanto el marco lógico, como el PAT/PBT tendrán cierto grado de flexibilidad para responder a demandas extraordinarias imprevistas.

89. Mecanismo de consulta. Los programas a nivel nacional serán aprobados explícitamente por los Ministros de cada país y los programas de alcance regional serán aprobados por el CAC, tomando en cuenta mecanismos de consulta adecuados (consultas tripartitas, consultas formales o informales, etc.). El Comité Directivo de RUTA

ratificará los programas aprobados, si es posible durante su reunión anual, o a través de comunicación entre las partes.

90. Sistema de Información Gerencial (SIG.) Las tareas de seguimiento y evaluación se realizarán de una forma planificada y sistemática, con base al SIG. (ver párrafo 87).

#### **b) Los procesos**

91. Programación 'dinámica' ('rolling programming'.) En la V Etapa de tres años de duración, se propone adoptar una modalidad de programación 'dinámica' con el fin de reducir y simplificar los costos de transacción para lograr el refinanciamiento periódico para el proyecto. Se propone un proceso de 'reposición de fondos' cada dos años, que permita evitar el pesado proceso de 'evaluación de etapas' del proyecto. Este proceso de programación dinámica se basa en la elaboración y aprobación de un Plan Bienal de Trabajo (PBT). Es importante señalar que este proceso será aplicable sólo en algunas agencias. En el caso del FIDA no lo aplican dado que su contribución es por un período definido.

92. El primer año del PBT de RUTA V corresponderá al Programa Anual de Trabajo (PAT) del año 2004-2005, el cual una vez aprobado será registrado en el SIG. El segundo año del PBT correspondiente al 2005-2006 será indicativo y su valor estriba en que servirá para evaluar mejor las actividades de RUTA consideradas 'permanentes.' Servirá también para justificar las modificaciones y ajustes que se consideren necesarios, dada la velocidad y magnitud de los cambios que se vislumbran en la región, por ejemplo la implementación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (CAFTA) y otros acuerdos regionales clave.

93. Tomando en cuenta las actividades contenidas en el PBT, se elaborará cada año un Programa Anual de Trabajo (PAT), el cual una vez aprobado por las diferentes instancias será el marco operativo para las actividades anuales, debidamente registradas en el SIG, y la base para la preparación del presupuesto anual de RUTA. El PAT y el presupuesto correspondiente serán aprobados por el Comité Directivo. El PAT se preparará siguiendo las disposiciones que emita el Comité Directivo, las cuales serán operativizadas por el Director del Proyecto mediante una comunicación oficial.

94. Los principales procesos identificados son los siguientes (para detalles consultar el Anexo 4):

- Planificación participativa del Plan Bienal de Trabajo (PBT) y del Plan Anual de Trabajo (PAT), incluyendo actividades de recolección de demandas, establecimiento de prioridades, validación en el nivel regional y nacional, consulta permanente con los MAGs y el CAC, y aprobación conjunta por el Comité Directivo;

- Arreglos de implementación del PAT incluyendo identificación de responsabilidades, funciones de coordinación en el nivel regional y nacional, acuerdos entre personal y agencias, y coordinación de aportes;
- Seguimiento de la implementación del PAT que incluirá reuniones programadas entre cada MAG y el Coordinador de la UTN de RUTA, informes periódicos de seguimiento a los MAGs y al CAC, informes de avance anuales (producido por el Director) a ser aprobados por el CAC y el Comité Directivo, y la adopción de instrumentos adecuados para medir los avances, conocer los resultados y retroalimentar el proceso.
- Modalidades de supervisión y evaluación del PAT que incluirán consultas a los clientes involucrados, evaluaciones puntuales sobre la marcha del proyecto, dos misiones anuales interagenciales de supervisión, auditorías financieras anuales y una evaluación externa antes de la finalización de la V etapa del proyecto.

95. Proceso de divulgación. Se emplearán diferentes instrumentos de divulgación para brindar una mejor y mayor cobertura de los servicios a los gobiernos y agencias socias. La selección de estos instrumentos dependerá de la naturaleza de las demandas y de los involucrados en las mismas (desarrollo de redes, página web, publicaciones, visitas a los países, etc.).

## **V. RECURSOS NECESARIOS Y APORTES**

96. La ejecución de RUTA requerirá de recursos humanos, físicos y financieros, tanto por parte de los gobiernos como por parte de las agencias socias. Estos recursos se asignarán a la Unidad Regional (UR) en San José, Costa Rica, y a las diferentes Unidades Técnicas Nacionales (UTNs) de RUTA ubicadas en los Ministerios de Agricultura y Ganadería (MAGs) de los países de la región centroamericana.

### **A. Los recursos a disposición de RUTA**

#### **a) Recursos para actividades interagenciales y recursos para actividades de interés particular**

97. Recursos para actividades interagenciales. Las agencias socias se comprometen para la V etapa de RUTA a reservar explícitamente un porcentaje (mínimo 30%) de la contribución de los recursos de las agencias socias para desarrollar actividades interagenciales tanto en el nivel regional como nacional. Al nivel regional, las actividades interagenciales apuntarán a atender la demanda del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC), en temas de alcance regional, y la agenda conjunta con la CCAD. A nivel nacional, las actividades interagenciales apoyarán los ejes prioritarios de las estrategias de los gobiernos. En el transcurso de la implementación, se dará prioridad

a las actividades interagenciales, de manera que el porcentaje de recursos asignados inicialmente a dichas actividades alcance el 30%.

98. Se propone lo siguiente para que las actividades interagenciales sean debidamente cumplidas:

- ❑ Énfasis desde el inicio: se requerirá que RUTA centre su atención en las actividades interagenciales desde el inicio de la nueva fase. Dado que el proyecto es por sólo tres años y habrá una evaluación después del primer año de actividades, se deberá acordar máxima prioridad al enfoque interagencial durante el período 2004-2005 y éste sea un punto específico para la evaluación del primer año;
- ❑ Seguimiento y evaluación: El Programa Anual de Trabajo (PAT) y los programas anuales de trabajo individuales del personal deberían específicamente identificar actividades, resultados y el nivel de esfuerzo que RUTA compromete a las actividades interagenciales. El Comité de Supervisión Técnica deberá ser responsable de la revisión e información ante la Comité Directivo del progreso y la situación de facto sobre la implementación de éste objetivo.
- ❑ Responsabilidad del Director: El Director deberá ser conciente que la protección y el mantenimiento del compromiso a la visión interagencial de RUTA, será una responsabilidad prioritaria de su rol como Director. Por lo tanto, deberá responder claramente al Comité Directivo sobre la realización de éste objetivo.

99. Recursos para actividades de interés particular de las agencias socias. Durante esta etapa, la mayoría de los recursos de RUTA (pero no más del 70 %) se concentrará en la atención de iniciativas de carácter nacional que han sido acordadas entre los gobiernos y las agencias socias. Estas actividades tendrán el potencial de convertirse en actividades interagenciales. El porcentaje de actividades de este tipo podrá decrecer durante la implementación, en beneficio de las actividades interagenciales.

#### **b) Recursos de base y recursos adicionales**

100. Se propone como parte de la V etapa de RUTA mecanismos de financiamiento para una atención diferenciada a las demandas: (i) recursos 'de base' o permanentes asignados para financiar las actividades centrales de RUTA; las cuales apuntan a responder a la demanda corriente de los MAGs, las agencias socias y otros clientes; los recursos de base incluirán, el pago de los gastos operativos de la UR y de las UTNs de RUTA; y (ii) recursos adicionales para financiamiento de actividades especiales; éstas apuntan a responder a demandas de emergencia o coyuntural de los MAGs y otros clientes de RUTA; la obtención de los recursos adicionales estará a cargo de RUTA, con apoyo de las agencias socias.

101. Recursos de base. RUTA V dispondrá de los recursos centrales que se detallan en las secciones siguientes, para el financiamiento de expertos a largo plazo, la contratación

de consultores y especialistas de corto plazo (en temas prioritarios afines a las demandas detectadas), y la adquisición de material o servicios para que RUTA pueda operar adecuadamente. Estos recursos centrales serán propiciados ya sea en especie (funcionarios destacados de las sedes de las agencias socias o de los MAGs), o en efectivo (contratación de consultores, adquisición de material, pago de servicios, etc.)

102. Recursos adicionales. La obtención de recursos adicionales estará a cargo de RUTA, mediante su función de ‘facilitación’ (párrafo 118.). Aunque estos recursos sean pequeños con relación a los recursos de base, la búsqueda de fuentes adicionales permitirá ampliar su capacidad de responder a las demandas, particularmente relacionadas con la atención de temas especiales y con urgencia coyuntural. En efecto, permitirá a los gobiernos y las agencias socias, relacionarse directamente para aprovechar mejor el acceso a recursos y capacidades de ambos grupos. De esta manera, RUTA podrá responder a otros temas específicos, agilizando el apoyo de sus agencias socias ‘líderes’ más allá del apoyo de base sobre temas centrales. RUTA también podrá generar recursos adicionales a través de la venta de servicios. Los recursos adicionales provenientes de la venta de servicios, deberán ser asignados principalmente a financiar actividades ‘semilla’ fuera del programa regular, dedicadas a articular nueva demanda en el ámbito del mandato de RUTA y desarrollar la agenda correspondiente de RUTA; esta demanda se ubicará en áreas no programadas inicialmente en el Programa Bienal de Trabajo (PBT), en donde haya interés potencial de parte de los clientes pero que todavía no existen demandas específicas.

## **B. Recursos humanos y físicos**

### **a) Recursos humanos de la Unidad Regional (UR)**

103. Personal técnico permanente. Para implementar las actividades previstas, RUTA requiere de un equipo mínimo de personal de planta ‘permanente’ en su Unidad Regional (UR), sea personal destacado de la sede de sus agencias socias o sea consultores a largo plazo. En función de los recursos disponibles, RUTA deberá complementar este personal permanente con consultores de corto plazo para tareas específicas.

104. Conforme a lo anterior, para responder a la demanda de sus socios, la Unidad Regional (UR) tendrá una composición inicial que conjuga, en la medida de lo posible, la necesidad de cubrir las áreas técnicas requeridas por las demandas de los MAGs y del CAC, y la disponibilidad y movilidad del recurso humano de las agencias socias (ver Cuadro 2 abajo; para mayores detalles consultar Anexo 5.)

**Cuadro 3: Staffing Plan de RUTA  
(Personal Profesional Técnico, Unidad Regional) (Staff/Año)**

<b>Especialidad</b>	<b>Agencia Financiadora</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b><u>Por temas</u></b>				
Desarrollo Rural	FIDA	1	1	1
Desarrollo Rural	IICA	1	1	1
Pobreza/Medios de Vida Sostenible	DFID	1		
Análisis Social	B.Mundial	1	1	1
Pobreza/Medios de Vida Sostenible 1/	B.Mundial/DFID	1	1	1
Análisis sectorial y políticas 2/	IFPRI/BID	1.3	1.3	1.3
Comercio/Agronegocios	FAO	1	1	1
Agro-ambiente	B. Mundial	1	1	1
Sub-total		8.3	7.3	7.3
<b><u>Por actividades funcionales</u></b>				
Operativización de estrategias y políticas 3/	IFPRI			
Implementación de proyectos 4/	B.Mundial/FIDA	1	1	1
Implementación de proyectos 5/	FIDA	1	1	1
Implementación de proyectos 6/	FIDA	1		
Sub-total		3.0	2.0	2.0
<b>TOTAL</b>		<b>12.3</b>	<b>10.3</b>	<b>10.3</b>

1/ DFID contribuirá al financiamiento de este experto sólo el primer año.

2/ IFPRI contribuirá con un Economista Sectorial. BID contribuirá con un total de alrededor de 15 semanas de su personal profesional por año (5 semanas de sus funcionarios en Washington y alrededor de 1-2 semanas de funcionarios de las oficinas del BID en los siete países miembros de RUTA), o sea 0.3 año persona.

3/ Misma persona que el experto en Análisis Sectorial y Políticas.

