



PROGRAMA DE COOPERACIÓN TÉCNICA DE LA FAO (PCT)



MODELO ESTÁNDAR DE DOCUMENTO DE PROYECTO

Departamento de Cooperación Técnica
Junio 2007

INTRODUCCION

El modelo de **documento de proyecto del PCT** propuesto más adelante está basado en las directrices: *Modelo Estándar de Acuerdo de Proyecto, Directrices para Formuladores de Proyectos*, pero focalizado solamente en los requisitos para proyectos del PCT. Si bien la presentación de un marco lógico (presentado en Apéndice) es facultativa en los documentos de proyecto del PCT, su lógica y terminología deben ser usadas para una mejor claridad y comunicación.

Un documento de proyecto PCT tiene diversas funciones y destinatarios. Las funciones incluyen:

- marco de responsabilidades para las instituciones beneficiarias y para la FAO
- herramienta de planificación y supervisión para la FAO y beneficiarios
- marco legal
- marco de ejecución y plan de trabajo para los ejecutores del proyecto
- marco de financiación para todos los asociados (beneficiarios y FAO)

El grado de minuciosidad requerido depende de la complejidad del proyecto. La decisión del nivel más apropiado de detalle depende del criterio del formulador del proyecto, en consulta con las dependencias competentes de la FAO.

Los Órganos Rectores de la FAO han decidido una serie de criterios que rigen la utilización de los recursos del PCT (véase el Capítulo III de las Directrices del PCT). Por consiguiente, cada solicitud de asistencia del PCT se evalúa con arreglo a dichos criterios a fin de determinar su elegibilidad. Los documentos de proyecto deben presentar argumentos sólidos que respalden el proyecto a ser financiado con recursos del PCT y proporcionar toda la información requerida para facilitar su apreciación de acuerdo a los criterios del PCT.

Además, con el fin de fortalecer la calidad del programa de campo de la FAO y de asegurar que todos los proyectos contribuyan al logro de los objetivos de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), han sido adoptados, por la FAO, algunos criterios complementarios. Los formuladores de documentos de proyectos PCT tienen que considerar cuidadosamente todos los criterios cuando diseñan un proyecto. Los criterios con los cuales deben cumplir todos los proyectos de la FAO son:

1. **Sinergia:** asegurar una adecuada interacción entre las actividades normativas y las de campo de la Organización, de tal manera que se apoyen mutuamente.
2. **Ventajas comparativas:** identificar las ventajas comparativas de la Organización y obtener el máximo beneficio de estas ventajas para el proyecto.
3. **Sostenibilidad:** tener un impacto positivo y sostenible en el mejoramiento de la seguridad alimentaria y en la reducción de la pobreza o favorecer las condiciones para que esto ocurra, y contribuir a la conservación ambiental y al desarrollo rural sostenible.
4. **Creación de capacidad:** crear y/o reforzar las capacidades nacionales para asegurar una continuidad de acción; promover una autonomía sostenida y fortalecer las instituciones públicas.
5. **Igualdad/equidad de género:** promover la igualdad y equidad de género a través de una permanente observancia del compromiso y de la política de la FAO en integrar una perspectiva de género dentro su normativa de trabajo y actividades de campo.
6. **Asociaciones - alianzas:** promover asociaciones, alianzas y una participación más amplias, así como complementariedad con ayuda multilateral y/o bilateral.
7. **Propiedad de la institución nacional y/o beneficiaria:** promover la responsabilidad y apropiación del gobierno sobre los resultados del proyecto.

MODELO ESTÁNDAR DE DOCUMENTO DE PROYECTO

CARÁTULA

RESUMEN EJECUTIVO

SECCIÓN 1. ANTECEDENTES

- 1.1 Contexto General (opcional)
- 1.2 Contexto Sectorial
 - 1.2.1 Prioridades de desarrollo, objetivos de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)
 - 1.2.2 Relaciones con el MNPMP y MANUD
- 1.3 Políticas y Legislación Sectoriales (opcional)

SECCIÓN 2. FUNDAMENTOS

- 2.1 Problemas/Asuntos a ser abordados
- 2.2 Partes interesadas y Beneficiarios
- 2.3 Justificación del Proyecto
- 2.4 Actividades conexas (*opcional*)
- 2.5 Ventaja Comparativa de la FAO (*opcional*)

SECCIÓN 3. MARCO DEL PROYECTO

- 3.1 Efecto
- 3.2 Resultados y Productos
- 3.3 Sostenibilidad
- 3.4 Riesgos e Hipótesis

SECCIÓN 4. ACUERDOS DE EJECUCIÓN Y GESTIÓN

- 4.1 Marco Institucional y Coordinación
- 4.2 Estrategia/Metodología
- 4.3 Aportes del Gobierno
- 4.4 Contribución de la FAO

SECCIÓN 5. SUPERVISIÓN, SEGUIMIENTO, GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN E INFORMES

- 5.1 Seguimiento e intercambio de conocimientos
- 5.2 Comunicación y Visibilidad (*opcional*)
- 5.3 Informes

ANEXOS

- Anexo 1 Presupuesto del Proyecto
- Anexo 2 Marco Lógico (*opcional*)
- Anexo 3 Ejemplo de Términos de Referencia
- Anexo 4 Ejemplo de Plan de Trabajo
- Anexo 5 Disposiciones Generales del PCT

CARÁTULA

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y
LA ALIMENTACIÓN**

PROGRAMA DE COOPERACIÓN TÉCNICA

País:

Título del proyecto:

Número del proyecto:

Fecha de inicio:

Fecha de terminación:

**Organismo gubernamental
encargado de la ejecución
del proyecto:**

Contribución de la FAO: **US\$**

Firmado:
(en nombre del Gobierno)

Firmado:

Jacques Diouf

Director General

(en nombre de la Organización de las Naciones Unidas para la
Agricultura y la Alimentación - FAO)

Fecha de la firma:

Fecha de la firma:

RESUMEN EJECUTIVO

La finalidad del resumen es presentar la información esencial del proyecto a las instancias decisorias de alto nivel tanto de los países donantes como de los beneficiarios, así como para la Administración de la FAO. Deberá prepararse en un estilo narrativo sencillo, presentando: i) el contexto, la justificación; ii) los productos y los resultados que se espera obtener del proyecto, y iii) una síntesis de la contribución de la FAO. Siempre que sea posible, deberán destacarse las disposiciones que rigen la asociación y la contribución del proyecto a algún programa nacional específico. El resumen deberá ser claro y conciso y no deberá superar una página. Ejemplos de resumen pueden ser proporcionados por TCOT, por las Oficinas Regionales y/o Subregionales o por el Representante de la FAO.

Índice (opcional)

Dado que el documento, sin considerar los anexos, no debe exceder las 10 páginas, el índice no es obligatorio.

Siglas (opcional)

En el caso de un extenso uso de siglas dentro del texto, se puede proporcionar una lista completa de todas ellas. *Nota:* la primera vez que se mencione un nombre, éste deberá indicarse en su forma completa seguido de su sigla entre paréntesis (*por ejemplo: Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM)*).

SECCIÓN 1. ANTECEDENTES

Es la sección de apertura del documento de proyecto y sirve de introducción y plataforma para presentar el contexto general y sectorial de los problemas existentes que serán abordados por el proyecto. Es importante que la información básica que se proporcione *conduzca* al tema del proyecto. Esta sección no deberá exceder las 250 palabras o la mitad de una página.

Se recomienda incluir los siguientes tres apartados (secciones) para definir claramente el contexto en el que se desarrollará el proyecto: *contexto general, contexto sectorial y políticas y normativa sectoriales*. De éstos, sólo el contexto sectorial es obligatorio, mientras que los otros dos serán incluidos sólo si son relevantes o esenciales. Utilícese un estilo claro y conciso, tomando como base los datos más recientes disponibles, los productos pertinentes del proyecto y las enseñanzas aprendidas. El tema de fondo que deberá iniciarse y proseguirse a lo largo del documento de proyecto es la cuestión de la *apropiación por parte del Gobierno*.

