

GUÍA PARA ELABORAR PERFILES DE PROYECTOS orientados a modernizar Servicios Oficiales de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos¹

Luis Valdés

¹ Esta guía fue preparada por Luis Valdés, Especialista Regional en Proyectos de la Región Sur de la Dirección de Financiamiento Externo y Proyectos de Inversión (DFEPI) del IICA, con los aportes de los siguientes funcionarios del Instituto: Ricardo Molins, Director de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos (SAIA); Nelson Espinoza, Coordinador de la Unidad de Proyectos de Inversión de la DFEPI; Víctor Arrúa, Representante del IICA en Argentina; Carlos Franco, Especialista en SAIA en Paraguay; y Tomás Krotsch, Especialista en SAIA en Argentina.



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2009

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en www.iica.int.

Coordinación editorial: Luis Valdés
Corrección de estilo: Máximo Araya
Diagramado: Karla Cruz
Impresión: IICA, Sede Central

Valdés, Luis

Guía para elaborar perfiles de proyectos orientados a modernizar servicios oficiales de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos / Luis Valdés – San José: IICA, 2009.
20 p ; 15.24 x 22.86 cm.

ISBN13: 978-92-9248-051-6

1. Inocuidad alimentaria 2. Diseño de proyectos 3. Sanidad animal
4. Protección de las plantas I. IICA II. Título

AGRIS
Q03

DEWEY
363.192

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	5
II.	GESTIÓN PARA ELABORAR PERFILES DE PROYECTOS ORIENTADOS A MODERNIZAR SERVICIOS OFICIALES DE SAIA	7
	A. OBJETIVO	7
	B. PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO PROPUESTOS	8
	C. PRODUCTOS LOGRADOS	12
III.	COMPROMISOS QUE ASUMEN LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PROYECTO ..	13
	A. EL SERVICIO SANITARIO OFICIAL	13
	B. EL IICA	15
	C. PREMISAS BÁSICAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA COOPERACIÓN	15
	ANEXO I	16
	ANEXO II	18

I. Introducción

Las directrices aquí propuestas son el resultado del trabajo del IICA en apoyo a sus Estados Miembros en la elaboración de proyectos dirigidos a fortalecer y/o modernizar los servicios o sistemas oficiales de sanidad agropecuaria e inocuidad de los alimentos (SAIA).

El proceso se inicia con la aplicación del instrumento *“Desempeño, Visión y Estrategia (DVE)”*, desarrollado por el IICA para cada uno de los servicios nacionales de inocuidad de alimentos, servicios veterinarios nacionales y organizaciones nacionales de protección fitosanitaria. El DVE tiene como finalidad caracterizar el desempeño de los servicios y buscar su mejoramiento continuo, mediante la identificación y priorización de acciones que deben llevarse a cabo para modernizar tales servicios y facilitar la segunda parte del proceso, que consiste en la elaboración de proyectos de inversión que permitan el mejoramiento gradual y continuo de los servicios nacionales.²

Para realizar dicho trabajo, el IICA parte del principio de que los proyectos son *“de los países y no de las agencias bi- o multilaterales de cooperación o financiamiento”*. Por lo tanto, se brinda apoyo a un proceso técnico de trabajo en que los actores fundamentales son los equipos gerenciales y técnicos locales. Con la cooperación del IICA como *“facilitador y armador del proyecto”*, dichos equipos elaboran el documento de proyecto *“versión país”*, que servirá como: (i) *“hoja de ruta”* o *“carta de navegación gerencial”* para el Servicio oficial de SAIA del país que corresponda; y (ii) respaldo en las negociaciones con los sectores público y privado, los donantes y/o los cofinanciadores dirigidas a captar recursos adicionales al presupuesto ordinario del Servicio. Estos recursos se pueden utilizar para financiar acciones de pre-inversión (diseño del proyecto) o de inversión (ejecución del proyecto). Esta

2 Los DVEs y el Manual de Aplicación del DVE están disponibles en www.iica.int/LTGC/Sanidad/Paginas/default.aspx

modalidad de trabajo contribuye a desarrollar capacidades en los recursos humanos y a fomentar la percepción de los servicios sanitarios como un sistema.

