

Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA)

**Estudio del
Abordaje de la JICA en la Formulación de Proyectos
de Desarrollo Agrícola y Rural
en la República Popular de Bangladesh
y
su Aplicabilidad en las Oficinas Locales de la JICA
Informe Final**

Agosto de 2005

Centro de Desarrollo Internacional de Japón (IDCJ)

RD

JR

05-50

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	i
Resumen Ejecutivo	iii
Abreviaturas y siglas	xi
1. Introducción	1
1.1 Antecedente y Objetivo del Estudio	1
1.2 Alcance del Estudio	1
1.3 Calendario de Trabajo.....	2
1.4 Composición del Informe	2
2. Rol de las Oficinas Locales de la JICA en la Formulación de Proyectos y el Proceso de Aprobación	3
2.1 Flujo del Manejo de Proyectos y Roles de las Oficinas Locales de la JICA.....	3
2.2 Rol de las Oficinas Locales de la JICA en la Formulación de Proyectos	4
2.3 Proceso de Aprobación	6
3. Puntos de Vista de la Oficina de la JICA en Tokyo para la Valoración de Proyectos	8
3.1 Evaluación del Formulario de Solicitud de Proyecto	8
3.2 Puntos de Vista de los Funcionarios de la Oficina de la JICA en Tokyo para la Valoración de Proyectos	9
3.3 Información Requerida para la Valoración de Proyectos en la Oficina de la JICA en Tokyo.....	15
4. El Modelo Bangladesh y su Importancia en la Formulación de Proyectos	16
4.1 El Modelo Bangladesh: Antecedentes, Objetivos y Actividades.....	18
4.1.1 Antecedentes: Ambiente que rodea a la AOD Japonés en Bangladesh.....	18
4.1.2 Objetivos: Superar los Factores Limitantes en la Implementación de la Asistencia Japonesa.....	18
4.1.3 Actividad: Realización de la “Selección, Concentración y Colaboración”	19
4.2 Importancia y Temas del Modelo Bangladesh para la Formulación de Proyectos.....	23
4.2.1 Mayores Logros en el Desarrollo Agrícola y Rural.....	23
4.2.2 Importancia del Modelo de Bangladesh para la Formulación del Proyecto.....	24
4.2.3 Temas para la Formulación Efectiva del Proyecto	25
4.3 Métodos de Recolección de Informaciones de la Oficina de la JICA en Bangladesh.....	28

5. Lecciones del Modelo Bangladesh y Recomendaciones para la Formulación Eficaz de Proyectos de Desarrollo Agrícola y Rural.....	30
5.1 Lecciones Aprendidas del Modelo de Bangladesh.....	30
5.1.1 Selección de Sectores de alta Prioridad y Formular Programas Sectoriales	30
5.1.2 Colaboración con AOD Relacionados con Japón y Sostenga Discusiones Transparentes.....	31
5.1.3 Utilice el abundante Conocimiento de la Situación Socioeconómica de Áreas Rurales del País Receptor.....	31
5.1.4 Obtener una Visión Clara de la Jurisdicción y Capacidad de las Agencias de Implementación y Establezca una Buena Relación con Ellos	32
5.1.5 Comparta Continuamente la Información con Otros Donantes	33
5.2 Recomendaciones para la Efectiva Formulación de Proyectos de Agricultura y Desarrollo Rural.....	33
5.2.1 Redefinición de un “Buen Proyecto” para del Desarrollo Agrícola y Rural.....	34
5.2.2 Fortalecimiento de la Coherencia Lógica del Proyecto Solicitado	35
5.2.3 Fortalecer el Apoyo de la Oficina Principal hacia las Oficinas Locales	37
5.2.4 Aprovechamiento de Recursos Humanos Externos y Promoción de la Integración “Formulación-Ejecución” del Proyecto	37
Apéndice Cinco Criterios de Evaluación de la JICA	39
Referencias	40

Resumen Ejecutivo

1. Antecedente y objetivo del Estudio

- (1) En Bangladesh, la Embajada de Japón y las Oficinas Locales de la Agencia Internacional de Cooperación del Japón (JICA) y el Banco de Japón para la Cooperación Internacional (JBIC) han estado procurando establecer un abordaje llamado "El Modelo Bangladesh" y su aplicación desde el 2001. El abordaje, caracterizado como la "selección, concentración y colaboración", fue adoptado para realizar una planificación más unificada y coherente, así mismo una implementación de la AOD con la utilización eficaz de los recursos limitados de las organizaciones relacionadas a la AOD. El departamento de Desarrollo Rural de la JICA ha tomado nota del hecho que la tasa de aprobación de proyectos (el porcentaje de los proyectos evaluados como A o B) ha mejorado según lo demostrado abajo, atribuyendo la creciente tasa al uso de este modelo.