1.1 Contexto general (opcional)

Consiste en una introducción general, la cual deberá proporcionar una visión general *breve* de las cuestiones, así como del contexto físico, social y económico en el que se desarrollará el proyecto. Esta sección es opcional y sólo será desarrollada si tiene una relevancia específica para el tema del proyecto.

1.2 Contexto sectorial

En este apartado sectorial se definen la responsabilidad del gobierno en el sector en cuestión, la planificación del desarrollo, los marcos nacionales de prioridades a medio plazo (MNPMP), el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), los ODM, las estrategias

de lucha contra la pobreza (ELP) y los programas de seguridad alimentaria nacionales y regionales. Esta sección mostrará cómo el proyecto cumple con los Criterios 2 y 3 del PCT, *Fines y Objetivos y Prioridades Nacionales o Regionales*.

El contexto sectorial puede ser presentado en dos subsecciones:

1.2.1 Prioridades de desarrollo, objetivos de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y los ODM

Bajo esta subsección se identificarán las prioridades nacionales y sectoriales de desarrollo, así como su relación con los objetivos de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y los ODM, en cuanto pertinentes para el proyecto. Se indicará también la participación general del donante en el sector y las prioridades. Explicar la relación y los vínculos con cualquiera de los programas regionales.

1.2.2 Relaciones con el MNPMP y MANUD

Describir la relación entre los temas que el proyecto estará abordando y las prioridades a medio plazo para la colaboración Gobierno-FAO, convenidas en el MNPMP (si lo hubiera) y con las prioridades más generales de asistencia de las NN.UU. previstas por el MANUD. Describir las orientaciones principales del sistema de las Naciones Unidas en el país y mencionar los programas y proyectos pertinentes financiados por los donantes, así como los mecanismos de coordinación entre los donantes.

1.3 Políticas y normativa sectoriales (opcional)

Explicar las políticas del gobierno y la planificación a largo plazo. Indicar las normas vigentes pertinentes, explicando si se consideran satisfactorias en el contexto de las políticas y los planes propuestos del gobierno. Señalar las normativas que están pendientes o en fase de propuesta y las normativas que serán necesarias para aplicar las políticas del gobierno. Indicar si en este contexto se considera necesaria la asistencia de la FAO en materia de políticas y normas jurídicas. Esta sección es opcional y sólo será desarrollada si tiene una relevancia específica para el tema del proyecto.

SECCIÓN 2. FUNDAMENTOS

En la sección 2 se proporciona la plataforma para presentar los problemas que han de abordarse, los beneficiarios, las prioridades de ámbito local, la justificación del proyecto y el contexto de desarrollo en el que se realizará el proyecto. La justificación se basa a menudo en una evaluación de las necesidades (o de los daños) realizada por la FAO conjuntamente con el gobierno o con otros organismos de las Naciones Unidas o los donantes. En esta sección, se examinarán atentamente los *criterios* del CEPP y se destacará la ventaja comparativa de la FAO, así como las posibles sinergias con los programas regionales o subregionales. Esta sección no deberá superar las tres páginas.

2.1 Problemas/asuntos a ser abordados

Determinar de manera clara los problemas que se abordarán mediante el proyecto propuesto, incluyendo el ámbito, el historial y las causas de los problemas. Explicar en qué forma se relaciona el problema con el desarrollo general del sector y con referencia a las prioridades de desarrollo del gobierno. Indicar aquí cómo el proyecto cumple con el Criterio 4 del PCT, *Deficiencia o problema fundamental*.

2.2 Partes interesadas y beneficiarios

Indicar las partes interesadas (organismos, organizaciones, grupos o personas) que tienen un interés directo o indirecto en el proyecto. Indicar los beneficiarios (grupos o personas) a favor de los cuales se emprende el proyecto. La planificación, elaboración y aplicación del proyecto deberían realizarse en forma participativa y teniendo en cuenta las cuestiones de género con las partes interesadas y los beneficiarios, incluyendo, siempre que sea posible, a los representantes locales de posibles donantes. *Véase también los Criterios del PCT 9 y 10, Perspectiva de género y Asociación y participación; y los criterios pertinentes del CEPP: igualdad/equidad de género*

2.3 Justificación del proyecto

Explicar por qué el gobierno necesita el apoyo externo mediante un proyecto para abordar los problemas o las cuestiones. Explicar por qué el proyecto es necesario ahí y ahora, y cuáles serían las consecuencias si no se realizara. Explicar de manera clara cuál es la causa fundamental del problema que ha de abordarse. Presentar brevemente el enfoque estratégico que se utilizará en el proyecto para abordar el problema y en qué modo ello permitirá a las partes interesadas lograr sus objetivos. *Véanse los Criterios del PCT 8 y 9, Creación de capacidad y Perspectiva de género, y los criterios pertinentes del CEPP: creación de capacidad e igualdad/equidad de género*

2.4 Labor realizada en el pasado y actividades conexas (opcional)

Proporcionar información concisa sobre la orientación de otros proyectos o actividades de las Naciones Unidas y del gobierno o de donantes que estén activos (o lo hayan estado) en el mismo sector o que estén relacionados con el proyecto que se está ejecutando y que no forman parte de los incluidos en la Sección 1.2.2 MNPMP y MANUD. Señalar también todas las actividades conexas, presentes o pasadas, de la FAO. Si se espera que el proyecto propuesto entre en relación con otros proyectos, definir los mecanismos de coordinación y de intercambio de información, a fin de asegurar la complementariedad y crear asociaciones sostenibles que tengan efectos duraderos. *Véanse el Criterio 10 del PCT y el pertinente del CEPP: Asociación y participación.*

2.5 Ventaja comparativa de la FAO (opcional)

En el caso de particular relevancia, indicar claramente la justificación de la participación de la FAO en calidad de socio del gobierno (es decir, la ventaja comparativa) para la ejecución de este proyecto. Examinar: el conjunto de experiencias y enseñanzas aprendidas, mejores prácticas y redes de conocimiento, así como la cooperación anterior con los posibles donantes. *Véase el criterio pertinente del CEPP: ventaja comparativa.*

SECCIÓN 3. MARCO DEL PROYECTO

En esta sección se presenta el marco del proyecto, es decir, el efecto (objetivo) general propuesto, el resultado y los productos planificados. El marco es, esencialmente, una **cadena de resultados**, mientras que las *actividades* conducen a los *productos* y éstos a un *resultado* que, a su vez, produce un *efecto*. Para fines de claridad del documento de proyecto, las actividades específicas deberán presentarse únicamente como anexo (marco lógico y/o plan de trabajo). El desarrollo de un marco lógico no es obligatorio para los proyectos del PCT, pero puede ser presentado en un anexo siguiendo el modelo proporcionado en el Anexo 2. Los formuladores de proyectos deberán comprender claramente las diferencias entre una actividad y un producto, entre un producto y un resultado y entre un resultado y un efecto. Para los proyectos del PCT esta sección no deberá exceder de dos páginas.

3.1 Efectos

Presentar de forma clara el efecto (objetivo de desarrollo) al que contribuirá el proyecto. En general, tal efecto estará relacionado con los objetivos de desarrollo nacional o internacional y/o con los ODM.