El modelo de trabajo se apoya fundamentalmente en la participación de *“un equipo IICA de trabajo”*, integrado por personal del Instituto y eventualmente por consultores. Dicho equipo formula y aplica el marco metodológico y se encarga de la conducción técnica de los trabajos. Además, se capacitan técnicos del Servicio oficial de SAIA del país u otra institución participante, quienes forman parte del equipo de trabajo y se encargan de multiplicar los conocimientos que adquieren. De esta manera, un equipo integrado por el equipo técnico local, los técnicos multiplicadores capacitados, el equipo del IICA (que orienta, supervisa y arma el proyecto) y, eventualmente, consultores contratados realizan en forma conjunta un trabajo integrado y participativo que resulta en la elaboración del *“perfil avanzado”* del documento de proyecto. Esta forma de trabajo impulsa la capacitación de los técnicos del Servicio en el proceso de la elaboración del proyecto.

Para llevar a cabo dicho proceso, el IICA establece un grupo de trabajo integrado por: (i) un equipo de técnicos locales, regionales y hemisféricos del IICA especializados en SAIA, el cual se encarga de brindar orientaciones conceptuales, metodológicas y técnico-operativas en esa área especializada; (ii) un equipo de la Unidad de Proyectos de Inversión de la Dirección de Financiamiento y Proyectos de Inversión (DFEPI) del IICA (el Especialista Regional en Proyectos y el Coordinador de la Unidad de Proyectos de Inversión), el cual orienta el proceso técnico de elaboración del proyecto; y (iii) un equipo local de la Oficina del IICA en el país, que brinda apoyo técnico, operativo y administrativo a los dos primeros equipos.

Como antecedentes de este modelo de trabajo, se pueden mencionar los siguientes proyectos: a) el *“Proyecto de Prevención de Influenza Aviar”*, elaborado en 2006 para el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) de Chile; b) el *“Proyecto de Fortalecimiento Institucional del SENACSA”*, elaborado en 2007 para el Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal de Paraguay; c) el *“Proyecto de Modernización del SENAVE”*, elaborado en 2008 para el Servicio de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas de Paraguay; y d) el *“Proyecto de Fortalecimiento del SENASA de Costa Rica”*, elaborado en 2007-2008 para el Servicio Nacional de Salud Animal de ese país.

II. Gestión para elaborar perfiles de proyectos orientados a modernizar servicios oficiales de SAIA

A. OBJETIVO

El objetivo general es contribuir a lograr la modernización y el fortalecimiento institucional de los servicios oficiales de SAIA, mediante una visión de dichos servicios como elementos de un sistema orientado a proteger la salud humana, animal y vegetal de un país, con lo que también se contribuye a mejorar el acceso a los mercados.

El objetivo específico es elaborar el documento del perfil avanzado de un proyecto dirigido a fortalecer y/o modernizar esos servicios, partiendo de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento DVE y la consiguiente identificación de las áreas y prioridades estratégicas, así como de las acciones requeridas para alcanzar ese fortalecimiento. En ese documento se definirán los objetivos, los componentes, las actividades y los resultados del proyecto y se indicarán los recursos necesarios para apoyar al Servicio en el fortalecimiento de sus diferentes áreas de actividad. También se identificarán los problemas que se presentan en esas áreas, se propondrán soluciones, se estimarán los costos para fortalecer los diversos componentes, se formulará la estrategia de trabajo y se fijará un cronograma para la ejecución de las inversiones y la realización de las actividades previstas.

Cabe destacar que el proceso de elaboración del perfil avanzado de proyecto no excluye que se pueda continuar trabajando de manera paralela en la realización de otras acciones identificadas durante la sesión de visión común (segunda fase de aplicación del DVE).

B. PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO PROPUESTOS

1. El equipo del IICA

El equipo del IICA, integrado por los especialistas locales y regionales en SAIA, con apoyo de la Dirección del Área de SAIA de la Sede Central, el Especialista Regional en Proyectos y el Coordinador de la Unidad de Proyectos de Inversión del IICA, mantiene reuniones de trabajo con el equipo técnico y administrativo del Servicio sanitario oficial del país receptor de la cooperación, durante las cuales en las diversas áreas de ese Servicio se deben identificar necesidades, oportunidades, problemas y soluciones potenciales. Se parte del enfoque metodológico de que *“quienes conocen efectivamente sus problemas y necesidades”* son los equipos técnicos y gerenciales del Servicio y los usuarios de este.

El equipo del IICA opera como *“facilitador y armador del proyecto”*. Como producto de ese trabajo, ese equipo y el del Servicio no solo elaborarán el documento de proyecto, sino que también llevarán a cabo en forma disciplinada y ordenada un *“proceso de reflexión conjunta”*, mediante el cual los técnicos y equipos gerenciales del Servicio lograrán avances en el conocimiento de la propia realidad de este. Además, se facilitará la comunicación entre los diversos sectores o áreas de los sistemas sanitarios de los países y/o estados, lo que permitirá enfocar las acciones en la búsqueda de resultados comunes, involucrar activamente a los actores locales en los proyectos y fortalecer su sentido de pertenencia de esos proyectos.

2. Insumos de trabajo

Se utilizan como insumos relevantes los resultados logrados mediante la aplicación de los instrumentos denominados *Desempeño, Visión y Estrategia* (DVE), desarrollados en el marco del área estratégica de SAIA del IICA y reconocidos y utilizados por instituciones internacionales de referencia. Como parte de la aplicación de dicho instrumento, se incluye la realización de una *“sesión de visión común”*, que es un ejercicio de planificación estratégica que refuerza las orientaciones para la actuación, la misión y la visión del Servicio. Otros insumos importantes son diversos documentos sobre aspectos sanitarios, institucionales, productivos y de la economía agropecuaria local. En forma conjunta esos insumos proporcionarán la base para elaborar el marco de referencia del proyecto.

3. El sector privado

Tal y como se hizo durante la aplicación del DVE, incluida la sesión de visión común, otro aspecto importante del trabajo es la realización de reuniones

de consulta con representantes de los sectores privado y académico, con el objeto de escuchar opiniones y sugerencias de los usuarios del Servicio y de otras personas externas sobre el funcionamiento de dicho Servicio y su nivel de apertura a esos sectores, ya que para mejorar su eficiencia y eficacia los sistemas sanitarios modernos se apoyan en el establecimiento de alianzas estratégicas público-privadas.

4. El proceso de formulación del perfil avanzado

Luego de la aplicación del instrumento DVE y de la realización del ejercicio de planificación estratégica, los trabajos de elaboración del perfil avanzado del proyecto se inician con una misión de identificación del equipo técnico del IICA, de una a dos semanas de duración, durante la cual se realizan sesiones de trabajo técnico con las diferentes áreas institucionales especializadas del Servicio, en las cuales podrán participar los consultores que eventualmente sean contratados y técnicos multiplicadores capacitados.

La secuencia de las acciones que debe realizar la misión de identificación es, en forma resumida, la siguiente:

- (i) brindar "*orientación*" en la Oficina del IICA en el país;
- (ii) sostener una reunión con los ejecutivos del Servicio;
- (iii) escuchar/recibir las presentaciones de las unidades (direcciones, departamentos) del Servicio sobre su situación y perspectivas, para lo cual siguen una guía que se les envía antes de la llegada de la misión (ver Anexo I);
- (iv) llevar a cabo una reunión con representantes de instituciones del sector privado y con otros actores relevantes;
- (v) realizar visitas de campo; y
- (vi) apoyar en la elaboración de un primer bosquejo del perfil del proyecto, cuya conceptualización debe haber sido acordada con los actores claves.