Año Fiscal		No. Total	A/B	C	D	% de A/B
2003	Total JICA	51	10	6	35	20
	Departamento de Desarrollo Rural	10	2	3	5	20
2004	Total JICA	43	20	3	20	47
	Departamento de Desarrollo Rural	6	2	0	4	33
2005	Total JICA	43	26	2	15	60
	Departamento de Desarrollo Rural	4	3	0	1	75

- (2) Mientras tanto, el Departamento de Desarrollo Rural ha estado implementando un estudio para preparar la Directriz para la Identificación y Formulación de Proyectos de Desarrollo Agrícola y Rural (de ahora en adelante referido como "la Directriz") para algunos países seleccionados desde abril de 2004. La Directriz debe ser utilizada como material de referencia para las Oficinas Locales de la JICA a los fines identificar y formular proyectos altamente factibles.
- (3) Como parte del trabajo para formular la Directriz, este estudio apunta a obtener lecciones para la identificación y formulación de proyectos de Desarrollo Agrícola y Rural en manos de las oficinas locales de la JICA y el Departamento de Desarrollo Rural por medio del análisis del abordaje y proceso adoptado por el Modelo Bangladesh que es reconocido como un caso pionero conducido por el Task Force Local de la AOD (de ahora en adelante referido como "el TF-AOD") para identificar y formular proyectos.
- (4) Este informe consiste de: 1) La presentación de los roles asumidos por las oficinas locales de la JICA en la identificación y la formulación de proyectos y el proceso de aprobación de proyectos solicitados en vista del cambio actual hacia un gerenciamiento con mayor iniciativa local (capítulo 2); 2) Presentación de varios puntos de vista según lo concebido por la Oficina de la JICA en Tokyo para examinar proyectos solicitados (capítulo 3); 3) Análisis de la importancia y el rol del Modelo Bangladesh para la identificación de proyectos, formulación y presentación de su información, métodos de recolección de información (capítulo 4); y 4) Discusión sobre las lecciones aprendidas a partir del modelo y las recomendaciones para la identificación y la formulación efectiva de proyectos en el campo del Desarrollo Agrícola y Rural (capítulo 5).

2. Rol de las Oficinas Locales de la JICA en la Formulación de Proyectos y el Proceso de Aprobación.

- (1) Siguiendo el movimiento de fortalecer la capacidad de las oficinas locales de la JICA que comenzaron en el año (fiscal) 2004, la función de manejo de programas y proyectos, esta siendo ahora transferida desde la oficina principal hacia las respectivas oficinas locales. En este cambio, los roles asumidos por las oficinas locales en la fase de identificación y formulación de proyectos son clasificados en cinco categorías: 1) Consultar y coordinar las actividades con el TF-AOD; 2) Consultar y coordinar con el Gobierno del país receptor y de otros socios del desarrollo; 3) Entrevistar a los expertos de la JICA, consultores y otras personas recursos a los fines de obtener informaciones e intercambiar ideas; 4) Revisar la viabilidad del proyecto; y 5) Preparar y remitir el Formulario de Solicitud de Proyecto.
- (2) Los proyectos identificados y formulados basados en las actividades descritas en el punto anterior (1) son compiladas en un Formulario de Solicitud de Proyecto, el cual es remitido a la Oficina de la JICA en Tokyo. Los proyectos solicitados son clasificados en sectores individuales por el Departamento Regional Relevante. Mientras tanto, el Departamento Relevante para los temas de desarrollo propuestos (El Departamento de Desarrollo Rural en el actual contexto) examina y evalúa desde el punto de vista sectorial y técnico, tomando en consideración las políticas de la JICA para el Desarrollo Agrícola y Rural indicados en la Directriz Temática de la JICA y el Enfoque para la Planeación Sistemática de los Proyectos de Desarrollo.

3. Puntos de Vista de la Oficina de la JICA en Tokyo para la Valoración de Proyectos

- (1) El equipo de estudio mantuvo una serie de entrevistas con los directores y funcionarios del Departamento de Desarrollo Rural y del Departamento Regional Relevante con la intención de verificar una hipótesis, de que los proyectos formulados por el Modelo Bangladesh se ajustan a sus criterios de valoración. Sin embargo, en la oficina de la JICA en Tokyo no existen criterios definidos o unificados para seleccionar proyectos a ser implementados con la visión de permitir una respuesta flexible a las necesidades a nivel de campo. Sin embargo, los directores y los funcionarios de la Oficina en Tokyo examinan el Formulario de Solicitud de Proyecto desde diversos enfoques clasificados en seis categorías que se detallan en el cuadro de abajo.

Categoría	Puntos de vista para la revisión del Formulario de Solicitud de Proyecto
(1) ¿Cuál es el problema que se abordará? - los problemas y sus antecedentes	Es importante incluir en el Formulario de Solicitud de Proyecto una descripción detallada de los problemas. La descripción del antecedente es igualmente importante de modo que el estatus del problema en vista al desarrollo económico y/o desarrollo agrícola y rural del país referido puede ser determinado.
(2) ¿Qué deberá ser alcanzado? - objetivo/meta y resultados esperados	Es importante para las metas del proyecto y sus resultados (esperados) que su implementación esté claramente descrita. Es deseable que cualquier programa/proyecto se enfoque en la "gente".
(3) ¿Cómo puede el objetivo/meta ser alcanzado? - actividades y método de implementación	Es importante presentar claramente los pasos para alcanzar el objetivo/meta, i.e., las actividades concretas, el nivel de las inversiones (incluye la selección del esquema), viabilidad técnica y procedimientos/métodos planificados, etc.
(4) ¿Es el proyecto factible? -	Para que un proyecto solicitado sea evaluado como proyecto del grado A o del