3.2 Resultados y productos

Deberá presentarse el resultado específico que se pretende conseguir mediante la realización del proyecto. El resultado es lo que anteriormente se había denominado “objetivos inmediatos”. No obstante, con el enfoque actual, deberá indicarse un único resultado mediante una frase breve. El resultado es la consecuencia de los productos que, a su vez, derivan de las actividades. En esta sección, se presentan únicamente el resultado y los productos planificados:

Resultado _____
Producto 1. _____
Producto 2. _____
Producto 3. _____

Tanto el resultado como los productos deberán formularse en términos muy claros, verificables cuantitativa y cualitativamente, de modo que los indicadores pertinentes puedan fácilmente derivarse con fines de seguimiento y evaluación.

Clásicos ejemplos de productos incluyen: documento de políticas y/o estrategias elaborado o endosado por la institución pertinente; leyes que se encuentren en fase de elaboración, votación y/o promulgación; plan de inversión o plan para la movilización de recursos preparado y/o endosado/financiado; programa específico preparado y financiado o endosado para el seguimiento del proyecto PCT; institución fortalecida (especificar de qué manera); base de datos establecida, red de conocimientos, sistema de comunicaciones, etc. Se prestará particular atención al describir aquellas actividades y productos que aseguren la sostenibilidad del resultado del proyecto y aumenten la probabilidad de efectos catalíticos y seguimiento, tales como: i) movilización de recursos financieros como resultado del proyecto (especificar montos esperados en USD y sus Fuentes, incluyendo aquellas del presupuesto nacional); y ii) productos de actividades de capacitación: número y tipo de personal capacitado (campesinos, habitantes rurales, personal del gobierno, personal de ONG/OSC, etc.), título, contenido y duración de las sesiones de capacitación.

3.3 Sostenibilidad

Presentar en este apartado la situación esperada a finales del proyecto. Explicar qué infraestructuras, capacidades, procedimientos, etc. están actualmente en marcha para asegurar la continuidad. Explicar cómo y por qué los resultados y los efectos de este proyecto serán sostenibles y cómo se alcanzará el efecto después del proyecto. Determinar qué asociaciones habrán de establecerse durante la ejecución del proyecto que puedan contribuir a la sostenibilidad de las actividades y los productos del proyecto. En particular, determinar los vínculos con otros programas financiados con fondos nacionales o por donantes, asociaciones con Organizaciones de la sociedad civil (OSCs) y ONGs. Explicar las medidas que se están aplicando para asegurar una transición fluida (estrategia de salida) cuando los recursos del proyecto se hayan terminado. Describir cómo se podrán compartir con un público más amplio las enseñanzas aprendidas mediante el proyecto y los conocimientos que se hayan generado. Los encargados de formular proyectos deberán examinar cómo difundir la información generada y deberán planificar este aspecto en las actividades/productos.

Dado el ámbito y las limitaciones de la asistencia del PCT, esta sección es clave para la elegibilidad de las solicitudes. En esta sección es necesario mostrar cómo el proyecto cumple con los

Criterios del PCT 5, 7 y ,8 Efectos sostenibles, Compromiso de los gobiernos y Creación de capacidad. Véase también los criterios pertinentes del CEPP: sostenibilidad y creación de capacidad.

3.4 Riesgos e Hipótesis

La evaluación y la gestión de riesgos son esenciales para la planificación del proyecto. Lo importante no es necesariamente evitar los riesgos, sino planificarlos y reducir sus efectos en el proyecto. En este apartado, identificar los riesgos que podrían poner en peligro la realización del resultado del proyecto y describir cómo procederá el proyecto para reducir dichos riesgos percibidos:

- describir los riesgos fundamentales y evaluar sus efectos y probabilidad (preferiblemente en forma de matriz - véase la Matriz de riesgos abajo);
- explicar cómo se hará el seguimiento de los riesgos;
- explicar si existe un programa fiable y externo al proyecto que aborde ya dichos riesgos (por ejemplo, para mejorar las normas y sistemas del sector público);
- describir los pasos que se proponen en el proyecto para abordar estos riesgos e indicar si dichos pasos se han acordado con los asociados para el proyecto; y
- abordar los riesgos que podrían deberse a retrasos en la aprobación y/o inicio de las actividades del proyecto que determinen cambios de circunstancias y/o de los requisitos tras la revisión obligatoria del proyecto.

Matriz de riesgos

Riesgo	Efecto	Probabilidad	Mitigación
1.			
2.			

Los supuestos son básicamente las condiciones necesarias para lograr los resultados una vez que se han abordado los riesgos y serán incluidos dentro del marco lógico opcional (presentado en el Anexo 2).

SECCIÓN 4. ACUERDOS DE EJECUCIÓN Y GESTIÓN

En las secciones precedentes se ha descrito “*por qué*” es necesario el proyecto y “*qué*” se va a hacer en el marco del proyecto. En la presente sección se describe “*en qué forma*” lo hará el proyecto. Esta sección no deberá superar las tres páginas.

4.1 Marco institucional y coordinación

Indicar en el presente apartado qué ministerio del gobierno es responsable de cuáles cuestiones del sector, y cómo se encuadrará el proyecto en el ámbito del ministerio en cuestión o cómo se relacionará con él. Indicar qué unidad o sección organizativa específica será responsable del proyecto y cómo se gestionará el proyecto en ella. Exponer qué otros ministerios u organizaciones deberían participar en el proyecto, en qué calidad (comité directivo, etc.) y cómo contribuirán o se beneficiarán del proyecto.

En caso de que el proyecto forme parte de un programa más amplio que abarque otros proyectos, en esta sección deberá aclararse cuál es la relación entre ellos y los mecanismos consultivos, y deberá identificarse el mecanismo de coordinación nacional ya existente o que habrá de establecerse.

En caso necesario, explicar en qué manera el proyecto puede fortalecer la colaboración intersectorial. Véanse *Criterio 10 del PCT, Asociación y participación y los criterios pertinentes del CEPP: asociaciones – alianzas.*

4.2 Estrategia/metodología

Cada proyecto requiere una estrategia clara, así como una metodología bien planificada a fin de lograr su resultado de manera satisfactoria, eficiente y oportuna. Explicar en este apartado la estrategia del proyecto y describir cómo contribuirá al programa más amplio de desarrollo (nacional/regional). Explicar claramente cómo se ejecutará el proyecto sobre el terreno. Indicar la metodología que se utilizará para asegurar la participación y la apropiación por las partes interesadas. Examinar cualesquiera otras metodologías que se vayan a utilizar para asegurar que las actividades definidas se realicen satisfactoriamente. En caso necesario, indicar quién hará qué, cuándo, dónde y por qué. Esto puede presentarse brevemente en este apartado y de forma más detallada en un plan de trabajo que se adjuntará en el Anexo 3 del documento de proyecto. El nivel de detalle que ha de proporcionarse deberá decidirlo el encargado de formular el proyecto y ser examinado en el seno del grupo de acción del proyecto.

En este apartado deberían proporcionarse suficientes detalles para ilustrar cómo se ejecutará satisfactoriamente el proyecto. No obstante, la estrategia y la metodología no deberán ser rígidas, sino lo suficientemente flexibles para que se puedan adaptar y modificar, si es necesario, a medida que se vaya adquiriendo experiencia y aprendiendo enseñanzas sobre el terreno. A menudo, en los proyectos “*se aprende haciendo*” y este enfoque debe reflejarse en el documento de proyecto. Explicar en qué forma las personas responsables de la ejecución del proyecto pueden aprender y modificar el proyecto durante la ejecución. Véanse los *Criterios 7, 8, 9 y 10 del PCT y los criterios pertinentes del CEPP, Creación de capacidad, igualdad/equidad de género, y apropiación nacional.*

4.3 Aportes del gobierno

Esta sección será completada en estrecha consulta con el gobierno beneficiario.