De la misión de identificación se obtienen los insumos fundamentales para iniciar la elaboración del documento de perfil avanzado de proyecto (ver Anexo II). Se hacen los arreglos para el proceso de formulación de ese documento, mediante un proceso de comunicación permanente con el equipo local, los consultores eventualmente contratados y los técnicos multiplicadores capacitados y la realización de las siguientes acciones:

- (i) seguimiento, por parte de la Oficina del IICA en el país (Representante y especialista local en SAIA), de los acuerdos y tareas de responsabilidad del equipo técnico de contraparte del Servicio;

- (ii) apoyo y acciones para avanzar por vía electrónica en la formulación del perfil por parte del área de Proyectos (regional y hemisférico) y SAIA (regional y hemisférico);
- (iii) misiones al país receptor por parte del Especialista Regional en Proyectos y de SAIA; eventualmente participan en estas misiones especialistas hemisféricos; y
- (iv) talleres conjuntos entre el sector público y el privado para adoptar el proyecto como "proyecto-país".

El detalle del proceso de formulación es el siguiente. Una vez elaborado el primer borrador del documento, se realiza una misión al país receptor y se repite el proceso interactivo de trabajo conjunto con el equipo técnico de contraparte del Servicio, con el objeto de verificar si los avances en la elaboración del documento corresponden efectivamente a lo establecido durante la misión de identificación, así como para obtener información faltante e incluir detalles omitidos en el primer borrador. Con esta información adicional, los integrantes del equipo del IICA, el equipo de eventuales consultores y los técnicos multiplicadores capacitados, desde sus respectivas sedes y nuevamente vía electrónica, proceden a realizar los ajustes que consideren necesarios en el documento del perfil avanzado del proyecto, que se presenta al Servicio para revisión y sugerencias de ajuste final (ver figuras 1 y 2).

5. Consenso y apoyo del sector privado

Una vez ajustado el documento de proyecto con la incorporación de las observaciones y sugerencias finales propuestas por el Servicio y con la finalidad de que la propuesta técnica sea aprobada y apoyada por el sector privado y otros actores sociales, se les entrega a estos el documento, con el objetivo de que lo revisen y propongan nuevas sugerencias de ajuste desde la óptica del sector privado. Debe recordarse que al inicio del proceso fueron recogidas las visiones del sector privado durante la aplicación del DVE, el ejercicio de planificación estratégica y las entrevistas y visitas de la misión de identificación.

Con esta nueva versión ajustada del perfil avanzado del proyecto, en la que se incorporan las recomendaciones pertinentes del sector privado, se procede a la realización de un taller, convocado por el Servicio, en el cual participarán su equipo técnico, el equipo del IICA y representantes de organizaciones públicas vinculadas al tema, el sector privado y organismos internacionales. En ese taller se presenta y revisa el perfil avanzado de proyecto, se hacen los ajustes finales que correspondan y se procede a su aprobación por parte de los participantes. Además, se crea una comisión

público-privada que se encargará de impulsar el proyecto al más alto nivel institucional (ver figuras 1 y 2).

Figura 1: Elaboración Participativa de Proyectos de Modernización de Servicios Sanitarios