4/ Incluye género

5/ Incluye capacitación

6/ Associate Professional Officer (APO)

105. El cuadro anterior presenta la calificaciones de los expertos de RUTA de manera esquemática, clasificándoles en su área de mayor expertise. Esto es algo engañoso en la medida que cada experto temático también trabajará en actividades funcionales, y cada experto funcional apoyará a actividades temáticas. Las agencias socias han puesto a la disposición de RUTA, en forma preliminar, esta composición, sea con base al nombramiento de expertos de su sede, o sea con base a recursos financieros para su contratación, incluyendo los costos de viajes y viáticos asociados a cada experto. Durante la implementación del proyecto se negociará la posibilidad de que el equipo de personal permanente de RUTA pueda cambiar para que RUTA pueda atender más adecuadamente a la demandas de su socios.

106. Director del proyecto. La UR contará con un Director, encargado de la gerencia del proyecto. El Banco Mundial, el FIDA y DFID han acordado contribuir en forma equitativa para el financiamiento de esta posición.

107. Personal administrativo. La UR tendrá los siguientes requerimientos estimados de personal administrativo:

**Cuadro 4: Personal Administrativo Permanente de la Unidad Regional (UR)**

<b>Especialidad</b>	<b>Número de Staff</b>
<input type="checkbox"/> Oficial Administrativa/Financiera	1
<input type="checkbox"/> Asistente Administrativa/Financiera	1
<input type="checkbox"/> Especialista Informático	1
<input type="checkbox"/> Asistentes de Programa	3
<input type="checkbox"/> Chofer/Mensajero	1
<b>Total Personal Administrativo</b>	<b>7</b>

**b) Recursos humanos en los países**

108. Cada MAG mantendrá una Unidad Técnica Nacional (UTN) para sus relaciones con la UR de RUTA. Esta función será asegurada sea mediante las actuales estructuras de UTNs o con designación de otras unidades administrativas dentro de los MAGs. Esta función requerirá la disponibilidad de al menos un profesional/año en cada MAG y el apoyo técnico-administrativo correspondiente. Adicionalmente, se sumarán a estos aportes los tiempos de profesionales encargados de tareas de contraparte incluidas en los Programas Anuales de Trabajo (PAT).

**c) Recursos físicos**

109. No se prevé la adquisición de recursos físicos adicionales durante la implementación de RUTA V (vehículos, equipamiento y mobiliario de oficinas, equipos de comunicación, computadoras, etc), sino la renovación de algunos de los activos que no funcionan. Se asignarán recursos destinados al mantenimiento de los recursos físicos existentes en la UR.

**C. Recursos totales**

110. En esta sección se estiman las necesidades totales para la implementación del proyecto. Las necesidades se aportarán tanto en especie como en efectivo. La mayoría de los recursos en especie se aportarán a través de funcionarios de las agencias socias de RUTA. Los recursos asignados bajo la modalidad de recursos en efectivo deben entenderse como aquellos destinados al pago de los siguientes rubros: (i) costos operativos de la UR; (ii) costos relacionados con la contratación de consultores de corto plazo; (iii) costos de las acciones de capacitación; (iv) viajes y viáticos del personal

permanente de la UR cuando no se financia desde las sedes de las agencias socias; y (v) costos generales de apoyo específico a actividades en los países.

**a) Aportes totales**

111. Los aportes totales para cubrir las necesidades del proyecto ascienden a aproximadamente \$ 2.7 millones por año, para un total de US\$ 8,193,300 durante el período de ejecución del Proyecto (ver Cuadro 5)<sup>44</sup>, con un 81.0% para la Unidad Regional (UR) y un 19.0% para las Unidades Técnicas Nacionales (UTNs) de RUTA en los Ministerios de Agricultura y Ganadería (MAGs). Los aportes para cubrir los costos de la dirección y personal profesional técnico permanente de la UR conforman un 55.8% de los recursos totales<sup>45</sup>.

**Cuadro 5: Contribuciones Totales (US\$)**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Unidad Regional</b>					
Director	180,000	180,000	180,000	540,000	
Personal Administrativo	151,400	130,60	125,600	407,600	
Personal Técnico	1,471,600	1,260,600	1,296,900	4,029,100	
Consultores de Corto Plazo	139,000	114,700	113,000	366,700	
Capacitación	141,000	111,700	111,000	363,700	
Costos Operativos	318,300	232,700	235,300	786,300	
Costos de administración 1/	55,800	43,200	43,100	142,100	
<b>Sub-Total UR</b>	<b>2,457,100</b>	<b>2,073,500</b>	<b>2,104,900</b>	<b>6,635,500</b>	<b>81.0</b>
<b>Unidades Técnicas Nacionales</b>					
Personal	361,200	372,035	383,180	1,116,415	
Costos Operativos	142,800	147,085	151,500	441,385	
Sub-total UTNs	504,000	519,120	534,680	1,557,800	19.0
<b>TOTAL</b>	<b>2,961,100</b>	<b>2,592,620</b>	<b>2,639,580</b>	<b>8,193,300</b>	<b>100.0</b>
Efectivo	1,172,100	908,300	908,300	2,988,700	35.3
Especie	1,789,000	1,684,320	1,731,280	5,204,600	64.7

1/ 5% de los aportes en efectivo.

**b) Aportes en efectivo y en especie**

112. Los aportes en efectivo que constituyen la parte administrada por la Agencia Administradora de RUTA ascienden a casi \$3.0 millones durante el período de tres años a sea el 35.3% del financiamiento total. El desglose de estos aportes se encuentra en el

<sup>44</sup> El detalle de los costos se encuentra en el Anexo 6.

<sup>45</sup> Se ha estimado un incremento del 3% anual en los costos del Proyecto.

**Cuadro 6.** Los recursos para cubrir los costos administrativos generales que se deben compartir corresponden a los dos rubros de personal administrativo y costos operativos generales. Ascenden a alrededor de \$699,500 para los tres años de duración del proyecto.

**Cuadro 6: Contribuciones en Efectivo  
(Unidad Regional) (US\$)**

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
<b>Director</b>	<b>180,000</b>	<b>180,000</b>	<b>180,000</b>	<b>540,000</b>	<b>18.1</b>
<b>Personal Administrativo</b>	<b>151,400</b>	<b>130,600</b>	<b>125,600</b>	<b>407,600</b>	<b>13.6</b>
<b>Personal Técnico</b>					
□ Espec. Macroeconomista, Pobreza <u>1/</u>	68,400			68,400	
□ Espec. Desar. Rural (FIDA)	67,200	69,215	71,290	207,705	
□ Capacitación RI y MVS (DFID)	27,600			27,600	
□ Capacitación e Implem. Proyectos (FIDA)	43,410	44,715	46,060	134,185	
□ Género e Implem. Proyectos (BM)	49,950	51,450	52,995	154,395	
<b>Subtotal Personal Técnico</b>	<b>256,560</b>	<b>165,380</b>	<b>170,345</b>	<b>592,285</b>	<b>19.8</b>
<b>Consultorías de Corto Plazo</b>	<b>114,000</b>	<b>89,700</b>	<b>88,000</b>	<b>291,700</b>	<b>9.8</b>
<b>Capacitación</b>	<b>141,000</b>	<b>111,700</b>	<b>111,000</b>	<b>363,700</b>	<b>12.2</b>
<b>Costos Operativos</b>					
□ Viajes y viáticos	152,000	105,000	102,400	359,400	
□ Costos Operativos Generales	121,300	82,700	87,900	291,900	
□ Costos de Administración (5.0%)	55,800	43,200	43,100	142,100	
<b>Subtotal, Costos Operativos</b>	<b>329,100</b>	<b>230,900</b>	<b>222,400</b>	<b>793,400</b>	<b>26.5</b>
<b>TOTAL EN EFECTIVO</b>	<b>1,172,060</b>	<b>908,280</b>	<b>908,345</b>	<b>2,988,685</b>	<b>100.0</b>

113. Los aportes en especie se encuentran en el **Cuadro 7** abajo. Las dos terceras partes o \$3.44 millones corresponden al costo del personal técnico de la Unidad Regional (personal destacado de la sede de las agencias socias), mientras un 29.9% ó \$1,557,800 corresponden al costo del personal y de funcionamiento de las UTNs.

**Cuadro 7: Contribuciones en Especie**  
**(Unidad Regional y Unidades Técnicas Nacionales) (US\$)**

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
<b><u>Unidad Regional</u></b>					
<b><i>Personal Técnico</i></b>					
<input type="checkbox"/> Espec. Comercialización y Agronegocios (FAO)	165,000	169,950	175,050	510,000	
<input type="checkbox"/> Espec. Medios de Vida Sostenible (DFID)	150,000			150,000	
<input type="checkbox"/> Espec. Social (BM)	227,000	233,810	240,825	701,635	
<input type="checkbox"/> Espec. Economía Recursos Naturales (BM)	227,000	233,810	240,825	701,635	
<input type="checkbox"/> Espec. Macroeconomista Pobreza (BM) <sup>1/</sup>	137,000	141,100	145,300	423,400	
<input type="checkbox"/> Espec. Desarrollo Rural (IICA)	105,000	108,150	111,395	324,545	
<input type="checkbox"/> Espec. Políticas Sectoriales (IFPRI)	150,000	154,500	159,135	463,635	
<input type="checkbox"/> Especialistas sede y oficinas (BID)	54,000	54,000	54,000	162,000	
<b>Subtotal personal técnico</b>	<b>1,215,000</b>	<b>1,095,320</b>	<b>1,126,530</b>	<b>3,436,850</b>	<b>66.0</b>
<b><i>Costos operativos</i></b> (viajes y viáticos)	45,000	45,000	45,000	135,000	
<b><i>Consultores corto plazo</i></b>	25,000	25,000	25,000	75,000	
<b>Total Unidad Regional</b>	<b>1,285,000</b>	<b>1,165,320</b>	<b>1,196,530</b>	<b>3,646,850</b>	<b>70.1</b>
<b><u>Unidades Técnicas Nacionales (UTNs)</u></b>					
<b><i>Personal</i></b>	361,200	372,035	383,180	1,116,415	
<b><i>Costos Operativos</i></b>	142,800	147,085	151,500	441,385	
<b>Total UTNs</b>	<b>504,000</b>	<b>519,120</b>	<b>534,680</b>	<b>1,557,800</b>	<b>29.9</b>
<b>TOTAL ESPECIE</b>	<b>1,789,000</b>	<b>1,684,440</b>	<b>1,731,210</b>	<b>5,204,650</b>	<b>100.0</b>

<sup>1/</sup> El Banco Mundial cubrirá dos terceras partes del salario y beneficios del Especialista en Pobreza, y el DFID cubrirá una tercera parte.

### c) Aportes por socios

114. Los aportes totales de los diferentes socios aparecen a continuación (Cuadro 8). Cabe notar que el aporte conjunto del Banco Mundial, el DFID y FIDA, asciende a 59.7% del costo total de RUTA V, el Banco Mundial contribuye en más de una tercera parte de los recursos. El aporte de los gobiernos asciende a un 19.0%.

**Cuadro 8: Aportes Totales de los Socios<sup>46</sup>**  
(julio de 2004-junio de 2007) ('000 US\$)

	Especie	% Total	Efectivo	% Total	TOTAL	% Total
MAGs/SAGs	1,557.8	29.9			1,557.8	19.0
Banco Mundial	1,826.7	35.1	915.3	30.6	2,742.0	33.5
FIDA			1,230.0	41.2	1,230.0	15.0
DFID	150.0	2.9	768.4	25.7	918.4	11.2
FAO	615.0	11.8			615.0	7.5
IFPRI	538.6	10.3	75.0	2.5	613.6	7.5
IICA	354.5	6.8			354.5	4.3
BID	162.0	3.1			162.0	2.0
<b>Total</b>	<b>5,204.6</b>	<b>100.0</b>	<b>2,988.7</b>	<b>100.0</b>	<b>8,193.3</b>	<b>100.0</b>

115. Aportes de los gobiernos. Los aportes nacionales consisten en las contribuciones dirigidas a: (i) proveer a las UTNs de facilidades que les permitan realizar adecuadamente sus funciones; y (ii) asegurar que los programas de trabajo por país, aprobados en las reuniones tripartitas, sean debidamente implementados con el apoyo de la Unidad Regional.

116. Con el fin de que las UTNs operen adecuadamente, los MAGs financiarán con fondos nacionales la totalidad de los gastos del personal y gastos operativos, a saber, espacio físico y gastos operativos generales. Estos fondos nacionales provendrán de donaciones o préstamos de las agencias socias a los países, o de fondos propios de los ministerios. Las contribuciones de los MAGs durante los 36 meses de operación de la V Etapa se estiman en US\$ 1,557,800 equivalentes, o sea, el 19.0% de los costos totales del proyecto.