viabilidad técnica, financiera e institucional	grado B, es esencial convencer al evaluador de la Oficina en Tokyo sobre la viabilidad de su implementación de acuerdo con los pasos indicados. Comprensión de la situación del área meta y el alcance de la jurisdicción así como la capacidad institucional y financiera de la institución ejecutora, es importante además de la verificación de la viabilidad técnica del proyecto.
(5) ¿Es el proyecto consistente con la política de la AOD del Japón?	Primero, el proyecto solicitado debe concordar con: 1) la reducción de la pobreza y seguridad humana que es una de las principales políticas asistenciales de la JICA (Aunque algunos puntos de vista para la revisión pueden diferir dependiendo del objetivo de proyecto; 2) áreas prioritarias establecidas por el Programa de Cooperación por País o el Plan Estratégico de Ejecución de Proyecto de la JICA y; 3) el programa sectorial y políticas de asistencia preparadas por el TF-AOD. Por otra parte, el Departamento de Desarrollo Rural acentúa los puntos de vista duales de desarrollo agrícola y desarrollo rural en línea con la Directriz Temática de la JICA y los abordajes para el Enfoque para la Planeación Sistemática de los Proyectos de Desarrollo. Para la puesta en marcha de un proyecto de desarrollo agrícola, la mejora prevista de la vida de la gente rural se debe indicar claramente como en el caso de un proyecto desarrollo rural. Es también importante referirse un cálculo aproximado de la asignación de presupuesto para la región y/o el país preparado por cada departamento regional de la JICA en conformidad con las líneas de la AOD del Ministerio de Relaciones Exteriores.
(6) ¿Es el proyecto consistente con la política de desarrollo del país receptor?	Asegurar la concordancia con las políticas y los planes de desarrollo del país receptor es también un aspecto sumamente importante. En algunos casos no solamente se examina la concordancia de las metas del proyecto sino también la concordancia del método de implementación y las inversiones con las políticas del país receptor.

- (2) La serie de entrevistas conducidas en la Oficina de la JICA en Tokyo establecen que los funcionarios de dicha Oficina, quienes son responsables de la revisión del Formulario de Solicitud de Proyecto, necesitan de informaciones en gran parte clasificadas en tres tipos a: 1) el marco del proyecto; 2) la situación del país receptor y; 3) la situación de Japón. Las informaciones mencionadas pueden incluir el tipo de información que se obtendrá durante la evaluación preliminar que sigue a la aprobación del proyecto. Sin embargo, es deseable que las oficinas locales de la JICA recojan una amplia gama de información usando consultores y personal nacional para poder almacenar la información como materiales de referencia esto para contestar rápidamente las preguntas hechas por la Oficina de la JICA en Tokyo.

4. El Modelo Bangladesh y su Importancia en la Formulación de Proyectos

- (1) En un ambiente asistencial como el de Bangladesh donde un gran número de donantes bilaterales y multilaterales ofrecen una amplia gama de cooperación, el Modelo Bangladesh tiene como meta superar las limitantes en la planificación y la implementación de la AOD de Japón y la provisión de asistencia de una manera mas unificada y coherente por medio de la "Selección, Concentración y Colaboración". Las políticas básicas adoptadas por el Modelo Bangladesh son las siguientes.

Selección	<ul style="list-style-type: none"> Selección de los sectores de la alta prioridad y sectores de la prioridad para AOD de Japón considerando el Programa de Cooperación por País para Bangladesh, la AOD de Japón en curso y anteriores a Bangladesh, las estrategias del desarrollo y los planes del gobierno de Bangladesh y la situación asistencial de otros donantes.
Concentración	<ul style="list-style-type: none"> Para fortalecer la efectividad y eficiencia de la AOD, los recursos disponibles para la inversión correspondiente, desarrollo del personal y coordinación de la ayuda, etc. se

	<p>concentran en la alta prioridad y la prioridad de sectores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se establece un Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) para cada prioridad o sectores prioritarios con el fin de compartir y la construcción sistemáticamente de conocimiento vital.
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • La embajada de Japón, la oficina de la JICA y La oficina del JBIC en Bangladesh asigna el personal para cada Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) interorganizacional. • Las tres organizaciones participan en las discusiones con el gobierno de Bangladesh y en la armonización entre donantes y comparten las informaciones obtenidas entre las organizaciones. • Colaboración y comunicación de las ONG's japonesas y compañías privadas están siendo fortalecidas a través del grupo de estudio sobre asistencia para el desarrollo de Bangladesh. • Se hacen los esfuerzos de compartir informaciones con otros miembros de la comunidad de donantes a través de la Web site de la embajada de Japón, listados de correo, reuniones de estudio, etc.

