PN-AAP-160
ISN 33154

Desarrollo Administrativo y Adiestramiento
para
La Planicación e Implementación
de Programas

UN SEMINARIO PRACTICO:
LO QUE PODEMOS APRENDER DE LA
EXPERIENCIA Y cómo APLICARLO

Public Administration Service
1776 Massachusetts Ave., N.W., Washington, D.C. 20036 (202) 833-2505
1313 East Sixtieth St., Chicago, Illinois 60637 (312) 947-2121

PN AAP 160

Desarrollo Administrativo y Adiestramiento

para

La Planicación e Implementación

de Programas

UN SEMINARIO PRACTICO:

LO QUE PODEMOS APRENDER DE LA

EXPERIENCIA Y cómo APLICARLO

Organizado por

El Servicio de Administracion Pública
(Public Administration Service)
para
La Oficina de Desarrollo Rural y
Administración del Desarrollo bajo
Contrato AID/ta-C-1350

Septiembre 1980

CONTENIDO


| | Página |
|---|---|
| INTRODUCCION | 1 |
| RESUMENES DE PROYECTOS PILOTOS | |
| Egipto y Nepal | 4 |
| Ghana | 7 |
| Indonesia | 9 |
| Capacitación de Instructores | 9 |
| Desarrollo de Seguimiento de Proyectos | 11 |
| Jamaica | 13 |
| RESUMEN DE PROBLEMAS Y ENFOQUES | 16 |


ANEXOS


| | |
|---|---|
| 1. Modelo ASIP | 18 |
| 2. Enfoque sistemático ASIP | 19 |
| 3. Formulario para la Identificación y Planificación de Proyectos (Indonesia) | 20 |
| 4. Estrategia propuesta para el mejoramiento del seguimiento (Indonesia) | 48 |
| 5. Estrategia para la implementación del sistema piloto de seguimiento y control (Indonesia) | 54 |
| 6. Modelo/ejemplo de seguimiento y control (Indonesia) | 63 |
| 7. Proyectos en Jamaica hasta el 25 el 25 de agosto de 1980 | sigue a la pág. 69 |
| 8. Manual de Preparación para la Descripción de Proyectos | 70 |
| 9. Lista de materiales de estudio y módulos | 101 |

# INTRODUCCION

En los últimos años, la Agencia para el Desarrollo Internacional ha apoyado el análisis y evaluación de varios enfoques hacia el desarrollo administrativo y adiestramiento en administración. Muchas de estas actividades han surgido de la definición de necesidades para el desarrollo al nivel nacional, a las cuales responden los proyectos conjuntos país anfitrión/USAID. Otras actividades, entre ellas los cinco proyectos descritos en los documentos de este Seminario, han requerido colaboración entre instituciones del país anfitrión, misiones de USAID y recursos de "apoyo en el campo" de la Oficina de Desarrollo Rural y Administración del Desarrollo de la Dirección de Apoyo al Desarrollo (DS/RAD).

Uno de los objetivos de este Seminario Práctico es resumir estos cinco proyectos pilotos, compartir lo que se ha aprendido de dichos proyectos y empezar a explorar las posibles aplicaciones de estas experiencias para responder a las necesidades de este país en materia de desarrollo y adiestramiento administrativo. Además, en nombre de DS/RAD, les invitamos a colaborar en la formulación de recomendaciones y la identificación de prioridades para el apoyo futuro de la AID en materia de desarrollo administrativo y el adiestramiento correspondiente.

La invitación a colaborar es sincera. Estos seminarios se llevan a cabo sin ninguna intención a promover una fórmula especial ni recomendaciones específicas. Al contrario, tenemos un mandato directo para que comuniquemos a Washington exactamente lo que Uds. recomienden. Además, aunque el Servicio de Administración Pública está involucrado en uno de los proyectos pilotos, en este Seminario actúa sólo como convocador, sintetizador y catalista.

Nuestro deseo es que las horas que Uds. pasen en este Seminario tengan el mayor valor posible para Uds. Por lo tanto les rogamos que lo contemplen como una oportunidad para juntarse con sus colegas y examinar sus necesidades para adiestramiento en administración y llegar a unas conclusiones tentativas en cuanto a la mejor manera de confrontarlas. El Seminario intenta proporcionarles esta oportunidad, y nuestra presencia, con la experiencia que hemos adquirido en otras actividades del mismo tipo y la información que les ofrecemos sobre otros proyectos, deben ser consideradas como recursos para el uso y beneficio de Uds. Es de esperar que el Seminario les sea útil.

No resulta muy difícil declararnos novicios modestos en un campo donde existen pocas reglas fijas y muy limitadas experiencias pertinentes. Si bien en los países industrializados el adiestramiento en administración es una disciplina nueva, en los países en desarrollo, su diseminación está todavía en la etapa de los más tentativos comienzos.

Entre los temas que merecen análisis en este Seminario se incluyen los siguientes:

1. Planificación vs. Implementación. Dentro de la AID, y en la mayoría de los gobiernos y otras agencias para el desarrollo, la planificación continúa a recibir un énfasis más constante y más sofisticado que la implementación. La planificación siempre ha sido aceptada como elemento imprescindible para el desarrollo del sector público. Los primeros programas de administración pública internacional subrayaron las técnicas de planificación. En efecto, presupuestos, obligaciones de fondos y distribuciones de fondos requieren algún tipo de planificación y justificación de gastos y acciones futuras. Sin embargo, la implementación eficiente es igualmente necesaria. ¿Se podría mejorar la relación existente entre planificación e implementación? ¿Funcionan las técnicas de planificación? ¿Tenemos métodos eficientes y suficientes para mejorar la implementación?

2. Tecnología apropiada de administración. David C. Korten, anteriormente del Instituto para el Desarrollo Internacional de Harvard, mantiene que la tecnología estadounidense en administración pública que fue exportada a los países en desarrollo durante los años sesenta era "inapropiada tanto a la labor del desarrollo como al ambiente en el cual debía haber sido utilizada."1/ El énfasis en las reglas, los procedimientos, estructuras formales, PPBS y especificaciones organizacionales formales, declaró el experto Korten, corresponde más al mejoramiento dentro de sistemas socio-políticos ya firmemente institucionalizados que al desarrollo de sistemas tan necesario en los países en desarrollo. Dijo, efectivamente, que las técnicas administrativas y analíticas ya disponibles han contribuído a la formulación y definición del problema del desarrollo, y no vice versa.

Lo que Korten denomina una transferencia inapropiada de tecnología tendía a descuidar, entre otros requisitos básicos, "la necesidad de organizar a los pobres, tanto urbanos como rurales, para que pudieran participar en el proceso del toma de decisiones referentes a políticas que afectan su existencia." Es importante notar que Korten subrayó esta omisión. La Oficina de Desarrollo Rural, al describir su propio programa dentro del contexto de la misión global de la AID, define el desarrollo rural, "en su forma óptima", como "un proceso en el cual la gente pobre participa, ellos mismos, en el establecimiento de prioridades, la mobilización de recursos y la planificación, implementación y evaluación de las actividades dirigidas hacia ellos y de las cuales deberían beneficiar."

3. Aplicaciones sectoriales. Las técnicas de desarrollo administrativo, ¿hasta qué punto se enfocan en un sector o una tecnología específica? ¿Las necesidades administrativas en el campo de la salud difieren mucho de las de la agricultura? ¿De la industria? ¿Del desarrollo rural integrado?

---

1/"Toward a Technology for Managing Social Development" ("Hacia una tecnología para la administración del desarrollo social"), artículo presentado a la reunión del Grupo de Trabajo sobre Población y Administración del Desarrollo del Instituto de Administración (Management Institute), Caracas, Venezuela, julio de 1977.

El Seminario ha sido organizado y planificado por el Servicio de Administración Pública. Es financiado como parte del Proyecto de Administración de la Agricultura Planificada (conocido por el nombre "Proyecto de Implementación del Sector Agrícola -- ASIP) de DS/RAD. Quisiéramos reconocer y agradecer la cooperación generosa y el apoyo de las instituciones del país anfitrión y de la misión de USAID.

Los propósitos específicos de este Seminario son:

1) Diseminar las experiencias de cinco proyectos auspiciados por la AID, en materia de desarrollo administrativo y adiestramiento;

2) Considerar posibles aplicaciones de dichas actividades y la experiencia derivada de ellas a nuevos y contínuos esfuerzos para fortelecer la administración en la práctica; y

3) Identificar recomendaciones y prioridades para servir de guía a la AID en su consideración de futuras actividades en desarrollo administrativo y adiestramiento en administración.

A continuación encontrarán breves resúmenes de los proyectos, sus resultados, y las experiencias ganadas. También incluímos descripciones más detalladas de los proyectos y sus metodologías correspondientes, además de alguna información pertinente en forma de Anexos.

Es de esperar, en llevarse a cabo este Seminario, que tendrá relación directa y aplicación al trabajo de los participantes, y que resultará en unas ideas y percepciones claras sobre los problemas complejos de la planificación e implementación de actividades para el desarrollo.

John P. Hannah, El Servicio de Administración Pública
Thomas Murray, Consultor, Oficina de Desarrollo Rural y Administración del Desarrollo
William Nagle, Consultor independiente

Título: Proyecto de Implementación del Sector Agrícola (Agricultural Sector Implementation Project)

Fecha: 1977-1980

Realizado por: El Servicio de Administración Pública

Descripción y resumen

El Proyecto de Implementación del Sector Agrícola (ASIP) fue desarrollado para poner a la prueba un modelo para el mejoramiento de la planificación e administración agrícola. El modelo ASIP se basa en un enfoque estructurado para la identificación y aplicación de los conocimientos aprendidos de experiencias previas en planificación y administración agrícola. Dichos conocimientos formarán la base para el mejoramiento de la realización de actividades futuras, y intentarán incrementar su impacto. El modelo se concentra en la investigación aplicada, que se lleva a cabo para poder aislar aquellos factores que han contribuido al logro de los objetivos del desarrollo agrícola.

El modelo ASIP define los resultados de la investigación como "métodos eficientes" para planificar e implementar actividades de desarrollo agrícola y rural. Los objetivos del modelo (Ver Anexo 1) son 1) identificar, a través de investigaciones en el campo, métodos que han sido aplicados con éxito para superar problemas de desarrollo agrícola, 2) diseminar a planificadores y administradores, a través de adiestramiento u otros instrumentos, los resultados de las investigaciones, y 3) ofrecer consultaciones de seguimiento y apoyo a la aplicación de métodos eficientes de planificación y administración con referencia a actividades agrícolas específicas.

Las actividades del programa ASIP en Egipto y Nepal fueron:

* Compilación al nivel nacional de ejemplos específicos de métodos eficientes de planificación y administración en suplementos a un libro de referencia general;

* Capacitación de equipos locales para que ellos pudieran ofrecer capacitación en métodos ASIP de adiestramiento, investigación y consultación;

* Capacitación de grupos de planificadores y administradores agrícolas en técnicas y mecanismos para la aplicación de métodos eficientes a las actividades agrícolas -- el Programa de Desarrollo de Técnicas Administrativas; y

* Ayudar a instituciones locales seleccionadas a establecer su capacidad para implementar y continuar los métodos ASIP de adiestramiento, investigación y consultación presentados en el proyecto.

Resultados

* Un libro de referencia general sobre métodos eficientes de planificación y administración identificados a través de una investigación de aproximadamente 1700 fuentes bibliográficas. Publicado en 1976 bajo el título Managing Planned Agricultural Development ("La administración del desarrollo agrícola planificado"), y traducido al francés y al español.

* Capacitación de instructores locales en métodos ASIP de adiestramiento -- 6 instructores capacitados en Egipto y 10 en Nepal.

* Prueba y análisis de un curriculum de dos semanas para adiestramiento en técnicas administrativas, basado en el "Enfoque sistemático" (Ver Anexo 2) -- aproximadamente 200 administradores de nivel mediano capacitados en Egipto; 117 asistieron a las clases en Nepal.

* Identificación y compilación de ejemplos al nivel nacional de métodos eficientes de planificación y administración agrícola -- un suplemento de 75 páginas al libro de referencia general fue publicado en Nepal y se anticipa que la producción de un modesto suplemento egipcio comenzará en julio de 1980.

* Desarrollo de la capacidad potencial de las instituciones locales para capacitar a planificadores y administradores en métodos ASIP -- Centro de Servicios de Proyectos Agrícolas en Nepal, y el Departamento de Adiestramiento en el Ministerio de Agricultura de Egipto.

* Varios materiales de estudio, folletos informativos y artículos que describen el Programa ASIP.

Consideraciones para aplicaciones futuras

1. El modelo ASIP, como proceso estratégico para la identificación y aplicación de métodos eficientes aprendidos de experiencias ganadas en la planificación y administración de actividades agrícolas, tiene muchas posibilidades; sin embargo, para poder poner a la prueba el impacto del modelo es necesario diseñar e implementar un sistema contínuo de información y evaluación para determinar y responder a las necesidades y prioridades específicas del país.

2. Existe la demanda por consultores técnicos con una fuerte orientación y preparación en investigación aplicada en el campo, conocimientos de una rama amplia de técnicas de capacitación y consultación, y experiencia para poder ayudar en la adaptación e implementación del enfoque ASIP según los requisitos de las instituciones que son sus clientes.

El objetivo principal del modelo ASIP es la aplicación de los resultados de la investigación y el adiestramiento por un experto que trabaja dentro de la organización ("on-the-job-in-the-organization"), lo cual requiere el desarrollo e implementación de métodos apropiados al país para consultación subsecuente y seguimiento. En la actualidad dichos métodos no forman una parte bien definida del modelo ASIP.

3. El valor específico del adiestramiento en técnicas administrativas que ha sido la actividad principal del proyecto ASIP en Nepal y Egipto es debido, en gran medida, al hecho de que desarrolla habilidades y técnicas que tienen mucha demanda y que son elementos básicos de la administración. En este sentido, el adiestramiento ASIP es una base efectiva sobre la cual el país puede construir un programa comprensivo, con metas específicas para mejorar la participación institucional e individual en actividades de planificación y administración. Sin embargo, lo que se requiere para que el proyecto tenga éxito es la aplicación del modelo ASIP en cada país de manera que responde a prioridades específicas dentro del contexto del proceso de planificación y administración global del país.

Título: Administración del Desarrollo Económico-rural

Fecha: 1977-1982

Realizado por: Misión de la USAID y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos

## Descripción y resumen

El Programa de Administración del Desarrollo Económico-rural (ERDM) fue desarrollado para facilitar la implementación total de la Ley de Gobierno Local de 1974 -- una ley diseñada para descentralizar la responsabilidad de la planificación y administración de actividades para el desarrollo. El propósito del programa es establecer servicios de adiestramiento y consultación en materia de planificación y administración del desarrollo en cada una de las ocho regiones del país. Dichos servicios se dirigirían a funcionarios al nivel de distrito y al nivel de región, y a los representantes elegidos a los consejos de los distritos y las regiones correspondientes.

Se está realizando el programa en dos etapas. Etapa I (1977-1979) se enfocó en el adiestramiento de equipos interdisciplinarios locales de instructores. Cada equipo tiene tres miembros y es responsable de la capacitación en una región. La etapa I también se dedicó a la capacitación de personal al nivel del distrito en técnicas administrativas. Etapa II (1980-1982) pondrá el énfasis en asistencia y apoyo práctico y operativo, por parte de los equipos locales, a los participantes y sus respectivas instituciones, en materia de problemas de planificación y administración.

## Resultados

* Se han establecido 8 equipos locales de adiestramiento/consultación. Los equipos han ofrecido capacitación a participantes al nivel regional y del distrito;

* 1998 ghanaianos han participado en seminarios prácticos ofrecidos en 63 de las 65 distritos del país;

* Evidencia de un mejoramiento de comunicaciones y cooperación entre los consejos locales y autoridades departamentales al nivel regional y del distrito;

* Por lo menos dos proyectos específicos -- electrificación rural y mantenimiento de barcos pescadores -- han sido implementados como resultado directo de los servicios de adiestramiento/consultación ofrecidos por los equipos locales.

Consideraciones para aplicaciones futuras

1. Programas de desarrollo administrativo y adiestramiento en administración al nivel nacional deben formar una parte íntegra del sistema de servicio civil, para ofrecer la oportunidad de tener una carerra estable a los instructores/consultores.

2. Adiestramiento en el extranjero, frecuentemente incluído en programas como incentivo, frecuentemente resulta en participantes con demasiado capacitación. Tales participantes subsecuentemente no son utilizados hasta su mayor capacidad. Oportunidades para capacitación al nivel regional generalmente presentan una oportunidad alternativa más apropiada.

3. Consultaciones de seguimiento son de importancia primordial para apoyar la aplicación en el trabajo de las técnicas presentadas durante el adiestramiento.

4. El adiestramiento debe ser dirigido a grupos institucionalizados de participantes para aumentar al máximo la capacitación en el trabajo. Es decir, los equipos que trabajan juntos deben ser entrenados juntos.

INDONESIA

Título: Capacitación de Instructores en Planificación de Proyectos (Una de dos actividades realizadas como parte del Programa para el Desarrollo del Area Provincial).

Fecha: julio-agosto de 1979

Realizado por: Development Alternatives, Inc. y el Centro de Administración de Proyectos de Desarrollo del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos

Descripción y resumen

Una de las más altas prioridades del Gobierno de Indonesia es la de enfocar sus esfuerzos en actividades que puedan beneficiar las poblaciones rurales sin tierras o casi sin tierras. Los intentos de descentralización, que podría otorgar a las instituciones al nivel subprovincial la mayor responsabilidad en este campo, han sido frustrados por la incapacidad por parte de las autoridades provinciales y al nivel del distrito de planificar adecuadamente los proyectos de desarrollo y preparar documentos referentes al proyecto. Oficiales del Programa para el Desarrollo del Area Provincial, que en aquella época sólo tenía catorce meses de existencia, vieron la necesidad de comunicar a las instituciones en cuestión una conciencia y entendimiento de la razón fundamental del programa, una compresión de sus obejtivos y el conocimiento de los métodos que este programa utilizaría para complementar, y no competir con, los programas centralizados de agencias establecidas del Gobierno de Indonesia.

Resultados

* 15 funcionarios del personal provincial capacitados en: diseño y organización de actividades de adiestramiento/consultación, identificación de proyectos y enfoques para la planificación;

* 5 equipos de tres personas cada uno han sido establecidos y actualmente dan asistencia en planificación de proyectos a aproximadamente 150 funcionarios al nivel del distrito o del subdistrito. Dicha asistencia debería resultar en la preparación y sumisión documentos de proyectos antes de septiembre de 1980;

* Se ha preparado y examinado hojas de trabajo en donde se registran los datos de identificación y planificación de proyectos (Ver Anexo 3).

Consideraciones para aplicaciones futuras

1. Se puede calcular el grado de implementación de estrategias descentralizadas a través de un análisis de las oportunidades para comunicación directa entre los oficiales provinciales, los oficiales de distritos y los oficiales al nivel del subdistrito.

2. Programas de capacitación de instructores en los cuales los futuros instructores participan en el diseño del programa ofrecen oportunidades para que estos mismos instructores se encarguen más rápidamente de las responsabilidad del contenido y enfoque de los programas de capacitación que ellos, en su torno, utilizarán para capacitar a otros.

3. Dentro de un contexto estructurado, participantes pueden demostrar habilidades intrínsecas de planificación y organización.

4. A causa de que el adiestramiento fue diseñado dentro del país y la posesión y responsabilidad del programa de capacitación fue compartido con los participantes, los servicios requeridos de consultores externos fue reducido significantemente.

Título: Desarrollo de Seguimiento de Proyectos
(Una de dos actividades realizadas como parte del Programa para el Desarrollo del Area Provincial).

Fecha: abril-mayo de 1980

Realizado por: Development Alternatives, Inc.
El Centro de Administración de Proyectos de Desarrollo del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos

Descripción y resumen

Como consecuencia de la consultación/adiestramiento en materia de planificación de proyectos, el Gobierno de Indonesia indentificó la necesidad de analizar las varias instituciones de las provincias, los distritos y los subdistritos con el propósito de hacer recomendaciones para mejorar y aumentar su capacidad de seguimiento de proyectos integrados de desarrollo rural, al nivel de pequeña escala. Fue claramente manifestado que los procedimientos de seguimiento diseñados para proyectos centralizados no podían adaptarse facilmente a los requisitos especiales del seguimiento de proyectos planificados y administrados al nivel provincial o subprovincial. El objetivo de esta actividad fue el de determinar los requisitos del seguimiento de los proyectos desarrollados como parte del Programa para el Desarrollo del Area Provincial, y definir y recomendar una estrategia para el seguimiento de la eficiencia y el impacto de los productos.