1) Obligaciones y requisitos previos (opcional)

Son las medidas exigidas por el gobierno beneficiario antes de comenzar la ejecución del proyecto. En general, se considerarán como *obligaciones previas* que deben cumplirse antes de la firma del documento de proyecto las medidas estimadas necesarias no sólo para asegurar la ejecución fluida del proyecto sino también para permitir el inicio del mismo. Los *requisitos previos* son las condiciones que deben existir antes del comienzo de las actividades para asegurar la *ejecución* fluida del proyecto. Las obligaciones y requisitos previos deberán enumerarse en esta subsección, explicando en qué forma se abordarán.

2) Recursos financieros y/o contribuciones en especie

Presentar a continuación las contribuciones *en especie* (instalaciones, recursos y servicios), así como los recursos financieros que el gobierno proporcionará para asegurar la ejecución oportuna y efectiva del proyecto. Esto incluye espacio para oficinas, equipo, dotación de personal, coordinación, liderazgo (director nacional del proyecto, comité directivo, etc.), la autorización aduanera para el equipo, la autorización para el personal internacional, etc.

En el caso de los proyectos en que se espera que los beneficiarios aporten una contribución para poder beneficiarse de los productos del proyecto, deberán explicarse las modalidades.

El motivo se debe a que todos los proyectos deberían formar parte de programas que, a su vez, derivan de estrategias nacionales de desarrollo de un país concreto. En el documento de proyecto deberá exponerse claramente el concepto de responsabilidad y apropiación nacional y ponerlo en

práctica en el curso de la ejecución posterior. Véanse *Criterio 7 del PCT, Compromiso de los gobiernos y criterio del CEPP, apropiación nacional*.

4.4 Contribución de la FAO

Dentro el presupuesto (que será colocado como Anexo 1 en el documento de proyecto), definir **cuáles** aportaciones serán proporcionadas, **cuándo** y **cómo**. Las líneas de presupuesto de Oracle (LP) bajo las cuales serán presupuestadas las aportaciones están mostradas entre paréntesis en las descripciones sucesivas. Cuando son previstos acuerdos de co-financiación con otros donantes, esta sección deberá detallar las aportaciones que se proporcionarán mediante otras fuentes de financiación y las disposiciones relativas a la gestión. En tales casos, en la medida de lo posible, los proyectos deberán ser diseñados como módulos, tanto en lo que respecta a las aportaciones como a los productos, identificando claramente lo que ha sido financiado por las diferentes fuentes de financiación, y la responsabilidad por los resultados.

1. Servicios de personal

En esta sección se enumeran los diferentes tipos de aportes de personal que proporcionará el proyecto y, para cada persona, su sector de especialización, la duración total del trabajo y el número de misiones. En el anexo deberán incluirse términos de referencia detallados, indicando la calificación requerida, las tareas que ha de realizar, los productos previstos, las responsabilidades de presentación de informes, la duración del trabajo, el número de misiones y los lugares de destino.

Será preferible que los expertos internacionales se contraten con arreglo a Programas de Asociación de la FAO (expertos de CTPD/CTPT y expertos jubilados), siempre que se disponga en tales programas de expertos con el nivel requerido.

- **Expertos internacionales en el ámbito de los Programas de Asociación (es decir, CTPD/CTPT o expertos jubilados).** El nivel de su remuneración se basa en los términos y condiciones estandarizados del Programa de Asociación, según lo acordado entre la FAO y los Estados Miembros que son signatarios de los acuerdos de CTPD/CTPT. Podrán contratarse también expertos internacionales independientes como expertos de CTPD/CTPT o expertos jubilados, si aceptan las condiciones del correspondiente contrato (LP 5544, honorarios y LP 5686, viajes y dietas internacionales y en el país). Se aplican las mismas tarifas de dietas para los expertos internacionales según las tarifas de honorarios de las Naciones Unidas.

- **Otros expertos internacionales.** El nivel de su remuneración se establece de acuerdo con las tarifas vigentes de las Naciones Unidas para el tipo de experto que se necesita. Los costos estandarizados comprenden los honorarios (línea de presupuesto 5542), los gastos estimados de viaje internacional y en el país y las dietas (LP 5684) aplicables al país y a zonas específicas dentro del país. La contratación de expertos internacionales con arreglo a las tarifas de honorarios de las Naciones Unidas requiere la aprobación de la administración superior de la FAO basada en una justificación proporcionada por el Director de la Dirección Técnica Principal, indicando los esfuerzos hechos en la búsqueda de candidatos en el marco de los Programas de Asociación.

- **Los Servicios de Apoyo Técnico de la FAO (TSS)** son servicios proporcionados por oficiales técnicos de la FAO de las Oficinas Regionales, Oficinas Subregionales o de la sede de la FAO. Dentro de este componente puede reembolsarse la formulación de acuerdos de proyectos. Los costos de los TSS incluyen el honorario (LP 6120) calculado a la tarifa estándar para los servicios de la FAO establecida por la Organización, y los costos estimados de viaje internacional y dentro del país y las dietas (LP 5692) aplicables al país. En los casos en que la FAO no puede proporcionar el personal técnico para realizar la labor de TSS, por iniciativa de la dirección técnica competente de la FAO, el personal de la FAO podrá ser sustituido por un experto externo. En tales casos, la dirección técnica de la FAO paga el honorario del experto y se le reembolsa presentando la reclamación de TSS (LP 6120),

mientras que los costos de viajes y dietas se cargan al proyecto en el componente de viajes de los TSS (LP 5692). Adicionalmente, serán presupuestados montos estándar para el procesamiento del informe final o carta conclusiva (LP 6111).

- **Expertos nacionales.** Los selecciona la FAO y no pueden figurar en la nómina del gobierno al momento de su contrato con la FAO, ni pueden ser contratados por el organismo nacional de ejecución. El nivel de su remuneración (LP 5543) se basa en las condiciones locales predominantes y se halla en consonancia con las tarifas aplicadas por el sistema de las Naciones Unidas, así como las tarifas del gobierno. La FAO asume la responsabilidad de la orientación técnica y supervisión de estos expertos y examina su rendimiento.

- **Profesionales con arreglo a la Cooperación Sur-Sur.** El nivel de su remuneración se basa en las condiciones del acuerdo de la Cooperación Sur-Sur firmado entre la FAO y los estados miembros (LP 5546, honorarios y LP 5688, viajes internacionales y en el país y dietas).

- **Voluntarios de las Naciones Unidas (UNVs).** El nivel de su remuneración (consistente en un subsidio mensual todo incluido) será establecido de acuerdo a las condiciones locales predominantes y será obtenido de la oficina nacional del PNUD (LP 5547). Los viajes internacionales son generalmente presupuestados en la LP 5689.

- **Apoyo administrativo** (personal nacional no profesional del proyecto, como el de apoyo de secretaría, intérpretes, conductores, trabajadores temporales, etc.) que se proporcionará solamente en casos excepcionales y exclusivamente en apoyo de las actividades del proyecto (LP 5652).

2. **Viajes oficiales.** La línea de presupuesto viajes oficiales (LP 5661) puede sufragar los viajes del Representante de la FAO y el Asistente del Representante de la FAO a los lugares del proyecto. En casos excepcionales, si es necesario para la ejecución del proyecto, el personal nacional del organismo de ejecución o de una institución asociada fundamental puede tener derecho al reembolso de los gastos de viaje relacionados con el proyecto, dentro de los límites de las tarifas del reembolso del gobierno (LP 5698).

3. **Contratos, cartas de acuerdo o acuerdos de servicios contractuales** (LP 5650) para servicios técnicos especializados. Se pueden incluir diversos servicios e insumos en los contratos o cartas de acuerdo con instituciones especializadas. Los servicios e insumos desglosados que han de proporcionarse, los resultados previstos y las condiciones que conllevan tales acuerdos de contratos deben especificarse claramente en un anexo del acuerdo del proyecto. No podrá concertarse ningún contrato con el organismo nacional de ejecución o beneficiario del proyecto para compensar la contribución de la contraparte.