- (2) La característica principal de las actividades desarrolladas en el marco del Modelo Bangladesh es la de compartir informaciones e intercambiar ideas con los demás interesados del lado japonés, a la que se suma la colaboración de la Embajada de Japón, de la JICA, JBIC y JETRO. En segundo lugar, alta prioridad y sectores prioritarios han sido seleccionados conforme al programa de desarrollo (I-PRSP) de Bangladesh. Tercero, un Grupo de Trabajo Sectorial (SGW) se instala para cada sector prioritario y un programa sectorial es formulado para cada sector prioritario. Cuarto, un diagrama de la correlación para los proyectos en curso y proyectos planificados en cada sector es preparado para establecer la relación mutua entre los proyectos mientras el trabajo esté en progreso para que queden claros los tiempos que demandará la introducción de nuevos proyectos y el potencial presupuestario para estos proyectos a través de la formulación de un "Plan de Rotación (Rolling Plan)".
- (3) El cuadro de abajo resume los logros principales del Modelo Bangladesh en el sector agrícola y desarrollo rural hasta Marzo del 2005

Selección	<p>Establecimiento de los componentes principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • El "Incremento del ingreso y la productividad", "Provisión de la infraestructura rural" y del "Empoderamiento (empowerment) de las instituciones de gobiernos locales y los pobres" son establecidos como los componentes principales (áreas prioritarias dentro del sector) sobre la base de temas de desarrollo tales como la "agricultura de baja productividad y pobreza en áreas rurales", la "infraestructura rural insuficiente" y el "Débil gobernabilidad y participación local" identificados por el Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) de Agricultura y Desarrollo Rural. • Los proyectos en curso se revisan para examinar la relevancia de la asistencia Japonesa.
Concentración	<p>Concentración de recursos en los componentes arriba mencionados</p> <ul style="list-style-type: none"> • El enlace de proyectos en curso ha sido revisado además de que los proyectos en curso con proyecciones de cinco años han sido examinados para cada uno de los componentes principales, para la implementación de la asistencia unificada y coherente en el sector como un todo. • La preparación de un "Rolling Plan" está en progreso a partir de Marzo 2005 basado en el programa sectorial para determinar el tiempo deseado para la introducción de nuevos proyecto y sus posibles presupuestos.
Colaboración	<p>Colaboración entre la embajada de Japón, JICA y JBIC, discusión con el Gobierno de Bangladesh y coordinación con otros donantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las tres organizaciones han asignado representantes al Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) para estimular las discusiones interorganizacionales. • La coordinación entre los componentes principales ha sido promovida a través del envío de

un consejero en desarrollo rural (infraestructura) al LGED y la asignación de un coordinador del programa de desarrollo rural a la oficina de la JICA.

- Se ha formado el Grupo de Estudio en Asistencia para el Desarrollo de Bangladesh para compartir e intercambiar informaciones con otros japoneses involucrados en dar asistencia (la agricultura y el desarrollo rural el sector ha sido particularmente activo en discusiones interorganizacionales y reuniones del estudio sobre la asistencia para el desarrollo.)
- Ha sido preparado una versión en inglés del programa sectorial (una versión revisada está siendo preparada a partir de marzo del 2005) para indicar el direccionamiento de la ayuda japonesa en el sector al Gobierno de Bangladesh y otros donantes.
- Se ha promovido la socialización de informaciones a través de uso Web site, listas de correo, el etc.

- (4) La coordinación entre diversas organizaciones es vital para la puesta en práctica y promoción de las políticas básicas arriba mencionadas. Lo que es particularmente importante para una coordinación armónica es que las partes involucradas encuentren suficientes ventajas para justificar el costo y los incentivos para que la coordinación sea claramente reconocida. Se cree que la coordinación entre los miembros participantes del Modelo Bangladesh ha progresado favorablemente debido a las siguientes ventajas e incentivos.

- Mientras los miembros discuten varios temas con personas de diferentes organizaciones, estos desarrollan la habilidad de formular y diseñar proyectos desde diversos puntos de vista.
- El dar énfasis en las discusiones sobre terrenos iguales hace que los dos sean útiles y agradables.
- "Mejores Resultados" y una "evaluación más elevada de los resultados" se pueden alcanzar con la coordinación entre proyectos.
- Muchos miembros están conscientes de la importancia de las políticas del gobierno japonés de promover la asistencia orientada al campo de acción.
- Como el Modelo Bangladesh está atrayendo mucho la atención de aquellas personas relacionadas con la AOD de Japón, la participación en el modelo da a los miembros un sentido de satisfacción social.

- (5) La situación actual del Modelo Bangladesh y el Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) para el desarrollo agrícola y rural es que las diversas actividades afines ha empezado gradualmente a echar raíces. Estas actividades consisten en la reflexión de la experiencia y conocimiento de la JICA en la formulación de políticas de asistencia por parte del Task Force Local de la AOD (TF-AOD) y la presentación de tales políticas al gobierno de Bangladesh y otros donantes a través de las actividades de la JICA y la realización de reuniones sobre la asistencia para el desarrollo a los fines buscar una amplia gama de opiniones.

- (6) Tal como se menciona en el Capítulo 3, la importancia de recoger informaciones (haciéndola disponible cuando lo requiera la oficina principal de la JICA) requeridas para la valoración de proyectos solicitados, fue indicado en varias ocasiones durante las entrevistas mantenidas en la Oficina de la JICA en Tokyo. En el Modelo Bangladesh, los requerimientos de la Oficina en Tokyo para el Formulario de Solicitud de Proyecto son respondidos por el esfuerzo del grupo de compartir activamente la información e intercambiar impresiones entre los miembros del Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) y con los interesados de Bangladesh y de otras partes, la cuál a menudo está más allá de la capacidad de los funcionarios individuales.