Resultados

* Determinación de las necesidades y requisitos para un seguimiento mejor, realizado a nivel nacional y provincial;

* Identificación, definición y subsecuente aprobación por el Gobierno de Indonesia de una estrategia para el desarrollo, prueba y análisis, durante un período de doce meses, de un sistema de seguimiento y actualización de proyectos para el desarrollo rural integrado (Ver Anexo 4).

* Identificación e implementación de responsabilidades institucionales en el diseño de un sistema tentativo de seguimiento de proyectos (Ver Anexo 5).

* Desarrollo de un modelo de seguimiento y actualización de información, que servirá de ejemplo (Ver Anexo 6).

Consideraciones para aplicaciones futuras

1. Una suposición muy común en la cual se basan las actividades de seguimiento es que los proyectos pueden y deben ser planificados de manera precisa, y que los proyectos podrían y deberían ser implementados exactamente según el plan.

El "propósito" de las actividades de seguimiento de proyectos, por lo tanto, es el de determinar si los proyectos se desarrollan según el plan y emprender las acciones correctivas necesarias para asegurar que las etapas y actividades realizadas bajo el proyectos se ajusten al plan original. Consecuentemente, los administradores de proyectos, implícitamente o explícitamente, tienen como responsabilidad primordial la fidelidad al plan original del proyecto. Dado que cualquier desviación, fuera del plan, indica problemas de implementación, no nos sorprende que la mayoría de los administradores de proyectos no solamente se sienten amenazados por el proceso de seguimiento, sino que también llegan a ser muy poco dispuestos a comunicar ( y por lo tanto indentificarse con) cualquier problema que puede surgir.

2. Frecuentemente no se considera el seguimiento como el método primario para comunicar el progreso de las actividades del proyecto (y del administrador del proyecto) a las instituciones de más alto nivel, incluyendo aquellas instituciones responsables de la planificación original y, finalmente, de las fuentes de financiamiento. Los administradores de proyectos (y las actividades que administran) generalmente tampoco son responsables de informar a los beneficiarios del proyecto, cuyas necesidades y requisitos el proyecto debe tener en cuenta y a las cuales tiene que responder. Por lo tanto, decisiones para tomar medidas correctivas a menudo son la responsabilidad de instituciones o individuos que son los más alejados del ambiente en que se lleva a cabo el proyecto.

3. Dada la naturaleza experimental de muchos proyectos de desarrollo rural integrado, y el ambiente complejo en el cual se realizan, hay que percibir los proyectos como sistemas de desarrollo cuyo objetivo es <u>aprender</u>. Deben ser planificados a base de la mejor información disponible al momento de su programación, y luego implementados con la idea de que muy probablemente habrá que hacer modificaciones al plan original. Los administradores de proyectos deben pensar en las desviaciones del plan original como algo que se pudiera aprender del proyecto, y no como problemas atribuídos a acciones de los mismos administradores en el desempeño de sus funciones. En otras palabras, los administradores deben mirar su responsabilidad en términos de responsabilidad a los <u>objetivos</u> del proyecto, y no a su <u>plan</u>.

4. Se debe hacer esfuerzos para identificar una manera para establecer mecanismos para comunicar el progreso del proyecto a los beneficiarios del mismo, además de a las autoridades de instituciones de alto nivel. En parte, esta reorientación requiere el establecimiento de un flujo de datos e información en dos direcciones: desde al administrador del proyecto hacia arriba, a las instituciones nacionales, provinciales y subprovinciales, y hacia abajo a los beneficiarios del proyecto. También, en parte, requiere sencillamente que los administradores compartan la información actualmente recopilada (pero solamente enviado a las instituciones de más alto nivel) con los mismos beneficiarios del proyecto.

JAMAICA

Título: Proyecto de Planificación Nacional

Fecha: 1976-1980

Realizado por: Misión de USAID y el Centro de Administración de Proyectos de Desarrollo del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos

Descripción y resumen

Jamaica ha confrontado la necesidad para captar y movilizar capital para el financiamiento del desarrollo. La capacidad del Gobierno para atraer capital externo de agencias donantes se concebía en términos de la capacidad de instituciones del país para preparar y presentar buenos proyectos a prestatarios, y manifestar que su ejecución de proyectos se había mejorado sustancialmente. El propósito de este programa fue ayudar a las instituciones gubernamentales de Jamaica a mejorar su capacidad para identificar, preparar y administrar proyectos de desarrollo.

El programa utilizó un enfoque de "capacitación en acción" caracterizado por su énfasis en la capacitación de personal actualmente responsable de proyectos "vivos" ("live" projects), mientras que este personal desempeñaba sus funciones como administradores de proyectos. Para la realización de esta capacitación, se estableció un equipo interdisciplinario para adiestramiento/ consultación dentro del Gobierno de Jamaica. El equipo se llama el Equipo para Recursos para el Desarrollo de Proyectos (Project Development Resource Team -- PDRT).

Resultados

* Seminarios prácticos sobre planificación de proyectos: sirvieron a 42 proyectos, con capacitación para 196 funcionarios de Jamaica en materia de planificación de proyectos (Ver Anexo 7);

* Seminarios prácticos sobre implementación de proyectos: sirvieron a 28 proyectos y capacitaron a 152 personal de equipo;

* Consultación en resolución de problemas: ayudaron a 20 proyectos y capacitaron a 98 miembros de equipos;

* Seminarios sobre planificación, implementación y administración a los cuales asistieron más de 550 personal que trabaja con proyectos;

* Proceso sistemático y documentos uniformes identificación y evaluación tentativa de proyectos – Descripciones de Proyectos -- diseñados y adoptados por el Gobierno de Jamaica (Ver Anexo 8);

* Diseño de un juego de materiales de capacitación y modelos (Ver Anexo 9).

Consideraciones para aplicaciones futuras

Cada país tiene necesidades y circunstancias particulares que deben reflejarse en un programa nacional de adiestramiento en administración de proyectos. Sin embargo, la experiencia de Jamaica establece que existen ventajas importantes en enlazar el adiestramiento con proyectos ya en progreso, en una relación estrecha con las instituciones nacionales correspondientes. Basándose en las recomendaciones del equipo, y sus experiencias, las consideraciones siguientes influirán en el diseño de un programa de adiestramiento:

1. La "capacitación en acción" es la forma más apropiada de adiestramiento cuando existe un compromiso en varios niveles del gobierno para lograr una mayor capacidad nacional de administración de proyectos.

2. Una medida del compromiso al nivel alto es la voluntad y la capacidad que tiene el Gobierno para ofrecer incentivos adecuados al personal requerido por el programa.

3. Cuando sea posible, una organización de tipo PDRT debe tener como director un oficial local que se responsabiliza de la administración total del programa desde su iniciación.

4. En casos en los cuales no se puede cumplir con las condiciones 2 y 3, se debería planificar un esfuerzo más prolongado para el establecimiento del programa. Además, habría que hacer un esfuerzo especial para reducir las tendencias a dependencia que puedan surgir.

5. Existe una ventaja importante en ubicar el PDRT en una agencia central del Gobierno o en una organización estrechamente entrelazada con una agencia central. Dicha ventaja consiste en el establecimiento de legitimidad para la agencia coordinadora del sistema de proyectos. En algunas circunstancias, habría ventajas en conectar el PDRT a una agencia fuera del sector público pero estrechamente unida a una agencia central gubernamental.

6. El papel del PDRT como coordinador mejor se realiza cuando el equipo se orienta hacia el ofrecimiento de servicios a una clientela que luego acepta la responsabilidad de planificar y implementar los proyectos por su parte.

7. El PDRT debe ser una unidad pequeña. Durante el período de establecimiento de procedimientos, es aconsejable que el PDRT actúe para facilitar la transferencia de los procesos de instrucción y los procedimientos sustantivos a otras agencias de capacitación, mientras que continúe como fuente de apoyo e innovador. De esta manera, el PDRT puede servir como catalista a las instituciones de adiestramiento existentes, tales como institutos y universidades.

8. Durante los dos primeros años es importante reducir al mínimo los cambios de personal del PDRT. Subsecuentemente, la trasladación de personal a otras agencias podría beneficiar el PDRT.

9. El papel de personal extranjero y la duración de sus servicios debe ser ajustada a la disponibilidad de personal local capacitado. Debe haber una preferencia marcada a favor de mayor utilización de personal local. Los países que tengan una reserva sustancial de capacidad técnica probablemente no necesitarán la asistencia de extranjeros residentes. Los países que tengan una escasez de recursos técnicos posiblemente tendrían que postergar el uso de personal local como miembros del PDRT.

10. La "capacitación en acción" puede facilitar la descentralización ordenada de la planificación e implementación de proyectos, una vez que se haya establecido un marco central, como elemento del esfuerzo total.

11. Es aconsejable que el PDRT tiene conexiones con USAID a través de una oficina de desarrollo y coordinación de proyectos en AID, y no a través de una oficina administrativa. La naturaleza de la relación del PDRT con USAID es sumamente importante, ya que el progreso y desarrollo del proyecto en el país hasta el punto de máxima realización depende mucho del interés constante por parte de AID, y sus conocimientos, o falta de conocimientos sobre el progreso del proyecto.

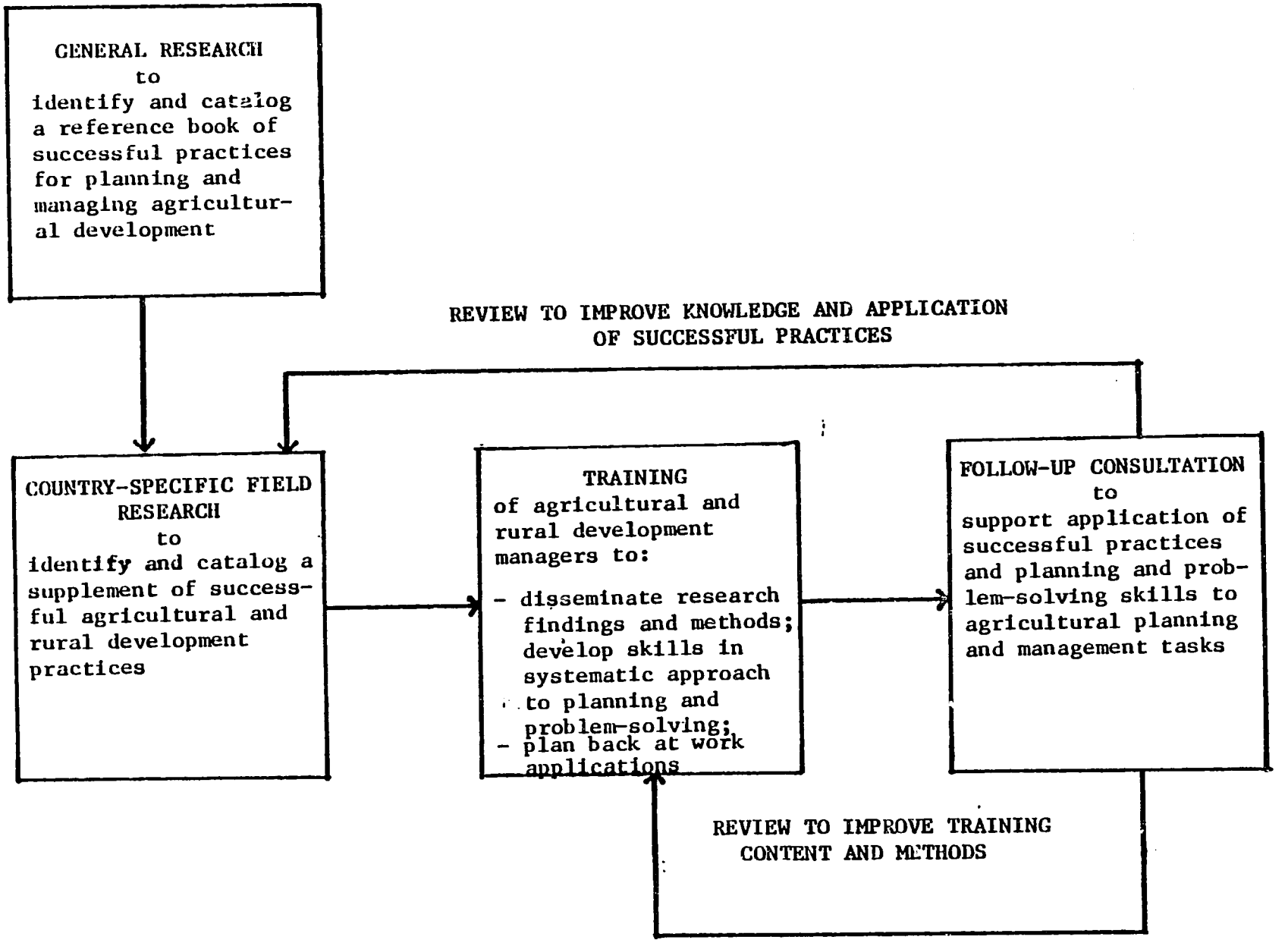
12. Técnicas básicas que son requisitos del programa y que tienen que ser integradas en el equipo son el diseño de sistemas y el desarrollo organizacional, además de las técnicas interdisciplinarias de administración de proyectos.

| Issues | EGYPT & NEPAL ASIP | GHANA ERDM | INDONESIA Training of Trainers | INDONESIA Project Monitoring | JAMAICA |
|---|---|---|---|---|---|
| Central Government policy to decentralize hampered by lack of skills at district level. | | X | X | X | |
| New district level duties include project planning. | | X | X | | |
| Duties include project implementation and monitoring. | | | | X | X |
| Expressed need for improved understanding and communication among agencies and between levels of Government. (Vertical and horizontal linkages.) | | X | X | X | |
| Widespread need for training in general management skills. | X | X | | | |
| Need for specifically targeted skills training. | | (Second Phase) X | X | X | X |

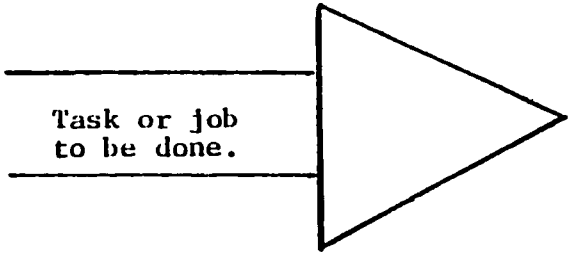
| Approaches | EGYPT & NEPAL | GHANA | INDONESIA | JAMAICA |
|---|---|---|---|---|
| Started with pre-designed model. | X | X | | X |
| Program model/strategy emerged from in-country needs assessment. | | | X | |
| Trainees involved in final design. | | | X | |
| Used expatriate team to train the trainer. | X | X | X | X |
| Short-term | | | X | |
| Long-term; stayed on as resources | X | X | | X |
| Provided for follow-up consultancy and operational support. | X | X | X | X |
| Close link of training with operational projects. | | | X | X |
| Inplementation team was inter-disciplinary. | | | | X |
| Institutionalized internal evaluation and monitoring component. | | | X | |

Appendix 1

ASIP MODEL



# A SYSTEMATIC APPROACH TO GETTING THINGS DONE AND ACHIEVING AIMS




**AIMS**

SET AND AGREE AIMS

Why are we doing this? In order to....
What do we want to end up with?

| | |
|---|---|
| INFORMATION | WHAT DO WE NEED TO KNOW?<br>What is already known?<br>What do we need to find out?<br>When and where do we find out? |
| WHAT HAS TO BE DONE<br>W.H.T.B.D. | WORK OUT W.H.T.B.D.<br>What steps do we need to take to do this task?<br>Which steps come first? |
| PLANNING | AGREE PLANS.<br>Who will take each step? When?<br>Where? How? |
| ACTION | CARRY OUT THE PLAN. |
| REVIEW TO IMPROVE | PLAN TO IMPROVE.<br>Is the job finished?<br>If not what more do we need to do?<br>What worked?<br>How can we improve? |

SET STANDARDS

How do we measure our progress or success?

ASIP/NEPAL
1978

Appendix 3

WORKSHEET No. 101

(TO BE COMPLETED BY THE VILLAGE HEAD)

I. DESA

II. KECAMATAN

III. KABUPATEN DAERAH TINGKAT II :

IV. COMPLETE THE FOLLOWING ITEMS (A TO C), IN ORDER OF IMPORTANCE AS EXPRESSED BY THE VILLAGE SUB-POPULATION WHO MEET PDP BENEFICIARY CRITERIA.

A. MAJOR PROBLEMS FACED (IDENTIFY AT LEAST 6)

1.
2.
3.
4.
5.
6.

B. SOLUTIONS TO EACH PROBLEM RECOMMENDED BY THE BENEFICIARY SUB-POPULATION

1.
2.
3.
4.
5.
6.

C. IF THERE ARE ANY PROBLEMS OR RECOMMENDED SOLUTIONS THAT ARE INAPPROPRIATE TO PDP (CAN NOT/SHOULD NOT ADDRESS) WRITE "INAPPROPRIATE" NEXT TO THE PROBLEM(S) AND/OR SOLUTION(S).

V. ADDITIONAL COMMENTS:

Desa.....Date.....

Kepala Desa.....

Signature :

Name :

WORKSHEET No. 102

(TO BE COMPLETED BY VILLAGE HEAD)

I. NAME OF VILLAGE :

II. KECAMATAN :

III. KABUPATEN DAERAH TINGKAT II :

IV. NAME OF PROJECT PROPOSED :

V. GENERAL DESCRIPTION OF PROJECT AREA :

A. VILLAGE POPULATION (BASED ON RECORDS OR ESTIMATES) :

1. NUMBER OF FAMILIES WITHIN VILLAGE :

2. NUMBER OF PERSONS WITHIN VILLAGE :

B. NUMBER OF PERSONS EXPECTED TO PARTICIPATE IN THE PROPOSED PROJECT :

1. NUMBER OF PERSONS EXPECTED TO RECEIVE BENEFITS FROM THE PROJECT :

2. NUMBER OF PERSONS EXPECTED NOT TO RECEIVE ANY BENEFITS FROM THE PROJECT :

C. GENERAL CRITERIA TO BE MET BY PROSPECTIVE PROJECT BENEFICIARIES :

1. LANDHOLDING

a. SANAH

b. TEGAL

c. HALAMAN

2. HOUSE :

3. FURNITURE :

4. ANIMAL (TYPES AND NUMBER) :

5. ITEMS PRODUCED :

6. DAILY AVERAGE INCOME :

WORKSHEET No. 102 Continued

7. ASSOCIATIONS AND WORKING RELATIONSHIPS AMONG POTENTIAL PROJECT BENEFICIARIES :

8. DOMINANT SOCIAL PATTERNS AMONG BENEFICIARY SUB-POPULATION :

VI. ADDITIONAL COMMENTS:

Desa.....Date.....

Kepala Desa.....

Signature :

Name :

WORKSHEET No. 201

(TO BE COMPLETED BY CAMAT)

I. KECAMATAN

II. KABUPATEN DAERAH TINGKAT II :

III. USE THE FOLLOWING TABLE TO SUMMARIZE THE PROBLEMS WHICH CAN BE ADDRESSED BY PDP. LIST PROBLEMS, VILLAGE BY VILLAGE, IN ORDER OF PRIORITIES ESTABLISHED IN WORKSHEETS 101 :

| VILLAGE | PROBLEMS |
|---|---|
| | |

WORKSHEET No. 201 Continued

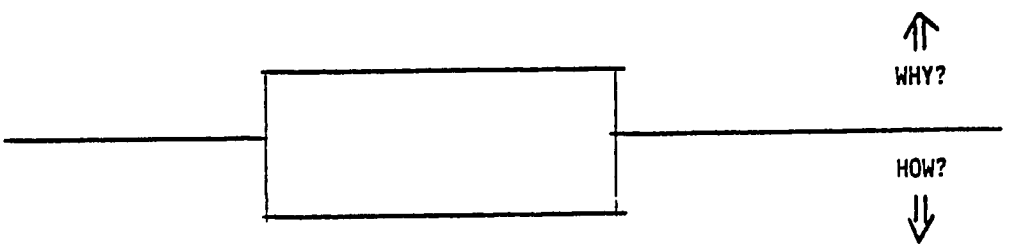
IV. LIST SOURCES, OTHER THAN WORKSHEET 101, USED IN IDENTIFYING OR PRIORITIZING THE ABOVE PROBLEMS (e.g.)DINAS-SINAS, STUDIES, SURVEYS, REPORTS).