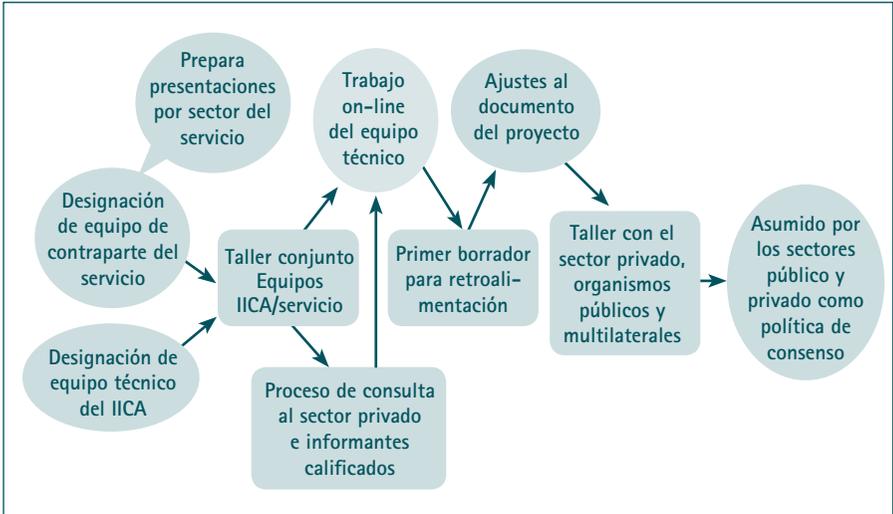
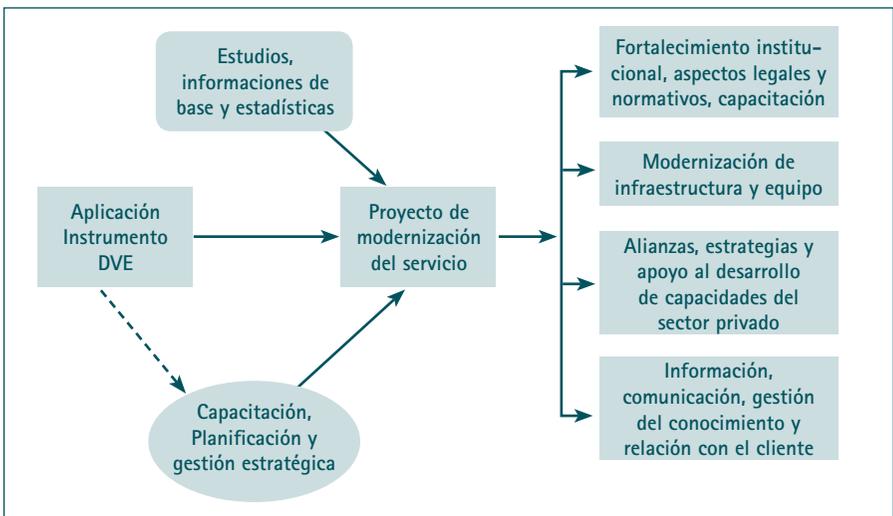


Figura 2: Procesos Metodológicos para la Modernización de Servicios Sanitarios Oficiales



C. PRODUCTOS LOGRADOS

Además del producto *"proceso de trabajo"* ya mencionado, que contribuirá a la reflexión y logro de avances para conocer el funcionamiento interno del Servicio, al final del proceso técnico también se tendrá el documento del *"perfil avanzado del proyecto"* de aproximadamente 30 páginas. Este contendrá información sobre los principales componentes del proyecto, las actividades que se realizarán, las inversiones necesarias, las acciones que se llevarán a cabo, la estrategia de implementación y el calendario de esta.

El *"perfil avanzado de proyecto"* cumple tres funciones básicas:

- (i) servir como una hoja de ruta o una *"carta de navegación"* que le brinda una visión estratégica al equipo gerencial del Servicio y que le permite negociar de mejor forma recursos presupuestarios, obtener recursos adicionales para acciones específicas y articular de mejor manera los recursos ya disponibles;
- (ii) fungir como un respaldo para realizar negociaciones dirigidas a obtener recursos de pre-inversión e inversión de instituciones nacionales o agencias bi- o multilaterales de cooperación y/o financiamiento; ya al iniciar conversaciones con las instituciones financieras se deben definir las características fundamentales del proyecto, sus objetivos y componentes, el volumen aproximado de recursos requeridos y otros detalles incluidos en ese perfil; y
- (iii) servir de base para la toma de decisiones por parte del Servicio, incluso con respecto a inversiones, como ya ha sucedido en algunos casos concretos.

No obstante lo anterior, el documento elaborado en esta fase de la cooperación propuesta por el IICA no substituye el *"proyecto de inversión bancable"*. En el caso de financiamiento con recursos nacionales, el perfil avanzado permite negociar directamente dichos recursos (en algunos casos, con este documento se han realizado inversiones para ejecutar componentes del proyecto). Una vez completado el perfil avanzado de proyecto, el IICA podrá continuar dando apoyo al respectivo país en la preparación del proyecto definitivo, si el país decide solicitar recursos a alguna fuente de financiamiento que así lo exige. Asimismo, el IICA podrá apoyar directamente la ejecución del proyecto, para lo cual preparará un proyecto de cooperación técnica (PCT) específico, mediante el cual podrá administrar los recursos y brindar la cooperación técnica necesaria.