5. Lecciones del Modelo Bangladesh y Recomendaciones para la Formulación Eficaz de Proyectos de Desarrollo Agrícola y Rural

- (1) El cuadro de abajo señala las lecciones aprendidas a partir del Modelo Bangladesh en relación a la identificación y formulación de proyectos en el campo de desarrollo agrícola y rural. Se cree que estas lecciones contribuirán a una mayor aprobación de los proyectos de desarrollo agrícola y rural para otros países receptores. Entre estas lecciones, se podría decir que la formulación de un programa sectorial es la clave para la identificación y formulación de proyectos.

<p>5.1.1 Seleccionar sectores de la alta prioridad y formular programas sectoriales</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Modelo Bangladesh ha establecido sectores de alta prioridad y sectores prioritarios, tomando en consideración el tamaño de la ayuda y los recursos disponibles en el lado japonés y las necesidades totales del desarrollo. Para los sectores de alta prioridad, el Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) ha formulado programas sectoriales para los sectores respectivos. El trabajo se encuentra en marcha preparando a modo de prueba el diagrama de correlación así como el "Plan de Rotación (Rolling Plan)" sobre la base de los programas sectoriales. • La identificación y la formulación de proyectos de acuerdo con programas sectoriales, el diagrama de la correlación y el "Plan de Rotación (Rolling Plan)" asegura "la consistencia lógica de los proyectos", permitiendo la preparación de un Formulario de Solicitud de Proyecto con un respaldo informativo en relación al antecedente y es, por lo tanto, altamente persuasivo.
<p>5.1.2 Coordinación y discusiones transparentes con los interesados de Japón</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un proyecto que se conforma con las políticas fijadas anteriormente por el Task Force Local de la AOD es altamente persuasivo en relación a la Oficina de la JICA en Tokio y por lo tanto, muy probable de ser calificado como proyecto del grado A o del grado B. Además las discusiones dentro del Task Force Local de la AOD basada en una fuerte conciencia crítica de cada uno de los miembros no solamente implica la diversificación de los puntos de vista sino también crea un sentido de unidad entre los participantes y la sensación de que forman parte de un esfuerzo de desarrollar, como el "conjunto japonés", proyectos valiosos para el país receptor. • Los efectos positivos arriba mencionados pueden ser alcanzados solamente con discusiones transparentes y un sentido de confianza e igualdad entre los participantes sin hacer caso de sus posiciones oficiales. El contenido de las discusiones en las reuniones del Task Force Local de la AOD se debe divulgar tanto como sea posible para asegurar la consistencia lógica sin conceder demasiada importancia en las opiniones de ciertos miembros.
<p>5.1.3 Aprovechamiento de amplio conocimiento sobre la situación socioeconómica del sector rural del país receptor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una de las razones por la que se ha materializado la formulación de programas sectoriales para el desarrollo agrícola rural dentro del Task Force Local de la AOD en Bangladesh fue la existencia del amplio conocimiento de la situación socioeconómica y mecanismos administrativos del sector rural de Bangladesh que ha sido acumulado a través de los esfuerzos de muchos años tales como el Estudio Conjunto para el Desarrollo Agrícola y Rural (JSARD), el Estudio Conjunto para el Experimento en Desarrollo Rural (JSRDE) y el Proyecto Participativo en Desarrollo Rural (PRDP), todos asistidos por JICA. • Para la utilización eficaz de la experiencia y conocimiento de campo para la formulación de programas sectoriales, un factor significativo es el involucramiento de las personas con amplios conocimientos tales como el experto asignado a la Junta de Desarrollo Rural de Bangladesh (BRDB) como consejero en la administración del desarrollo participativo rural. El coordinador rural del programa de desarrollo de la JICA también está desempeñando un papel importante en facilitar la coordinación armónica y discusiones transparentes del Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) en desarrollo agrícola y rural.
<p>5.1.4 Obtener una visión clara de la jurisdicción y capacidad de la institución ejecutora y el establecimiento de una buena relación con ellas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La jurisdicción y la capacidad de una agencia de gobierno cambia generalmente cuando surgen cambios en las políticas, la estructura de para la reforma, particularmente en el campo del desarrollo agrícola y rural, debido al cambio hacia una economía de mercado, privatización y la descentralización y se le debe prestar atención a estos cambios. La recolección constante de información a través de los funcionarios y

autoridades del gobierno del país receptor es vital para entender correctamente la naturaleza y el grado de éstos cambios.

- Hay algunos casos en los cuales la sostenibilidad del proyecto se ve comprometida debido a la limitada capacidad de la institución ejecutora en términos de finanzas y personal. Son numerosos los casos en que un proyecto es puesto en marcha aun cuando la capacidad de la institución ejecutora es cuestionable o incierta lo que compromete la sostenibilidad de dichos proyectos después de que la cooperación japonesa haya culminado. Cuando la capacidad de ejecución es cuestionable o incierta, es necesario modificar el propósito del proyecto por: el establecimiento viable de un sistema de ejecución y/o fortaleciendo la capacidad de la institución ejecutora y de su personal o re-examinar el marco lógico del proyecto.
- Es esencial tener en cuenta que el sector del desarrollo agrícola y rural presenta una diversidad de necesidades. Por consiguiente, la clarificación de las responsabilidades de la institución ejecutora es esencial para determinar que tan lejos puede llegar la agencia en el proceso de ejecución.