V. USE THE INFORMATION CHART TO CLARIFY EACH PROBLEM

A. CAUSES : 1. DIRECT IMPACT

2. INDIRECT IMPACT

INFORMATION CHART.



WORKSHEET No. 201 Continued

VI. IDENTIFY IN THE FOLLOWING TABLE PROBLEMS THAT ARE POSSIBLE OR APPROPRIATE FOR PDP TO ADDRESS AND COMMENT WHY :

| VILLAGE | PROBLEMS | CAUSES |
|---|---|---|
| | | |

WORKSHEET No. 201 Continued

VII. USE THE INFORMATION CHART TO CLARIFY EACH PROBLEM

B. RELATION BETWEEN CAUSES AND RESULTS :

C. POSSIBLE PROBLEMS :

D. POSSIBLE PROJECTS :

WORKSHEET No. 201 Continued

VIII. SUMMARIZE YOUR ANALYSIS THUS FAR OF EACH PROBLEM :

| VILLAGE | PROBLEM | CAUSES | POSSIBLE PROGRAM | POSSIBLE PROJECT |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

WORKSHEET No. 201 Continued

IX. REVIEW THE LISTING OF POSSIBLE PROJECTS TO DETERMINE IF SOME SHOULD BE COMBINED WITH OTHERS, MODIFIED, ELIMINATED. CONSULT WITH :

A. VILLAGE SUB-POPULATION WHO WOULD BE THE PROJECT BENEFICIAIRES;

B. KALAMATAN AND KABUPATEN STAFF AND FIELD PERSONNEL.

WORKSHEET No. 201 Continued

PROJECTS PROPOSED FOR PREPARATION FOR FY 1980-1981 :

| VILLAGE | PROJECTS RECOMMENDED FOR PREPARATION |
|---|---|
| | |

X. ADDITIONAL COMMENTS :

..... .....Date.. .....

CAMAT.....

Signature :

Name :

WORKSHEET No. 202

(TO BE COMPLETED BY THE CAMAT FOR EACH PROJECT RECOMMENDED IN NO. IX, WORKSHEET 201)

I. KECAMATAN

II. KABUPATEN DAERAH TINGKAT II :

III. NAME OF PROJECT :

IV. PROJECT OBJECTIVE :

(NOTE: BE SURE THE OBJECTIVE IS SPECIFIC, STATED IN TERMS OF OUTPUT(S), IS REALISTIC AND ATTAINABLE)

V. LOCATION OF PROJECT (VILLAGE) :

VI. BENEFICIARIES OF THIS PROJECT :

WORKSHEET No. 202 Continued

VII. PROJECT OUTPUTS :

VIII. MARKET DEMAND FOR PROJECT OUTPUTS :

A. DESCRIPTION OF MARKET DEMAND FOR OUTPUTS :

WORKSHEET No. 202 Continued

VIII. B. ESTIMATED VOLUME OF MARKET DEMAND FOR PROJECT OUTPUTS :

C. BRIEFLY EXPLAIN HOW YOU ARRIVE AT ABOVE ESTIMATE :

IX. DESCRIBE AS SPECIFICALLY AS POSSIBLE THE ECONOMIC AND SOCIAL BENEFITS OF THIS PROJECT TO THE BENEFICIARIES :

A. ECONOMIC BENEFITS

B. SOCIAL BENEFITS

C. WILL ANYONE BE ADVERSLY AFFECTED BY THIS PROJECT? IF SO, DESCRIBE HOW THEY WILL BE AFFECTED.

WORKSHEET No. 202 Continued

X. LIST AND BRIEFLY DESCRIBE THE ALTERNATIVE WAYS THIS PROJECT CAN BE CARRIED OUT :

NOTE THE MOST RECOMMENDED ALTERNATIVE

(FOR EXAMPLE : A. 1. CONTRACTING : a. BASED ON TENDER : b. BASED ON APPOINTMENT :

2. SELF-MANAGEMENT :

3. IMPLEMENTATION BY VILLAGE POPULATION :

4. COMBINATION OF 1, 2, OR 3 ;

B. 1. CREDIT FROM : a. BKK (GENERAL FUND) ;

b. BKK (SPECIAL FUND) ;

c. POOR FAMILY ASSISTANCE

2. CATTLE CREDITS ;

3. CREDITS FOR COMMODITIES

WORKSHEET No. 202 Continued

XI. ESTIMATED PERIOD OF TIME REQUIRED TO COMPLETE PROJECT : YEAR MONTHS

XII. ESTIMATED TOTAL COSTS OF THIS PROJECT :

XIII. PRELIMINARY APPRAISAL OF PROJECT :

ASSESS THE PROJECT USING THE CRITERIA PROVIDED. SCORE EACH CRITERIA :

FOR VERY HIGH (VH) ;
FOR HIGH (H) ;
FOR LOW (L) ;
FOR VERY LOW (VL) .

PRELIMINARY PROJECT APPRAISAL

| CRITERIA | VH 4 | H 3 | L 2 | VL 1 |
|---|---|---|---|---|
| A. PRIORITY TO TARGET GROUP. | | | | |
| B. NUMBER OF TARGET FROUP TO DIRECTLY BENEFIT. | | | | |
| C. PROJECT OUTPUTS | | | | |
| D. DEMAND FOR PROJECT OUTPUTS. | | | | |
| E. BENEFITS TO TARGET GROUP.<br>1. ECONOMIC BENEFITS<br>2. SOCIAL BENEFITS<br>3. SOCIETY's INVOLVEMENT IN GETTING THE BENEFITS | | | | |
| F. LEVEL OF TARGET GROUP PARTICIPATION IN IMPLEMENTATION OF PROJECT. | | | | |
| G. LEVEL OF TARGET GROUP COMMITMENT | | | | |
| H. ABSENCE OF ADVERSE AFFECTS | | | | |
| I. ESTIMATE OF PROJECT COSTS | | | | |
| J. CHANGE OF PROJECT SUCCESS | | | | |
| K. TECHNICAL FEASIBILITY OF PROJECT | | | | |
| L. CAPABILITY OF PDP TO IMPLEMENT/SUPPORT | | | | |
| M. APPROPRIATENESS TO PDP OBJECTIVES | | | | |

ADDITIONAL COMMENTS :

.....Date.....

CAMAT.....

Signature :

Name :

WORKSHEET No. 203

(TO BE COMPLETED BY THE CAMAT BASED ON NO. XIII, WORKSHEET NO 202)

I. KECAMATAN :

II. KABUPATEN DAERAH TINGKAT II :

III. LIST IN FOLLOWING TABLE THE NAME AND OBJECTIVE OF EACH PROJECT FROM NO. XIII, WORKSHEETS NO. 202 AND PROVIDE PRELIMINARY APPRAISAL SCORE :

| NO. | NAME OF PROJECT | PROJECT LOCATION | PROJECT | PRELIMINARY APPRAISAL SCORE |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

IV. LIST IN THE FOLLOWING TABLE THOSE PROJECTS RECOMMENDED FOR DETAILED PROJECT PREPARATION

| NO. | NAME OF PROJECT | PROJECT LOCATION | PROJECT OBJECTIVE | ESTIMATED PROJECT COST |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

.....Date.....

CAMAT.....

Signature :

Name :

WORKSHEET No. 204

(TO BE COMPLETED BY CAMAT)

REFERENCE WORKSHEET NO. 203, SECTION II. TO BE COMPLETED FOR EACH PROJECT SELECTED FOR DETAILED PREPARATION

I. KECAMATAN ;

II. KABUPATEN DAERAH TINGKAT II :

III. NAME OF PROJECT :

IV. LOCATION OF PROJECT :

V. SUMMARY OF PROJECT IMPLEMENTATION

| PHASE PREPARATION, IMPLEMENTATION | STEPS | METHOD OF IMPLEMENTING STEP: TENDERING, SELF-MANAGEMENT, ETC. |
|---|---|---|
| | | |

WORKSHEET No. 204 Continued

VI. MAJOR ACTIVITIES REQUIRED TO SUCCESSFULLY COMPLETE PROJECT

A. IDENTIFICATION AND DEFINITION

B. FORMULATION, PREPARATION AND FEASIBILITY ANALYSIS

C. DESIGN

D. APPRAISAL

E. SELECTION NEGOTIATION AND APPROVAL

F. ORGANIZATION AND ACTIVATION

G. SUPERVISION, MONITORING AND CONTROL

H. COMPLETION AND TERMINATION

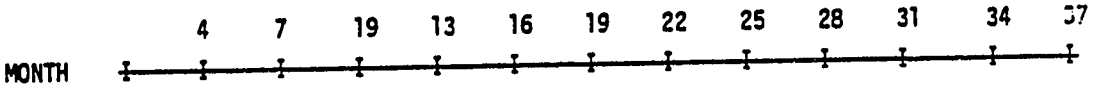
I. OUTPUT DIFFUSION AND TRANSITION TO NORMAL ADMINISTRATION

J. EVALUATION

I. FOLLOW-UP ANALYSIS AND ACTION

WORKSHEET NO. 20[illegible] Continued

VII. PROJECT TIME LINE



WORKSHEET No. 204 Continued

| STEPS<br>KINDS OF ACTIVITIES | ACTIVITIES IMPLEMENTATION<br>MONTHS | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 4 | 7 | 0 | 13 | 16 | 10 | 22 | 25 | 28 | 31 | 34 | 37 |
| A. PREPARATION | | | | | | | | | | | | | |
| B. IMPLEMENTATION | | | | | | | | | | | | | |
| C. MANAGEMENT | | | | | | | | | | | | | |

WORKSHEET No. 204 Continued

VIII. LIST ALL PROJECT INPUTS

| STEPS | TASKS | PROJECT INPUTS | | COSTS | | ADDITIONAL INFORMATION |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | TYPE | QUALITY | RPS | TOTAL | |
| PREPARATION | | | | | | |
| IMPLEMENTATION | | | | | | |
| CONTROL | | | | | | |

IX. WORKSHEET No. 204 Continued

ESTIMATION OF PROJECT COSTS AND BENEFITS

A. COSTS

| NO. | TYPE OF EXPENSE | VOLUMNE | ANNUAL COSTS | COSTS PER QUARTER | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | I | II | III | IV |
| 1 | SALARY HONORARIUM | | | | | | |
| 2 | LAND | | | | | | |
| 3 | MATERIAL | | | | | | |
| 4 | MACHINERY/ EQUIPMENT | | | | | | |
| 5 | TRANSPORTATION (MATERIAL) | | | | | | |
| 6 | TRANSPORTATION (PERSONNEL) | | | | | | |
| 7 | CONSTRUCTION | | | | | | |
| 8 | MISCELLANEOUS | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | |

NUMBERS 1, 6, AND 8 INDICATE MANAGEMENT, ADMINISTRATIVE, AND OVERHEAD COSTS WHICH SUPPORT PROJECT ACTIVITIES.

WORKSHEET No. 204 Continued

B. KEUNTUNGAN.

1. KEUNTUNGAN EKONOMIS BAGI ORANG-ORANG YANG MENJADI SASARAN PROYEK (SEBUTKAN DAN JELASKAN)

2. KEUNTUNGAN SOSIAL BAGI ORANG-ORANG YANG MENJADI SASARAN PROYEK (SEBUTKAN DAN JELASKAN)

3. KEUNTUNGAN BAGI MASYARAKAT PADA UMUMNYA (SEBUTKAN DAN JELASKAN)

C. KESIMPULAN:

PROYEK INI ADALAH: AMAT BERMANFAAT

BERMANFAAT

KURANG BERMANFAAT

TIDAK BERMANFAAT

(PETUNJUK : GARIS-BAWAHI SALAH SATU PERNYATAAN TERSABUT DIATAS SEBAGAI PENILAIAN AKHIR PROYEK YANG BERSANGKUTAN)

LAIN-LAIN KETERANGAN :

.....Date.....

CAMAT.....

Signature :

Name :

WORKSHEET No. 405

(TO BE COMPLETED BY BAPPEDA : DAERAH TINGKAT I, FOR EACH PROJECT PROPOSED AND PREPARED BY THE BUPATI'S DAERAH TINGKAT II.

I. KAPUPATEN :

II. NAME OF PROJECT :

III. LOCATION OF PROJECT :

APPRAISAL OF PROJECT WORTHINESS

ASSESS THE PROJECT USING THE PDP PROJECT CRITERIA BELOW BY SCORING THE CRITERIA 4 IN THE APPROPRIATE COLUMN IF VERY HIGH (VH), 3 IF HIGH (H), 2 IF LOW (L) AND 1 IF VERY LOW (VL) :

| PDP PROJECT CRITERIA | VH | H | L | VL |
|---|---|---|---|---|
| I. PROJECT BENEFICIARIES | | | | |
| A. DIRECTED TO VILLAGERS WHO MEET PDP SELECTION CRITERIA. | | | | |
| B. ADDRESSESS NEEDS AND PRIORITIES IDENTIFIED BY BENEFICIARIES. | | | | |
| C. HAS COMMITMENT OF BENEFICIARY GROUPS. | | | | |
| D. INVOLVES BROAD BASED VILLAGE LEVEL PARTICIPATION. | | | | |
| E. NARROWS GAP BETWEEN VILLAGE "HAVES" AND "NOT HAVES". | | | | |
| F. INCREASES NET INCOME OF BENEFICIARIES. | | | | |
| G. INCREASES EMPLOYMENT AND COUNTERS INCENTIVES FOR MIGRATION FROM RURAL TO URBAN AREAS. | | | | |
| II. CAPACITY | | | | |
| A. IS SELF-SUSTAINING. | | | | |
| B. IS LABOR INTENSIVE. | | | | |
| C. CAPITAL INVESTMENT REQUIREMENTS. | | | | |
| D. CAN BE MANDATED AT KABUPATEN AND KACAMATAN LEVELS. | | | | |
| E. CAN BE SUPPORTED BY EXISTING TECHNICAL RESOURCES. | | | | |
| III. INSTITUTIONALIZATION | | | | |
| A. PROMOTES FORMATION AND PARTICIPATION OF VILLAGE LEVEL GROUPS. | | | | |
| B. INCREASES INSTITUTIONAL CAPACITY AT PROVINCE, KABUPATEN, KACAMATAN LEVELS | | | | |

WORKSHEET No. 405 Continued

| PDP PROJECT CRITERIA CONTINUED | VH | H | L | VL |
|---|---|---|---|---|
| IV. COMPLEMENTARITY | | | | |
| A. RELATES TO OTHER, VILLAGE LEVEL ACTIVITIES | | | | |
| B. PROVIDES BASIS FOR FUTURE MULTI-SECTORAL/ CROSS CULTURAL ACTIVITIES | | | | |
| C. IS REPLICABLE | | | | |
| TOTAL | | | | |

.....Date.....

BAPPEDA PROPINSI DAERAH TINGKAT I

JAWA

Signature :

Name :

Appendix 4

# Assessment and Overview of Proposed Strategy for Improving Monitoring and Reporting Activities

Between April 22 and May, the Consultant Team* has had meetings with PUOD, the Chairman and representatives of the Monitoring and Evaluation and PDP Units within the BAPPEDA/Central Java, representatives within the Governor's Office responsible for monitoring development activities, and representatives of service agencies who have responsibilities for the implementation of development activities in Central Java. These purposes of these meetings have been to become familiar with the operations of monitoring and reporting within the present set of requirements, to identify problems which exist in meeting those requirements, to assess needs for improving the monitoring and reporting of development activities, and to formulate a workable strategy for improving the monitoring and reporting of development activities for review by the BAPPEDA, PUOD, and USAID.

## Background of Proposed Strategy

### A. Mandate to Consultant Team

In the initial meetings with the BAPPEDA, it was emphasized that the Consultant Team should not limit its focus only to PDP projects, but should consider requirements for improving the monitoring and reporting of all development activities which are within the responsibility of the BAPPEDA. Within this context, the Team understands its mandate as being to:

Assess needs, design and develop a means for improving institutional capacities to monitor and report on development projects focusing on rural people.

### B. Objectives of Monitoring and Reporting Activities

Information gathered suggests that the desired objectives of monitoring and reporting activities are:

1. At the policy level:

   - Determine if development activities are perceived as having, or in fact are having, a positive impact on beneficiaries;

*Consultant Team:
Dr. Mochtar Buchori
Mr. John P. Hannah
Dr. Jerry Silverman
Mr. Richard Vittitow

2. At the operational level:

- Track inputs and outputs against schedule;
- Measure project impact;
- Identify current and upcoming problems;
- Prescribe solutions project can put into effect.

C. Major Problems Identified

- Monitoring and reporting requirements are established at the national level to respond to schedule and *ad hoc* demands for information from ministeries and donors;
- Frequently, the agencies responsible for collecting and providing data are not sure what data they should be collecting or submitting;
- There are too many forms, overloading and frustrating those responsible for completing them;
- The emphasis is on aggregation of data, rather than analysis of data;
- Project managers tend to report only the good news;
- Monitoring and reporting responsibilities are fragmented (a) among provincial offices, (b) between provincial and sub-provincial offices, (c) among national offices;
- The required schedule for completing and submitting forms does not always correspond to the schedule for effectively monitoring project activities;
- Those required to provide data for monitoring and reporting are outside the authority and supervision of those who request the data;
- Methods for relating actual project performance back to plans or forward to future activities are not established;
- The data being collected for presently required forms does not provide the information required to monitor impact on beneficiaries;
- Data analysis and problem response functions and responsibilities are fragmented and *ad hoc*.

D. Assessment Summary

- Present requirements and formats monitor and report only the disbursement of funds (financial) and the utilization of inputs (physical);

- Monitoring and reporting activities and priorities are determined by the scheduled and ad hoc demands for information from higher-level government and donor agencies;

- Monitoring and reporting activities at operational levels do not respond to requirements at the policy levels. (See Diagram 1.)

## E. Options Considered

Based on the (a) objectives for monitoring and reporting, (b) problems identified, and (c) assessment, the Consultant Team considered the following alternative strategies:

1. Training of provincial and, in turn, sub-provincial personnel to meet the present requirements for monitoring and reporting on project activities. The outcome would be the more efficient implementation of the present set of requirements.

   Problems affecting the efficiency of the present system are primarily management and administrative--number of forms being required, frequency of ad hoc demands for information, timeliness of report submissions. Training is not an effective way of addressing these issues. Furthermore, improving the efficiency of the present requirements will not respond to the stated needs for monitoring the impact of project activities.

2. Institutional consultations to assist institutions at each level to re-assess their goals for monitoring and reporting, determine the data required to meet these goals, and to identify systematic changes required to implement the goals. The outcomes would be clarified goals for monitoring and reporting and recommendations for implementing them.

   This would require a long-term, system-wide effort which is beyond the mandate and present time available of the Consultant Team. Further, it would delay the testing of specific improvements to the present system until such time as the goals had been defined.

3. Developing and pilot testing methods for monitoring impact which can be incorporated into the present set of requirements for monitoring and reporting. This is the option being recommended for review and which is outlined below.

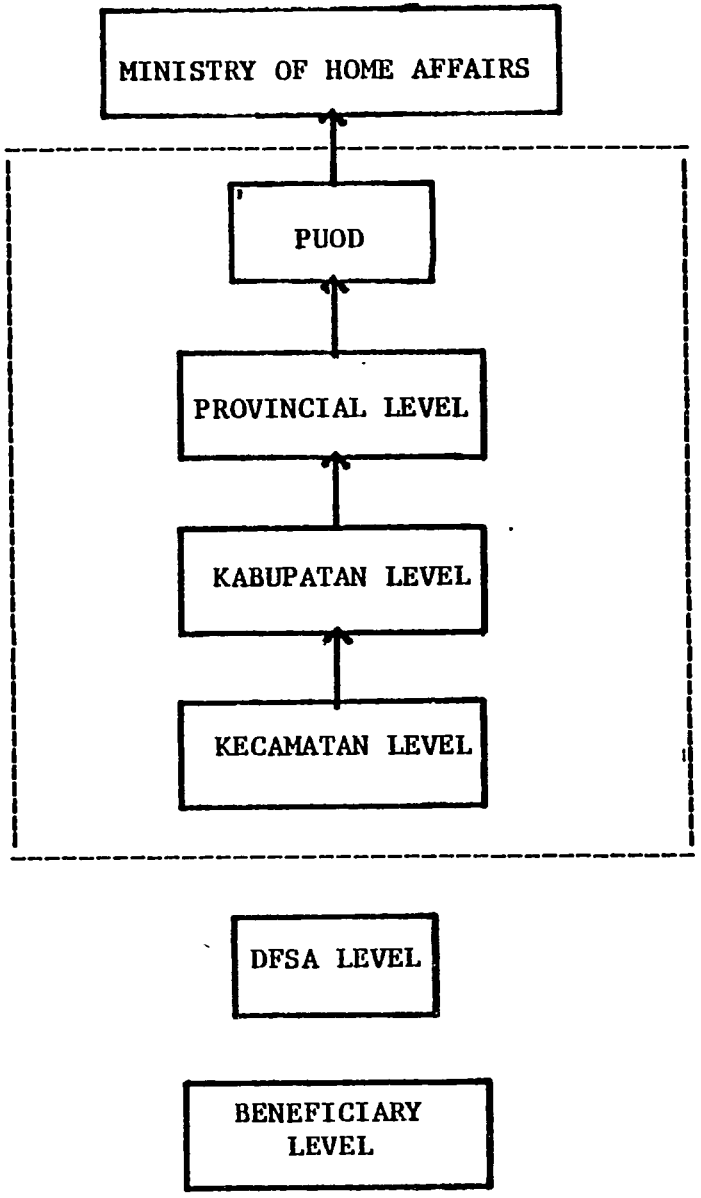
## Proposed Strategy

## F. Proposal

Development and implementation of a pilot system for monitoring, reporting and evaluating the impact of development projects focusing on rural people.