117. Aportes de las agencias socias. Las agencias socias aportarán recursos para la implementación tanto del programa de actividades interagenciales (al menos un 30%), como de su programa de actividades individuales en el seno de RUTA (70% como máximo). Con la excepción de IICA, FAO y BID, las agencias socias contribuirán también en efectivo al financiamiento de los gastos operativos (incluyendo el costo del personal de apoyo administrativo) de la UR de RUTA.

118. A continuación se presentan los aportes por agencias socias.

- Banco Mundial. El Banco Mundial financiará una tercera parte del costo (salario y beneficios) del Director del Proyecto, y el costo de los siguientes expertos (funcionarios destacados de su sede): un experto en asuntos sociales (totalidad del costo), un experto en recursos naturales (totalidad del costo) y un economista en

<sup>46</sup> El detalle de los aportes de los socios se presenta en el Cuadro 1 del Anexo 6.

pobreza (dos terceras partes del costo). Asimismo, cubrirá los gastos de viaje correspondientes, consultores de corto plazo, capacitación y parte de los gastos operativos de RUTA. Con base en lo anterior, la contribución total del Banco Mundial a RUTA V durante los tres años de ejecución del Proyecto, asciende a US\$ 2,742,000, equivalente al 33.5% de los costos totales del proyecto; de este monto, US\$ 915,300 son contribuciones en efectivo y US\$ 1,826,700 en especie.

- Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA.) La contribución del FIDA será de aproximadamente US\$ 410,000 por año (ó US\$ 1,230,000 para los tres años de ejecución de la V Etapa), equivalente a un 15.0% de los costos totales del proyecto. Estará asignada a través de un fondo en fideicomiso a ser administrado en coordinación con la Dirección del FIDA para América Latina. Esta contribución cubre una tercera parte del costo del Director del proyecto, el salario de un experto en desarrollo rural y de un especialista en capacitación (consultores de largo plazo), así como fondos para la contratación de consultores de corto plazo, gastos de viaje, costos de capacitación y parte de los costos operativos del proyecto.
- Department for International Development (DFID.) El Gobierno Británico, a través de su Departamento para el Desarrollo Internacional, contribuirá con recursos para cubrir una tercera parte del costo del Director del Proyecto, así como el salario y beneficios de un especialista en desarrollo institucional (o experto en Medios de Vida Sostenible) funcionario del DFID, incluyendo sus costos de viaje y viáticos. También cubrirá una tercera parte del salario y beneficios del economista de pobreza del Banco Mundial. Cubrirá parte de los costos de operación del proyecto, esta contribución será para el primer año de operaciones del mismo. Se ha presupuestado un total de \$336,000 para el segundo y tercer años del proyecto. Actualmente, la contribución total del DFID asciende a US\$918.400 por tres años, o sea, el 11.2% de los costos del proyecto; de este monto, US\$768,400 son en efectivo y US\$ 150,000 en especie. El DFID hará una evaluación de RUTA al término del primer año de operaciones, con el fin de determinar un aumento en su contribución durante los últimos dos años del Proyecto.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO.) La FAO contribuirá con un profesional (funcionario de FAO), especialista en comercialización y agronegocios. La FAO cubrirá el costo del salario y beneficios de este funcionario, así como parte de sus costos de viaje y viáticos. La FAO también hará una contribución en especie de \$25,000 por año para consultorías de corto plazo. La contribución total de la FAO asciende a US\$615,000, todo en especie. Los aportes de la FAO estarán sujetos a procedimientos internos de aprobación anual.
- International Food Policy and Research Institute (IFPRI.) El IFPRI contribuirá con el salario y beneficios de un economista rural (funcionario del IFPRI). También contribuirá con los gastos de viaje de este funcionario y parte de los costos de operación del Proyecto, por un monto total de US\$ 25,000/año. La contribución del

IFPRI se estima en US\$ 613,600, de los cuales US\$ 75,000 son en efectivo y US\$ 538,600 en especie.

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA.) El IICA contribuirá con un experto en desarrollo rural (funcionario del IICA) y cubrirá su salario y beneficios, así como parte de sus costos de viaje. La contribución total del IICA asciende a US\$ 354,500 únicamente en especie.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID.) El BID contribuirá con recursos en especie a través de un funcionario en su sede en Washington, quien dedicará aproximadamente cinco semanas de su tiempo por año a actividades relacionadas con la V Etapa del proyecto. Se estima que el personal del BID en los países centroamericanos dedicará un total de diez semanas/persona por año a actividades de RUTA. La contribución del BID, toda en especie, se estima en US\$ 162,000 para los tres años de duración del proyecto.

#### **d) Aportes adicionales**

119. Las anteriores cifras se han confeccionado sobre supuestos sumamente prudentes respecto a la consecución de posibles aportes adicionales por parte de las agencias socias actuales y/o de otros donantes potenciales. En particular, no se ha incluido ninguna mención de los fondos adicionales que RUTA podrá generar a través de su función de 'facilitación.' La posibilidad de ampliar la membresía de RUTA con nuevas agencias socias en forma permanente o específica está siempre abierta. Generaría aportes adicionales y permitiría también contribuir a la cobertura del déficit.

## **VI. RIESGOS**

### **A. Los distintos riesgos enfrentados por RUTA V**

120. La ejecución del proyecto se puede ver afectada por los siguientes riesgos (ver otros en el Marco Lógico, Anexo 2.)

#### **a) Inadecuada disponibilidad de recursos**

121. La disponibilidad de recursos del presupuesto regular de RUTA es un requisito para que RUTA pueda cumplir con el diseño formulado en éste documento. Esto es necesario particularmente para permitir:

- El desarrollo pleno de su plan de trabajo interagencial y regional;
- Una respuesta flexible a las solicitudes de apoyo por parte de gobiernos miembros y de los entes regionales; y

- El desempeño adecuado de sus funciones gerenciales, la gestión de conocimiento, seguimiento y evaluación, capacitación del recurso humano y coordinación con otras instituciones.

122. La disponibilidad de recursos incluye: (i) la adecuada cobertura de todos los gastos operativos de la Unidad Regional; por el momento las fuentes de financiamiento actuales solamente cubren una parte de los gastos operativos generales de RUTA. El proyecto operará de manera sub-óptima si no se generan recursos adicionales de la venta de servicios o contribución adicional de parte de los socios actuales o nuevos; (ii) la asignación (o el reclutamiento) de personal técnico apropiado de la UR y de las UTNs, y su mantenimiento en puestos sin rotación demasiado frecuente, durante toda la duración de la V Fase; y (iii) el aporte de recursos flexibles para responder adecuadamente a la demanda de los clientes.

123. Este riesgo se debe superar con: (i) un seguimiento y control continuo y adecuado de los requerimientos para la implementación de la V Fase; (ii) la asignación de recursos adecuados por parte de los socios, particularmente para cubrir el 30% dedicado a las actividades interagenciales constituyen la parte medular de las labores de RUTA; y (iii) la generación de recursos adicionales a través de la venta de servicios o nuevas fuentes de financiamiento.

#### **b) Carencia de incentivos para actividades interagenciales**

124. La carencia de incentivos dentro de las agencias socias que promueven y facilitan la coordinación interinstitucional y la colaboración en actividades de desarrollo es un riesgo que se ha materializado en cierta medida en la IV Fase. Se debe superar en la V Fase a través de la adecuada programación de las actividades interagenciales, asegurándose que las agencias socias cumplan con sus compromisos de asignar fondos adecuados para este tipo de actividades.

#### **c) Deterioro del proceso de integración regional**

125. Un deterioro en el proceso de integración regional dentro del Istmo Centroamericano dificultaría el logro de los acuerdos regionales y el apoyo político necesario para sustentar las actividades de RUTA de carácter regional. Se considera que este riesgo se ha disminuido significativamente en la última década con el fortalecimiento de los entes regionales, particularmente el CAC, el interlocutor directo de RUTA. Este riesgo está claramente fuera del control de RUTA. El Director de RUTA mantendrá contactos estrechos con la Secretaría del CAC y la Secretaría de la CCAD para permanecer informado de la evolución de las políticas regionales. Esto permitirá ajustar el Programa Anual de Trabajo de RUTA para que pueda responder lo más adecuadamente posible a las prioridades regionales, apoyando, indirectamente al proceso de integración regional.

#### **d) Deterioro de las políticas económicas y sociales nacionales**

126. El cambio en las políticas económicas y sociales, en la medida en que no estén focalizadas en el desarrollo sostenible ambiental y social y en el alivio de la pobreza, dificultaría también la implementación de RUTA V en el nivel nacional. Se considera que este riesgo es real y se podría mitigar en la medida en que RUTA propicie un apoyo en el nivel de la definición de las estrategias y políticas nacionales, asegurando que dichas estrategias y políticas se relacionen con el objetivo asignado a RUTA de desarrollo sostenible y alivio a la pobreza. El Coordinador de la UTN en el país mantendrá una estrecha relación con el Despacho del Ministro del MAG para estar al tanto de la evolución de las prioridades y necesidades nacionales, y asesorarlo de manera adecuada en la definición de las estrategias y políticas nacionales.

#### **e) Concentración del financiamiento de RUTA V**

127. El aporte en efectivo más significativo corresponde al del Banco Mundial, DFID y FIDA, que en conjunto asciende a casi el 60 % de los aportes totales. Con el aporte de los gobiernos (19 %), el aporte asciende a casi el 80 %. Esta concentración del financiamiento representa un riesgo ante: (i) la falta de desembolso efectivo de una de las tres agencias socias ocasionando problemas para el financiamiento de todo el proyecto; y (ii) el desbalance en términos de financiamiento entre los socios podría crear en la realidad, diferentes niveles de membresía en RUTA, una situación que no estaría conforme con el principio de participación igualitaria de todos los socios en la implementación del proyecto.

### **B. Minimización de los riesgos**

128. La minimización de la mayoría de los riesgos enfrentados por RUTA V queda bajo el control de las agencias socias y los gobiernos miembros de RUTA. El único riesgo fuera de su control es el riesgo c) que depende de decisiones al nivel de la escena política nacional y regional. Por lo tanto, la minimización del riesgo global del proyecto depende esencialmente del grado de cumplimiento de los socios con sus compromisos a raíz de la implementación del proyecto. Este riesgo global se debe manejar a nivel del Comité Directivo, para que se tomen las decisiones requeridas cuando surjan eventos críticos que podrían afectar negativamente la implementación del mismo. Aunque todos estos riesgos quedan, por definición, fuera del control del Proyecto, se debe mantener una representación fuerte entre los miembros para asegurar que sus socios entiendan los impactos negativos consecuentes en la realización de eventos críticos.

**ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **ACTAS DE LA REUNIÓN CONJUNTA DE MINISTROS DE AGRICULTURA DE CENTROAMÉRICA Y REPRESENTANTES DE LAS AGENCIAS SOCIAS DE RUTA**

**San José, Costa Rica, 5 de diciembre, 2003**

Los Ministros de Agricultura de Centroamérica o sus Representantes reunidos en San José, Costa Rica, el 5 de diciembre de 2003,

con la presencia de los siguientes Jefes de Delegación: Lic. Rodolfo Coto Pacheco, Ministro de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, Ing. Salvador E. Urrutia Loucel, Ministro de Agricultura y Ganadería de El Salvador, Ing. José Augusto Navarro, Ministro Agropecuario y Forestal de Nicaragua; Dr. Michael Tewes, Representante del Ministro de Agricultura y Pesca de Belice; Lic. Byron Juárez, Representante del Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala y el Ing. Roberto Villeda, Representante del Secretario de Agricultura y Ganadería de Honduras; y las Agencias Asociadas en RUTA representadas por: Jane Armitage, Directora, Unidad de Gerencia de Centroamérica, Banco Mundial; John Redwood, Director de Desarrollo Ambiental y Socialmente Sostenible (ESSD), Banco Mundial; Ladislao Rubio, Gerente Operaciones del FIDA; Jonathan Wadsworth, Asesor de Medios de Vida Sostenibles, DFID; Iván Angulo, Representante FAO en Costa Rica; Hans Jansen, Especialista en Investigación, IFPRI; Pascal Girot, Asesor Regional Asuntos Ambientales y Gestión del Riesgo, PNUD; Robert Kaplan, Jefe División 2, Medio Ambiente y Recursos Naturales, BID y Sergio Sepúlveda, Director Desarrollo Rural Sostenible, IICA.