5.1.5 Compartir continuamente las informaciones con otros donantes

- Ante la situación en donde los donantes armonizan sus actividades a los fines alcanzar una meta común, es esencial expresar continuamente lo que Japón puede hacer no solo con el gobierno del país receptor sino también con otros donantes para obtener su entendimiento y lograr que las actividades de asistencia sean llevadas a cabo eficiente y efectivamente.
- La clarificación del papel que jugará Japón/JICA en la comunidad de donantes conducirá a la identificación y formulación de proyectos que pueden adaptarse a los cambios recientes en el ambiente de asistencia.

- (2) Basado en los puntos de vista arriba mencionados para el Formulario de Solicitud de Proyecto y las lecciones aprendidas del modelo Bangladesh, el equipo de estudio propone los siguientes cuatro puntos sobre las cuales las oficinas locales de la JICA podrían identificar y formular proyectos de desarrollo agrícola y rural mas efectivamente en colaboración con la Oficina de la JICA en Tokyo.

Recomendaciones	Lecciones relevantes del Modelo Bangladesh	Puntos Claves
Recomendaciones con respecto a la formulación de políticas		
5.2.1 Redefinir "un buen proyecto " en el campo de desarrollo agrícola y rural	5.1.1 Seleccionar los sectores de alta prioridad y formular los programas sectoriales 5.1.2 Colaborar y mantener discusiones transparentes con los interesados del lado japonés	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la definición de un "buen proyecto" según lo concebido por el Departamento de Desarrollo Rural a las oficinas locales • Clarificación del alcance del Departamento de Desarrollo Rural
5.2.2 Fortalecer la consistencia lógica de los proyectos solicitados	5.1.1 Seleccionar los sectores de alta prioridad y formular los programas sectoriales 5.1.2 Colaborar y mantener discusiones transparentes con los interesados del lado japonés 5.1.3 Aprovechar el amplio conocimiento del país receptor en relación a la situación socioeconómica del sector rural 5.1.4 Obtener una visión clara de la jurisdicción y la capacidad del la institución ejecutora y establecer una buena relación con ellas 5.1.5 Compartir continuamente informaciones con otros	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los proyectos en las oficinas locales de acuerdo con la definición de un "buen proyecto" establecido por la Oficina en Tokyo • Identificación de las necesidades de la zona objeto • Identificación del lineamiento de desarrollo del país receptor • Identificación de las "necesidades viables" basada en el funcionamiento y capacidad de la institución ejecutora. • Clarificación del posicionamiento estratégico que ocupan los proyectos en la tendencia asistencial en el país receptor (por ejemplo, la armonización entre donantes y Grupo de Trabajo Sectorial-SWAP) • Impulsar la socialización de

	donantes	informaciones y el intercambio de opiniones en relación a los puntos anteriores con los interesados del lado japonés, la institución ejecutora del país receptor, otros donantes entre otros.
Recomendaciones en relación al sistema y la institución		
5.2.3 Fortalecer el apoyo de la Oficina de la JICA en Tokyo a las oficinas locales	5.1.2 Colaborar y mantener discusiones transparentes con los interesados del lado japonés 5.1.4 Obtenga una visión clara de la jurisdicción y la capacidad de la institución ejecutora y establezca una buena relación con ellas	<ul style="list-style-type: none"> • Provisión constante de informaciones y apoyo por parte de la Oficina de la JICA en Tokyo. • Descripción de "un buen o mal Formulario de Solicitud de Proyecto" y la elaboración de la lista de verificación en donde se detallen los aspectos a tener en cuenta en relación a dicho Formulario.
5.2.4 Utilizar la experiencia externa y promover la integración de la "formulación y ejecución" de los proyectos	5.1.2 Colaborar y mantener discusiones transparentes con los interesados del lado japonés 5.1.3 Aprovechar el amplio conocimiento del país receptor en relación a la situación socioeconómica del sector rural 5.1.4 Identificar el funcionamiento y la capacidad de la institución ejecutora y establecer una buena relación con ellas	<ul style="list-style-type: none"> • Selecciones de sectores y temas prioritarios ajustadas a la escala de la Oficina Local. • Aprovechamiento más eficiente de la experiencia externa (i.e., personal ajena a la JICA y expertos) • Aseguramiento de la consistencia del proyecto desde su formulación hasta su implementación y la reducción del tiempo y costo que demanda dicho proceso (mejoramiento del costo de funcionamiento por medio del aprovechamiento constante de los recursos humanos externos)