4. **Materiales, suministros y equipo:** El compromiso de la FAO se limita al suministro de las cantidades especificadas en el acuerdo del proyecto, sin superar la consignación presupuestaria. En esta sección se deberá proporcionar una lista bastante detallada del equipo fungible y no fungible. Este componente no debe superar el 50 por ciento del presupuesto.

- **Equipo y suministros fungibles** (LP 6000). Si el costo total excede los 10 000 USD, deberán indicarse en el anexo las especificaciones, cantidades físicas máximas y costos máximos conexos en USD de cada uno de los artículos fungibles.

- **Material no fungible** (LP 6100). Si el costo total excede los 10 000 USD, deberán indicarse en un anexo al acuerdo del proyecto las especificaciones preliminares del material no fungible, con estimaciones provisionales pormenorizadas de los costos. Para la compra de vehículos, se requiere la autorización previa del TCOT.

5. **Capacitación:** Si la creación de capacidad constituye un componente importante del proyecto, deberán indicarse en un anexo los detalles de las sesiones de capacitación, tales como: título, contenido técnico, enfoque de la capacitación, participantes (desglosados por género y ocupación), institución y lugar donde se realizan, personal del proyecto responsable de impartir capacitación, número de alumnos previstos y duración, así como estimaciones detalladas de los costos.

Se deberá establecer una distinción entre **capacitación en el exterior (viajes de estudio)**, **capacitación en el país (talleres y seminarios) y talleres regionales**. Deberán justificarse y detallarse de manera precisa los costos, los motivos y la finalidad de cada taller y viaje de estudio.

- Los **viajes de estudio** para nacionales deben reducirse al mínimo indispensable (máximo dos alumnos por país beneficiario y, como máximo, dos países visitados por cada alumno). En circunstancias excepcionales, los alumnos podrán ir acompañados de un intérprete. El costo del viaje de estudio incluye el viaje y las diarias (según las tarifas de las Naciones Unidas) (LP 5694) y puede incluir también una cuota para el instituto/centro que los recibe (LP 5920). Si en esta cuota se incluye alojamiento y comida, se reducirá en un 20 % la diaria. La capacitación académica está excluida. Sólo bajo circunstancias excepcionales podrá incluirse una beca de un máximo de tres meses.

- El presupuesto de los **talleres en el país** (LP 5920) para los participantes nacionales debe sufragar el costo necesario para la organización de los talleres y la preparación y reproducción de los materiales de capacitación, ya que se espera que el gobierno sufrague el costo de la participación de sus nacionales. No obstante, en circunstancias excepcionales, podrán incluirse los gastos del viaje dentro del país y el alojamiento de los participantes que necesitan viajar para asistir al curso de capacitación. La diaria deberá calcularse según las tarifas de las Naciones Unidas o del gobierno, tomándose la más baja.

- **Talleres regionales.** El proyecto cubre (LP 5694) los costos relacionados con el viaje internacional y las diarias de los participantes en los talleres regionales. Son alentadas las disposiciones que se adopten con miras a reducir los costos totales de esta participación en los talleres regionales, en particular a través del suministro de alojamiento y comida por parte de la institución anfitriona y/o de la definición de una dieta diaria ad hoc.

6. **Gastos generales de operación** (LP 6300) son los destinados a sufragar los gastos diversos necesarios para la ejecución del proyecto, tales como comunicaciones telefónicas, papel para fotocopias, etc. (sin superar el 5 por ciento del presupuesto total, sustrayendo el costo directo de operación).

7. Costo **directo de operación** (LP 6118) son los necesarios para sufragar los gastos administrativos y operacionales de la FAO relacionados con la ejecución del proyecto (actualmente el 7 por ciento de los gastos del proyecto).

SECCIÓN 5. SUPERVISIÓN, SEGUIMIENTO, GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN E INFORMES

Esta sección está dedicada a la supervisión del proyecto, con el fin de asegurar que su ejecución se lleve a cabo de forma adecuada y se oriente hacia la consecución de los productos, los resultados especificados y en el plazo establecido. Es también en esta sección donde el encargado de formular proyectos detallará las disposiciones de seguimiento internas que se aplicarán para ayudar a las personas encargadas de la gestión del proyecto a lograr una ejecución eficiente y efectiva del mismo. Deberán planificarse y presupuestarse también en esta sección las necesidades de comunicación y visibilidad. Por último, deben formularse las disposiciones para la presentación de informes sobre los resultados. *Nota: Esta sección no deberá exceder de dos páginas.*

5.1 Seguimiento e intercambio de conocimientos

Indicar en qué forma se realizará el seguimiento (y/o el seguimiento participativo) durante la ejecución del proyecto, es decir, deberá determinarse quién es la persona responsable, así como la planificación, el calendario y el presupuesto de la ejecución. Explicar cómo se evaluarán los efectos, los resultados y las enseñanzas aprendidas, y cómo se utilizarán éstos para las actividades futuras de planificación y desarrollo.

Explicar cómo se realizará el seguimiento del proyecto en el país y la forma en que se utilizará la información. Indicar quién se ocupará del seguimiento (seguimiento participativo y evaluación por parte de los beneficiarios, o el personal del proyecto, o un comité directivo, o el Representante de la FAO, etc.), cuándo se llevará a cabo, y en qué forma y con quién se compartirán los resultados del mismo. Explicar en qué forma la experiencia generada mediante el proyecto se pondrá a disposición a través del Foro de Conocimiento de la FAO, las recopilaciones de conocimientos específicos (como el depósito de documentos de la Organización) y a través de “redes de conocimientos” existentes o creadas expresamente para este propósito.

5.2 Comunicación y visibilidad (opcional)

Para la mayoría de los proyectos, la comunicación de los resultados es esencial para satisfacer los requisitos del donante o del gobierno, así como para reforzar la sostenibilidad de las actividades y los resultados. A medida que se adquiere experiencia y se aprenden enseñanzas, esta información debe compartirse con las organizaciones asociadas, así como con otros protagonistas, para reforzar el desarrollo general del programa. Los aspectos relativos a la comunicación deberán tenerse en cuenta en todos los proyectos y, planificarse/presupuestarse, según proceda.

La comunicación está íntimamente ligada a la cuestión de la visibilidad, como aspecto de publicidad de lo que se está haciendo, de quién lo paga y quién lo realiza. Esto debe tenerse en cuenta al elaborar y presupuestar los proyectos (es de suma importancia en los proyectos de emergencia y rehabilitación).

5.3 Calendario para la presentación de informes

Cada consultor internacional o nacional, incluido el personal de la FAO que preste servicios de apoyo técnico, deberá preparar un **informe de misión** en el que se expongan los principales resultados, conclusiones y recomendaciones de dicha misión.

El requisito final del proyecto en cuanto a presentación de informes es una **relación final**, en la que se presentan los principales resultados y conclusiones del proyecto, además de las recomendaciones de la FAO al gobierno. La dependencia técnica de la FAO encargada del apoyo técnico al proyecto deberá asegurar que esta relación final se prepare a tiempo y tenga la calidad requerida.

La preparación de la relación final puede encomendarse al consultor técnico principal y estará especificada en las atribuciones de éste. En algunos casos será suficiente, como relación de las realizaciones del proyecto, una carta conclusiva breve y concisa en la que se indique que el proyecto ha proporcionado los insumos previstos y conseguido sus objetivos. Las relaciones finales o las cartas conclusivas serán transmitidas por el FAOR a la autoridad técnica más alta del gobierno, normalmente el Ministro de Agricultura.