#### **CONSIDERANDO:**

1. Que en mayo de 2003 se realizó una Misión de Evaluación de la IV etapa de RUTA, que concluyó que RUTA tiene validez y vigencia para los intereses de los países miembros y para las agencias asociadas.
2. Que la Misión de Evaluación, los Ministerios de Agricultura y las Agencias Asociadas a RUTA coinciden en la necesidad de realizar ajustes importantes en el funcionamiento de RUTA para el desarrollo de una V Etapa.
3. Que en la Reunión Extraordinaria de Ministros del Consejo Agropecuario Centroamericano - CAC realizada el 28 de octubre de 2003 en San Salvador, se acordó aprobar la realización de la V Etapa del Proyecto RUTA, sujeta a la consideración de las observaciones y requerimientos presentados en esa reunión, y dar la anuencia al proceso de formulación de la V Etapa (Acuerdo 1).

4. Que el análisis conjunto entre los Ministros de Agricultura de Centroamérica y las Agencias Asociadas de RUTA, de las bases y lineamientos para el diseño de la V Etapa de RUTA realizada en esta reunión, permite obtener recomendaciones específicas que se tomarán en cuenta en la formulación del PRODOC.
5. Que en la Reunión de las Agencias Asociadas en RUTA realizada el 4 de diciembre de 2003, las agencias asociadas manifestaron su intención de apoyar la implementación de la V Etapa de RUT A, sujeto a aprobación del nuevo documento PRODOC.
6. Que las prioridades para la región centroamericana y el apoyo esperado de RUTA definidas por el Consejo de Ministros del CAC por el Ministro de Agricultura y Ganadería de El Salvador, Ing. Salvador Urrutia Loucel y por Jonathan Wadsworth del DFID, por parte de las Agencias, son insumos importantes para tomar en cuenta sobre el apoyo que RUTA V podría dar.

**ACUERDAN:**

1. Ajustar con las observaciones hechas por la Secretaria del CAC y de las Agencias Asociadas en RUTA, el Documento Borrador Bases y Lineamientos que servirán como insumo para elaborar el proyecto final "RUTA V" (PRODOC). Asimismo, se sugiere incluir los conceptos contenidos en la presentación hecha por el Consejo de Ministros del CAC (Anexo 1).
  2. Con la participación de todos los socios, proceder a la elaboración del PRODOC.
  3. Una vez que el PRODOC este elaborado, realizar las gestiones necesarias en cada país y Agencias Asociadas en RUTA para la aprobación final de la nueva etapa de RUTA, dentro del plazo establecido en el cronograma de actividades que se aprobó en esta reunión (anexo 2), para la formulación y puesta en marcha de la nueva etapa.
  4. Realizar las gestiones necesarias en cada país (apoyo para el endoso oficial del Gobierno y firma de la Carta de Entendimiento MAG/RUTA) y agencia asociada, para la puesta en marcha del Proyecto el 1 de julio del 2004.
  5. El Consejo de Ministros del CAC y las otras Agencias Asociadas instan al BID, que considere una participación mas activa y estratégica en la V Fase del proyecto.
- Heredia, Costa Rica, cinco de diciembre de dos mil tres.



Por el Ministerio de Agricultura y Pesca de Belice



Por el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica



Por el Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador



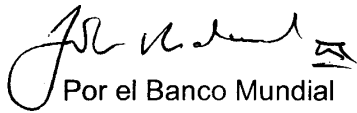
Por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala



Por la Secretaría de Agricultura y Ganadería de Honduras



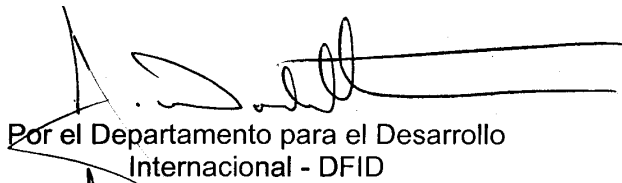
Por el Ministerio Agropecuario y Forestal de Nicaragua



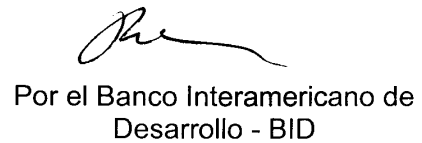
Por el Banco Mundial



Por el Fondo Internacional de  
Desarrollo Agrícola – FIDA



Por el Departamento para el Desarrollo  
Internacional - DFID



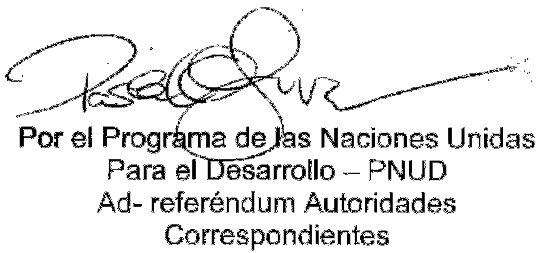
Por el Banco Interamericano de  
Desarrollo - BID



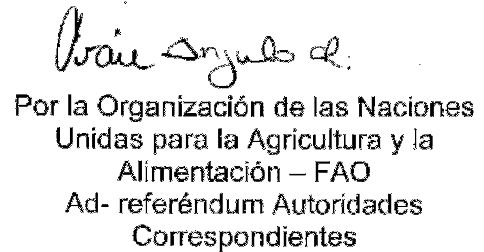
Por el Instituto Interamericano de  
Cooperación para la Agricultura – IICA



Por el Instituto Internacional de  
Investigación en Política Alimentaria -  
IFPRI



Por el Programa de las Naciones Unidas  
Para el Desarrollo – PNUD  
Ad- referéndum Autoridades  
Correspondientes



Por la Organización de las Naciones  
Unidas para la Agricultura y la  
Alimentación – FAO  
Ad- referéndum Autoridades  
Correspondientes

## ANEXO 2

### MARCO LÓGICO DE RUTA V

#### **Introducción**

1. La matriz de marco lógico que se presenta en este anexo, fue desarrollada mediante un proceso participativo, primero con miembros del personal de RUTA, y, posteriormente, con comentarios, cambios, adiciones y sugerencias de los miembros de la Misión Interagencial de Concepto de RUTA V (2-9 de noviembre de 2003) de las agencias socias en RUTA. La versión final fue preparada en el transcurso de un taller al cual participaron el personal de RUTA, representantes del CAC y de la CCAD y el PNUD celebrado el 16-17 de febrero de 2004.
2. Cabe notar que la presente etapa de RUTA IV no tuvo un marco lógico completo que pudo ser utilizado en la gestión gerencial. Por lo tanto, dio como resultado que los programas de trabajo y resultados no pudieran ser sistemáticamente evaluados.
3. La intención de introducir un marco lógico en RUTA V, es la de hacer que el rol y las funciones de RUTA sean más claras para todos y haya mayor transparencia. También se pretende que RUTA sea mejor administrada y que el objetivo superior (o fin), el objetivo de proyecto (o propósito) y los resultados (o productos), sean los acordados para las operaciones de RUTA V. El proceso de preparación del marco lógico definitivo debe ser un proceso participativo, involucrando a todo el personal de RUTA y a los representantes de los socios. El propósito de este proceso consiste en lograr el adueñamiento del marco lógico, entre las instancias vinculadas con la implementación de RUTA V y así aprovechar las diversas experiencias en el desarrollo y su uso como herramienta para la planificación y gerencia.
4. Para facilitar la lectura de la matriz propuesta como base para formular el marco lógico definitivo, que se presenta en este anexo, se explican a continuación algunos elementos conceptuales de especial importancia:
  - Objetivo superior (fin): Describe el fin más amplio de RUTA y se espera que los esfuerzos del proyecto contribuyan de manera positiva para alcanzar este objetivo de largo plazo. Es evidente que RUTA será sólo uno de tantos grupos que aspiran a alcanzar el mismo objetivo, y es también evidente que muchos otros factores, fuera del control de grupos individuales, pueden influenciar el nivel de éxito;
  - Objetivo de proyecto (propósito): Describe el enfoque de RUTA V y lo que se espera lograr. Es la razón de las actividades y la inversión de tiempo y presupuesto. El personal de RUTA debe ver este objetivo como su tarea, aunque debe tener en cuenta que existen factores externos que pueden afectar el éxito del proyecto. Algunos de estos peligros se ilustran en la columna de “supuestos” del marco lógico; y

- Resultados (productos): Los cuatro resultados son responsabilidad directa del personal de RUTA y éste está encargado de manejar los recursos a su disposición para alcanzar estos resultados. Con el fin de enfocar estos seis resultados o los que se definan posteriormente en el ejercicio de formulación se definirán los indicadores y medios de verificación para proporcionar una guía sobre cómo se medirá el éxito, y también indica qué tipo de actividades pueden ser más efectivas.
5. Se adjunta a la matriz de base para preparar el marco lógico una lista de Actividades preliminares, que corresponden a cada resultado y muestran una idea de qué tipo de actividades son necesarias para alcanzar cada resultado. Nuevamente se debe hacer énfasis en que en esta etapa estos resultados son indicativos, y que el personal de RUTA V deberá revisarlos y reformularlos como parte del proceso de implementación.

**ANEXO 2**  
**Marco Lógico de RUTA V**  
**Apéndice A: Matriz de Base**

Objetivos y Resultados	Indicadores Verificables Objetivamente	Fuentes de Verificación	Supuestos Importantes
<p><b>Objetivo superior (fin)</b></p> <p>Se hace una contribución a la reducción de la pobreza rural y al desarrollo rural sostenible de la región s</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la pobreza rural en la región</li> <li>• Incremento del empleo rural en la región</li> <li>• Incremento de los ingresos de la población rural en la región</li> <li>• Mejoramiento de los servicios públicos (agua potable, electricidad, salud, caminos, etc.) en las comunidades rurales de la región</li> </ul>	<p>Por definir</p>	
<p><b>Objetivo del Proyecto</b></p> <p>Instituciones regionales y nacionales de los Gobiernos y de la sociedad civil desarrollan con mayor eficiencia y efectividad políticas, estrategias, programas y proyectos que contribuyen la reducción de la pobreza rural y al desarrollo rural sostenible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación positiva de las políticas y estrategias en cuanto a diseño y aplicación</li> <li>• Evaluaciones positivas de programas y proyectos desarrollados</li> <li>• Incremento de los presupuestos asignados y ejecutados a programas y proyectos de desarrollo rural y agroambientales</li> <li>• Incremento de proyectos nacionales y regionales, desarrollados en el marco de políticas y estrategias concertadas</li> <li>• Generación de empleo e ingresos en el marco de los programas y proyectos realizados</li> </ul>	<p>Por definir</p>	<p>Para alcanzar el Objetivo Superior:</p> <p>Las condiciones naturales se mantienen estables, sin desastres naturales</p>
<p><b>Resultados/Productos</b></p>			
<p>1. Organismos regionales (CAC en particular) fortalecidos en su capacidad para formular y ejecutar políticas, estrategias, programas y proyectos</p>	<p>1.1. Incremento de la cartera de proyectos e inversiones para desarrollo fronterizo</p> <p>1.2. Foro Regional de programas de Desarrollo rural funcionando con mayor capacidad para gestionar DRS</p> <p>1.3. Proyecto Regional para el fortalecimiento institucional DRS en marcha</p> <p>1.4. CAC dispone de insumos técnicos, RRHH y herramientas para la formulación y seguimiento de políticas y programas regionales</p>	<p>Por definir</p>	<p>Para alcanzar el Objetivo del Proyecto:</p> <p>CAC y Consejo Intersectorial CAC-CCAD aprueban líneas estratégicas</p>