Diagram 1

OVERVIEW OF PRESENT SYSTEM



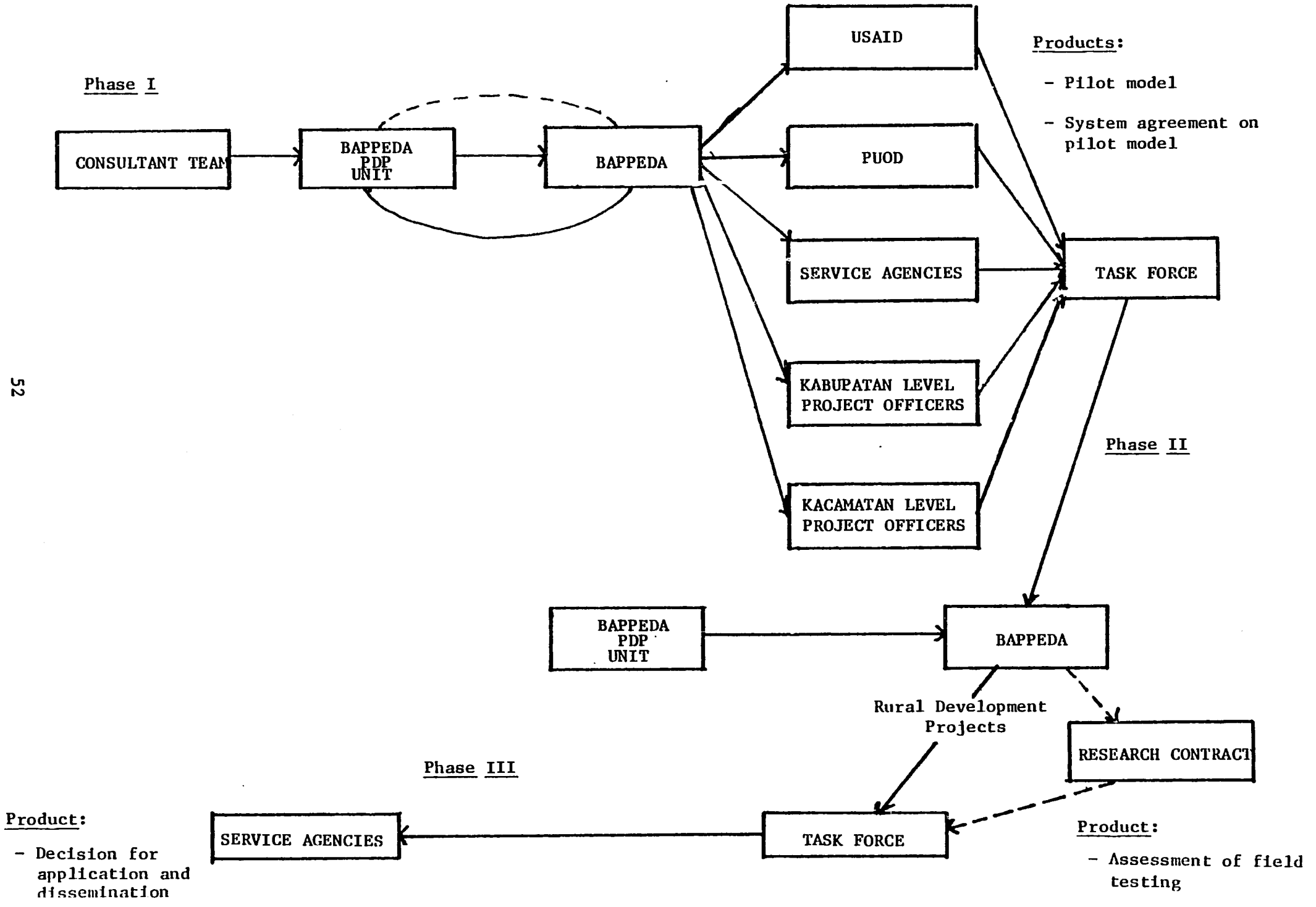

Policy Level: Are activities perceived as having, or in fact are having, positive impact on beneficiaries?

Operational Level: Are funds and materials being disbursed on schedule?

Client Level: Are activities in fact having a positive impact?

Diagram 2

FLOW CHART OF PROPOSED STRATEGY



G. Elements of Proposed Strategy (See Diagram 2)

I. Design, Negotiation and Development:

1. Formulation of preliminary design of strategy;

2. Testing for support, resources, feasibility;

3. Development of implementation plan;

4. Review, assessment, and reality testing of proposed pilot model for monitoring and reporting impact by Task Force;

5. Modification of pilot model and implementation plan.

II. Field Testing and Assessment:

1. Selection of projects;

2. Orientation of project personnel to model;

3. On-going data gathering;

4. Independent monitoring (Interim reports and workshops);

5. Report and recommendations to Task Force;

6. Task Force recommendations and action steps for dissemination.

III. Dissemination and Application:

1. Workshop to report on pilot model performance to service and other agencies;

2. Development of mechanisms for on-going support and consultation.

Appendix 5

## A Preliminary Strategy for Implementing a Pilot Monitoring and Reporting System for PDP Projects in Central Java

In the proposal for development and implementation of a pilot system for monitoring and reporting the impact of development projects focusing on rural people, there are four major organizational components with responsibilities for action within the system (see Figure 1). Those components are (1) the Monitoring Reporting (M/R) Pilot Model Unit of BAPPEDA, Central Java; (2) BAPPEDA/PDP Unit Central Java; (3) Technical Assistance Team and (4) the National Steering Committee. In this paper we would like to outline what we see as the major responsibilities of each of these organizational components, some of the action requirements confronting these components, and issues and potential problems.

### M/R Pilot Model Unit, BAPPEDA, Central Java

The M/R Unit is responsible to the Chairman of BAPPEDA who will designate the Unit Head and Unit personnel and resources required to implement the pilot model program for a one-year period.

The M/R Unit, through the Unit Head, will be expected to report to the National Steering Committee on: (1) its proposed plan and strategy for implementing the pilot model; (2) progress of work on implementing the model, including learnings, problems, successes, modifications, and issues influencing program effectiveness; and (3) recommendations based on experience during the test period of possible applications of the pilot model by other service and planning agencies concerned with monitoring, and reporting on PDP and other rural development programs.

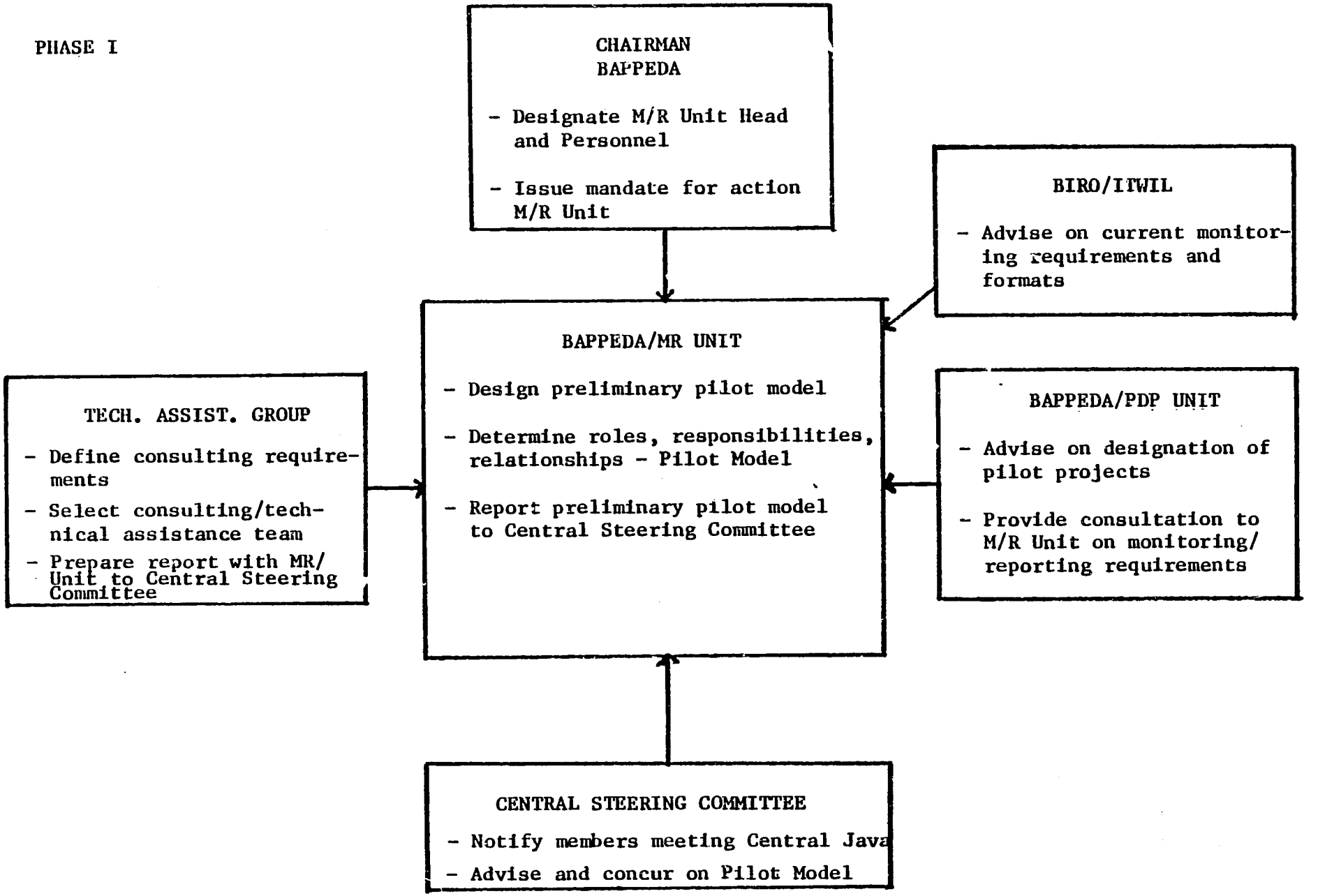
Four reports will be required of the M/R Unit to the National Steering Committee: (1) at the beginning of the pilot implementation program; (2) at the end of the first four months of the project; (3) a second interim report at the end of eight months; and (4) a final report at the end of the 12-month program.

The M/R Unit is expected to coordinate its activities with the BAPPEDA/PDP Unit in the designation of projects and to rely upon the BAPPEDA/PDP Unit for its program experience and expertise in the development and on-going implementation of the pilot program.

The M/R Unit will work with the Senior Consultant and his Technical Team in designing and evaluating the on-going implementation of the pilot model. The Senior Consultant will be responsible to the M/R Unit Head, The Chairman of the BAPPEDA, and The National Steering Committee in providing consultation, training, technical assistance to the M/R Unit in implementing the pilot system and in monitoring, and reporting on the pilot model effectiveness.

Figure 1

PHASE I



## Action Requirements

1. The Senior Consultant responsible for providing technical assistance for the implementation of the M/R Pilot Model ("Senior Consultant") should meet with the Chairman of the BAPPEDA to explore the projected requirements and responsibilities of the M/R Unit in implementing the pilot system.

2. The Chairman of BAPPEDA should designate the M/R Unit Head and delegate responsibilities for designing the pilot model system including specifications on personnel and resources required to implement the pilot model.

3. The M/R Unit Head and the Senior Consultant should develop preliminary personnel and resource requirements and recommend to the Chairman immediate action required to initiate the M/R Unit.

4. After designation by the Chairman, the M/R Unit, the Senior Consultant and technical assistance team should review and modify the preliminary pilot model system. This model should be reviewed and modified with the consultation of the BAPPEDA/PDP Unit.

5. After preparation of the preliminary pilot model the M/R Unit Head and Senior Consultant should present the model to the National Steering Committee along with recommendations for requirements for implementing the pilot model.

6. Based on policy recommendations of the National Steering Committee, the M/R Unit should make whatever modifications are called for and begin implementation.

## Issues and Potential Problems

1. The roles, responsibilities, and relationships of the M/R Unit Head and personnel are all new to the BAPPEDA system. Care and time should be taken to clarify, specify and gain agreement on the uniqueness of those roles, relationships, and responsibilities as well as the resource needs and special support requirements that can be anticipated for the pilot system to be implemented.

2. The M/R Unit Head and the Senior Consultant should clarify their working relationship and what expectations and agreements they need to make to effect the relationship between the M/R Unit and technical assistance team over the term of the pilot implementation.

3. The M/R Unit Head, the Senior Consultant, BAPPEDA/PDP Unit should meet to explore how they can best work together during the pilot period.

4. The Chairman of BAPPEDA should specify in writing, the mandate of the Unit Head and personnel as well as reporting and other special requirements he may deem necessary.

5. The M/R Unit Head and the Senior Consultant should review the list of problems that present monitoring units are experiencing (including data gathered by the Technical Assistance Team) and proposed strategies as well as organizational norms that might overcome identified problems.

6. Since the M/R Unit will be responsible for a pilot project, it can anticipate intense review by the BAPPEDA Chairman, The National Steering Committee and the technical assistance team. This scrutiny could cause a tendency to close down communication and information. The success of the pilot model will depend on maintaining open communication within the unit and with other units. This is a significant demand.

7. The M/R Unit Head with the help of the Senior Consultant should develop a list of potential problems which may or may not occur in the implementation of the pilot model. These potential problems should be presented to the National Steering Committee for their action and awareness.

BAPPEDA/PDP Unit

The BAPPEDA/PDP Unit will be responsible for designing and implementing the Monitoring/Reporting Pilot Model at the provincial level. The BAPPEDA/PDP Unit will have a primary responsibility for providing consultation to the BAPPEDA/MR Unit. However, an important responsibility of the BAPPEDA/PDP Unit will be the designation of the projects which should be included in the pilot model program. The BAPPEDA/PDP Unit should advise the MR Unit of its experience and expertise in monitoring PDP project officers and participating agencies what the pilot model should focus on in reporting and monitoring. The BAPPEDA/PDP Unit should also work with project officers at provincial, kabupatan and kecamatan levels in helping to explain the purposes of the pilot model program and to solicit the active involvement of significant persons at all levels. The BAPPEDA/PDP Unit and M/R Unit Heads should meet periodically to review pilot model progress and how the coordination of resources might be helpful in work of each unit.

Action Requirements

1. The Senior Consultant, in consultation with the BAPPEDA/PDP Unit, will develop a set of criteria for the selection of FY 79/80 PDP projects for the testing of the Pilot Monitoring/Reporting model.

2. The BAPPEDA/PDP Unit will apply the criteria to select the specific PDP projects and locations for the application and testing of the pilot model.

3. With the Senior Consultant, the BAPPEDA/PDP Unit should draw-up recommendations for the pilot model programs in terms of focus, purpose and intent, and resources required to implement the pilot model. This report should be made to Chairman of BAPPEDA and the M/R Unit Head.

4. The BAPPEDA/PDP Unit and the M/R Unit Heads should meet and plan how the pilot model can best be communicated to the designated pilot projects officers and what steps the BAPPEDA/PDP Unit can take to insure understanding and effectiveness of that communication.

5. Since the role, responsibility, and relationship of the M/R Unit will be new within BAPPEDA the M/R Unit Head should meet with the BAPPEDA/PDP Unit to look at how they plan to collaborate and work together in their unique roles and responsibilities, both indicating any issues or problems they might anticipate as well as ways they can coordinate activities to avoid potential problems.

## Issues and Potential Problems

1. Since the M/R Unit has responsibility for monitoring and reporting on PDP programs and impact to beneficiaries, there are potential problems of disagreement particularly in areas of "negative or reduced" impact. It is important that the M/R Unit understand PDP history, its goal and purposes, and the importance of its work to PDP effectiveness. It is also important that PDP Unit personnel be informed about the details of the pilot monitoring program, its goals and intent, and how its work can be utilized by PDP Unit and project officers to improve effectiveness. Often monitoring and reporting units are seen as the enemy or as not understanding what the implementers are trying to do. Continuous work to insure communication and collaboration between the units, without interferring with the integrity of either should be planned.

## National Steering Committee (NSC)

The National Steering Committee (NSC) is composed of agency members representative of the pilot model system. Some of the criteria for membership are:

1. Agency representatives who have information/and perspectives about different aspects of the pilot model requirements within the pilot model system.

2. Representatives of agencies of the pilot model system.

3. Members of agencies who can present or represent the views, perspectives and interest of their agencies or groups to the committee.

Agencies identified at this time for membership to the NSC are:

*PUOD

*USAID

BAPPEDA - Chairman

- PDP Unit Head

- M/R Unit Head

*2-3 Service Agencies - Provincial Level

*Kabupaten Level - 2-3

*Kecamatan Level - 2-3

The Director, Regional Development or his designated representative, will serve as Chairman of the NSC. The purpose of the NSC is to receive reports on the progress of the monitoring system, to make recommendations for the implementation of the model to agencies involved in the pilot system, and to suggest relationships and agreements between agencies at the national, provincial, and local levels that would be helpful in testing out and implementing the pilot model system. While the BAPPEDA/MR Unit will be responsible to the Chairman of BAPPEDA for the operations of the pilot model, the NSC is responsible for adopting and recommending policy.

Members appointed by their agencies to the National Steering Committee should be permanent members and should expect to attend four meetings in the next 12-14 months. These meetings, usually of one-to-two days, should be held at the beginning of the implementation phase, at the end of 4 months, at the end of 8 months, and at the end of the testing period in 12 months. The Chairman of NSC should convene the meetings and determine time, place, and agenda.

The Senior Consultant should, in collaboration with the BAPPEDA/PDP Unit recommend a very specific agenda to the Chairman of the NSC, members of the NSC Committee should make recommendation for the agenda through the Chairman. The Senior Consultant should recommend outside experts who could report to the NSC on actions and activities they are involved with in developing or implementing monitoring systems. For example, reports from the activities of the monitoring program at Family Planning and/or the work of the Harvard group at the Finance Department could be recommended.

The purpose of the NSC is to serve as an advisory committee to both the BAPPEDA Central Java and to the Director, Regional Development, PUOD. Within the NSC itself, decision making will be invested in the committee as a whole.

Action Requirements

1. As soon as the preliminary pilot model has been designed by the M/R Unit, the NSC Chairman should be informed and a time and place should be set for the first meeting of the NSC in Central Java.

2. The Senior Consultant, in consultation with proposed member agencies, should recommend to the NSC Chairman names of permanent members who will represent their agencies on the NSC and formal invitations can be appropriately issued.

3. The Senior Consultant, in consultation with M/R Unit and PDP Unit Heads should develop a specific, time-bound agenda for submission to the NSC Chairman for his approval and dissemination.

4. The Senior Consultant, in consultation with NSC representatives, should identify outside experts who might be invited to give brief reports on their monitoring activities in other service agencies at the fist NSC meeting.

5. The Senior Consultant should recommend in consulation with the M/R Unit Head a very specific plan for implementing the pilot model system including a schedule which the NSC can review, suggested modifications and approval for implementation. Any issues requiring collaboration and inter-agency negotiation or cooperation should be indicated and responsibility for action designated. Any anticipated problems should be defined, not only for NSC action, but to alert NSC members of what issues may affect the pilot model plan.

6. The Senior Consultant should detail the roles, relationshiops, and responsibilities of the various units and agencies involved in the pilot model system and, particularly, indicate the procedure for reporting to the NSC on the progress of the pilot model's implementation.

7. The NSC Chairman should set the date for the next meeting within four months and expectation of the M/R Unit and Senior Consultant in terms of reporting to the NSC.