ANEXOS (al documento de proyecto)

Los anexos estándar que deberán adjuntarse al acuerdo de proyecto son:

- Presupuesto (véase formato estándar en el Anexo 1)

- Marco lógico (opcional – véase Anexo 2)
- Mandato del personal nacional e internacional (véase ejemplo en el Anexo 3)
- Plan de trabajo (véase ejemplo en el Anexo 4)

Pueden requerirse otros anexos para proporcionar especificaciones técnicas de los materiales y equipos, detalles sobre capacitación, contratos, etc. Para esto, los formuladores de proyectos deberán usar su criterio y, en caso de dudas, agregar dichos anexos.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

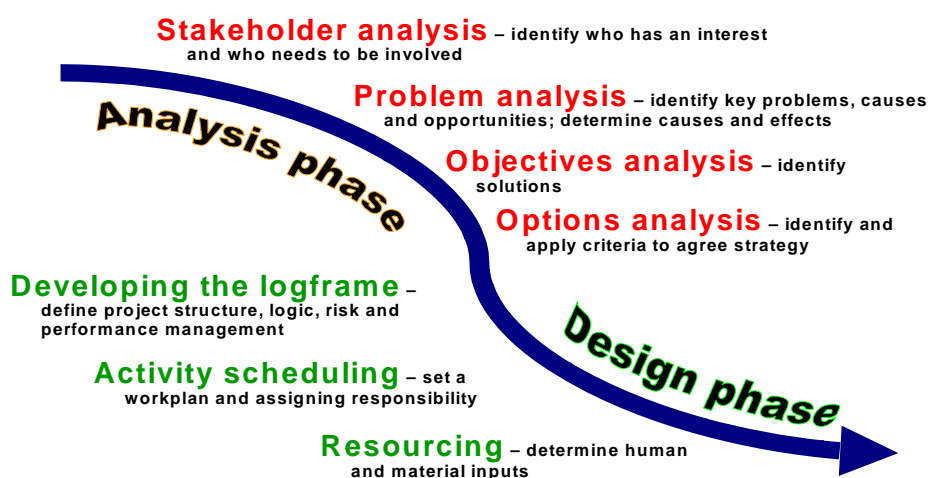
País:
 Título del proyecto:
 Número del proyecto: TCP/..... /

Cuentas	Descripción del componente	Subcuenta	Cuenta principal
5013	Consultores		-
5542	Consultores - Internacionales		
5543	Consultores - Nacionales		
5544	Consultores - CTPD/CTPT		
5545	Consultores - Expertos jubilados		
5546	Consultores - Cooperación Sur-Sur		
5547	Consultores - Voluntarios de las Naciones Unidas		
5014	Contratos		-
5650	Presupuesto de los contratos		
5020	Trabajo temporal		-
5652	Apoyo administrativo - Mano de obra contratada en el país		
5021	Viajes		-
5661	Viajes oficiales - otros (sólo el personal de la FAO)		
5684	Consultores - Internacionales		
5685	Consultores - Nacionales		
5686	Consultores - CTPD/CTPT		
5687	Consultores - Expertos jubilados		
5688	Consultores - Cooperación Sur-Sur		
5689	Consultores - Voluntarios de las Naciones Unidas		
5691	Consultores - Profesionales jóvenes		
5692	Viajes TSS		
5694	Viajes - Capacitación		
5698	Viajes no de personal (contraparte)		
5023	Capacitación		-
5920	Presupuesto de capacitación		
5024	Material fungible		
6000	Presupuesto de material fungible		
5025	Material no fungible		
6100	Presupuesto de material no fungible		
5027	Servicios de apoyo técnico de la FAO		
6111	Costos de informes		
6120	Honorarios TSS		
5028	Gastos generales de operación		
6300	Presupuesto de los gastos generales de operación		
5029	Gastos de apoyo		
6118	Gastos directos de operación		
	Total general		

EL MARCO LÓGICO

El “marco lógico” es un instrumento de planificación y gestión que se ha utilizado, en diversas formas para la planificación de los proyectos en los últimos decenios. El marco lógico es simplemente un cuadro o matriz que se utiliza para facilitar la planificación del proyecto mediante la presentación clara de la jerarquía de los elementos del proyecto con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos importantes. Las fases iniciales de la preparación del marco lógico son la identificación de las partes interesadas, el análisis de los problemas y la formulación de posibles opciones para abordar los problemas:

Fases de la preparación del marco lógico



Legenda:

Fase de análisis

Análisis de las partes interesadas - determinar quién tiene interés y quién necesita ser involucrada

Análisis de problemas - determinar los problemas, las causas y las oportunidades fundamentales; determinar causas y efectos

Análisis de los objetivos - identificar soluciones

Fase de diseño

Elaboración del marco lógico - determinar la gestión de la estructura, lógica, riesgo y rendimiento del proyecto

Calendario de actividades - establecer un plan de trabajo y asignar responsabilidades

Dotación de recursos – Determinar aportaciones humanas y materiales

Una vez que se han determinado y acordado las opciones, se elabora la matriz del marco lógico con la jerarquía siguiente:

Resumen del diseño	Indicadores/objetivos	Fuente de datos	Supuestos
Efecto			
Resultado			
Productos			
Actividades			

Efecto es el término aceptado actualmente para lo que antes se denominaba Objetivo general de desarrollo o Meta. Es el nivel más alto de la matriz de marco lógico y debe hacer referencia a las prioridades de desarrollo del gobierno o a los ODM. El nivel siguiente (2) es el *resultado*. El resultado representa lo que antes se denominaba objetivos de desarrollo inmediatos. No obstante, según el nuevo enfoque armonizado, se presenta un único resultado para cada proyecto. El nivel siguiente (3) son los *productos* que se obtienen mediante las *actividades* que figuran en el cuarto y último nivel. A menudo se confunde lo que es una actividad con lo que es un producto. Una *actividad* implica acción, y se debería señalar claramente que es algo que se ha de realizar, como por ejemplo: se capacitará a diez maestros de escuela en..., frente a un *producto*, que es algo ya realizado: diez maestros de escuela capacitados en...

Cómo completar (llenar) la matriz:

Como se ha indicado anteriormente, la matriz de marco lógico comprende cuatro columnas: 1) resumen del diseño; 2) indicadores; 3) fuentes de datos; 4) supuestos. Para completar la matriz de marco lógico remitirse a las figuras 1 y 2. La columna 1 (resumen del diseño) y 4 (supuestos) se completan de forma conjunta, como se indica en la Figura 1. Los supuestos representan las condiciones necesarias en cada nivel para la consecución de los objetivos y resultados.

Los supuestos se refieren a objetivos situados al MISMO nivel.

	Resumen del diseño		Supuestos
Efecto	Entonces deberíamos contribuir a este efectot	←	Y se dan estas condiciones
Resultado	Si logramos este resultado. Entonces deberíamos lograr este resultado.	←	Y se dan estas condicionesd
Productos	Si proporcionamos estos productos. Entonces proporcionaremos estos productos	←	Y se dan estas condiciones
Actividades	Si realizamos estas actividades. Entonces realizaremos estas actividades	←	COMENZAR POR AQUÍ. Si se dan estas condiciones previas.

Una vez determinados los elementos que figuran en las columnas de Resumen del diseño y Supuestos, se completan las columnas 2 y 3 según se indica en la Figura 2. Para cada uno de los niveles, así como para cada actividad/producto, deberán proporcionarse indicadores en la columna 2, que sirvan de referencia para medir los logros. Para cada uno de los indicadores, proporcionar en la columna 3 los medios de verificación, la *fente de datos*, que servirán para medir los indicadores.

Un marco lógico completado (llenado) no sólo presenta con claridad el proyecto sino que proporciona también a los ejecutores del proyecto un instrumento de guía para la ejecución y sucesivamente ofrecerá un instrumento de evaluación a los evaluadores del proyecto. En el archivo que figura a continuación se presenta un ejemplo de matriz de marco lógico completada (llenada).



sample_logframe.doc (77 KB)

EMPEZAR POR AQUÍ (¡NO POR LAS ACTIVIDADES!)