Objetivos y Resultados	Indicadores Verificables Objetivamente	Fuentes de Verificación	Supuestos Importantes
	1.5. Aumento de la cartera de proyectos regionales para el DRS y la competitividad liderados por el CAC 1.6. CAC dispone de insumos técnicos, RRHH y herramientas para la formulación y seguimiento de políticas y programas regionales 1.7. Incremento de la cartera de proyectos regionales en el CAC para el DRS y la competitividad 1.8. Programa Regional de Servicios Ambientales en implementación 1.9. Las propuestas de RUTA son incorporadas en las líneas estratégicas de acción aprobadas por el Consejo Intersectorial		
2. Gobiernos y Agencias Asociadas mejoran sus capacidades para formular y ejecutar políticas estrategias, programas y proyectos de desarrollo rural sostenible.	2.1. # de políticas y estrategias elaboradas, facilitadas y concertadas 2.2. # de Planes de inversión priorizados y concertados 2.3. # de proyectos y programas aprobados 2.4. # de programas y proyectos con capacidad e instrumentos adecuados para su ejecución 2.5. # de programas y proyectos con sistemas de seguimiento y evaluación eficaces y eficientes	Por definir	
3. Gobiernos y agencias socias de RUTA disponen y utilizan de una plataforma de gestión de conocimiento y capacitación en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos	3.1. Conocimiento y experiencias relevantes sistematizadas y diseminadas 3.2. apoyan el diseño e implementación de políticas, programas y proyectos 3.3. Incremento de consulta al sitio web 3.4. Disminución en el tiempo de producción de documentos y # de documentos 3.5. Incorporación de redes de conocimiento 3.6. Se incrementa la adopción de tecnologías y metodologías de trabajo desarrolladas o promovidas por RUTA y sus Agencias 3.7. # de funcionarios y técnicos capacitados	Por definir	

<b>Objetivos y Resultados</b>	<b>Indicadores Verificables Objetivamente</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	<b>Supuestos Importantes</b>
4. Gestión y mecanismos de dirección fortalecidos, para mejorar el impacto del proyecto aprovechando sinergias interagenciales y facilitando la movilización de recursos	4.1. Incentivos efectivos para el trabajo interagencial 4.2. # de Reuniones de JD, de UTN's/UR y seguimiento a sus acuerdos 4.3. Participación de la sociedad civil en JD 4.4. Cumplimiento de los productos y objetivos de la planificación de RUTA 4.5. Incremento del nivel de recursos captados y movilizados para la región	Por definir	

**ANEXO 2**  
**Marco Lógico de RUTA V**  
**Apéndice B: Actividades Principales**

Actividades principales	Supuestos importantes
<p><b>Resultado 1: CAC y Consejo Intersectorial CAC-CCAD fortalecidos en su capacidad para formular y ejecutar políticas, estrategias, programas y proyectos</b></p> <p><b>Apoyo para el diseño y puesta en marcha del área de desarrollo rural de la Agenda CAC</b></p> <p>1.1. Preparar estudios y propuestas de estrategias</p> <p>1.2. Apoyar el diseño y funcionamiento de un mecanismo de coordinación de la cooperación internacional</p> <p>1.3. Entregar asesoría para el diseño y puesta en marcha de Foro Regional de Programas Nacionales de Desarrollo Rural</p> <p>1.4. Dar asistencia técnica y capacitación en ciclo de proyectos para funcionarios de CAC</p> <p>1.5. Sistematizar, difundir y apoyar el desarrollo de experiencias exitosas en Servicios financieros rurales</p> <p>1.6. Sistematizar y difundir experiencias sobre actividades en el medio rural</p> <p><b>Competitividad</b></p> <p>1.7. Entregar capacitación y asistencia técnica en agronegocios regionales</p> <p>1.8. Realizar estudios técnicos para identificar opciones de inserción de pequeños productores al mercado internacional</p> <p>1.9. Realizar estudios del impacto del CAFTA para potenciar oportunidades y opciones de reconversión para afectados</p> <p><b>Plan de Negocios del CBM</b></p> <p>1.10. Asistir a la CCAD en la actualización de propuestas y negociación del CBM</p> <p><b>Apoyo al manejo integrado de recursos hídricos</b></p> <p>1.11. Asistir en el diseño de la estrategia regional de manejo integrado de recursos hídricos</p> <p>1.12. Realizar análisis de cuencas hidrográficas en relación a RRNN del CBM</p> <p>1.13. Realizar análisis sobre la resolución de conflictos en relación al uso del agua</p> <p><b>Apoyo al desarrollo de los servicios ambientales</b></p> <p>1.14. Diseñar y poner en marcha mecanismos regionales de servicios ambientales</p> <p>1.15. Diseño y puesta en marcha de mecanismos nacionales de servicios ambientales</p> <p>1.16. Analizar el mercado mundial para el pago de servicios ambientales</p> <p>1.17. Sistematizar y documentar experiencias de pago de servicios ambientales</p> <p>1.18. Capacitar dar y asistencia técnica para la implementación de servicios ambientales</p> <p><b>Apoyo al ordenamiento territorial para normar el uso del suelo</b></p>	<p><b>Para alcanzar el Resultado 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias Socias asignan recursos a programas y proyectos de trabajo regional</li> <li>• El CAC se consolida</li> <li>• Se consolida la relación CAC-CCAD</li> </ul>

Actividades principales	Supuestos importantes
<p>1.19. Asistir en la definición de líneas de acción para el ordenamiento territorial y combate de la deforestación</p> <p><b>Apoyo al desarrollo fronterizo</b></p> <p>1.20. Dar asistencia técnica y capacitación en ciclo de proyectos para funcionarios de las instituciones relacionadas con el desarrollo fronterizo</p> <p>1.21. Dar asistencia técnica y capacitación para reforzar capacidad institucional regional y local para desarrollo fronterizo</p>	
<p><b>Resultado 2: Gobiernos y agencias mejoran sus capacidades para formular y ejecutar políticas estrategias, programas y proyectos de Desarrollo Rural</b></p> <p><b>Facilitación y concertación de propuestas de estrategias</b></p> <p>2.1. Asistir técnicamente según demanda de gobiernos y agencias en la elaboración y concertación de políticas</p> <p>2.2. Asistir técnicamente según demanda de gobiernos y agencias en la elaboración , concertación de estrategias a nivel nacional y local</p> <p><b>Formulación de propuestas de planes de inversión</b></p> <p>2.3. Asistir técnicamente según demanda de gobiernos en la elaboración de propuestas de planes de inversión nacional</p> <p><b>Apoyo a la elaboración y seguimiento de mecanismos para el ordenamiento de la cooperación internacional</b></p> <p>2.4. Asistir según demanda de gobiernos y agencias en la definición de mecanismos de ordenamiento y concertación de planes de inversión</p> <p><b>Apoyo en las diferentes fases del ciclo de programas y proyectos</b></p> <p>2.5. Asistir técnicamente según demanda de gobiernos y agencias en el diseño de programas y proyectos</p> <p>2.6. Asistir técnicamente según demanda de gobiernos y agencias en la negociación de programas y proyectos</p> <p>2.7. Asistir técnicamente según demanda de gobiernos y agencias en la implementación (seguimiento y evaluación) de programas y proyectos</p>	<p><b>Para alcanzar el Resultado 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay voluntad política para participar</li> <li>• Cooperación con disponibilidad de facilitar, informar, y recursos</li> <li>• Socios de RUTA cumplen con su compromiso de asignar recursos (tiempo del staff y financieros)</li> <li>• Gobierno, sociedad civil y agencias con incentivos que promueven y facilitan el trabajo</li> <li>• Estabilidad del RRHH en las instituciones gubernamentales y de las agencias</li> </ul>
<p><b>Resultado 3: Gobiernos y Agencias Asociadas de RUTA disponen y utilizan plataforma de gestión de conocimiento y capacitación en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, proyectos y proyectos</b></p> <p><b>Gestión del Conocimiento</b></p> <p>3.1. Ajustar la estrategia de gestión del conocimiento, integrando/ articulando la capacitación</p> <p>3.2. Mejorar el sistema de información (Web site, centro de documentación, serie de publicaciones)</p> <p>3.3. Capacitar al personal de RUTA y consultores en metodologías de sistematiz.</p> <p>3.4. Diseñar instrumentos y metodologías de sistematización e investigación</p> <p>3.5. Sistematizar resultados, estudios y análisis</p> <p>3.6. Conformar base de datos de RUTA</p> <p>3.7. Desarrollar actividades de difusión y análisis de la información</p> <p>3.8. Apoyar el desarrollo de redes de conocimiento</p>	<p><b>Para alcanzar el Resultado 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las agencias financian e incrementan el área de gestión del conocimiento</li> <li>• Los socios comparten información</li> </ul>

Actividades principales	Supuestos importantes
<p><b>Capacitación</b>            3.9. Identificar necesidades de capacitación            3.10. Desarrollar de programas de capacitación</p>	
<p><b>Resultado 4: Gestión y mecanismos de dirección fortalecidos, para mejorar el impacto del proyecto aprovechando sinergias interagenciales y facilitando la movilización de recursos</b></p> <p><b>Gestión</b>            3.1. Mejorar el sistema integrado de Gerencia (SIG), con énfasis en los mecanismos de seguimiento y evaluación            3.2. Elaborar y dar seguimiento al presupuesto financiero            3.3. Mejorar la administración de RRHH y evaluación del desempeño de personal de RUTA en coordinación con la agencias miembros de RUTA            3.4. Mejorar sistema de monitoreo y evaluación            3.5. Preparar y dar seguimiento a los PATs y PB's            3.6. Revisar y mejorar los procesos de apoyo administrativo (apoyo secretarial viaje, viáticos)            3.7. Establecer y monitorear mecanismos de formación de equipos técnicos y por países</p> <p><b>Dirección</b>            3.8. Fomentar diálogo con interlocutores principales a nivel regional y nacional            3.9. Establecer mecanismos de toma de decisiones, su soporte técnico y seguimiento al cumplimiento de los acuerdos            3.10. Desarrollar plan de gestión de captación y movilización de recursos            3.11. Facilitar la comunicación, reportes y convocatoria de Junta Directiva</p>	<p><b>Para alcanzar el Resultado 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos para reuniones de JD de RUTA disponibles</li> <li>• Agencias están dispuestas y permiten la participación de "personal en actividades interagenciales"</li> <li>• Suficientes recursos para gastos operativos</li> <li>• Las agencias contribuyen con los recursos prometidos (esp. para 30%) de actividades regionales e interagenciales</li> <li>• Tiempo disponible del coordinador para actividades RUTA</li> </ul>

### **ANEXO 3**

## **TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EL PUESTO DE DIRECTOR DEL PROYECTO RUTA**

### **Descripción General**

1. La designación es un contrato por tres años, con contratos anuales renovables.
2. El/la Director(a) tendrá la responsabilidad de guiar a RUTA hacia estrategias y políticas de desarrollo rural sostenible y reducción de la pobreza. El Director tendrá su sede en San José, Costa Rica – sin embargo, en el futuro podría trasladarse a otro país centroamericano.
3. El/la Director(a) se reportará al Comité Directivo de RUTA. Como práctica común se mantendrá en contacto con el Gerente del proyecto en el Banco Mundial (la agencia de ejecución del proyecto) para asuntos técnicos, y con el punto focal de la Agencia Administradora para asuntos relacionados con administración y finanzas.

### **Tareas y responsabilidades**

4. El Director(a) tendrá las cuatro obligaciones principales: (i) proporcionar a RUTA liderazgo y visión estratégica sobre el tema de desarrollo rural sostenible; (ii) asegurar estrecha colaboración con agencias gubernamentales, multilaterales y bilaterales, y otras entidades involucradas en los países miembros; (iii) administrar u asegurar la calidad de la cartera de desarrollo rural y de las actividades analíticas de RUTA; y (iv) contribuir a la dirección general del proyecto, incluyendo la administración de un grupo multidisciplinario de expertos asignados a RUTA por las agencias participantes.
  - a) **Proporcionar liderazgo y visión estratégica sobre el tema de desarrollo rural**
5. El (la) Director(a) proporcionará visión, insumos intelectuales y pensamiento original a los programas de trabajo de RUTA. Para tal propósito el/ella deberá:
  - Participar en, o utilizar la evaluación de políticas, programas y proyectos, evaluar su impacto a nivel nacional y regional, a fin de desarrollar una estrategia efectiva para las actividades que apoya RUTA, y aprender de las experiencias pasadas.
  - Coordinar la diseminación de información entre RUTA y otras agencias, proporcionando asesoría sobre políticas y estrategias de desarrollo rural y reducción de la pobreza a su personal y clientes sobre "mejores prácticas" en todos los aspectos del desarrollo rural.