8. Based on recommendation of the NSC, the M/R Unit should make appropriate modification and begin the implementation phase.

Issues and Potential Problems

1. Since the NSC members will be representative of different levels of development with varying degrees of experience, the NSC Chairman should encourage full participation of all members.

2. The intent of the NSC is to be a temporary body for the purpose of supporting the pilot monitoring plan. Anything that would encumber its effectiveness, e.g. too many members, bureaucratic rules and procedures, should be actively discouraged.

3. Since the NSC will be a new temporary committee, the NSC Chairman should articulate his understanding of the roles and responsibility of the NSC for its members and particularly its supportive role to the BAPPEDA/MR Unit.

4. The NSC should not be an operational body, but act as an advisory, monitoring committee supporting the implementation of the pilot model system.

5. One of the major dilemma of monitoring and reporting system is the reluctance of members to report "bad news," "errors of judgment," etc. The NSC Chairman should actively encourage an attitude of learning by "success and failure."

Technical Assistance Team

DAI, through its technical assistance contract, should provide consultation and technical assistance required to assist the BAPPEDA/MR Unit in implementing the pilot model system. The DAI Chief of Party should nominate the Senior Consultant responsible to the M/R Unit Head for recommending the technical content of the pilot monitoring system and a plan of implementation, training of M/R Unit personnel, and furnishing on-going consultation. At the request of the M/R Unit Head, the Senior Consultant can provide consultation and facilitation and technical assistance throughout the period of implementation.

The Senior Consultant and his technical team is responsible to the M/R Unit Head for recommending the technical content of the pilot monitoring system and a plan of implementation training of M/R Unit personnel, and furnishing on-going consultation. At the request of the M/R Unit Head, the Senior Consultant can provide consultation and facilitation assistance to other agencies and components within the pilot model system when it is deemed necessary for implementation.

The Senior Consultant should also serve the NSC chairman in recommending agenda, times and objectives for the NSC meetings. The Senior Consultant and his technical assistance team should report on their work with and the progress of the monitoring system. The report should be independent of the M/R Unit report to the NSC meetings. The Senior Consultant should alert NSC to any anticipated problems.

The Senior Consultant and staff should prepare recommendations for the final NSC meeting for appropriate application of the pilot model system in other PDP and rural development programs.

The Senior Consultant should prepare verbal reports on the progress of the pilot monitoring system that will help keep various units apprised of the progress of implementation. Reports should be given periodically to the BAPPEDA Chairman, PDP Unit Head, and members of the NSC on request or his own initiation.

Action Requirements

1. The Senior Consultant should meet with the BAPPEDA Chairman to help develop a plan for immediate implementation of the pilot monitoring system.

2. The Senior Consultant should bring together an appropriate technical assistance team to meet the requirements for consultation, training, and monitoring of the M/R Unit and its work and reporting to the NSC.

3. The Senior Consultant should meet with the PDP Unit Head and M/R Unit Head and together devise plans for designing pilot agencies and implementing the system.

4. At the earliest date the Senior Consultant should advise the NSC Chairman when the preliminary model will be ready for review, recommend persons for membership on the NSC and specify an agenda for the first NSC meeting.

Issues and Potential Problems

1. The role and expertise of the Senior Consultant is obviously central to the design and implementation of the pilot monitoring system.

2. The Senior Consultant should view himself and his team as consultants and facilitators to the "system" and not to just any one or unit or level.

3. Time requirements at the beginning will be demainding on the Senior Consultant and his staff. Appropriately this time should decrease over the length of the project as the M/R Unit gains its own skills and independence.

## Appendix 6

### Example Monitoring and Reporting Model: Project Management Implementation Review

The following example monitoring and reporting design draws on the experience of Robert Chambers and the developmental work done in testing an integrated planning and monitoring model as part of the Government of Kenya's Special Rural Development Program.[1/]

### Project Management Implementation Review (PMIR)

I. Purpose

Review planned and actual project performance to:

1. Identify deviations from project plans and take remedial actions, if necessary: Operational decisions.

2. Identify and take remedial actions required to meet project objectives: Policy decisions.

3. Identify and apply project experience to future project planning: Learnings.

II. Project Performance Areas

Those areas of project performance to be monitored and reported on are:

1. Inputs: Availability, scheduling, and appropriateness.

2. Activities: Scheduling (including appropriate sequencing).

3. Outputs: Quantity and quality.

4. Impact (Benefits):

   a. Physical: Quantity

   b. Behavioral: Receptivity, commitment, support, actual behavioral changes.

---

[1/] Robert Chambers, Managing Rural Development. Ideas and Experience from East Africa, Africana Publishing Company, New York, 1974.

With reference to monitoring impact, it is highly unlikely that during the investment (or input) phase of the project that physical impact will be evidenced; although if there were some major misjudgements made in the planning of the project, negative or unanticipated physical impact might be revealed during this period. For example, a project to install pumps for the purpose of draining swampland, which is now being used for fishing, for the purpose of increasing rice cultivation would immediately register a negative physical impact on those who depended on the swamps for fishing unless this consideration was built into the project plan. Most frequently, physical impact will occur between the end of the investment period and the end of the project life.

Behavioral impact, however, should be evidenced in most projects early in the investment period, particularly in the areas of beneficiary receptivity, support, and commitment. For example, the care and maintenance of fruit trees by the beneficiaries is an early indication of receptivity and support for the project—long before the quantitative impact is known or behavioral change occurs in the form of adopting fruit cultivation. The point is that behavioral impact indicators are early indications of whether or not the project might produce the anticipated physical impact.

During the pilot period, emphasis should be given to testing behavioral impact indicators, involving to the greatest extent possible what the beneficiaries themselves regard as appropriate or valid indicators. The assumption is that initially the indicators will be quite general, but as more experience is gained they can be more precisely defined.

## III. Periods of Review (Monitoring and Reporting)

The project implementation period can be divided into two phases:

1. Project start-up to end of investment: Input Phase.

2. End of investment to end of project life: Output Phase.

PDP projects are now monitored primarily only during the input phase. This is in large part because the projects in Central Java are, for the most part, still in the early stages of implementation. Also, the present monitoring requirements focus almost exclusively on the physical and financial inputs. As the investment (or input) phase of most PDP projects is one year, it's critical that the monitoring and reporting model include the means for monitoring project outputs after the investment period. The instruments below incorporate this period in the monitoring activities; however, decisions will have to be made as to the frequency of the monitoring in each of the phases.

## IV. PMIR Instruments:

1. Project Manager Work Plan:

This is a detailed description of the planned activities and the schedule for those activities (at least on a monthly

basis if not a weekly basis). The Work Plan would be prepared by the designated and operational project managers as soon as the project has been approved. The activities could be based on the original plan (Worksheet 204), but should be modified by the project managers based on new data since the plan was developed. In preparing the Work Plan, it would be appropriate for the PDP Unit to serve a consultative role to the project managers. This instrument represents the initial act of operationalizing the project plan, and in that respect represents a direct transition from the project planning phase to the project implementation phase. This document would also appropriately be widely distributed as an information piece—particularly at the beneficiary level. (See Figure 2.)

2. Project Performance Chart:

This instrument is primarily for information dissemination, providing a monthly update of the status of planned and actual project performance and completed by the operational project manager. (See Figure 3.) The list of project activities would be a summary or replication of the activities listed in the Project Manager's Work Plan. This document would appropriately be widely distributed, and could readily be used as a means for aggregating project activity data for distribution at national level.

3. Monthly PMIR Report:

This instrument is primarily for use in making operational decisions. It is completed monthly by operational project managers and sent to offices responsible for problem-solving and action-response support (see Figure 4). The report identifies those activities from the project Performance Chart which require some form of action to be taken during the reporting month. The Explanation column on the report can be reviewed by the PDP Unit and other offices for issues to be considered in planning future projects. The report can be cummulative, providing a "running" record of actions to be taken and the response to the action requests.

4. Monthly Projects Summary:

This instrument is for the purpose of aggregating all the projects at the provincial level requiring actions to be taken and the specific actions requested. Would be compiled at the Provincial level. (See Figure 5.)

5. PMIR Review Meeting:

This would be a quarterly meeting of the designated and operational project managers, appropriate service agency

Figure 2

PROJECT MANAGER WORK PLAN

Project Title:_____ Investment Period:_____ Project Site:_____

Project Objective:_____ Life of Project:_____ Designated Project Manager:_____

Operational Project Manager:_____

(Week/Month)

| Project Activities | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. (Description) (Input) | (a/b) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| *4. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| *10. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| *14. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 22. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Critical Project Indicator

(a) Responsibility Code
i.e. Project Manager

(b) Quantity Target (if applicable)

Figure 3

PROJECT PERFORMANCE CHART

Reporting Period:_____
Project Title:_____ Project Site:_____ Designated Project Manager:_____ Investment Period:_____
Project Objective:_____ Operational Project Manager:_____ Life of Project:_____
Revision: (I) Approved: (Date)

(Months)

| A. Activities | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | Completion Indicator (Include Outputs) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | ├──┼──┼──┤ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| *2. | | | | | ├──┼──┼──┼──┼──┼──┼──┤ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | *──┼──┼──z──┼──┼──┼──┼──┼──┼──┼──┼──┼──┼──┼──┼──┼──┼──┼──┼──* | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. | | | | | ├──┼──┤ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| *5. | | | | | | | | ├─ ─ ─ ─┤ | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. | ├──┼──┼──┤ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| *8. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| B. Impact Assessment: | Impact | Description | Action Required: Action Request (Include Date) | To | Response (Include Date) |
|---|---|---|---|---|---|
| I. Anticipated Impact (Benefits) | | | | | |
| 1. | P (Positive) | | | | |
| 2. (From plan) | N (Negative) | | | | |
| 3. | | | | | |
| 4. | | | | | |
| Etc. | | | | | |
| II. Unanticipated Impact: | | | | | |
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. (To be completed by | | | | | |
| 4. project manager) | | | | | |
| Etc. | | | | | |

*Critical Project Indicator

├──┤: Planned and on time, on target
*├──: Behind or below target; action requested
──┤*: Behind or below target; action taken
├- - - -┤: Revised, approved schedule

Figure 4

MONTHLY PMIR REPORT (MONTH)

Project Title:_____ Project Site:_____ Designated Project Manager:_____

Project Objective:_____ Operational Project Manager:_____

| Project Activity | Target By (Date) | Actual At (Date) | Explanation | Action Required | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Action Request (Include Date) | Submitted To | Action Response (Include Date) |
| 2. (Only project<br>8. activities<br>11. requiring action)<br>12.<br>15.<br>Etc. | | | | | | |

Figure 5

MONTHLY PROJECTS SUMMARY

Kabupatan

Project: (Title) (Otherwise, as above)

Activities
4
8
10

Project: (Title)

Etc.

representatives, PDP and MR Unit representatives for the purpose of reviewing project performance (based on the Project Performance Chart and Monthly PMIR Report and Project Summary). Its primary function, in addition to a face-to-face review discussion, would be to recommend, as necessary, remedial actions required for the projects to meet project objectives. In this respect, it would serve to identify, propose options, and recommend to appropriate decision-makers, policy decisions to be made.

| | Name of Project | Kind of Assistance | Funding | Status of Project As of August 25,1980 |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Mango Top Work | Profile Training and Follow-on Consultation | Domestic | Complete, members of Team involved in other projects |
| 2. | Logging and RR sleeper ties | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | Pilot Project for UNDP. The people involved in other projects-1 went on to be implementer for project. |
| 3. | Seed Production Farm | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | Seeking Foreign Funding. Site has been provided. |
| 4. | Marginal Land Dairy Development | Profile Training and Follow-on Consultation | Foreign Funding | In Execution on Pilot, revised significantly. People working on other projects. |
| 5. | Sorghum, Joint Venture with Aluminum Company | Profile Training and Follow-on Consultation | Government and Private Funding | Project Rejected |
| 6. | Urban Farmer Training | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In implementation, expanded in several other places. |
| 7. | Soya Farm Project | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | Rejected |
| 8. | Pork Processing | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | Rejected-later became founda- for a different project. |
| 9. | Craft | Profile Training and Follow-on Consultation | Local, Foreign, and Non-Government Funding | In Implementation |
| 10. | Garment Industry Upgrading | Profile Training and Follow-on Consultation | Foreign Funding | Completed |

| | Name of Project | Kind of Assistance | Funding | Status of Project As of August 25, 1980 |
|---|---|---|---|---|
| 11. | Women's Vocational Training Center | Series of Consultations | Foreign Non-Government | In successful operation |
| 12. | Land Settlement Project in Ebony Park | Consultation on Feasibility Study and Implementation Planning | Foreign Funding | In Implementation |
| 13. | Utility Pole Program | Profile Training and Follow-on Consultation | Local and Foreign Funding | In Implementation |
| 14. | Fishing Boats | Consultation on Feasibility | Foreign Funding | Approved |
| 15. | Coordinated Craft Industry | Consultation on Profile and Feasibility Study | Local Funding | Attempted to get foreign funding, reduced project fo: local funding |
| 16. | Land Reclamation for Rice | Consultation on Profile and Feasibility Study | Foreign Funding | In Implementation |
| 17. | Childhood Basic Services | Consultation on Profile, Feasibilty and Implementation | Foreign Funding | In Implementation |
| 18. | Childhood Nutrition Gastroentiritis Project | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In Implementation |
| 19. | Black River Upper Morass Land Development | Consultation on Profile, Feasibility and Implementation | Foreign Funding | In Implementation |
| 20. | Sunflower Pilot Project | Consultation on Profile | Local Funding | Present Status Unknown |
| 21. | Adolescent Mother Project | Consultation on Profile | Local and Foreign Non-Government Funding | Present Status Unknown |

| | Name of Project | Kind of Assistance | Funding | Status of Project As of August 25, 1980 |
|---|---|---|---|---|
| 22. | Sugar Factory Rehabilitation | Consultation on Feasibility | Foreign Funding | In Implementation |
| 23. | Yallahs Water Project | Consultation on Feasibility | Foreign Funding | Early Stages of Implementatic |
| 24. | Blue Mountain Water Supply | Consultation on Profile and Pre-Feasibility Study | Foreign Funding | Still in Study Stage |
| 25. | Agriculture Marketing Program | Consultation on Profile | Foreign (AID) Funding | Early Implementation, limited Scale |
| 26. | Meat Processing Plant | Consultation on Feasibility | Foreign Funding | In Study Stage (limited implementation of of some aspects) |
| 27. | Agricultural Credit Small Farm | Consultation on Profile and Feasibility | Foreign Funding | In Process of Approval |
| 28. | Meat Processing Project | Profile Training and Follow-on Consultation | Foreign Funding | Rejected Locally |
| 29. | Market Improvement | Consultation on Profile and Feasibility | Foreign Funding | Significantly revised some aspects in Training |
| 30. | Polyester Cotton Mill | Consultation on Appraisal and Design | Foreign Funding | In Implementation |
| 31. | Commercial Fisheries | Consultation on Feasibility | Foreign Funding | Awaiting Approval |
| 32. | Solid Waste Marketing Study | Consultation on Feasibility | Foreign Funding | Still in Study Stage |
| 33. | Coffee Expansion | Consultation on Profile and Feasibility | Foreign Funding | Limited Implementation with Domestic Funding |

| | Name of Project | Kind of Assistance | Funding | Status of Project As of August 25, 1980 |
|---|---|---|---|---|
| 34. | Second Population Project | Consultation on Appraisal | Foreign Funding | In Implementation |
| 35. | Dependent Women Vocational Center | Consultation on Profile | Foreign Non-Government Funding | Approved-but no progress y |
| 36. | Integrated Rural Development | Implementation Training | Foreign Funding | In Implementation |
| 37. | Particle Board Factory | Consultation on Feasibility, Implementation and Training | Foreign Funding | Local Approval Pending |
| 38. | Blue Mountain Coffee Processing | Implementation Training | Seeking Foreign Funding | Some Local Implementation awaiting Foreign Funding |
| 39. | Secondary Roads Project | Implementation Training | Foreign Funding | In Implementation |
| 40. | Charlemont Settlement Project | Implementation Training | Mostly local, but some Foreign Funding | In Operation |
| 41. | Land Lease Site | Implementation Training | Local Funding | In Operation |
| 42. | Integrated Rural Development Demonstration Center | Implementation Training | Foreign (AID) Funding | In Operation |
| 43. | St. Mary Pioneer Farm | Implementation Training | Local Funding | In Operation |
| 44. | First Rural Development Project-Site Development | Implementation Training | Foreign (World Bank) Funding | In Implementation |
| 45. | Lacovia Irrigation Project | Consultation on Profile | Foreign Funding | Approved |

| | Name of Project | Kind of Assistance | Funding | Status of Project As of August 25, 1980 |
|---|---|---|---|---|
| 46. | Piedro Plains Irrigation Project | Consultation on Profile | Foreign Funding | Approved |
| 47. | Pure Farm Production | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In Implementation |
| 48. | Grape Production Yallah | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In Implementation |
| 49. | Cocoa Demonstration | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In Implementation |
| 50. | Potato Expansion | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In Implementation |
| 51. | Home Industry Fruit Processing | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In Implementation (expanded |
| 52. | Grape Production St. Catherine | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In Implementation |
| 53. | Vegetable Demonstration | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In Implementation |
| 54. | Demonstration Farm | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In Implementation |
| 55. | Tumeric Pilot Project | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | Rejected |
| 56. | Small Stock Feeding | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In Implementation |

| | Name of Project | Kind of Assistance | Funding | Status of Project As of August 25, 1980 |
|---|---|---|---|---|
| 57. | Pioneer Farm | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In Operation |
| 58. | Cassava Production Marketing | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | Significantly Revised, in Implementation |
| 59. | Pepper Processing | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In Implementation |
| 60. | Fruit Juices Processing | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | Awaiting Approval |
| 61. | Export Vegetable Project | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | Pilot Project in Implementation |
| 62. | Agriculture Training Complex | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In Implementation |
| 62. | Agriculture Training Complex | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In Implementation |
| 63. | Tropical Plants for Export | Consultation on Profile | Local Funding | In Operation |
| 64. | Black Coral | Consultation on Profile | Local Funding | Awaiting Legislation on Environmental Protection |
| 65. | Crown College Project | Profile Training and Follow-on Consultation | Foreign Funding | Approved-Awaiting Site Selection |
| 66. | Community Health Clinic in Junction | Profile Training and Follow-on Consultation | Non-Government Funding | In Implementation |

| | Name of Project | Kind of Assistance | Funding | Status of Project As of August 25, 1980 |
|---|---|---|---|---|
| 67. | Correspondence Education Project | Profile Training and Follow-on Consultation | Local Funding | In Implementation |
| 68. | Health, Nutrition | Consultation on Profile and Feasibility | Foreign (AID) Funding | Awaiting Approval |
| 69. | Family Planning Education | Profile Training and Follow on Consultation | Local Funding | In Implementation |
| 70. | 12 Pioneer Farm Sites | Implementation Training | Local Funding | In Implementation |
| 71. | Fish Farming Extension | Implementation Training | Local Funding | In Implementation |
| 72. | Production Education | Consultation on Project Profile | Foreign Funding | In Authorization Stage |
| 73. | Agricultural Planing/Training | Consultation on Profile and Feasibility | Foreign Funding | In Implementation |
| 74. | World Bank Rural Integrated (cluster of 9 sites) Land Sites Development | Implementation Training | World Bank | In Implementation |
| 75. | 20 Commercial Enterprise Projects* | Profile Training and Follow on Consultation | Local Funding | In Implementation |
| 76. | Duhaney Clinic | Consultation on Feasibility | Foreign Funding | In Implementation |
| 77. | Maternal Health Clinic - Expansion at Jubillee Hospital | Implementation Training | Local Funding | In Implementation |

*Small industry, craft and Agriculture Projects (Furniture, dairy farms, tourism).

| | Name of Project | Kind of Assistance | Funding | Status of Project As of August 25, 1980 |
|---|---|---|---|---|
| 78. | Secondary School Family Planning | Implementation Training | Local Funding | In Implementation |
| 79. | Family Planning Consulting Services Follow-up for College Students | Implementation Training | Local Funding | In Implementation |
| 80. | Health Records Project | Implementation Training | Local Funding | In Implementation |
| 81. | Fort Antonio Development Project | Consultation on Feasibility | Foreign Funding | Awaiting Approval |
| 82. | Solid Waste Management - Kingston | Consultation on Feasibility and Appraisal | Foreign Funding | Awaiting Approval |
| 83. | Grain Storage | Consultation on Profits Feasibility and Appraisal | Foreign Funding | Awaiting Decision |
| 84. | Water Reclamation and Reuse-Kingston | Consultation on Feasibility | Foreign Funding | Awaiting Decision |
| 85. | Goats and Sheep Multiplication | Consultation on Feasibilty | Foreign Funding | Approved |
| 86. | Community Health Aids Effectiveness | Consultation on Profile | Foreign Non-Government Funding | Awaiting Decision |
| 87. | Sanitation Mulching | Consultation on Profile | Foreign Funding | Still in Preparation |
| 88. | Small Fisherman | Consultation on Implementation | Foreign Non-Government Funding | In Implementation |

| | Name of Project | Kind of Assistance | Funding | Status of Project As of August 25, 1980 |
|---|---|---|---|---|
| 89. | Fruit Juice Processing | Consultation on Feasibility and Appraisal | Foreign Non-Government Funding | Pending Decision |

Type of Assistance to Projects

by The Project Development Resources Team,

Funding and Status of Projects,

As of August 25, 1980

Under the National Planning Project of

Jamaica

# THE PROJECT PROFILE PAPER

The Project Profile Paper is a brief description of the proposed project idea. Prepared by the initiating agency, this paper represents the first step of planning a project. The Project Profile Paper, in a concise form, introduces the project idea for governmental consideration and action. Specific questions which must be addressed include:

What is the proposal?
Why should it be done?
How can it be accomplished?
How much will it cost?
Is it worth doing?
When will it be done?
Who will do it?