III. Compromisos que asumen los participantes en el proceso de formulación del proyecto

A. EL SERVICIO SANITARIO OFICIAL

1. Definición de temas prioritarios

Mediante la aplicación del instrumento DVE se deben definir los “temas prioritarios” en que el proyecto se debe focalizar, en el entendido de que el trabajo propuesto prevé un enfoque que se aplica en forma particular a las diferentes áreas y/o unidades técnicas y administrativas del Servicio, de acuerdo con sus características. No se trabajan los temas en sí mismos, sino que en el contexto de las estructuras institucionales y organizacionales del Servicio. Estos temas serán objeto de una discusión inicial por parte del equipo del IICA y del equipo técnico y gerencial del Servicio.

2. Designación de un coordinador de enlace y un equipo de contraparte

El Servicio nombra un “coordinador de enlace” ante el IICA, quien forma parte del equipo de trabajo del proyecto y participa activamente en la formulación de este durante todo el proceso, lo que le permite capacitarse en servicio en el tema de proyectos. Su responsabilidad es encargarse, desde esa institución, de coordinar la planificación y la realización de las actividades previstas. El Servicio también debe poner a disposición un equipo de técnicos locales que tengan los conocimientos y ocupen cargos en la jerarquía institucional que les permitan tomar decisiones en cada etapa de la elaboración del proyecto.

3. Preparación de presentaciones temáticas por parte de las distintas áreas, dependencias o unidades del Servicio

Antes de efectuar la misión de identificación, el Servicio debe designar, en cada una de sus áreas, dependencias o unidades, técnicos responsables de coordinar la discusión interna y la preparación de las presentaciones temáticas de cada unidad. Dichas presentaciones se focalizan en las actividades realizadas, los resultados alcanzados, los problemas identificados y las soluciones previstas para estos. También deben incluir una primera estimación de costos por *"categoría de inversión"*. Estas presentaciones *"independientes"* serán un importante insumo para dar forma al *"rompecabezas"*, ya que ayudarán a definir los elementos fundamentales del proyecto.

Además, como parte de las acciones de la misión de identificación, se deben ir definiendo los problemas en cada área del Servicio y las soluciones propuestas para cada uno, aunque todavía en una forma *"fragmentada"*. Luego se pasará a la fase de *"armado"* del proyecto, en el marco de la cual, mediante sesiones de trabajo conjunto e interactivo entre el equipo del IICA y el de la contraparte, se avanzará en la formulación del proyecto. El producto final será un proyecto conceptualmente coherente, integrado y técnicamente consistente.

En esta etapa es importante la participación de personas que tengan una visión gerencial macro del Servicio.

4. Requerimientos de recursos financieros

Dependiendo de cada caso en particular, podría ser necesario contratar consultores para diversas etapas de los trabajos, quienes serán supervisados y orientados por el equipo del IICA. Para ello, la institución contraparte debe proveer los recursos financieros necesarios mediante los instrumentos jurídicos que oportunamente sean acordados con el IICA. Asimismo, en algunos casos, podría ser necesario que la institución contraparte aporte recursos para financiar misiones de los técnicos del IICA, los cuales complementarán los recursos presupuestarios con que cuenta el Instituto para sus actividades rutinarias. En algunos casos, también podría ser necesario que el IICA capacite a un grupo de técnicos multiplicadores. La institución de contraparte debe garantizar la participación de tales técnicos durante el proceso de formulación del proyecto, bajo formas y mecanismos que oportunamente serían acordados con el IICA, a fin de asegurar la calidad del producto final.

B. EL IICA

1. Conformación del equipo técnico

El IICA integrará un equipo técnico de carácter multidisciplinario conformado por especialistas en el campo de la SAIA y en la formulación de proyectos que trabajan en los ámbitos local, regional y hemisférico, en el cual eventualmente se podrán incorporar consultores.

2. Metodología, proceso técnico y producto final

El IICA conducirá el proceso técnico de la formulación del proyecto y se encargará de presentar el producto final (el documento del perfil avanzado del proyecto).