- Organizar y participar en foros de intercambio dentro de la región , y con personas seleccionadas de fuera de la región, con el propósito de comparar experiencias sobre reforma de políticas e identificar las mejores prácticas en áreas prioritarias.
- Elaborar informes y otros documentos para diseminar resultados de mejores prácticas y otras experiencias relacionadas con políticas y proyectos de inversión en la región.

**b) Asegurar una colaboración estrecha entre agencias gubernamentales, bilaterales, multilaterales, y otras instituciones de los países participantes**

- Asegurar la colaboración entre los socios de RUTA mediante la entrega de productos regionales y conjuntos. Los socios de RUTA han dado a este punto la más alta prioridad. El (la) Director(a) deberá asegurar que su personal dedique por lo menos un 30% de su tiempo a estas actividades.

**c) Administrar y asegurar la calidad de la cartera de desarrollo rural y de las actividades analíticas de RUTA**

- Desarrollar y dirigir el plan de trabajo anual de RUTA que será aprobado por el Comité Directivo.
- Consultar con cada uno de los Ministros de Agricultura de la región al menos dos veces al año, con el fin de dar seguimiento al avance de la asistencia proporcionada por RUTA e identificar percepciones de cambio en aspectos prioritarios, y proponer los ajustes correspondientes al programa de trabajo anual .
- Administrar el programa de trabajo y presupuesto de RUTA, y asegurar que el trabajo de RUTA relacionado con el diálogo de políticas, estudios, y preparación de proyectos, cumplan con normas de calidad reconocidas internacionalmente.
- Reportar anualmente ante el Comité Directivo los resultados, problemas identificados durante la implementación, y nuevos elementos emergentes de la visión estratégica para la región, así como nuevas actividades incluidas en el programa de trabajo de RUTA.

**d) Dirigir al personal de RUTA y contribuir al manejo integrado del Proyecto**

- Reclutar, dirigir y desarrollar el personal complementario requerido para ejecutar el programa de trabajo: (a) atraer y seleccionar un equipo de profesionales altamente efectivo, apoyado por los financiadores externos y gobiernos ; (b) Formar un equipo de trabajo con equidad en género y de diversas nacionalidades; y c) Premiar comportamientos deseables y dar retroalimentación al personal sobre su desempeño; en el caso que en el personal provenga de una agencia, el (la) Director(a) deberá contribuir con el proceso de evaluación del personal de la agencia y aprobar el 30% del trabajo regional/interagencial de dicho funcionario..
- Promover un ambiente efectivo de trabajo en equipo e intercambio de información, entrenar y asesorar al personal sobre enfoques efectivos de diseño de

proyectos y programas, así como en aspectos de capacitación y desarrollo profesional.

- Dirigir un equipo de personal talentoso en la región, incluyendo la provisión de personal estratégico, el mantenimiento y fortalecimiento de una mezcla de capacidades, atraer personal especializado, asegurando que el personal mantenga actualizadas sus capacidades, el manejo de sistemas de reconocimiento al personal y de manejo de conocimientos en la sede (San José) y en las oficinas nacionales (Unidades Técnicas Nacionales - UTNs).
- Enfocarse en resultados y entregar lo prometido a tiempo y dentro del presupuesto; enfocarse en resultados factibles de alcanzar.
- Diseñar y llevar a cabo un sistema de incentivos para el personal que promueva y recompense las iniciativas regionales e interagenciales.

### **Destrezas y calidades personales**

6. El (la) candidato (a) seleccionado (a) deberá tener las siguientes destrezas y calidades personales:

- Habilidad para enfocarse en el marco global para el desarrollo: comunicar de forma clara y precisa los objetivos de desarrollo y las estrategias para alcanzarlos.
- Habilidad para inspirar, generar y mantener el compromiso del personal hacia la provisión de servicios efectivos a los clientes, mediante la creación de un ambiente laboral abierto y de equipo.
- Fuerte orientación hacia el cliente y compromiso enfocado a resultados, capacidad para formar alianzas y promover comunicaciones abiertas y colaboración, con el fin de alcanzar objetivos conjuntos.
- Habilidad para tomar una posición de principio y equilibrada sobre aspectos complejos y difíciles, y tomar decisiones apropiadas con base en la información disponible, informándose y solicitando asesoría del Comité Directivo según sea necesario.
- Fuertes técnicas de comunicación; técnicas avanzadas de política y diplomacia; y apreciación del ambiente cultural y político en los países miembros.
- Habilidad para dirigir equipos interdisciplinarios e internacionales.
- Tratar a todas las personas con justicia y respeto, manteniendo altas normas de integridad personal.

### **Competencias profesionales, calificaciones y experiencia requerida**

7. Los candidatos serán evaluados de acuerdo a un mínimo de requerimientos. Si el candidato no califica, él o ella no entrará a concurso.

**a) Requerimientos Mínimos:**

8. Los requerimientos mínimos del candidato para participar al puesto son:
- Grado de Maestría o equivalente en áreas relacionadas con recursos naturales y temas de desarrollo.
  - 12 años de experiencia profesional relevante, incluyendo el análisis de temas de desarrollo y evaluación de necesidades de cooperación técnica de los países y la región.
  - 10 años de experiencia en proporcionar asesoría a autoridades gubernamentales de alto nivel en políticas agrícolas y de desarrollo rural.
  - 10 años de experiencia en coordinación de actividades complejas, que han contado con la participación de agencias internacionales y gubernamentales, relacionadas con el diseño de políticas y la preparación e implementación de proyectos.
  - 10 años de experiencia en posiciones gerenciales de equipos profesionales grandes y diversos, como el Proyecto RUTA.
  - 5 años de trabajar para o mantener relaciones laborales con al menos una de las agencias siguientes: Banco Mundial, FIDA, DFID, FAO, IICA, BID, e IFPRI.
  - Experiencia comprobada en la movilización de fondos.
  - 10 años de experiencia en América Latina, preferiblemente en América Central.
  - No ocupar actualmente un cargo permanente dentro del Servicio Civil en los países miembros de RUTA
  - Dominio del español y el inglés (hablado y escrito).

**b) Criterios de Evaluación**

9. Los candidatos que entren a concurso (lista larga) deberán ser evaluados bajo los criterios siguientes:
- **Académico:** (i) Título en agricultura, manejo de recursos naturales o desarrollo rural sostenible, particularmente en la promoción de crecimiento rural sostenible y reducción de la pobreza; y (ii) Publicaciones significativas o documentos de política agrícola y de desarrollo rural.
  - **Técnico:** (i) Experiencia (incluyendo análisis) de aspectos de desarrollo y evaluación de necesidades de cooperación técnica en los países y la región; y (ii) experiencia en proporcionar asesoría a autoridades gubernamentales de alto nivel en políticas agrícolas y desarrollo rural.
  - **Coordinación de donantes y movilización de fondos:** (i) Conocimiento de procedimientos/formas de operar de las agencias socias de RUTA; y (ii) experiencia en coordinación de donantes. Experiencia comprobada en movilización de fondos.
  - **Gerencia:** (i) Experiencia en administración de proyectos; y (ii) Experiencia en el manejo de grandes grupos multidisciplinarios (más de 20 funcionarios).
  - **Otros:** Experiencia en el istmo centroamericano.

## **Proceso de selección**

10. El proceso de selección consiste de seis pasos: búsqueda de candidatos, selección de candidatos potenciales, selección de los mejores cinco postulantes, entrevistas de los candidatos seleccionados y selección, presentación del candidato seleccionado ante el Comité Directivo para su aprobación, y proceso de contratación.

### **Paso 1. Búsqueda de Candidatos:**

El Proyecto RUTA será el responsable de publicar en los diarios de mayor circulación de la región centroamericana el anuncio de vacante al puesto de Director del Proyecto y los requerimientos del mismo. Las agencias socias colaborarán con la publicación del puesto a través de sus redes de comunicación para identificar posibles candidatos.

### **Paso 2. Lista larga:**

La Agencia Administradora hará una selección de las aplicaciones recibidas para seleccionar a los candidatos que cumplan los requerimientos mínimos descritos en los Términos de Referencia (lista larga).

### **Paso 3. Lista corta:**

La Agencia Administradora aplicará los criterios de evaluación a los candidatos elegibles. Con base en esta evaluación identificará los mejores cinco candidatos (lista corta).

### **Paso 4. Entrevista a los candidatos de la lista corta y selección:**

Un grupo de expertos compuesto por representantes de la Agencia Administradora, el Líder Sectorial para Centro América del Banco Mundial (ESSD), un representante del FIDA y DFID, un representante de las otras agencias socias de RUTA, y el Secretario Ejecutivo del CAC entrevistarán a los cinco candidatos, en San José, Costa Rica. El costo aproximado para trasladar a los candidatos a la sede de la entrevista será de US\$1,000 por candidato, que se estima cubra el costo del tiquete aéreo desde el lugar de residencia a San José, Costa Rica. Si el candidato fuese funcionario de alguna de las agencias socias de RUTA, el/ella viajará a San José y el costo de su viaje será cubierto por la agencia respectiva. El grupo de expertos propondrá tres candidatos (y recomendará un candidato) al Comité Directivo de RUTA para la decisión final.

### **Paso 5. Presentación del Candidato al Comité Directivo y aprobación del mismo:**

El Comité Directivo aceptará o rechazará al candidato. Si el candidato es aceptado, la Agencia Administradora procederá con el proceso de contratación. En caso de que el candidato no llene las expectativas del Comité Directivo, el proceso regresará al Paso 4 y otro candidato será presentado. Esto atrasará el proceso por una dos semanas..

### **Step 7. Proceso de Contratación:**

Con la aprobación del Comité Directivo, la Agencia Administradora ofrecerá al candidato un contrato internacional de plazo determinado.

## **ANEXO 4**

### **IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS**

#### **Los Programas Bienales de Trabajo (PBT) y los Programas Anuales de Trabajo (PAT)**

##### **A. Programación dinámica ('rolling programming'): el PAB y el PAT**

1. En la V Etapa de sólo tres años de duración, se propone adoptar un proceso de programación 'dinámica' con el fin de reducir y simplificar los costos de transacción para lograr el refinanciamiento periódico del proyecto que son elevados por la naturaleza regional y multiagencial de RUTA. De hecho, se propone un simple proceso de reposición de fondos cada dos años que permita evitar el pesado proceso de 'evaluación de etapas' del proyecto. Este proceso se basa en la elaboración y aprobación de un Plan de Bienal de Trabajo (PBT.)
2. El primer año del PAB de RUTA V corresponderá al PAT del año 2004-2005, el cual una vez aprobado será registrado en el SIG como el PAT de dicho año. El segundo año del PAB correspondiente al 2005-2006 será indicativo y su valor estriba en que servirá para evaluar mejor las actividades de RUTA consideradas 'permanentes.' Servirá también para justificar las modificaciones y ajustes que se consideren necesarios, dadas la velocidad y magnitud de los cambios que se vislumbran en la región, como por ejemplo la implementación del Tratado de libre Comercio con Estados Unidos (US-CAFTA) y otros procesos. El PAB se realizará siguiendo las disposiciones que emita la Junta Directiva, las cuales serán operativizadas por el Coordinador, emitiendo una comunicación oficial.
3. Tomando en cuenta las actividades indicativas contenidas en el PAB, se elaborará cada año un Programa Anual de Trabajo (PAT), el cual una vez aprobado por las diferentes instancias será el cuadro operativo para las actividades anuales, debidamente registradas en el SIG, y la base para la preparación del presupuesto anual de RUTA. El PAT y el presupuesto correspondiente serán aprobados por la Junta Directiva.