The purpose of this document is to provide sufficient information to permit an appraisal of the merits of this project relative to other projects submitted for consideration within overall government investment programs. The Project Profile will be submitted to the Ministry of Finance and the National Planning Agency for appraisal. The appraisals will result in recommendations which are then forwarded, along with the Project Profile, to the Economic Council. The Economic Council makes a decision to approve or reject the project idea based upon the Project Profile and the accompanying appraisals. If approval is granted, the authorization of necessary investments for a Project Pre-Feasibility Study can be formalized. This approval must be attained before any project can be submitted to a financing agency.

Data requirements for the Project Profile Paper should be obtained only from readily available sources. This will facilitate consideration of the project for later investment priority and will minimize costs at this early planning stage. Data can generally be drawn from sources such as Ministerial green or white papers, market and sector studies, documentation from similar projects, etc. It is anticipated that expenditures for new data will <u>not</u> be made to complete this document.

The Project Profile Paper is to be completed on the attached pages. If all relevant information cannot be presented in the space provided, additional pages can be attached to the pertinent sections.

PROJECT PROFILE

A. Project Title: _____

_____

Submitting Agency: _____

Contact Name & Title: _____

_____ Phone: _____

Date: _____

B. What is proposed to be done:

Project Description: A concise description of what the project will consist of, its major components and expected outcomes. Alternative locations for the project should be surveyed with a ranking of recommended locations where relevant.

C. Why should it be done?

Objectives: Describe in concise and operational form the benefits that will be realized as a result of the project. Objectives should be stated in specific quality and quantity terms.

Demand and Benefits: Describe the market demand for project output (or the proposed service level for non-market projects) and identify potential users. Indicate the economic and social benefits to be realized and relate these to national and sectoral priorities. Critical assumptions should be identified, as relevant.

D. How can the project be accomplished?

Describe alternative ways of carrying out the project, and rank these in order of preference.

Estimates of Resource Requirements: Identify and quantify roughly the streams of inputs, both investment and operational, over the project life.

E. How much will it cost?

Estimates of Costs and Revenue: Study of the costs, isolating capital costs from operating costs, and phase expenditures through the project life. State revenue estimates, as relevant.

Recommendations for Financing: State the foreign components of the project clearly. Foreign exchange and domestic costs for both capital investments and operating costs must be identified and probable sources for financing should be noted.

F. Will the project have negative effects?

Environmental Impact Statement: An indication of all anticipated ecological and environmental effects of the project should reflect judgements on resources in the project area, including esthetic, historic, archeological, human and natural resources. Negative and irreversible changes should be identified.

G. When will it be done?

Scheduling Estimates: Provide a recommended schedule, by year for the major components of the project. Include scheduling for the planning, designing and testing components of the project, e.g., Pre-Feasibility and Feasibility Planning, as well as implementation scheduling.

H. Who will do it?

Responsibility for the Project: Begin by stating who, or what organization, initiated the project and any other pertinent background information. Provide recommendations on alternative organizational arrangements for planning, construction, implementation and operation of the project. Indicate any need for external technical or consultancy assistance.

I. Is the project worth doing?

Justification of the Project: An indication of the worthiness is reflected in the summarizing judgements on project desirability. Projects must be ranked from good to poor in each criterion. Any explanatory comments, not covered in the previous discussion, may be added on supplementary sheets to follow this chart.

| Criteria of Project Worthiness | Good | Fair | Poor |
|---|---|---|---|
| 1. National Priority | | | |
| 2. Sectoral Priority | | | |
| 3. Social Desirability | | | |
| 4. Net Direct Benefits | | | |
| 5. Direct Employment Effect | | | |
| 6. Ecological Impact | | | |
| 7. Positive External Effects | | | |
| 8. Negative External Effects | | | |
| 9. Capital Requirements | | | |
| 10. Recovery Period | | | |
| 11. Government Indebtedness | | | |
| 12. Foreign Exchange Savings | | | |
| 13. Foreign Exchange Generation | | | |
| 14. Input Requirements | | | |
| 15. Manpower Requirements | | | |
| 16. Goal Achievement | | | |
| 17. Organizational Capacity | | | |
| 18. Project Constraints | | | |

Conclusions reflected above must be consistent with the information presented elsewhere in the Project Profile.

## Criteria of Project Worthiness: Project Profile

### A. Priority Criteria

1. National Priority: How well does the project fit within the total investment and development programs of the nation?

2. Sectoral Priority: How well does the project fit within existing and proposed programs for the sector and region;

### B. Social Criteria

3. Social Desirability: To what extent is the project likely to gain support from relevant populations and institutions?

4. Net Direct Benefits: Do estimates of direct benefits and returns justify expenditures?

5. Direct Employment Effect: To what extent does the project generate increased employment in needed areas of labor?

6. Ecological Impact: To what extent does it appear that the project will not generate adverse ecological effects?

7. Positive External Effects: To what extent will additional production and employment in related areas be generated by the project?

8. Negative External Effects: To what extent are negative external effects not anticipated as a result of this project?

### C. Financial Criteria

9. Capital Requirements: Can requisite capital be easily raised?

10. Recovery Period: To what extent is the recovery period short enough to facilitate early reinvestment?

11. Government Indebtedness: To what extent does the project avoid heavy government indebtedness in terms of equity, guarantees, etc.?

### D. Economic Criteria

12. Foreign Exchange Savings: To what extent does the project create favorable foreign exchange savings?

13. Foreign Exchange Generation: To what extent does the project generate an income of foreign exchange for the economy?

E. Input Criteria

14. Input Requirements: To what extent are domestic and foreign raw materials and sources likely to be adequate.

F. Implementation Criteria

15. Goal Achievement: Are the goals as stated obtainable by the project as outlined?

16. Organizational Capacity: To what extent can existing capacities be used to successfully carry out the project?

17. Project Resistance: To what extent can resistance and constraints to the implementation of the project be overcome to successfully complete the project as designed?

A judgemental ranking of responses to the above sets of criteria will provide a sound basis for comparatively examining the worthiness and desirability of a project idea. Projects considered sound and given high priority will be sent back to Ministries for further study and development in a Pre-Feasibility Study. Any guidelines recommended for the structuring or planning of the project should be attached through an amendment which clearly states the proposed guidelines and their rationale.

Anexo 8

# MANUAL DE PREPARACION PARA LA DESCRIPCION DE PROYECTOS

Preparado por la División de Proyectos,
Ministerio de Finanzas
Jamaica
Octubre de 1977

Este manual ha sido diseñado para ayudar a los grupos del sector público y privado de Jamaica a medida que se identifican proyectos para la consideración y aprobación del Gobierno de Jamaica. La terminación de la Descripción del Proyecto representa el primer documento del proyecto, el cual debe ser aprobado antes de pasar a una planificación más detallada y al mismo tiempo para que los estudios de pre-factibilidad o factibilidad puedan comenzar

## MANUAL DE PREPARACION PARA LA DESCRIPCION DE PROYECTOS

### DEFINICION Y SIGNIFICADO DE LA DESCRIPCION DEL PROYECTO

La Descripción del Proyecto es un documento que describe en forma concisa una idea del proyecto propuesto. La Descripción del Proyecto presenta la idea del proyecto en una forma general para así facilitar su consideración por parte del Gobierno de Jamaica. Esta presentación general requiere información preliminar específica y necesaria para la consideracíon del proyecto y su pre-selección. Como primera etapa, para la introducción de la idea de un proyecto y la acción que adoptará el Gobierno, la Descripción del Proyecto es un documento esencial para el desarrollo del proyecto.

La Descripción del Proyecto puede ser preparada por cualquiera Agencia, Departamento o Ministerio. Para asegurarse que toda la información y datos necesarios estén disponibles en esta etapa inicial del desarrollo del proyecto, la Descripción del Proyecto se cerciora que todas las ideas estén claramente identificadas y que toda información que pueda ser importante esté al alcance de aquellas personas encargadas de tomar una decisión. Las diferentes secciones de la Descripción del Proyecto deben contestar las siguientes preguntas: Qué es el proyecto ?,Por qué debiera hacerse ?, Cómo puede ser alcanzado ?, Cuando se realizará ?, Cuanto costará ?, Cómo será financiado ?

Los propósitos iniciales de la Descripción del Proyecto son:

- establecer toda la documentación necesaria sobre la idea del proyecto con el fin de ayudar en la toma de decisiones sobre el futuro del mismo;
- identificar las necesidades y objetivos básicos que el proyecto abarcaría en su desarrollo;
- identificar los logros específicos (beneficios) y los resultados (producción y/o servicios) del proyecto como ha sido diseñado para satisfacer las necesidades identificadas;
- delinear en un diseño preliminar los principales componentes del proyecto, las suposiciones críticas y las condiciones sobre las cuales se basará el desarrollo del proyecto;
- proveer información financiera preliminar para que los proyectos puedan ser considerados, pre-seleccionados e incorporados al presupuesto de capital.

### GRADO DE EXACTITUD

Los datos para la Descripción del Proyecto se pueden obtener de fuentes ya existentes. Estas fuentes pueden consistir de documentos tales como trabajos Ministeriales,estudios sectoriales, estudios de mercado, datos e historia de proycetos similares, etc. No es necesario que se creen nuevos datos para la preparación de este documento. Cuando los datos no están disponibles, se deben hacer ciertas suposiciones, e identificarlas como tales, durante la preparación de la Descripción del Proyecto.

Debido a la naturaleza de los datos, estimaciones y suposiciones requeridas para la Descripción del Proyecto, no se esperará un nivel de exactitud específico en lo concierne a costos y cantidades. Sin embargo, la Descripción del Proyecto debería ser lo más exacta y detallada posible, especialmente en lo que se refiere a los objetivos, metas y necesidades del proyecto. Esta información constituirá la base para la consideración inicial de la idea del proyecto; por ejemplo, su papel y contribución en las prioridades nacionales y sectoriales.

## OPERACION DEL SISTEMA DE PLANIFICACION DE PROJECTOS

A continuación se presenta una descripción del movimiento o progreso de un proyecto a través del sistema y que ha sido diseñado para ayudar a las entidades en llevar a cabo en una forma expedita las responsabilidades que le han sido asignadas.

1. Ministerios/Agencias reciben las ideas del projecto de diferentes fuentes. Algunas ideas pueden aparecer en forma espontánea; otras pueden aparecer de analísis sectoriales elaborados por los mismos Ministerios/Agencias.

2. Ministerios/Agencias analizan las ideas del proyecto y seleccionan algunas para identificarlas en forma más específica.

3. El Ministerio/Agencia patrocinador(a) tiene la responsabilidad de la identificación del proyecto. La Identificación del Proyecto culminará con la preparación del documento Descripción del Proyecto.

4. La Descripción del Proyecto es presentada por su patrocinador-Ministerio/Agencia al Ministerio de Finanzas y Planificación, División de Proyectos, donde será objeto de más exámenes y analisis bajo la Etapa de Identificación del Ciclo del Proyecto.

5. La División de Proyectos podrá colaborar con el patrocinador-Ministerio/Agencia para facilitar la terminación de la Descripción del Proyecto. La División de Proyectos preparará un análisis preliminar basandose en esta Descripción del Proyecto.

6. La División de Proyectos a su vez consultará a :

   (a) La Agencia de Planificación Nacional;

   (b) El Consejo de Investigación Científica;

   (c) El Departamento de Planificación Nacional y Local;

   (d) El Ministerio de Finanzas;

   (e) El Banco de Desarrollo de Jamaica;

   (f) cualquier otro Ministerio o Agencia con el fin de determinar la compatibilidad del proyecto con el marco general de planificación.

7. Las entidades arriba mencionadas adjuntarán sus comentarios y/o análisis y devolverán el Análisis Preliminar con todos los comentarios a la División de Proyectos.

8. La División de Proyectos prepara entonces un Informe Preliminar de Selección para someterlo al Comité de Pre-Selección. El Comité de Pre-Selección estará formado por el Presidente de M.S.F.P., el N.P.A., T.C.P.D., S.R.C., J.N.I.C., J.D.B., y la División de Proyectos del Ministerio de Finanzas.

9. El Comité de Pre-Selección llega a una decisión tomando en consideración el Informe Preliminar de Selección para ver si el proyecto debería ser:

   (a) aceptado para su preparación (estudio de factibilidad);

   (b) devuelto para mejor identificación;

   (c) postergado por un periodo específico de tiempo;

   (d) rechazado.

10. Las decisiones del Comité de Pre-Selección son dadas a conocer a Ministerios/Agencias por medio de la División de Proyectos con las instrucciones correspondientes. La División de Proyectos dará más detalles sobre aquellos proyectos que han sido "postergados" o "devueltos" y trabajará conjuntamente con los Ministerios/Agencias para llenar los requisitos y alcanzar así el efecto deseado. No sería necesario tomar otro tipo de acción sobre aquellos proyectos que han sido rechazados.

## PROCEDIMIENTOS DE PREPARACION PARA LAS DESCRIPCIONES DE PROYECTOS

El formato de la Descripción del Proyecto está diseñado para facilitar el entendimiento del examinador del proyecto, o sea, la persona que leerá el documento. El orden de presentación de la Descripción del Proyecto no concuerda con las etapas lógicas que se requieren para la preparación del documento. Por lo tanto, es muy útil explicar la serie de etapas recomendadas para la preparación de la Descripción del Proyecto.

A continuación se presenta una serie lógica de etapas para completar la Descripción del Proyecto. Se hará una referencia entre cada etapa de preparación con la sección de la Descripción del Proyecto para la cual la información que se ha reunido es importante.

Etapa 1: Anotar la historia y origen de la idea del proyecto junto con cualquier otra información de antecedentes que sea relevante. Escribir esta información en forma concisa y clara en la Sección A.2 de la Descripción del Proyecto.

Etapa 2: Identificar las necesidades que se intentan abarcar con el proyecto. Expresar estas necesidades en términos de objetivos específicos para el proyecto. Escribir esta información en la Sección B.1, párrafo (a) de la Descripción del Proyecto.

Etapa 3 : Expresar en términos generales de objetivos y metas los resultados que se esperan del proyecto. Escribir esta información en la Sección B.1, párrafo (b) de la Descripción del Proyecto.

Etapa 4 : Expresar, de la manera más detallada posible, en términos de metas y fines los resultados específicos del proyecto. Esto requerirá la identificación del tipo de producto o servicio a ser originado por el proyecto. Escribir esta información en la Sección B.1 , párrafo (c) de la Descripción de Proyectos.

Etapa 5 :Estimar la demanda total para la producción del proyecto en términos de cantidades brutas. Escribir esta información en la Sección B.2 de la Descripción del Proyecto.

Etapa 6 : Identificar cómo se realizará el proyecto, es decir cuáles son los métodos y tecnologías que se utilizarán en el proyecto. Esto requerirá que se haga una selección preliminar de las tecnologías apropiadas, pero siempre dejando espacio para alternativas. La tecnología que se seleccione será la base para estimaciones más profundas en la Descripción del Proyecto. Escribir esta información C.1 de la Descripción del Proyecto.

Etapa 7 : Identificar de la manera más específica posible las fuentes y cantidades de materias primas. Escribir esta información en la Sección C.2 de la Descripción del Proyecto.

Etapa 8 : Determinar un plan tentativo para las actividades mayores del proyecto especialmente aquellas relacionadas con planificación, implementación, financiamiento y operaciones. Escribir esta información en la Sección D de la Descripción del Proyecto.

Etapa 9 : Estimar las inversiones de capital fijo para el proyecto. Estos costos deberían ser desglosados de acuerdo a las categorías de gastos mayores. Identificar si existe algún componente de divisas extranjeras . ( Ver Anexo para posible formulario). Escribir esta información en la Sección E.1 de la Descripción del Proyecto.

Etapa 10 : Estimar los costos operativos y de producción para el proyecto. Estos pueden basarse en los estimados de los costos brutos por unidad o en las categorías de gastos mayores.Identificar si existe algún componente de divisas extranjeras. ( Ver Anexo para posible formulario) Escribir esta información en la Sección E.2 de la Descripción del Proyecto.

Etapa 11 : Examinar los recursos humanos que se necesitan para llevar a cabo el proyecto e identificar especialidades que estén escasas o que requieran una planificación más avanzada en lo que se refiere a entrenamiento o reclutamiento. Escribir esta información en la Sección C.3 de la Descripción del Proyecto.

Etapa 12 : Estimar los ingresos a ser originados por el proyecto e identificar cualquier beneficio en divisas extranjeras. (Ver Anexo para posible formulario). Escribir esta información en la Sección E.3 de la Descripción del Proyecto.

Etapa 13 :Determinar el flujo de efectivo de los ingresos y gastos para el Proyecto. (Ver Anexo para posible formulario) Escribir esta información en la Sección E.4 de la Descripción del Proyecto.

Etapa 14 : Determinar la inversión neta y los requisitos de financiamiento para el proyecto. (Ver Anexo para posible formulario). Escribir esta información en la Sección F.1 de la Descripción del Proyecto.

Etapa 15 : Identificar el número de empleos adicionales que serán creados directamente por el proyecto, como asimismo tomar en consideración aquellos que podrían ser eliminados . Escribir esta información en la Sección E.5 de la Descripción del Proyecto.

Etapa 16 : Identificar cualquier otro beneficio que se pudiera obtener del proyecto. Escribir esta información en la Sección E.6 de la Descripción del Proyecto.

Etapa 17 : Identificar las fuentes de financiamiento que se recomiendan para las fases siguientes de pre-inversión, implementación y operativas del proyecto. Escribir esta información en la Sección F.2 de la Descripción del Proyecto.

Etapa 18 : Volver a presentar los objetivos y metas del proyecto, si es que fuera necesario, como asimismo presentar los fines específicos correspondientes del proyecto. Esto sería como un nuevo examen de la información presentada en las Etapas 4 y 5 respectivamente. Escribir esta información en la Sección B.1 de la Descripción del Proyecto.

Etapa 19 : Identificar aquellas organizaciones que serán responsables de las diferentes actividades de planificación, implementación y operativas del proyecto. Escribir esta información en la Sección G de la Descripción del Proyecto.

Etapa 20 :Describir el proyecto incluyendo la información completa en lo que se refiere a los componentes principales, detalles importantes y el resultado final del proyecto. Escribir esta información en la Sección A.1 de la Descripción del Proyecto.

Finalmente, la preparación de la Descripción del Proyecto debería ser revisada para asegurarse que está completa y que el proyecto se presenta en una forma adecuada. Si se desea hacer algún tipo de ajuste, este es el momento apropiado para hacerlo.

La Descripción del Proyecto estaría ahora lista para ser sometida, como ya se ha indicado anteriormente, para su examen y consideración.

## Formulario para la presentación de la Descripción del Proyecto

El formulario para presentación de la descripción del proyecto es una breve descripción de las ideas propuestas en el proyecto. El documento es preparado por la agencia que inicia el proyectò, y constituye la primera etapa de la planificación de un proyecto. El formulario presenta, en forma concisa, la propuesta básica del proyecto para la consideración y subsecuente acción del Gobierno. El formulario debe incluir las respuestas a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la propuesta?
¿Por qué es importante que se implementa el proyecto?
¿Cómo puede ser realizado?
¿Cuánto va a costar?
¿El proyecto vale la pena?
¿Cuándo se realizará?
¿Quién lo realizará?