Abreviaturas y siglas

ADB	Banco de Desarrollo Asiático
ADF	Fondos del Desarrollo Asiático
ADP	Programa Anual de Desarrollo
AOD	Asistencia Oficial para el Desarrollo
BRDB	Junta de Desarrollo Rural de Bangladesh
C/P	Contraparte
CG	Grupo Consultivo
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional
EC/EU	Comisión Europea/ Unión Europea
EOJ	Embajada de Japón
ERD	División de Relaciones Económicas (del Ministerio de Finanzas)
FY	Año Fiscal (Financiero)
GDP	Producto Interno Bruto
GOB	Gobierno de Bangladesh
IDA	Asociación Internacional para el Desarrollo
IDCJ	Centro para el Desarrollo Internacional de Japón
IMF	Fondo Monetario Internacional
I-PRSP	Papel interino para el Estudio de Estrategias de Reducción de la Pobreza
JBIC	Banco de Cooperación Internacional de Japón
JETRO	Organización del Comercio Exterior del Japón
JICA	Agencia de Cooperación Internacional de Japón
JOCV	Servicio de Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero
JSARD	Estudio conjunto en Desarrollo Agrícola y Rural
JSRDE	Estudio conjunto en el Experimento de Desarrollo Rural
LCG	Grupo Consultivo Local
LGED	Departamento de Ingeniería de Gobierno Local
M&E	Monitoria y Evaluación
MDGs	Metas de Desarrollo del Milenio
NGO	Organizaciones No-gubernamentales
OECD	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
PCM	Manejo del Ciclo de Proyectos
PRDP	Proyecto de Desarrollo Rural Participativo
PRSP	Estrategia para la Reducción de la Pobreza
R/D	Registro de Discusiones
S/W	Alcance del Trabajo
SWAP	Enfoque Amplio del Sector
SWG	Grupo de Trabajo Sectorial
TF-AOD	Task Force Local de la AOD (establecido localmente en cada país asistido por Japón)
UNDP	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
WHO	Organización Mundial de la Salud

1. Introducción

1.1 Antecedente y Objetivo del Estudio

La agricultura sigue siendo un sector principal de la economía de muchos países en vías de desarrollo, aportando una parte sustancial de sus ganancias al Producto Interno Bruto (por sus siglas en inglés, GDP) y de la exportación. La mayoría de la población vive en áreas rurales siendo la agricultura y las actividades afines el sustento principal de su vida. Puesto que la gente rural es en gran parte pobre en esos países, la agricultura y el desarrollo rural es también significativo a la luz de la reducción de la pobreza y la seguridad alimentaria a nivel del hogar. Se reconoce de hecho como medio eficaz para la reducción de la pobreza en esos países.

Considerando que el desempeño del sector, es afectado fuertemente por condiciones naturales y socioeconómicas del país o zona objeto, el gobierno japonés, incluyendo a la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), ha estado buscando un abordaje específico para el desarrollo agrícola y rural para cada país, basado en el Programa de Cooperación por País. Dicho abordaje se ha vuelto más importante para la JICA, quien en la actualidad lleva a cabo una reforma institucional con miras de reforzar las operaciones de las oficinas locales a los efectos de responder con mayor celeridad y efectividad a las necesidades de los países pobres y los países en vías de desarrollo.

Ante lo dicho la JICA, como una institución ejecutora, ha conducido un estudio para preparar la Directriz para la Identificación y Formulación de Proyectos de Desarrollo Agrícola y Rural para las oficinas locales en algunos países seleccionados (i.e., las Filipinas, Paquistán, Turquía, Etiopía, Senegal, Túnez, Bolivia y Honduras) durante el período de abril de 2004 a agosto de 2005. El estudio fue confiado al Centro Internacional del Desarrollo de Japón (IDCJ)¹.

El presente estudio fue conducido como parte del estudio antes mencionado con el propósito de extraer las lecciones del abordaje de la JICA en la identificación y formulación de proyectos en Bangladesh, con miras de realizar tareas similares en otros países. El abordaje, llamado "Modelo Bangladesh", se caracteriza como la selección y concentración a través de la colaboración entre miembros Task Force Local de la AOD de Japón (TF-AOD), también, la embajada de Japón y las oficinas locales de JBIC y JICA. El TF-AOD en Bangladesh fue el primero en ser establecido entre el "TASK FORCE LOCAL DE LA AOD" de otros países y ha estado trabajando de cerca con los mayores actores de desarrollo en el país, e.g., el Gobierno de Bangladesh, otros donantes y ONG's.

1.2 Alcance del Estudio

- 1) Analizar el proceso de formulación y valoración de los programas y proyectos en JICA.
- 2) Examinar el abordaje de la JICA para la identificación y formulación de proyectos en Bangladesh, i.e., *Modelo Bangladesh*, y su aplicabilidad para la identificación y la formulación en otros países.
- 3) Extraer lecciones del Modelo Bangladesh y presentar recomendaciones a la JICA para la identificación y formación efectiva de proyectos en agricultura y desarrollo rural por

¹ IDCJ fue fundado en 1971 como el primer "Grupo de Pensadores" sin fines de lucro, especializado en el campo de la cooperación internacional para el desarrollo y desde entonces ha buscado una agenda de vanguardia en la capacitación, investigación y actividades de consultoría. Su clientela incluye el Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca, Ministerio de Economía, Comercio e Industria, JICA y el Banco de Japón para la Cooperación Internacional (JBIC).

otras oficinas locales.

- 4) Preparar un informe y finalizarlo sobre la base de los comentarios emitidos por el comité asesor instalada en las Oficina de la JICA en Tokyo.