##### **B. Proceso de elaboración del PBT y del PAT**

4. Los principales pasos para elaborar el PBT y el PAT son los siguientes:
  - a) Validación de intereses y demandas
    - De los MAGs en cada país y del CAC para la agenda regional: la base inicial serán las actividades establecidas en el Marco Lógico, validadas tomando en

cuenta la necesidad de realizarlas en función de su vigencia y experiencias ganadas en la implementación del PAT del año anterior;

- De las agencias socias (demandas adicionales): tiene el propósito de validar alguna área adicional de apoyo que las agencias pueden ofrecer y que sean de interés para el desarrollo de la agenda regional y de los países.

b) Identificación de actividades a ser incluidas. Mediante consultas en los distintos niveles, se originará un listado de actividades indicando: contraparte responsable y organización para la ejecución, duración, productos esperados y costos de cada actividad. Con esta información se preparará el PBT y el PAT preliminares que se consultarán con los países y el CAC.

c) Consulta. La consulta a nivel de país estará a cargo del Coordinador de la UTN y del enlace de la UR para el país, así como de los staff encargados de apoyar la ejecución de las actividades. Al nivel regional será responsabilidad del Director de la UR. La relación con cooperantes de la sociedad civil y el sector privado se realizará en coordinación con los MAGs y el CAC, principalmente en las actividades relacionadas con diálogos de políticas y estrategias regionales consensuadas, la capacitación y el diseño e implementación de proyectos, donde la intervención de estos actores se considere necesaria.

d) Aprobación del PBT y del PAT por país. Se realizará en una reunión dirigida por el MAG, con la participación los representantes locales de las agencias socias y de los responsables directos de las correspondientes actividades en el país, el Coordinador y el enlace de RUTA para el país, y los representantes del sector privado y sociedad civil con participación importante en la ejecución. El Ministro MAG con el apoyo del Coordinador de UTN es el responsable de convocar la reunión.

e) Aprobación del PBT y PAT regional: Se realiza directamente con el Secretario del CAC y el Director, y, cuando relevante, con la participación de la CCAD y otro(s) ente(s) regional(es.) Son responsables de la aprobación el Secretario del CAC y el Director de RUTA.

f) Aprobación del PBT y PAT por país y regional: Se realiza según disposiciones de la Junta Directiva. El Coordinador de RUTA es responsable de convocar la reunión en que estarán invitados los Sres. Ministros, quienes participarán si así lo desean.

### **C. Proceso de implementación del PAT**

5. La implementación del PAT será responsabilidad de los encargados de cada actividad, utilizando los recursos asignados en el tiempo acordado para ejecutar la actividad. Se deberá llevar a cabo un esfuerzo inicial para cada actividad con el fin de velar por que se cumplan los compromisos adquiridos por los involucrados en las diferentes actividades y las mismas se ejecuten en los tiempos previstos. A nivel de país lo debe realizar el Coordinador de la UTN, con el apoyo de las personas responsables de

la actividad en RUTA y el contraparte de la instancia demandante. Para el nivel regional, el responsable de hacerlo será la persona de RUTA a cargo de la actividad en conjunto con la contraparte responsable de la instancia demandante en el CAC.

6. El Plan de Trabajo de cada funcionario o consultor de cada agencia deberá estar en el PAT y ser acordado entre las agencias y el Director del Proyecto. Todas las agencias deberán respetar estos acuerdos y consultar al Director para solicitar cambios en el PAT o dar instrucciones adicionales a sus oficiales o consultores.

7. La UR se responsabilizará por la identificación, canalización y control de recursos adicionales a los presupuestados (financieros y humanos), los cuales son necesarios para llevar a cabo plenamente y puntualmente los objetivos del proyecto.

#### **D. Proceso de seguimiento del PAT**

8. El Director de RUTA se reunirá con cada Ministro MAG al menos dos veces por año para: (a) acordar las actividades principales que contendría el programa de trabajo del próximo año; y (b) revisar el cumplimiento de actividades del año en ejecución. Cuando los Ministros cambian, será la responsabilidad del Director buscar en el más corto plazo posible una reunión con el nuevo Ministro para orientarle sobre RUTA y programar la revisión futura del PAT nacional con él.

9. Por su parte, el Coordinador de la UTN realizará una reunión de identificación de posibles actividades para el siguiente programa de trabajo y reuniones semestrales de revisión de resultados. A estas reuniones asistirá el enlace de RUTA y podrán participar autoridades del MAG y de otras agencias socias.

10. Se harán reportes periódicos al CAC, y se propiciará una agenda sobre las principales acciones del proyecto, donde se revisarán y aprobarán los planes y los informes de avance.

11. Para el seguimiento del PAT se utilizarán los instrumentos y medios que permiten evaluar el avance, conocer los resultados y retroalimentar el proceso. Los principales instrumentos son los siguientes: (a) informes narrativos periódicos; (b) reportes de avance directos en el SIG, según actividad; (c) tiempos invertidos para la actividad, según el registro de tiempo ('timesheets'); (d) recursos financieros invertidos; y (e) realización de reuniones de avance con las partes involucradas y sus respectivas minutas.

12. Además se revisarán los instrumentos y procedimientos en uso para valorar su pertinencia y utilidad, y asegurar que las funciones se realicen en forma coherente. Entre estos se encuentran: (a) reuniones mensuales del personal de la UR; (b) informes nacionales y semestrales de avance; (c) tipos de reuniones nacionales; (d) formularios para la evaluación de actividades completadas; (e) informe anual; (f) auditoria anual; (g) registro de tiempo; y (h) evaluaciones anuales de parte del Director del personal que

deben de ser considerado en las evaluaciones internas de las agencias socias de su staff en RUTA.

13. Además se establecerá un sistema participativo de planificación de trabajos, seguimiento y evaluación del proyecto, que tomará en cuenta: (a) un mecanismo permanente de identificación de demandas de alcance regional, planificación negociada de acciones de RUTA y constante interacción entre el proyecto y los organismos regionales; y (b) mecanismos de preparación y consulta negociada de los PATs con las partes involucradas.

14. El Director realizará una revisión intermedia de la ejecución del PAT y una revisión anual de los resultados del PAT. En la reunión de revisión anual participarán autoridades de los MAGs y de la Junta Directiva. El Director presentará en cada caso un informe de los avances registrados en el primer semestre del PAT, así como de las dificultades que se enfrentan para su ejecución.

#### **E. Proceso de evaluación del PAT**

15. Se harán encuestas a los clientes sobre las actividades de RUTA a fin de realizar evaluaciones sobre la marcha de los enfoques adoptados y actividades y evaluaciones de impacto periódicas sobre aspectos o temas estratégicos atendidos por el Proyecto.

16. Las evaluaciones internas de los resultados e impacto del proyecto se enfocarán en: (a) indicadores para cada tema clave; (b) valoración anual de los temas centrales, de acuerdo con las recomendaciones de la Junta Directiva; e (c) investigación de sistemas de evaluación que permitan valorar el impacto de las acciones de RUTA.

17. Se establecerán mecanismos permanentes de consulta colectiva con los clientes del proyecto. A lo interno de RUTA, en el proceso de Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSE) participarán los siguientes actores:

- ❑ El Director, como responsable del proceso de PSE del proyecto debe (i) aprobar internamente la propuesta final de los programas de trabajo, (ii) dar seguimiento al avance de los programas de trabajo, e (iii) informar sobre los avances y resultados de los programas de trabajo. Para tal finalidad, debe mantener una relación directa con el CAC y la Junta Directiva, y con los despachos ministeriales y representantes de agencias en los países.
- ❑ Enlaces de país, que son especialistas de la UR encargados de mantener permanentemente contacto con los coordinadores de UTNs en los países, para brindar apoyo en los pasos para preparar los programas de trabajo y en el seguimiento del mismo.
- ❑ Representantes de agencias socias de RUTA en los países para apoyar en la articulación de intereses y prioridades de acción de los MAGs; identificar oportunidades de cooperación conjunta según los intereses de los MAGs; identificar otras opciones más allá de los alcances de RUTA para dar respuesta a las demandas

de los MAGs; compartir con otras agencias y los MAGs las oportunidades de cooperación.

- Coordinador de UTN quien es responsable de la formulación y administración de los programas de trabajo en el país. Su labor se concentra en apoyar la identificación y la sistematización de los intereses y demandas de los MAGs; preparar el programa de trabajo según demandas y posibilidades de atenderla; dar seguimiento a las actividades planeadas y desempeñarse como vínculo entre el MAG y la UR.

18. Anualmente se realizará una auditoria de los fondos manejados por la Unidad Regional.

19. El informe anual de evaluación será más completo en la medida que los avances alcanzados en el PAT precisen las dificultades encontradas en su ejecución y las correspondientes recomendaciones para mejorar la implementación del PAT del siguiente año.

#### **F. Proceso de divulgación**

20. Se emplearán diferentes instrumentos de cooperación para brindar una mejor y mayor cobertura de los servicios a los Gobiernos y Agencias participantes. La selección de estos instrumentos dependerá de la naturaleza de las demandas y de los involucrados en las mismas. Entre los instrumentos se encuentran: (i) asistencia técnica directa; (ii) actividades de capacitación, donde se proponen diversas modalidades como cursos, talleres, seminarios, foros y video conferencias; (iii) desarrollo de investigaciones y estudios; (iv) difusión e intercambio de información; (v) capturas tecnológicas; (vi) sistematización de experiencias, a través del desarrollo de estudios de casos y documentación de buenas prácticas; (vii) desarrollo de redes; y (viii) página electrónica.

## **ANEXO 5**

### **STAFFING PLAN PARA RUTA V** (Personal Profesional Técnico<sup>47</sup>)

#### **A. Perfil general del personal profesional permanente**

1. Para cumplir con sus objetivos, RUTA requiere de un equipo mínimo de ‘personal de planta’ permanente, sea personal destacado de la sede de sus Agencias Socias o consultores a largo plazo. En función de los recursos disponibles, RUTA deberá complementar este personal permanente con personal utilizado a corto plazo para tareas específicas, sea (a) consultores de corto plazo, y/o (b) staff de las Agencias Socias.
2. El personal profesional permanente de RUTA será sumamente operativo y altamente calificado con los requisitos académicos y técnicos necesarios. Tendrá larga experiencia práctica en el ámbito rural y buen conocimiento de los países de América Central. Deberá conocer los procedimientos de las Agencias asociadas de RUTA, y, dado que el objetivo final de RUTA es de contribuir al alivio de la pobreza, tendrá adecuada capacidad de análisis sobre el tema de la pobreza rural.

#### **B. Perfil específico para responder a la demanda**

3. Para atender a la agenda regional/interagencial prioritaria que representará al menos un 30% de los esfuerzos del personal de RUTA, así como para satisfacer la demanda con alcance nacional en los países miembros, RUTA requiere una ‘capacidad instalada’ conformada de un equipo núcleo multidisciplinario de profesionales de las Agencias asociadas. Este equipo tendrá la combinación de especialidades correspondiente a los distintos temas y servicios estratégicos que RUTA propiciará en función de la convergencia de las demandas del CAC y los Ministerios de Agricultura y las líneas estratégicas que las Agencias asociadas están apoyando en función de las prioridades acordadas con los países.
4. Si/cuando haya una demanda más sostenida de parte del CAC y/o de los Gobiernos sobre nuevos temas específicos, y recursos disponibles, RUTA buscará cómo fortalecer su capacidad instalada de manera más permanente a través el reclutamiento del personal de planta especializado sea con su presupuesto de base, sea con presupuesto de proyectos específicos.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Las necesidades en término de personal de gerencia de la Unidad Regional de RUTA (Director, Personal Administrativo y Financiero, etc.), así como de sus Unidades Técnicas Nacionales (los Coordinadores de las UTNs) están tratadas en otra parte del informe.

<sup>48</sup> Es el caso actualmente con el experto de financiamiento rural quién esta financiado con el Proyecto FIDA SERFIRURAL.

5. En función de las nuevas prioridades y necesidades que podrán surgir a corto plazo, RUTA buscará fortalecer su capacidad de respuesta a corto plazo a través del reclutamiento de consultores especializados y de la movilización del personal de sus Agencias Socias.

### **C. El equipo profesional de RUTA actual**

6. Con visión hacia su V etapa, RUTA ha ido ajustando durante los últimos meses su combinación de especialidades, y ahora se cuenta (o se contará al inicio de la V Fase) con el personal profesional requerido para responder a los temas y servicios prioritarios del CAC y de los Gobiernos que son consonantes con el enfoque estratégico de su V Etapa. Este personal podrá cambiar gradualmente en el futuro en la medida de que las prioridades evolucionan y las Agencias asociadas puedan destacar personal con un perfil distinto en respuesta a estas prioridades. En este sentido se contemplarán los ajustes que sean necesarios.