El propósito del formulario es ofrecer la información suficiente para permitir un análisis de los méritos del proyecto en cuestión relativo a otros proyectos sometidos para su consideración dentro de los programas globales de inversión gubernamental. La Descripción del Proyecto será sometida al Ministerio de Finanzas y a la Agencia Nacional de Planificación para su análisis. Dicho análisis resultará en recomendaciones que, en su torno, se someten al Consejo Económico. El Consejo Económico toma la decisión o de aprobar o de rechazar la idea del proyecto, basando su decisión en la Descripción del Proyecto y el análisis que la acompaña. Si se le otorga la aprobación al proyecto, se formaliza la autorización de las inversiones necesarias para hacer un estudio de prefactibilidad. Dicha aprobación tiene que ser obtenido antes de someter el proyecto a una agencia financiadora.

Los datos requeridos para el formulario para la presentación de la Descripción del Proyecto deben ser obtenidos solamente de fuentes asequibles, lo cual facilita el análisis del proyecto en términos de prioridades para posible inversión posterior, y reduce a un mínimo los costos del proyecto en esta etapa inicial de su planificación. Generalmente se puede conseguir los datos necesarios de fuentes tales como documentos del Ministerio, estudios de mercados o sectores, documentación de proyectos semejantes, etc. Se anticipa que no habrá gastos para conseguir datos nuevos para la preparación del formulario.

El formulario para la presentación de la Descripción del Proyecto se encuentra en las páginas adjuntas. Si el espacio disponible resulta no ser adecuado, se puede agregar páginas adicionales a los rubros pertinentes.

## EXPLICACION DE LAS ETAPAS DE PREPARACION PARA LA DESCRIPCION DEL PROYECTO

Las etapas de preparación para completar la Descripción del Proyecto puede ser de orientación útil a aquellas personas a las cuales les ha sido asignada la responsabilidad de completar la Descripción del Proyecto. La sección que sigue a continuación es una explicación de cada etapa de preparación e incluye:

(a) una presentación más amplia sobre los requisitos específicos de cada etapa y sección de la Descripción del Proyecto;

(b) una discusión del propósito de cada etapa y sección; y

(c) una discusión general sobre como completar cada etapa y sección.

Aquellas personas que preparen la Descripción del Proyecto deberían hacer uso de toda la información que existe en fuentes disponibles. No se espera que estas personas sean expertas en todas las areas o secciones que serán completadas, pero se espera que estas personas encuentren fuentes de información y que usen el consejo y habilidades de otras personas a medida que se van encontrando puntos importantes en la preparación del documento.

La explicación que se presenta a continuación sobre las etapas de preparación pueden servir de guía para completar cualquier Descripción de Proyecto. Una Descripción del Proyecto completa sobre un proyecto específico (Anexo ) se adjunta para ayudar en la revisión y entendimiento de los procedimientos de preparación. El Anexo es la Descripción del Proyecto para una Planta Procesadora de Mandioca la cual es parte de un programa de Producción de Mandioca. Este proyecto específico se ha presentado como un ejemplo y tiene el propósito de servir como una ayuda para la preparación del documento. A modo de ilustración este caso específico muestra guías para el desarrollo de otras Descripciones de Proyectos, aunque no necesariamente debe ser copiado en su totalidad debido a que cada proyecto, especialmente en lo que se refiere a la presentación y organización de datos, debe ser tratado en forma individual.

### ETAPA UNO : HISTORIA Y ANTECEDENTES

La Etapa Uno es un registro de los antecedentes generales y el desarrollo de la idea del proyecto. Puede comenzar con una presentación sobre el origen y la historia de la idea del proyecto; por ejemplo, estudio de mercado, iniciativa de grupo o individual, conveniencia política, etc.

La persona encargada de preparar el documento debería identificar todos aquellos grupos que apoyan el proyecto y describir todos los puntos importantes de la idea del proyecto, tales como, Cúanto tiempo se ha pensado en esta idea ? Ha sido antes tema de consideración por parte del gobierno u otras agencias ? Han hecho las autoridades encargadas promesas o declaraciones que conciernan al proyecto ?

El propósito de esta información es poner sobre aviso a los planificadores y examinadores de fuentes adicionales de información y datos sobre el proyecto. También ayuda en la formulación de las necesidades para la documentación del proyecto ya que clarifica las areas y fuentes de apoyo y resistencia para el proyecto.También pone en sobre aviso cualquier compromiso o anuncio que se haya hecho sobre el proyecto para que así las personas encargadas de preparar

el documento tengan un mejor entendimiento sobre la realidad institucional y la conveniencia del proyecto en lo que se refiere al contexto social.

Toda la información que se ha reunido en esta etapa inicial de preparación será resumida en la Sección A.2 de la Descripción del Proyecto. Como ejemplo se adjunta el Anexo , el cual trata el caso específico de la Planta Procesadora de Mandioca.

## ETAPA DOS : NECESIDAD DEL PROYECTO

Las necesidades generales que el proyecto abarcará o cubrirá deben ser identificadas muy cüidadosamente. La exposición de las necesidades puede ser expresada en términos de los objetivos generales del proyecto.Aunque en esta exposición inicial de las necesidades no se requiere de un análisis cuantitativo, estas deberían ser lo más clara posibles.

La exposición de las necesidades expresada como objetivos generales para el proyecto deberán ser relacionadas a los objetivos nacionales y sectoriales. Aquellos proyectos que presenten una mejor consitencia con programas mayores nacionales y sectoriales serán tratados en forma preferencial durante los procesos de examen y consideración. Estos objetivos se relacionan directamente con programas y metas sectoriales de mayor alcance. Los objetivos del proyecto deben ser claros y concisos. A manera de ejemplo,en lo que se refiere a objetivos comunes generales, se podría indicar: " mejorar la salud de la población", "crear oportunidades de empleo","reducir los problemas migratorios de la población a los centros urbanos",etc. Si fuera así apropiado, sería preferible presentar objetivos más específicos.

Una clara exposición de los objetivos generales del proyecto es parte importante de la documentación del proyecto debido a que su diseño y evaluación se basarán en última instancia en la capacidad de lograr los objetivos que se han expuesto. Los objetivos generales se registran en la Sección B.1, párrafo (a), de la Descripción del Proyecto. Un ejemplo de como se debe presentar las necesidades y los objetivos generales se puede observar en el Anexo .

## ETAPA TRES : RESULTADOS QUE SE ESPERAN DEL PROYECTO

Los resultados del proyecto son aquello resultados tangibles y/o beneficios que se intentan y esperan alcanzar con el proyecto. La implementación y operación de un proyecto producirán algunos bienes o servicios deseables. Los bienes y/o servicios de un proyecto es lo que constituye la producción total del proyecto. Los resultados del proyecto son más amplios que la producción final del mismo, debido a que los resultados del proyecto se refieren a impactos mayores; por ejemplo, beneficios y contingencias que pueden resultar del proyecto. Los resultados del proyecto se refieren al logro de una mejor situación o condición que han sido los resultantes de la ejecución exitosa del proyecto.

A manera de ejemplo, una planta procesadora agrícola proveerá un producto básico de consumo, como la harina de mandioca ( Ver Anexo ), pero al mismo tiempo abrirá oportunidades de trabajo y ofrecerá oportunidades para el mejoramiento y desarrollo de tierras adicionales. Estos beneficios pueden ser considerados como resultados del proyecto aunque no necesariamente sean productos finales del proyecto.

Los resultados que se anticipan del proyecto pueden denominarse las metas del proyecto. Los resultados o metas del proyecto deben estar relacionados en forma

directa con los objetivos del proyecto como se ha descrito anteriormente en la Etapa Dos. Las metas son contribuciones directas a los objetivos. Si el resultado (meta) de un proyecto no se relaciona con el objetivo del proyecto, las exposiciones de los objetivos estarían incompletas y deberían ser ampliadas, o las metas están fuera de lugar y el proyecto está siendo diseñado para lograr otros objetivos.

El propósito de una exposición clara de las metas (resultados) del proyecto es para ayudar a formar una imagen más clara de los diversos beneficios potenciales que se pueden conseguir más allá de los productos específicos del proyecto. Estas metas serán muy utiles en la formulación y evaluación del proyecto. Las metas del proyecto son exposiciones específicas de los objetivos del proyecto y permitirán la clasificación de proyectos de acuerdo a un sistema de prioridades ya establecido para proyectos con ideas amplias similares.

La exposición de las metas del proyecto se registra en la Sección B.1, párrafo (b) de la Descripción del Proyecto. Ver el Anexo , la Planta Procesadora de Mandioca, para así tener un ejemplo de la exposición de los objetivos y metas del proyecto. Esto iría bajo el título general de Objetivos en el proyecto.

ETAPA CUATRO: PRODUCTOS DEL PROYECTO

La identificación y definición clara de los resultados específicos del proyecto constituyen la siguiente etapa en la finalización de la Descripción del Proyecto. Esta etapa es crítica para la configuración y formulación de los proyectos específicos. Simplemente, en esta etapa se busca la determinación del producto (s) y/o servicio (s) que serán originados por el proyecto.

En el caso de los proyectos de integración, todos los productos intermedios del proyecto (bienes y servicios) deberían ser identificados para que de esta manera se pueda discutir la demanda total, tanto interna como externa.

La enumeración de los productos del proyecto constituye la base para el análisis de demanda que viene a continuación. La enumeración debería identificar claramente el tipo y calidad anticipada de los productos del proyecto, donde también exista espacio para que los productos del proyecto puedan ser identificados y así analizados en estudios posteriores de mercado/demanda.

Los resultados del proyecto (bienes y servicios, intermedios y finales) son registrados enla Sección B.1, párrafo (c), de la Descripción del Proyecto. En el ejemplo que se adjunta en el Anexo , la enumeración de los productos intermedios y finales se presenta para ilustrar la variedad de productos que pueden ser registrados como importantes para proyectos específicos.

ETAPA CINCO ANALISIS DE LA DEMANDA

Una vez que se han identificado los productos finales del proyecto, la próxima etapa está constituida por la estimación de la demanda para productos específicos. Las estimaciones de la demanda se deberían hacer basandose en fuentes ya disponibles, tales como datos históricos de la demanda en el pasado y en el presente, los cuales se pueden proyectar para así obtener una indicación para la demanda futura.

El análisis de la demanda para los productos del proyecto (bienes y/o servicios) dependerá del tipo de producto que se ha originado por el proyecto. Dos categorías generales de productos se pueden identificar y que determinarán la metodología a usarse en el análisis de la demanda.

(a) Bienes y servicios originados por los proyectos que pueden ser vendidos a precios determinados por el sistema de mercado;

(b) Bienes y servicios originados por los proyectos cuya demanda se determina por medio de decisiones colectivas, tales como las adoptadas por los gobiernos. Esta categoría incluye aquellos bienes y servicios por los cuales hay una necesidad colectiva tales como escuelas, establecimientos de salud, medios de transporte,etc.

Los proyectos con bienes y servicios comerciables originan un producto que puede ser estimado por medio de métodos convencionales de proyección. Los proyectos con bienes y servicios no comerciables son más difíciles de proyectar. Por lo tanto, observaremos que el análisis de la demanda difiere generalmente entre proyectos de categoría (a) y proyectos de categoría (b).

Los proyectos que caen dentro de la categoría (a) tendrán su estimación de la demanda basandose en estimaciones de cantidades requeridas en el pasado. Estos datos pueden ser obtenidos de estadísticas de importaciones, productores domésticos, registros de impuestos, estudios de consumo, necesidades de usuarios gubernamentales o industriales, estudios sectoriales, etc.

En el supuesto caso que los datos existentes no estuvieran disponibles, se podrán hacer estimaciones de la experiencia u observación de individuos que tengan cierta familiaridad con proyectos similares o de las experiencias de proyectos similares en otros países, debido a que muy pocos proyectos son originales. En todo caso, todas las suposiciones que se tengan que hacer en relación a la proyección o estimados de la demanda deben ser identificados en forma clara y explícita.

Si el análisis de la demanda se hace basándose en un mercado total, debe haber un estimado del alcance que el proyecto tendrá para satisfacer esta demanda. Esto significa que, necesariamente, las proyecciones de productos de otras fuentes existentes deben ser estimadas, para así determinar la porción de la demanda que el proyecto abarcará. El proyecto tratará de satisfacer, en parte al menos, el vacío de la oferta.

Para aquellos proyectos que anteriormente se clasificaran en la categoría (B), las decisiones referentes a la oferta y cantidad de los bienes y servicios no se basan tanto en la demanda directa de un mercado como en la demanda general que se basa sobre deseos y preferencias de las prioridades sociales. Tales demandas se pueden basar en las tendencias de la población ( por ejemplo, los servicios educacionales y de salud) y la capacidad financiera de las autoridades para proveer estos servicios. Para aquellos bienes y servicios no comerciables, es importante proyectar los costos que se irán repitiendo como también los costos de capital para que de esta forma la demanda y la capacidad para proveerlos sean coordinados en forma consistente.

El propósito del análisis de la demanda puede ser resumido como la necesidad de identificar el mercado (incluyendo el mercado colectivo) para los productos

críticos del proyecto para así tener toda la información adecuada necesaria y determinar el nivel de producción y los tipos de producción del proyecto para el producto total del proyecto.

El análisis de la demanda del proyecto y sus productos principales se registra, conjuntamente con todas las suposiciones críticas y significativas, en la Sección B.2 de la Descripción del Proyecto.

ETAPA SEIS: TECNOLOGIA DEL PROYECTO

Sin entrar en investigaciones tecnológicas extensivas, esta sección requiere la identificación de las tecnologías y/o los procesos de unidades para llevar a cabo el proyecto. Basado en la selección de la tecnología adecuada otros componentes y gastos del proyecto pueden ser calculados. En esta fase de planificación, la persona encargada de preparar el documento debería recomendar el tipo y nivel de tecnología que parece ser más apropiada para el proyecto. Por ejemplo, si el proyecto debiera ser de mano de obra intensiva, capital intensivo, centralizado, descentralizado, etc.

La selección del tipo y grado de tecnología para un proyecto es la primera etapa para la determinación de los procesos de producción y servicios. La tecnología sugiere los tipos de insumos que se necesitan para los proyectos (por ejemplo, requisitos de trabajo y especialidades, materias primas, equipos de procesamiento). También identifica las normas que los procesos y productos deben seguir para satisfacer las necesidades de los usuarios y operadores del proyecto (por ejemplo, durabilidad de los materiales, niveles y calidad de los servicios y productos).

La información sobre tecnología y métodos que se proponen para el proyecto se registran en la Sección C.1 de la Descripción del Proyecto. Esta información es preliminar y será ensayada en detalle en los estudios de pre-factibilidad y factibilidad que seguirán a la aprobación de la Descripción del Proyecto.

ETAPA SIETE LA OFERTA DE MATERIA PRIMA

El grado de producción para un proyecto está basaso en el nivel de demanda que ha sido previamente determinado. Esto también determinará el tamaño del proyecto y el nivel de tecnología a ser usado.

Sin embargo, el grado de producción o generación de servicio está influenciado en gran manera por la disponibilidad de recursos críticos tales como tierra, materias primas e intermedias, agua, energía y otros insumos.

Es posible que se descubra que todas estas limitaciones signifivarán que el proyecto sólo será capáz de satisfacer cierta parte de la oferta aún cuando la tecnología esté disponible. Es esencial, entonces, que todas las cantidades y recursos de materias primas sean determinadas para así permitir la fijación del nivel de producción posible y también el tamaño del proyecto.Los datos y la información sobre la oferta de materias primas deberían ser registrados en la Sección C.2 de la Descripción del Proyecto.

ETAPA OCHO : CALENDARIO DEL PROYECTO

En la Descripción del Proyecto se debería recomendar un calendario tentativo de implementación de los componentes más importantes del proyecto. Los calculos

estimados de un calendario pueden ser presentados en un diagrama (por ejemplo, del tipo Gantt) y debería indicar solamente las fases importantes del proyecto tales como la planificacipon de pre-inversión, diseño y ejecución, implementación o construcción, y actividades contínuas o paros del proyecto.Aquellos componentes particulares del proyecto (obtención de tierras, equipo, personal y plazos de entrenamiento o construcción) deberían ser incluídos si fueran críticos e importantes para los plazos y calendario del proyecto.

Ayuda y consejo puede ser obtenido de personas que sean calificadas en actividades específicas de los componentes del proyecto para así poder obtener estimados de plazos exactos y también ayudar en la clasificación de actividades. El recomendar un calendario para el proyecto permite un mejor discernimiento de las exigencias que se refieren a los periodos y plazos en el desarrollo del proyecto para que de esta manera el proyecto pueda ser coordinado internamente como también de facilitar su coordinación con otros programas y proyectos.Este punto puede ser crítico, por ejemplo, en la asignación de personal o en la obtención de ayuda extranjera tanto financiera como tecnológica.

El calendario del proyecto se registra en la Sección D de la Descripción del Proyecto. En el Anexo se muestra un ejemplo de un proyecto real.

ETAPA NUEVE : COSTOS DE INVERSION DE CAPITAL

Los costos de inversión de capital pueden ser estimados una vez que se haya realizado la selección de tecnología y la estimación de los niveles de producción del proyecto. Las inversiones de capital (o fijas) del proyecto consistirán de requisitos tales como tierras, edificios, equipo, maquinaria, costos de construcción, etc.

Los estimados de cantidades y costo deberían ser presentados en forma de sumas en las categorías generales de sumas apropiadas para el proyecto y deberían basarse en registros de costo por unidad históricos si es que así fuera posible. No es necesario que se hagan cálculos extensos debido a que ya se presenta bastante información en los estimados por orden de magnitud, los cuales son adecuados para esta etapa de planificación.

Sin embargo, los estimados del costo del capital deberían ser revisados y modernizados para que así se pueda reflejar los plazos o periodos de tiempo que se anticipaban para la implementación del proyecto; por ejemplo, si la inflación ha aumentado los precios de materiales a tasas ya predichas.

La información sobre los niveles generales de gastos de capital debería estar disponible a nivel local, pero si esta no existiera es posible que se pueda conseguir de los datos compilados de las experiencias de otros países. También es posible que las firmas comerciales tengan información importante en muchos casos. Toda información que se obtenga de fuentes ajenas a la situación local debería ser modificada para que así refleje las condiciones locales tales como productividad, normas de construcción y ejecución, costos de materiales, etc.

Los costos de capital, o fijos, se presentan en forma resumida en la Descripción del Proyecto. Los componentes de divisas extranjeras de cualquier costo de

capital deberían ser identificados en este momento. Los estimados de inversión de capital se registran en la Sección E.1 de la Descripción del Proyecto. (Ver Anexo para un posible formulario). En el ejemplo específico, adjunto como Anexo , el registro de los costos de inversión de capital ilustran el nivel general de exactitud en su planificación.

ETAPA DIEZ : COSTOS OPERATIVOS

Los estimados para los requisitos de los recurso físicos se completan con un avalúo de las cantidades y costos de los insumos que se se necesitan para la operación del proyecto. Los costos operativos se estiman de la misma manera general que la inversión de capital. Es decir, los estimados se suman a las categorías mayores que reflejan el orden de magnitud o precedencia que se ha recomendado para el proyecto. Si no existieran datos históricos adecuados para las condiciones locales, estos estimados se pueden obtener de la misma manera como ya se ha explicado anteriormente. Aquellos ingenieros que estén familiarizados con los procesos específicos que se han incorporado en el proyecto, también podrán ser consultados para que aconsejen en lo que se refiere a las estimaciones de los costos operativos. Normalmente se incluyen bajo costos operativos insumos tales como materias primas, materiales intermedios, costos de mantención y generales, mano de obra, costos de embalaje y entrega, etc.

Como ya se ha hecho con los costos de inversión de capital, cualquier costo operativo que tenga divisas estranjeras debe ser separado. Los costos operativos se registran en forma resumida en la Sección E.2 de la Descripción del Proyecto (Ver Anexo para posible formulario). Un ejemplo de los estimados de los costos operativos para un proyecto específico se adjunta en el Anexo .

ETAPA ONCE : HABILIDADES ESCASAS

El resultado exitoso de los proyectos a menudo depende del reclutamiento de recursos humanos adecuados para satisfacer las demandas del proyecto. Todos los requisitos de mano de obra para la implementación y operación del proyecto deberían ser identificados. Aquellas habilidades o especialidades que sean difíciles de conseguir deben recibir especial atención. Estas pueden ser de caracter técnico, administrativo o posiciones profesionales. Se debería mencionar estas habilidades en las primeras etapas de planificación para que así haya tiempo suficiente para preparar el reclutamiento y/o entrenamiento de aquellas personas con las especialidades requeridas.