C. PREMISAS BÁSICAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA COOPERACIÓN

Los objetivos se lograrán solo si ambas partes cumplen con las responsabilidades y criterios definidos para cada una, lo que implica una participación institucional integral en el proceso.

Las decisiones finales sobre los criterios y mecanismos para dar continuidad a los trabajos iniciados serán responsabilidad de la Dirección del Servicio Sanitario Oficial y del Representante del IICA en el respectivo país.

La fecha para ejecutar las acciones de cooperación será definida por los responsables institucionales del IICA y del Servicio, para lo cual se tomará en cuenta la disponibilidad de los especialistas locales, regionales y hemisféricos del IICA, así como de los equipos técnicos del Servicio.

ANEXO I

- **Guía temática para orientar a las distintas áreas, dependencias o unidades del Servicio en la elaboración de sus presentaciones**
 1. Haga una descripción detallada de la participación del área (técnica y/o administrativa) en el (los) tema(s) prioritario(s) identificado(s) para el proyecto.
 2. En su opinión, ¿cuál es la situación que actualmente caracteriza el contexto del (los) tema(s) considerado(s) prioritario(s) y cuáles serían los impactos para el país si esa situación no fuera mejorada?
 3. ¿Cuáles son los resultados que esa área ha alcanzado hasta el presente en esos temas y cuáles son los desafíos para poder cumplir con lo previsto?
 4. ¿Qué se podría mejorar para obtener mejores resultados? ¿Cuáles serían esos mejores resultados?
 5. ¿Cuáles son los principales problemas y obstáculos detectados para alcanzar los resultados deseados?
 6. ¿Qué aspectos institucionales deberían modificarse o mejorarse?
 7. ¿Qué aspectos relativos a recursos materiales, logísticos, operativos o de infraestructura deberían mejorarse y cómo sugiere mejorarlos?
 8. ¿Qué aspectos relacionados con los recursos humanos deberían mejorarse?
 9. ¿Qué aspectos relacionados con la coordinación intra-institucional (con otras direcciones o unidades del Servicio) deberían mejorarse? ¿Cómo y por qué deberían mejorarse?

10. ¿Qué aspectos inter-institucionales (con otras instituciones públicas y privadas que inciden o pueden incidir en las actividades realizadas por el Servicio) podrían mejorarse? ¿Cómo y por qué deberían mejorarse?
11. ¿Sobre qué aspectos identificados como problemas no existe en el Servicio una posición definida y clara como estrategia para superarlos y se considera necesaria la participación de especialistas externos para definir posibles soluciones?
12. ¿Qué cooperación externa recibe su área interna y/o en qué proyectos participa?
13. ¿Cuál sería, estimado en grandes números, el monto de recursos requerido para responder a las necesidades detectadas para inversión, adquisición de bienes, servicios de consultoría, capacitación, costos operativos y otros que es necesario para superar los problemas identificados? Utilice las siguientes categorías de gastos para un período de tres años de ejecución del proyecto:

Categorías de inversión	Costo total (US\$)	Año		
		I	II	III
1. Bienes				
2. Insumos				
3. Mobiliario				
4. Obras				
5. Estudios y consultorías				
6. Difusión				
7. Capacitación				
TOTAL				

ANEXO II

- **Índice del documento del perfil avanzado de proyecto**

PRESENTACIÓN

GLOSARIO

I. RESUMEN EJECUTIVO

II. MARCO DE REFERENCIA

- A. Lineamientos de política sobre saia
- B. Importancia del subsector (vegetal, animal o ambos)
- C. Análisis de situación y problemas identificados
- D. Programas y proyectos en ejecución y negociación

III. EL PROYECTO

- A. Conceptualización
- B. Objetivos
- C. Estrategia de intervención
- D. Beneficiarios
- E. Cobertura geográfica
- F. Componentes
- G. Costos
- H. Organización para la ejecución
- I. Plan de ejecución
- J. Viabilidad y riesgos

*Impreso en la imprenta del IICA
Sede Central, San José, Costa Rica
Tiraje: 300 ejemplares*