EL MARCO LÓGICO

FIGURA 1

Pasos previos: Utilizar los procedimientos adecuados y proporcionados antes de comenzar con el marco lógico. Por ejemplo, análisis de partes interesadas, problemas, objetivos y opciones.

Paso 1 Determinar el efecto/objetivo

¿A qué prioridades sectoriales o nacionales se contribuye? ¿Qué beneficios a largo plazo aportará en parte el proyecto para la vida de las personas pobres? Varias intervenciones pueden compartir un mismo objetivo.

Paso 2 Determinar el resultado

¿Qué cambio inmediato se desea lograr? ¿Por qué es necesaria la intervención? ¿Cómo cambiará el comportamiento de otros protagonistas como resultado del uso, adopción o aplicación de los productos? ¿Cómo mejorarán las condiciones de desarrollo una vez logrados los productos? Limitar el resultado a una frase breve.

Paso 3 Determinar los productos

¿Cuáles serán los resultados finales cuantificables de las actividades planificadas? ¿De qué productos o servicios será responsable el proyecto directamente, si se dan los recursos necesarios?

Paso 4 Determinar las actividades

¿Qué se debe hacer efectivamente para obtener los productos? Se trata de un resumen (no de un plan de trabajo detallado) en el que se muestra lo que se debe hacer para obtener cada producto.

Paso 5 Comprobar la lógica vertical ascendente en la columna 1

Utilizar el método de comprobación “si... entonces...” para comprobar la causa y el efecto. Si se llevan a cabo las actividades indicadas, ¿se logrará entonces el producto? Lo que se ha planificado ¿es necesario y suficiente? ¿Se está planificando hacer demasiadas cosas o demasiado pocas? Y así sucesivamente hacia arriba en la columna 1.

Resumen del diseño	Indicadores /objetivos	Fuentes de datos	Supuestos
Efecto			Condiciones del resultado para el efecto
Resultado			Condiciones del producto para el resultado
Productos			Condiciones de la actividad para el producto
Actividades			Condiciones previas

Paso 7 Volver a comprobar la lógica de la matriz Por ejemplo, si se dan las condiciones y se realizan las actividades, ¿se podrán lograr los productos? Y así sucesivamente hacia arriba en las columnas 1 y 4. Proseguir con el Paso 8, en la página siguiente.

Paso 6d

Una vez logrado el resultado, ¿qué condiciones se requieren para contribuir al efecto/objetivo?

Paso 6c

Una vez conseguidos los productos, ¿qué condiciones se requieren para lograr el resultado?

Paso 6b

Una vez completadas las actividades, ¿qué condiciones se requieren para lograr los productos?

Paso 6a

¿Qué condiciones se requieren para que las actividades puedan realizarse satisfactoriamente?

Realizar un análisis a fondo de los riesgos

En cada uno de los niveles, determinar los riesgos averiguando qué es lo que puede impedir el éxito. Para cada riesgo, evaluar su gravedad y probabilidad, y establecer medidas para reducirlos. **Controlar los riesgos** añadiendo en la columna 1 las medidas de reducción planificadas en el contexto del proyecto (principalmente como actividades, posiblemente como un producto). Las condiciones restantes son los supuestos de la columna 4. Evitar confundir los supuestos con los riesgos.

Paso 6 Determinar los supuestos en cada uno de los niveles

Realizar un análisis a fondo de los riesgos para determinar los supuestos en el diseño del proyecto.

FIGURA 2

Paso 8 Determinar los indicadores de rendimiento y las fuentes/pruebas de los datos

Completar ambas columnas conjuntamente

Los indicadores son medios; los objetivos son fines. Comenzar determinando los indicadores; establecer objetivos únicamente cuando se disponga de suficiente información de base y la apropiación por las partes interesadas. Establecer los indicadores y los objetivos en términos de calidad, cantidad y tiempo.

Las pruebas se presentan normalmente en forma de documentos, productos de la recopilación de datos. Puede que se disponga ya de algunas fuentes fiables. Incluir la recopilación de datos planificada y dotada de recursos en el proyecto como actividades en la columna 1.

Resumen del diseño	Indicadores/objetivos		Fuentes de datos	Supuestos
Efecto		<p>Paso 8a Indicadores/objetivos del efecto ¿Qué indicarán las variaciones del efecto que están teniendo lugar o que tendrán lugar y a los cuales ha contribuido el proyecto? Incluir las variaciones que tendrán lugar durante la vida del proyecto, aun cuando se trate solamente de señales prematuras.</p>		
Resultado		<p>Paso 8b Indicadores/objetivos del resultado ¿Qué indicará el hecho de que se haya logrado o no el resultado previsto, una vez finalizado el proyecto? Este es el recuadro <u>clave</u> cuando se evalúa el proyecto una vez finalizado.</p>		
Productos		<p>Paso 8c Indicadores/objetivos del producto ¿Qué indicará el hecho de que se hayan obtenido o no los productos? ¿Qué indicará el hecho de que los productos finalizados están comenzando a lograr el resultado? Estos indicadores/objetivos definen el mandato del proyecto.</p>		
Actividades		<p>Paso 8d Indicadores/objetivos de la actividad ¿Qué indicará el hecho de que las actividades hayan tenido o no éxito? ¿Qué puntos de referencia podrían mostrar si las actividades realizadas con éxito están obteniendo los productos? El resumen de las aportaciones y del presupuesto del proyecto constituirá también un dato (pero no el único) en esta perspectiva.</p>		
			<p>Paso 8a Fuentes de datos relativos al efecto ¿Qué pruebas se utilizarán para informar acerca de las variaciones del efecto? ¿Quién las recopilarán y cuándo?</p>	
			<p>Paso 8b Fuentes de datos relativos al resultado ¿Qué pruebas se utilizarán para informar acerca de las variaciones del resultado? ¿Quién las recopilarán y cuándo?</p>	
			<p>Paso 8c Fuentes de datos relativos al producto ¿Qué pruebas se utilizarán para informar acerca del logro del producto? ¿Quién las recopilarán y cuándo?</p>	
			<p>Paso 8d Fuentes de información relativa a la actividad ¿Qué pruebas se utilizarán para informar acerca de la finalización de las actividades? ¿Quién las recopilarán y cuándo? El resumen de las aportaciones y del presupuesto del proyecto constituirá también un dato (pero no el único) en esta perspectiva.</p>	

No incluir demasiados detalles en el marco lógico. Se presentará aparte un plan de trabajo y presupuesto como documentos separados adjuntos.

Ejemplo

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Experto Internacional CTPD en Procesamiento de Café y en Comercialización basado en la Calidad del Producto

Lugar de trabajo: Managua, Nicaragua

Duración: dos meses en cuatro misiones

Bajo la supervisión general del Representante de la FAO en Nicaragua, la supervisión técnica del Servicio de Cultivos y Pastos (AGPC), con el apoyo técnico del Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas (AGSF), en estrecha coordinación con el Coordinador Nacional del Proyecto (CNP) y con los otros consultores del proyecto, el consultor llevará a cabo las siguientes funciones.

Primera misión (15 días – año 1, mes 3):

- colaborará en la preparación del plan de trabajo detallado del proyecto;
- realizará el diagnóstico de la población de cultivos de café existentes en las principales zonas productoras e identificará los problemas técnicos de producción que sean necesarios resolver;
- recogerá información para la revisión de las estrategias y políticas necesarias para el desarrollo de la industria cafetalera en el país;
- identificará las principales características de los mayores competidores en el mercado mundial del café y de su estrategia competitiva;
- presentará un conjunto de sugerencias para mejorar el procesamiento del café y reforzar la competitividad en los mercados de exportación ;
-

Segunda misión (...días, año x, mes x)

-
-

El consultor internacional preparará un informe técnico escrito en español dentro de las dos semanas siguientes a la conclusión de cada misión. El informe técnico deberá contener un resumen claro de las principales recomendaciones, conclusiones y puntos a seguir antes de las siguientes visitas.