Todas las conclusiones referente a las necesidades de recursos humanos para los proyectos, y muy en especial cualquier recomendación concerniente a la escasez de habilidades o especialidades humanas, deberían ser registradas en la Sección C.3 de la Descripción del Proyecto.

ETAPA DOCE : ESTIMADOS DE INGRESOS

Cuando así sea apropiado, se deberían calcular los ingresos a ser generados u originados por el proyecto, basándose en el orden de magnitud o prioridad en que se ha propuesto el proyecto. Estos cálculos se pueden basar en la cantidad del producto primario o grado de servicio y sobre el valor unitario estimado ( o derecho de servicio) que se recomienda para el producto (s) del proyecto.

Estos estimados no necesitan ser altamente refinados, pero deberían ser de una exactitud similar a aquella referente a las estimaciones de los costos. Cualquier suposición que se haga de los ingresos y sus estimados deberían ser expresados en forma clara. El propósito de los estimados de los ingresos no se han hecho para presentar un análisis financiero sofisticado, sino que para proveer la mayor información sobre la naturaleza y objetivos del proyecto en esta etapa inicial. Cualquier tipo de beneficios en divisas extranjeras que se pudieran derivar del proyecto también deberían ser determinadas.

Los estimados de los ingresos originados por el proyecto se registran en la Sección E.3 de la Descripción del Proyecto (Ver Anexo para posible formulario). El ejemplo específico, Anexo , presenta una ilustración de la estimación de ingresos para un proyecto de producción.

ETAPA TRECE : FLUJO DE EFECTIVO

Una manera de estimar el valor del proyecto, una vez que se hayan determinado los ingresos y costos aproximados, es sustraer los costos de los beneficios en períodos de año a año para llegar a un flujo de beneficios o al flujo de efectivo. Un proyecto puede ser observado como recibiendo un flujo de beneficios brutos de los cuáles se cancelan los costos de los insumos del proyecto tales como materias primas, mano de obra, energía, etc. Lo que queda se puede disponer para cancelar intereses sobre el capital prestado y para pagar el capital que se ha pedido prestado.

Un Estado de Flujo de Efectivo debería ser preparado en la Sección E.4 de la Descripción del Proyecto usando el Anexo como formulario de referencia.

ETAPA CATORCE : CALENDARIO DE INVERSIONES NETAS

Un proyecto se puede financiar de diferentes maneras: créditos de proveedores, deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, y equidad. Aquellos proyectos que tienen un periodo largo de inversiones pueden auto-financiarse en forma parcial, es decir los ingresos pueden ser usados como parte de la inversión y así reducir el financiamiento total (ajenos al proyecto) que se requiere.

El calendario de inversiones netas presenta una descripción de las necesidades financieras del proyecto para cada año. Esta información se debería registrar en la Sección F.1 de la Descripción del Proyecto usando el Anexo como formulario de referencia.

ETAPA QUINCE : EMPLEO ADICIONAL

Uno de los principales objetivos del Gobierno es la creación de nuevas fuentes de empleo para el gran número de desempleados en la sociedad. La conveniencia de promover un proyecto a la etapa o plano de factibilidad depende de su prioridad relativa al nivel nacional. Por lo tanto es importante que se identifique el número de empleos adicionales que serán originados directamente por el proyecto y asegurandose de tomar en cuenta cualquiera eliminación de empleos debido a la introducción del proyecto.

Anotar esta información en la Sección E.5 de la Descripción del Proyecto.

ETAPA DIECISEIS : BENEFICIOS ADICIONALES

Muchos proyectos generan beneficios indirectos que no se pueden atribuír claramente al proyecto en si. Por ejemplo, un proyecto agrícola puede originar nuevos ingresos debido a las inversiones en plantas procesadoras, y un mayor ingreso agrícola beneficiará a los dueños de negocios locales.

Cuando así sea apropiado, los beneficios adicionales originados por el proyecto deberían así indicarse, y cualquier suposición que se haga debería ser claramente expresada. Debido a que los beneficios adicionales no se incluirán en el Flujo de Efectivo, no es necesario que sean cuantificados en esta etapa.

ETAPA DIECISIETE: FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El financiamiento constituye la unión crítica entre las ideas y la acción. A menudo es necesario obtener financiamiento para estudios de pre- y factibilidad como asimismo para la implementación del proyecto.El problema del financiamiento no es solamente el de conseguir los requisitos de inversión total del proyecto sino que también, e igualmente importante, el de asegurarse que los fondos estén disponibles cuando y de que manera se necesiten. De lo contrario atrasos costosos se podrían suceder. La Descripción del Proyecto debería indicar los volúmenes y calendarios de las necesidades del proyecto en una forma clara y concisa de estimaciones para toda la vida del proyecto. Si se necesitara financiamiento para etapas posteriores de planificación, este también se debería indicar con cierta exactitud y también indicando las posibles fuentes que se proponen para conseguir este financiamiento.

Al proponer el financiamiento para las etapas más avanzadas de planificación, todas las fuentes de financiamiento se deberían identificar junto con presentar una relación relativamente exacta de los montos y calendarios. Las fuentes de recursos pueden ser clasificadas de una manera general en internas y externas ( por ejemplo, internas o externas al Ministerio o Agencia) . Se puede hacer una división entre fuentes de recursos domesticos y extranjeros, o privados y gubernamentales. Si un proyecto puede ser financiado en primera instancia dentro de una agencia, no será esencial seguir las etapas de planificación que se requieren para un proyecto que pide y exige presupuestos especiales de capital.
Dentro de la Descripción del Proyecto se podrían indicar las siguientes fuentes generales de financiamiento:

Internos a la Agencia:

(a) Ingresos de la Agencia;
(b) Depreciación de sus reservas.

Externos a la Agencia:

(a) Contribuciones de capital ( por ejemplo, acciones)
(b) Préstamos (nacionales y extranjeros)

- Bonos de Corporaciones
- Bonos del Gobierno
- Empréstitos de instituciones de inversión y financiamiento
- Empréstitos de programas de ayuda de gobiernos extranjeros
- Otros arreglos especiales de financiamiento

(a) Ingresos Generales
(b) Fondos especiales
(c) Donaciones y ayudas

Se debería presentar una clara justificación para aquellas propuestas que intentan explorar cada una de las fuentes de financiamiento que se han identificado. Cuando así lo sea apropiado, los términos y condiciones de los créditos podrían ser estipulados; por ejemplo, a menudo solamente aquellos costos directos e indirectos de los proyectos en moneda extranjera son elegibles para préstamos por parte de instituciones extranjeras.

Todas las discusiones de los arreglos para financiamiento, términos y condiciones pueden ser conducidos bajo la dirección del Ministerio de Finanzas y el Ministerio en cuestión una vez que el Comité de Pre-Selección haya hecho la pre-selección del proyecto.

ETAPA DIECIOCHO : OBJETIVOS

Una vez que se hayan formulado los componentes mayores del proyecto, es altamente beneficioso revisar los objetivos del proyecto que ya se han identificado en la Sección B.1 de la Descripción del Proyecto (Etapa Tres, como se indicara previamente).La configuración del proyecto y cualquier cambio sustancial que pudiera ocurrir a través del desarrollo del proyecto podrían exigir una modificación a la exposición de objetivos que se ha presentado previamente. Esta etapa provee una oportunidad de examinar el proyecto en la forma en que ha sido propuesto comparándolo con la exposición inicial de metas y objetivos. Es necesario que se tengan que hacer modificaciones si, por ejemplo, la configuración u objetivos del proyecto no son congruentes o consistentes entre si.

Como ya el proyecto ha tomado esencialmente forma, es posible que ahora se finalizen las metas específicas y cuantificables para el proyecto. Las metas del proyecto se van identificando en forma cuantitativa y qualitativamente a medida que se va formulando el proyecto. Por ejemplo, el producto final de un proyecto puede ser la producción de 15.000 toneladas de harina, de una calidad específica, al año. Las 15.000 toneladas de harina procesada es una meta del proyecto. Otras metas adicionales pueden incluir cualquier oportunidad de empleo que requiera el proceso de molienda, tales como el empleo de 40 personas que el proyecto pueda incluir como una provisión en la creación de nuevos empleos. Esto vendría a ser como una meta subsidiaria del proyecto, aunque no se puede considerar como un resultado directo del proyecto.

Todas las modificaciones de la exposición de objetivos y metas del proyecto en términos quantitativos se registran en la Sección B.1 de la Descripción del Proyecto. Ver el ejemplo específico en el Anexo para una ilustración de como se debe preparar una exposición de las metas del proyecto.

ETAPA DIECINUEVE : RESPONSABILIDADES ORGANIZACIONALES

La Descripción del Proyecto incluye recomendaciones sobre las Agencias o Ministerios que asumirán la responsabilidad de las varias fases en el desarrollo del proyecto. Por ejemplo, se debería especificar aquellas organizaciones cuyas responsabilidades serán la de planificar la preinversión, financiamiento, implementación y operación y asimismo indicar las relaciones que existen entre

ellas. Si así fuera apropiado, es posible sugerir otros arreglos organizacionales alternativos.Si se hicieran recomendaciones organizacionales poco usuales, se debería presentar una justificación y adjuntarla a la recomendación.

La identificación de las agencias responsables a través del proyecto y su desarrollo es importante en esta etapa inicial de planificación para que así puedan participar todas las agencias involucradas en los procesos de planificación. Puede ser que, una vez que se hayan discutido las responsabilidades organizacionales, se seleccionen o se creen arreglos organizacionales para la planificación y/o implementación que puedan ser más apropiados que los métodos tradicionales.

Las recomendaciones sobre las responsabilidades organizacionales se registran en la Sección G de la Descripción del Proyecto. Ver el ejemplo específico en el Anexo donde se muestra una ilustración de recomendaciones para la organización de un proyecto.

ETAPA VEINTE : RESUMEN DEL PROYECTO

El resumen del proyecto solamente podrá ser presentado en una forma comprensiva una vez que se haya configurado todos los componentes integrados que forman el proyecto. Una vez que se completen todas las etapas anteriores, el proyecto puede ser presentado y descrito en forma fácil y concisa. El resumen del proyecto es una descripción de lo que es esencialmente el proyecto, si es que está integrado con otros proyectos, una descripción de los componentes mayores, y los resultados y productos finales que se esperan del proyecto.

Esta sección es un resumen de los detalles presentados a través del contexto de la Descripción del Proyecto. Su función primaria es presentar al lector del documento con una introducción de la idea del Proyecto. Cualquiera característica poco común que distinga al proyecto se debería incluir junto con la descripción normal del proyecto. La ubicación del proyecto y el por qué de la ubicación puede ser, por ejemplo, una parte importante del proyecto. Aquellos temas involucrados en la selección del proyecto también deberían ser incorporados a la descripción resumida del proyecto. Por lo tanto si la ubicación o tecnología son temas de controversia, estas deberían ser indicadas.

El resumen del Proyecto se presenta en la Sección A de la Descripción del Proyecto. No puede ser presentado en una forma competente hasta que no se hayan completado todas las otras etapas en la identificación del Proyecto. En el Anexo , el ejemplo específico presenta una ilustración de como presentar la descripción de un proyecto.

DESCRIPCION DEL PROYECTO

A. Título del Proyecto: _____

_____

Agencia iniciadora: _____

Nombre y título del responsable: _____

_____ teléfono: _____

B. Las actividades propuestas:

Descripción del Proyecto: Una descripción concisa del contenido del proyecto, sus elementos fundamentales y los resultados anticipados. Debe incluir una lista de lugares alternativos para la realización del proyecto con recomendaciones cuando sea pertinente.

C. ¿Por qué es importante que se implementa el proyecto?

Objetivos: Describa en forma concisa y operativa los beneficios que se lograrán como resultado del proyecto. Los objetivos deben ser expresados en términos cualitativos y cuantitivos.

Demanda y beneficios: Describa la demanda que existe en el mercado por los resultados concretos del proyecto (o el nivel de servicios propuesto en el caso de proyectos cuyos resultados no tienen mercado) e identifique los beneficiarios potenciales. Indique los beneficios económicos y sociales que se lograrán y explique la relación de dichos beneficios a las prioridades nacionales sectoriales. Suposiciones críticas deben ser identificadas, cuando sea aplicable.

D. ¿Cómo puede ser realizado el proyecto?

Métodos y tecnologías alternativas: Describa los posibles métodos alternativos que se podría seguir para realizar el proyecto, dándolos en orden de preferencia.

Estimación de recursos requeridos: Identifique y calcule aproximadamente los insumos necesarios, tanto operativos como de inversiones, por la duración total del proyecto.

E. ¿Cuál es el costo total del proyecto?

Estimación de gastos e ingresos: Calcule los gastos totales, separando siempre los costos de capital de los costos operativos, y demuestra cómo dichos gastos se distribuirán en las distintas etapas de la vida del proyecto. Identifique los ingresos estimados cuando sea aplicable.

Recomendaciones para financiamiento: Describa claramente los componentes externos del proyecto. Deben identificarse los costos domésticos y en divisas tanto para los costos de inversiones de capital como para los costos operativos. Además se anota aquí las fuentes de financiamiento probables.

F. ¿Podría tener consecuencias negativas?

Declaración de efectos ambientales: Una indicación de todos los efectos anticipados ecológicos y ambientales debe reflejar consideraciones de los recursos en el área del proyecto, incluyendo los recursos estéticos, históricos, arqueológicos, humanos y naturales. Cambios irrevocables y negativos deben ser identificados.

G. ¿Cuándo se realizará el proyecto?

Calendario aproximado: Delineación del calendario anual recomendado para los componentes principales del proyecto. Incluya calendarios para los componentes de planificación, diseño y análisis del proyecto, i.e. planificación de prefactibilidad y factibilidad, además del calendario de implementación.

H. ¿Quién llevará a cabo el proyecto?

Responsabilidad del proyecto: Anote la persona y/o organización que inició el proyecto y cualquier otra información pertinente o antecedentes. Recomiende alternativas organizacionales para la planificación, formulación e implementación del proyecto. Indique los requisitos de asistencia técnica o de consultación externa.

I. ¿Se justifica el proyecto como prioridad del país? ¿El proyecto vale la pena?

Justificación del Proyecto: Una indicación del valor del proyecto se encuentra en la determinación de la conveniencia de su implementación. Los proyectos deben ser calificados de "bueno" a "deficiente" para cada criterio. Cualquier comentario o explicación que no se encuentra en los rubros anteriores se agrega a este cuadro, en hojas suplementarias.

| Criterios para determinar el valor del proyecto | Bueno | Regular | Deficiente |
|---|---|---|---|
| 1. Prioridad nacional | | | |
| 2. Prioridad sectoral | | | |
| 3. Ventajas sociales | | | |
| 4. Beneficios directos netos | | | |
| 5. Impacto directo en el empleo | | | |
| 6. Impacto ambiental | | | |
| 7. Efectos externos positivos | | | |
| 8. Efectos externos negativos | | | |
| 9. Requisitos de capital | | | |
| 10. Período de "recuperación" | | | |
| 11. Deuda gubernamental | | | |
| 12. Ahorro de divisas | | | |
| 13. Generación de divisas | | | |
| 14. Insumos requeridos | | | |
| 15. Requisitos de mano de obra | | | |
| 16. Realización de metas | | | |
| 17. Capacidad organizacional | | | |
| 18. Restricciones y limitaciones | | | |

Las conclusiones reflejadas en el cuadro deben estar de acuerdo con la información presentada en el resto del formulario. Se explica los criterios delineados en las dos páginas que siguen.

Criterios para determinar el valor del proyecto: Descripción del Proyecto

A. Criterios de prioridad

(1) Prioridad nacional: ¿En qué grado cabe el proyecto dentro del marco total de los programas de inversión y desarrollo del país?

(2) Prioridad sectoral: ¿En qué grado cabe el proyecto dentro del marco de los programas actuales y propuestos del sector y de la región?

B. Criterios sociales

(3) Ventajas sociales: ¿Hasta qué punto atraería el proyecto el apoyo de las poblaciones e instituciones correspondientes?

(4) Beneficios directos netos: ¿Las estimaciones de los beneficios directos y los resultados justifican los gastos?

(5) Impacto directo en el empleo: ¿Hasta qué punto genera el proyecto un aumento en el empleo dentro de las especialidades que requiere?

(6) Impacto ambiental: ¿Hasta qué punto parece que el proyecto no creará efectos ambientales adversos?

(7) Efectos externos positivos: ¿Hasta qué punto genera el proyecto producción y empleo adicional en áreas relacionadas con el proyecto?

(8) Efectos externos negativos: ¿ Hasta qué punto se puede juzgar que no se anticipa efectos negativos como resultado del proyecto?

C. Criterios financieros

(9) Requisitos de capital: ¿Resultará fácil obtener el capital necesario?

(10) Período de "recuperación": ¿El período de normalización o recuperación será suficientemente corto como para facilitar la reinversión?

(11) Deuda gubernamental: ¿ Hasta qué punto puede evitar el proyecto serias deudas gubernamentales en términos de equidad, garantías, etc.?

D. Criterios económicos

(12) Ahorro de divisas: ¿Hasta qué punto crea el proyecto un ahorro favorable de divisas?

(13) Generación de divisas:¿Hasta qué punto genera el proyecto ingresos de divisas para el país?

E. Criterios de insumos

(14) Insumos requeridos: ¿Hasta qué punto serán suficientes las fuentes domésticas y exteriores de materias primas?

(15) Requisitos de mano de obra: ¿Cuáles son los recursos humanos especializados y no especializados necesarios para realizar el proyecto?

F. Criterios de implementación

(16) Realización de metas: ¿Existe una posibilidad concreta de lograr las metas propuestas en el proyecto?

(17) Capacidad organizacional: ¿Hasta qué punto se puede utilizar capacidades existentes para la realización del proyecto?

(18) Restricciones y limitaciones del proyecto: ¿Hasta qué punto se podría superar las restricciones y limitaciones a la implementación del proyecto para realizarlo eficientemente tal como fue diseñado?

Una calificación discerniente de respuestas a los criterios mencionados rendirá una base firme para examinar y comparar el valor y la conveniencia de un proyecto. Los proyectos que se consideran de valor y que tienen alta prioridad se someterán de nuevo a los Ministerios para que los estudien y los desarrollen en la etapa de estudios de prefactibilidad. Las instrucciones y guías recomendadas para la formulación o planificación del proyecto deben ir agregadas a este formulario en una enmienda que declara claramente las recomendaciones y su justificación.

## Appendix 9

### Project Planning and Management Series

MANUAL I - Planning for Project Implementation

MANUAL P - Project Planning Manual

MANUAL M - Project Management Manual

MANUAL PF- Pioneer Farm Implementation Planning

### Modules

1. Defining Project Objectives (Objective Tree)
2. The Logical Framework
3. Work Breakdown Structure
4. Activity Description Sheets
5. Project Organization
6. Linear Responsibility Charts
7. Project Scheduling - Bar Charts
8. Bar Charting for Project Control/Scheduling
9. Project Scheduling - Network Analysis
10. Milestones Description Charts
11. Resource Planning & Budgeting
12. (Title not yet decided)
13. Project Technology Analysis
14. Demand Analysis
15. Market Strategy Analysis
16. Project Area Analysis
17. Project Costs & Benefits

18. Project Profile

19. Financial Analysis

20. Cash Flow Analysis

21. Discounting

22. Net Present Worth Analysis

23. Cost-Benefit Analysis

24. Benefit-Cost Ratio Analysis

25. Internal Rate of Return

26. Social Analysis of a Project

27. Economic Analysis of Projects (including Border Pricing)

28. Financial Statements & Ratios

29. Project Selection & Needs Analysis

30. Brainstorming

31. Decision-Making System for Projects

32. Project Institutional Environmental Analysis

33. Ecological Analysis for Projects

34. Introduction to Contracts, Jamaican Contract Documents & Tendering Procedures

35. Selection & Use of Consultants

36. Project Documents for Planning & Implementation

37. Report Writing for Projects

38. Project Files

39. Formats for Pre-Feasibility & Feasibility Studies

40. Motivation of Employees and Personnel Evaluation

41. Design of a Project Management Control System

42. Evaluating & Forecasting Project Progress & Performance

43. Project Termination

44. Introduction to Lending Agencies

45. Organizing and Conducting Conference Meetings

46. Withdrawal of and Accounting for Loan Funds in the Financing of Projects