#### **a) Especialidades frente a la demanda por temas**

7. Las especialidades del personal profesional actual de RUTA se encuentran en consonancia con las prioridades actuales del CAC y de los gobiernos sobre los temas prioritarios siguientes:

- Eje transversal de reducción de pobreza rural: Cada uno de los expertos temáticos de RUTA tiene capacidad de análisis de las dimensiones de pobreza en el ámbito de su especialidad; el equipo profesional núcleo de pobreza está conformado de tres especialistas quienes tienen expertise respectivamente en macro-economía, y Medios de Vida Sostenible (dos expertos) <sup>49</sup>;
- Tema de desarrollo rural sostenible: El equipo núcleo de tres expertos sobre el tema de desarrollo rural sostenible tiene especialidad en instituciones rurales, mercados de servicios rurales y ordenamiento territorial, así como en desarrollo comunitario con enfoque en género <sup>50</sup> y pueblos indígenas, y financiamiento rural <sup>51</sup>;
- Tema de análisis sectorial y políticas: El economista agrícola, punto focal para este tema, tiene una especialidad sobre el diseño y análisis de políticas económicas y alimenticias, y análisis cuantitativo e interdisciplinario;
- Tema de comercio: El punto focal en comercialización y agro-negocios tiene especialidad sobre los sub-temas de diversificación agropecuaria e inserción de pequeños productores en nichos del mercado internacional, certificación ambiental, comercio justo, y agricultura orgánica; y

---

<sup>49</sup> El experto quien tiene expertise en seguridad alimentaria es el especialista de análisis sectorial.

<sup>50</sup> El experto de género es también un especialista de gestión de proyectos (está apuntado en la sección 'actividades funcionales y servicios.')

<sup>51</sup> El experto quien tiene expertise en financiamiento rural, no es parte del equipo de planta financiado directamente por las Agencias asociadas de RUTA; esta financiado bajo un Proyecto FIDA que RUTA está manejando (SERFIRURAL.)

- Tema agro-ambiental: El economista ambiental, punto focal para este tema, tiene una especialidad en manejo de recursos naturales y mercados de servicios ambientales.

#### **b) Especialidades frente a las demandas por actividades funcionales y servicios**

8. El personal profesional de planta actual de RUTA tiene la siguiente combinación de especialidades que le permite propiciar los servicios prioritarios siguientes solicitados por el CAC y los Gobiernos:

- Operativización de estrategias y políticas: El punto focal para esta actividad es un economista agrícola especializado en análisis sectorial (con enfoque en medidas de implementación de estrategias y políticas.)<sup>52</sup>
- Apoyo a proyectos: El equipo núcleo está conformado por dos especialistas en gerencia de proyectos; cabe notar que la mayoría de los especialistas por temas tienen también capacidad y experiencia en gerencia de proyectos para atender a las necesidades de los gobiernos mediante las carteras de las Agencias asociadas; y
- Capacitación y gestión de conocimiento: El equipo de base está conformado de un especialista en capacitación y un especialista de gestión de conocimiento (con experiencia en promoción de redes de diálogo.)

#### **D. Resumen del staffing plan**

9. El cuadro siguiente resume las especialidades del personal técnico permanente de RUTA frente a los requerimientos de la V Fase. Con base a lo anterior, este personal de planta (financiado por el presupuesto regular de RUTA) está conformado por un total de 12 expertos, con el desglose siguiente: (a) 9 especialistas por temas; y (b) 3 especialistas por actividades funcionales/ servicios. Cabe notar que el BID propiciará el apoyo de su sede y de sus oficinas nacionales a altura de 15 semanas por año. Se notará también que la presencia de los expertos de DFID en año 2 y 3 dependerá de la evaluación que será realizada en abril de 2005.

---

<sup>52</sup> Este experto es el mismo que el experto punto focal para el tema de 'análisis sectorial.'

**Staffing Plan de RUTA  
(Personal Profesional Técnico, Unidad Regional) (Staff/Año)**

<b>Especialidad</b>	<b>Agencia Financiadora</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b><u>Por temas</u></b>				
Desarrollo Rural	FIDA	1	1	1
Desarrollo Rural	IICA	1	1	1
Pobreza/Medios de Vida Sostenible	DFID	1		
Análisis Social	B.Mundial	1	1	1
Pobreza/Medios de Vida Sostenible 1/	B.Mundial/DFID	1	1	1
Análisis sectorial y políticas 2/	IFPRI/BID	1.3	1.3	1.3
Comercio/Agronegocios	FAO	1	1	1
Agro-ambiente	B. Mundial	1	1	1
Sub-total		8.3	7.3	7.3
<b><u>Por actividades funcionales</u></b>				
Operativización de estrategias y políticas 3/	IFPRI			
Implementación de proyectos 4/	B.Mundial/FIDA	1	1	1
Implementación de proyectos 5/	FIDA	1	1	1
Implementación de proyectos 6/	FIDA	1		
Sub-total		3.0	2.0	2.0
<b>TOTAL</b>		<b>12.3</b>	<b>10.3</b>	<b>10.3</b>

1/ El DFID contribuirá al financiamiento de este experto sólo el primer año.

2/ El IFPRI contribuirá con un Economista Sectorial. El BID contribuirá con un total de alrededor de 15 semanas de su personal profesional por año (5 semanas de sus funcionarios en Washington y alrededor de 1-2 semanas de funcionarios de las oficinas del BID en los siete países miembros de RUTA), o sea 0.3 año persona.

3/ Misma persona que el experto en Análisis Sectorial y Políticas.

4/ Incluye género

5/ Incluye capacitación

6/ Associate Professional Officer (APO)

## **ANEXO 6: CUADROS FINANCIEROS**

**Cuadro 1: Contribuciones por Socios ('000 dólares)**

	Banco Mundial				FIDA				DFID				FAO				IFPRI			
	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Director	60.0	60.0	60.0	180.0	60.0	60.0	60.0	180.0	60.0	60.0	60.0	180.0								
Personal Admin. - U.R.	77.2	88.0	81.5	246.7	18.9	19.5	20.3	58.7	32.0	0.0	0.0	32.0	0.0	0.0	0.0	0.0	23.3	23.1	23.8	70.2
Personal Técnico – U.R.	616.0	634.5	653.4	1903.9	135.6	139.6	143.9	419.1	246.0	0.0	0.0	246.0	165.0	169.9	175.1	510.0	150.0	154.5	159.1	463.6
Consultores C.P. y S.	0.0	0.0	0.0	0.0	44.0	39.7	38.0	121.7	70.0	50.0	50.0	170.0	25.0	25.0	25.0	75.0				0.0
Capacitación. y Evtnt.	20.0	20.0	20.0	60.0	45.0	41.7	41.0	127.7	76.0	50.0	50.0	176.0				0.0				0.0
Viajes/Viáticos	40.0	40.0	40.0	120.0	62.0	65.0	62.4	189.4	50.0	0.0	0.0	50.0	10.0	10.0	10.0	30.0	25.0	25.0	25.0	75.0
Costos Operativos - U.R.	68.0	57.0	62.9	187.9	25.0	25.0	25.0	75.0	27.8	0.0	0.0	27.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.7	0.0	1.2
Costos Admin. (5.0%)	14.5	14.5	14.5	43.5	19.5	19.5	19.4	58.4	20.6	8.0	8.0	36.6	0.0	0.0	0.0	0.0	1.2	1.2	1.2	3.6
<b>Total</b>	<b>895.7</b>	<b>914.0</b>	<b>932.3</b>	<b>2742.0</b>	<b>410.0</b>	<b>410.0</b>	<b>410.0</b>	<b>1230.0</b>	<b>582.4</b>	<b>168.0</b>	<b>168.0</b>	<b>918.4</b>	<b>200.0</b>	<b>204.9</b>	<b>210.1</b>	<b>615.0</b>	<b>200.0</b>	<b>204.5</b>	<b>209.1</b>	<b>613.6</b>
Total efectivo	304.7	305.3	305.3	915.3	410.0	410.0	410.0	1230.0	432.4	168.0	168.0	768.4	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	25.0	25.0	75.0
Total especie	591.0	608.7	627.0	1826.7					150.0	0.0	0.0	150.0	200.0	204.9	210.1	615.0	175.0	179.5	184.1	538.6

	IICA				MAG/SAGS				BID				TOTAL			
	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Director													180.0	180.0	180.0	540.0
Personal Admin - U.R.													151.4	130.6	125.6	407.6
Personal Técnico - U.R.	105.0	108.1	111.4	324.5					54.0	54.0	54.0	162.0	1471.6	1260.6	1296.9	4029.1
Consultores C.P. y S.													139.0	114.7	113.0	366.7
Capacitación y Evtnt.													141.0	111.7	111.0	363.7
Viajes/Viáticos	10.0	10.0	10.0	30.0									197.0	150.0	147.4	494.4
Costos Operativos - U.R.													121.3	82.7	87.9	291.9
Personal UTNs					361.2	372.0	383.2	1116.4					361.2	372.0	383.2	1116.4
Costos Operativos UTNs					142.8	147.1	151.5	441.4					142.8	147.1	151.5	441.4
Costos Admin. (5.0%)													55.8	43.2	43.1	142.1
<b>Total</b>	<b>115.0</b>	<b>118.1</b>	<b>121.4</b>	<b>354.5</b>	<b>504.0</b>	<b>519.1</b>	<b>534.7</b>	<b>1557.8</b>	<b>54.0</b>	<b>54.0</b>	<b>54.0</b>	<b>162.0</b>	<b>2961.1</b>	<b>2592.6</b>	<b>2639.6</b>	<b>8193.3</b>
Total efectivo													<b>1172.1</b>	<b>908.3</b>	<b>908.3</b>	<b>2988.7</b>
Total especie	115.0	118.1	121.4	354.5	504.0	519.1	534.7	1557.8	54.0	54.0	54.0	162.0	<b>1789.0</b>	<b>1684.3</b>	<b>1731.3</b>	<b>5204.6</b>

**Descripción de Rubros Presupuestarios:**

P.A. – U.R. *Personal Administrativo en la Unidad Regional.* Incluye el salario y beneficios del siguiente personal: Oficial Administrativa, Asistente de Finanzas, 3 Asistentes de Programa, Chofer/mensajero y especialista en sistemas de información.

P.T. – U.R. *Personal Técnico en la Unidad Regional.* Incluye el salario y beneficios del personal internacional asignado por las Agencias al Proyecto, así como consultores nacionales de largo plazo en la Unidad Regional.

C.C.P y S. *Consultorías de Corto Plazo y Servicios.* Consultores de corto plazo (internacionales y nacionales), así como servicios contractuales específicos como traducciones.

Cap. Y Evnt. *Capacitación y Eventos.* Incluye todos los costos relacionados a servicios de capacitación (alquiler de locales, viajes y viáticos de participantes, materiales de capacitación, etc.), así como gastos relacionados con misiones y reuniones del Proyecto.

Viajes/Viáticos *Costos de viaje del personal de RUTA.* Incluye el costo de viáticos y tiquetes aéreos relacionados con los viajes operativos del personal de RUTA y consultores a corto plazo.

C.O. – U.R. *Costos de Operación de la Unidad Regional.* Se refiere a los costos de mantenimiento de la UR, que incluyen: gastos de comunicación (teléfono, fax, internet, servicios de courier); alquiler de oficina; servicios de limpieza y seguridad; equipo y mobiliario, mantenimiento y reparación de equipo, servicios públicos (agua, luz); materiales de oficina; seguros; y otros gastos misceláneos.

C.O. – UTNs *Costos de Operación de las Unidades Técnicas Nacionales.* Costos de mantenimiento de las UTNs en cada país, a ser cubiertos por los MAGs.

Costos Admin. *Costos Administrativos.* Se refiere al “overhead” del 5% que cobra la Agencia Administradora del Proyecto (UNOPS).

**Cuadro 2: Desglose de Costos Operativos**

<b>Rubro</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>TOTAL</b>
Teléfono	19,000	7,849	10,634	37,483
Internet	11,200	6,000	6,000	23,200
Alquiler de oficina	32,400	32,400	32,400	97,200
Servicios de limpieza	4,120	4,244	4,371	12,735
Servicios de seguridad	9,190	10,496	10,811	30,497
Mantenimiento/repación de equipo	7,500	3,500	4,000	15,000
Mantenimiento de oficina	7,200	3,200	3,000	13,400
Servicios de courier	4,800	2,017	2,300	9,117
Servicios públicos (agua, luz)	4,225	4,352	4,482	13,059
Materiales de oficina	5,500	1,000	3,152	9,652
Seguros	9,346	3,089	3,043	15,478
Misceláneos e imprevistos	6,819	4,553	3,107	15,079
<b>TOTAL</b>	<b>121,300</b>	<b>82,700</b>	<b>87,900</b>	<b>291,900</b>