Calificaciones:

- título universitario en economía o economía agraria.
- trayectoria comprobada en cargos internacionales; informes y/o artículos relacionados publicados en diarios y boletines internacionalmente reconocidos.
- cinco años de experiencia en análisis de la competitividad internacional de la industria del café.
- fluidez en idioma español.

Ejemplo:

PLAN DE TRABAJO

Anexo 4

PRODUCTOS / ACTIVIDADES	AÑO 1												AÑO 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Producto 1 Establecimiento de un vivero																								
Actividad 1.1 Seleccionar un buen emplazamiento	X																							
Actividad 1.2 Recoger materiales		X	X											X	X									
Actividad 1.3 Preparar el suelo			X	X											X	X								
Actividad 1.4 Plantar los semilleros				X	X											X	X							
Actividad 1.5 Preparar el plan de gestión y de capacitación del personal		X	X	X																				
Actividad 1.6 Regar, escardar y cuidar los plantones de los árboles					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Producto 2 Plantación de 10 000 árboles en cada uno de las tres aldeas																								
Actividad 2.1 Identificar emplazamientos idóneos en la aldeas							X	X																
Actividad 2.2 Preparar los terrenos para la plantación de árboles									X	X	X											X		
Actividad 2.3 Plantar los árboles con las comunidades locales											X	X	X	X								X	X	
Producto 3 Establecimiento de los comités de gestión de las plantaciones locales																								
Actividad 3.1 Identificar las partes interesadas y facilitar la organización del comité					X	X	X	X	X															
Actividad 3.2 Redactar los reglamentos								X	X	X														
Actividad 3.3 Obtener el reconocimiento oficial de las autoridades de distrito										X	X	X												
Actividad 3.4 Facilitar la gestión y la protección de la plantación													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Para completar el plan de trabajo: enumerar los productos de los proyectos (como se ha señalado anteriormente) con las actividades correspondientes para lograr cada producto. Organizar las columnas de la derecha con arreglo a la duración del proyecto. Planificar atentamente el calendario de cada actividad con arreglo a las aportaciones y los productos esperados.

DISPOSICIONES GENERALES DEL PCT

1. El logro de los objetivos establecidos por el proyecto será de responsabilidad conjunta del gobierno y de la FAO.
2. Como parte de su contribución al proyecto, el Gobierno accederá a proporcionar los servicios de personal nacional capacitado en número suficiente, así como los edificios, instalaciones de capacitación, equipo, transporte y demás servicios locales necesarios para la ejecución del proyecto.
3. El gobierno otorgará autoridad para la ejecución del proyecto en el país a un organismo oficial, que constituirá el núcleo de coordinación con la FAO en la ejecución del proyecto, y asumirá la responsabilidad del gobierno a este respecto.
4. El equipo, los materiales y los suministros adquiridos para el proyecto con cargo a los fondos del Programa de Cooperación Técnica pasarán a ser propiedad del gobierno inmediatamente después de su llegada al país, a menos que en el acuerdo se disponga en contrario. El Gobierno garantizará que dicho equipo, materiales y suministros estén en todo momento a disposición del proyecto y que se adopten las medidas necesarias para custodiarlos, mantenerlos y asegurarlos. Los vehículos seguirán siendo propiedad de la FAO, a menos que se especifique de otra manera en el acuerdo.
5. Con sujeción a las disposiciones de seguridad vigentes, el gobierno proporcionará a la FAO y a su personal del proyecto los informes, cintas grabadas, registros y cualesquiera otros datos pertinentes que puedan ser necesarios para la ejecución del proyecto.
6. La selección del personal de la FAO participante en el proyecto o de otras personas que presten servicios por cuenta de la FAO en relación con el mismo, así como la de los participantes en los cursos de capacitación, estará a cargo de la FAO, previa consulta con el gobierno. Para conseguir una ejecución rápida del proyecto, el gobierno se comprometerá a acelerar al máximo los trámites de aceptación del personal de la FAO y de otras personas que presten servicios en representación de la FAO y, en la medida de lo posible, dispensará del requisito de aceptación al personal de la FAO contratado por un plazo corto.
7. El gobierno aplicará a la FAO, a sus propiedades, fondos y bienes y a su personal las disposiciones de la Convención sobre Prerrogativas e Inmunidades de los Organismos Especializados. Salvo que el gobierno y la FAO convengan otra cosa en el acuerdo de proyecto, el gobierno concederá, a efectos de la ejecución del proyecto, las mismas prerrogativas e inmunidades estipuladas en la Convención a todas las demás personas que presten servicios por cuenta de la FAO en relación con la ejecución del proyecto.
8. Con vistas a una ejecución rápida y eficaz del proyecto, el gobierno otorgará a la FAO, a su personal y a todas las demás personas que presten servicios por cuenta de la FAO las facilidades necesarias, en particular:

- i) la expedición rápida y gratuita de cualquier visado o permiso necesario;
 - ii) todos los permisos necesarios para la importación y, cuando proceda, la exportación posterior, del equipo, los materiales y los suministros necesarios para el proyecto y la exención del pago de todos los derechos de aduana y otros gravámenes o impuestos relacionados con dicha importación o exportación;
 - iii) la exención del pago de cualquier impuesto sobre la venta u otros gravámenes sobre la compra local de equipo, los materiales y los suministros que se utilicen en el proyecto;
 - iv) el pago de los gastos de transporte en el país, con inclusión de la manipulación, el almacenamiento, los seguros y todos los demás costos correspondientes con respecto al equipo, los materiales y los suministros que se utilicen en el proyecto;
 - v) el tipo de cambio oficial más favorable;
 - vi) asistencia al personal de la FAO, en la medida de lo posible, para obtener alojamiento adecuado;
 - vii) todos los permisos necesarios para la importación de bienes propiedad de funcionarios de la FAO o destinados a su uso personal, o de cualquier otra persona que preste servicios por cuenta de la FAO, así como para la exportación posterior de esos bienes;
 - viii) el despacho rápido de aduanas del equipo, los materiales, los suministros y las propiedades mencionados en los apartados ii) y vii) supra.
- 9 El Gobierno nombrará un Coordinador Nacional de Proyecto (CNP), según lo previsto en el Acuerdo de Proyecto, quien llevará a cabo las funciones y actividades especificadas en dicho documento. En algunos casos, FAO solicitará por escrito al CNP asumir compromisos u obligaciones específicas, o la realización de ciertos pagos en nombre de la FAO. En tales situaciones, el proyecto podrá anticipar dinero al CNP hasta por los montos permitidos, de acuerdo con las normas y regulaciones vigentes de la FAO. En este caso, el Gobierno se compromete a indemnizar y restituir a la FAO cualquier pérdida que pudiera surgir por irregularidades por parte del CNP, en el manejo de los anticipos arriba indicados.
- 10 El gobierno se ocupará de las reclamaciones de terceros contra la FAO o su personal o contra cualquier persona que preste servicios por cuenta de la FAO, y los declarará inmunes con respecto a cualesquiera reclamaciones o responsabilidades derivadas del proyecto, a menos que el gobierno y la FAO convengan en que la reclamación o la responsabilidad se basa en una negligencia grave o una conducta impropia por parte de las personas mencionadas.
- 11 Entre las personas que presten servicios por cuenta de la FAO, mencionadas en los párrafos 6, 7, 8 y 10, se incluirá toda organización, empresa o entidad de otro tipo que la FAO pueda designar como participante en la ejecución del proyecto.