1.3 Calendario de Trabajo

Tareas	2005					
	Ene.	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1) Analizar los procesos de identificación y formulación de proyectos y su aprobación en la JICA		□				
2) Examinar el Modelo Bangladesh y su aplicabilidad en otras oficinas locales de la JICA.			■			
3) Extraer lecciones del Modelo Bangladesh y presentar recomendaciones para la identificación y formulación de proyectos			□			
4) Preparar el Borrador del Informe			□			
5) Presentar el Borrador del Informe al comité asesor					△	
6) Preparar el Informe Final y sus respectivas versiones en Inglés/Español/ Francés						□

□ Trabajo en Japón ■ Trabajo en Bangladesh

1.4 Composición del Informe

El presente Informe consta de cinco capítulos, incluyendo este capítulo de Introducción, como se ilustra en la Figura 1-1. El Capítulo 2 explica los roles que cumplirán las Oficinas Locales de la JICA en la identificación y formulación de proyectos ante una nueva corriente que apunta hacia la iniciativa local, y el proceso de aprobación de dichos proyectos. El Capítulo 3 presenta el “pensamiento básico” que aplican los funcionarios de la oficina de la JICA en Tokyo para evaluar y estudiar la propuesta de proyecto remitida por una oficina local. Las entrevistas realizadas a nivel central tuvo como propósito verificar la hipótesis que los proyectos formulados por el Modelo Bangladesh llenaban sus criterios de valoración. El Capítulo 4 analiza la situación de Bangladesh, enfocando sus antecedentes, objetivos, actividades, importancia para la formulación de proyectos y temas para una mejoría futura. Finalmente, El Capítulo 5 discute lecciones aprendidas a partir del Modelo Bangladesh que

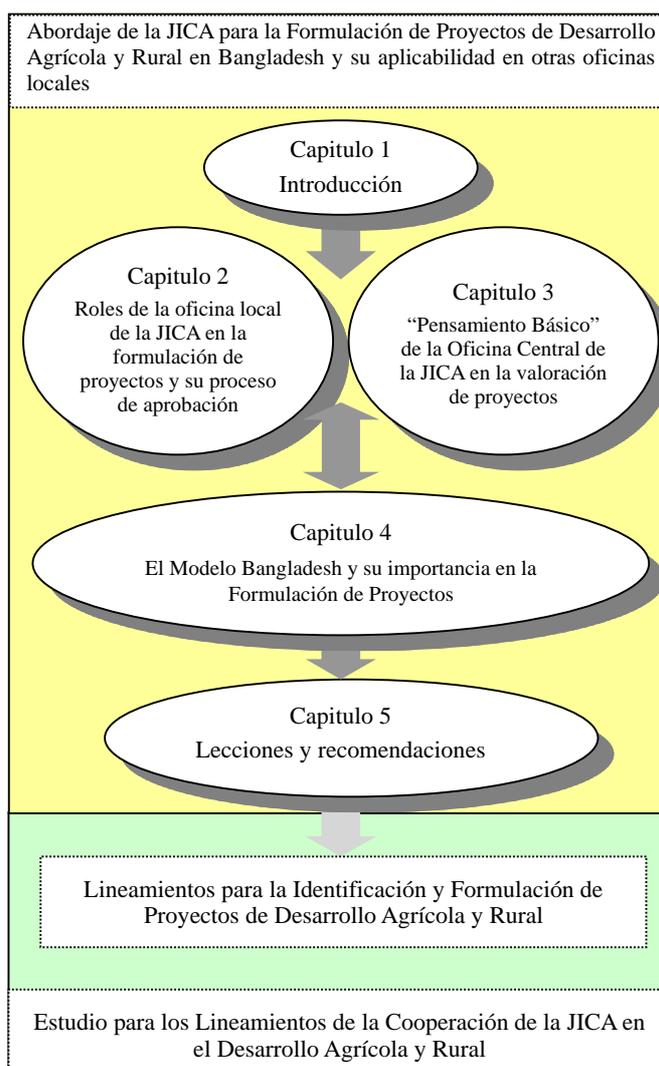


Figura 1-1 Composición del Informe

pueden ser utilizados en la formulación de proyectos por otras oficinas locales de la JICA y presenta algunas recomendaciones para una identificación y formulación de proyectos más efectiva.

Tal como señala la Figura 1-1, los resultados de este estudio sirvieron como sustento para el Lineamiento para la Identificación y Formulación de Proyectos de Desarrollo Agrícola y Rural en las Filipinas, Pakistan, Turquía, Etiopía, Senegal, Tunisia, Bolivia y Honduras, respectivamente.

2. Rol de las Oficinas Locales de la JICA en la Formulación de Proyectos y el Proceso de Aprobación

2.1 Flujo del Manejo de Proyectos y Roles de las Oficinas Locales de la JICA

A partir del mes de Abril de 2004 la JICA ha iniciado el proceso de delegar las responsabilidades concernientes el Manejo de Proyecto a las oficinas locales como parte de una reforma organizacional con miras a desarrollar un sistema de toma de decisiones, más rápida y eficiente. Se espera que las oficinas locales de la JICA tomen el cargo de tareas tales como la planificación (incluyendo la identificación y formulación de programas y proyectos), gestión, administración y M&E. La identificación y formulación de proyectos son consideradas como parte del manejo de proyecto, junto con la provisión de información para la valoración en la Oficina en Tokyo, evaluación preliminar, discusiones con el gobierno receptor sobre el Alcance de Trabajo del Proyecto(S/W) o el Registro de Discusiones (R/D) y la evaluación intermedia, final y posterior. La Figura 2-1 señala los principales roles de las oficinas locales en el manejo de proyectos.

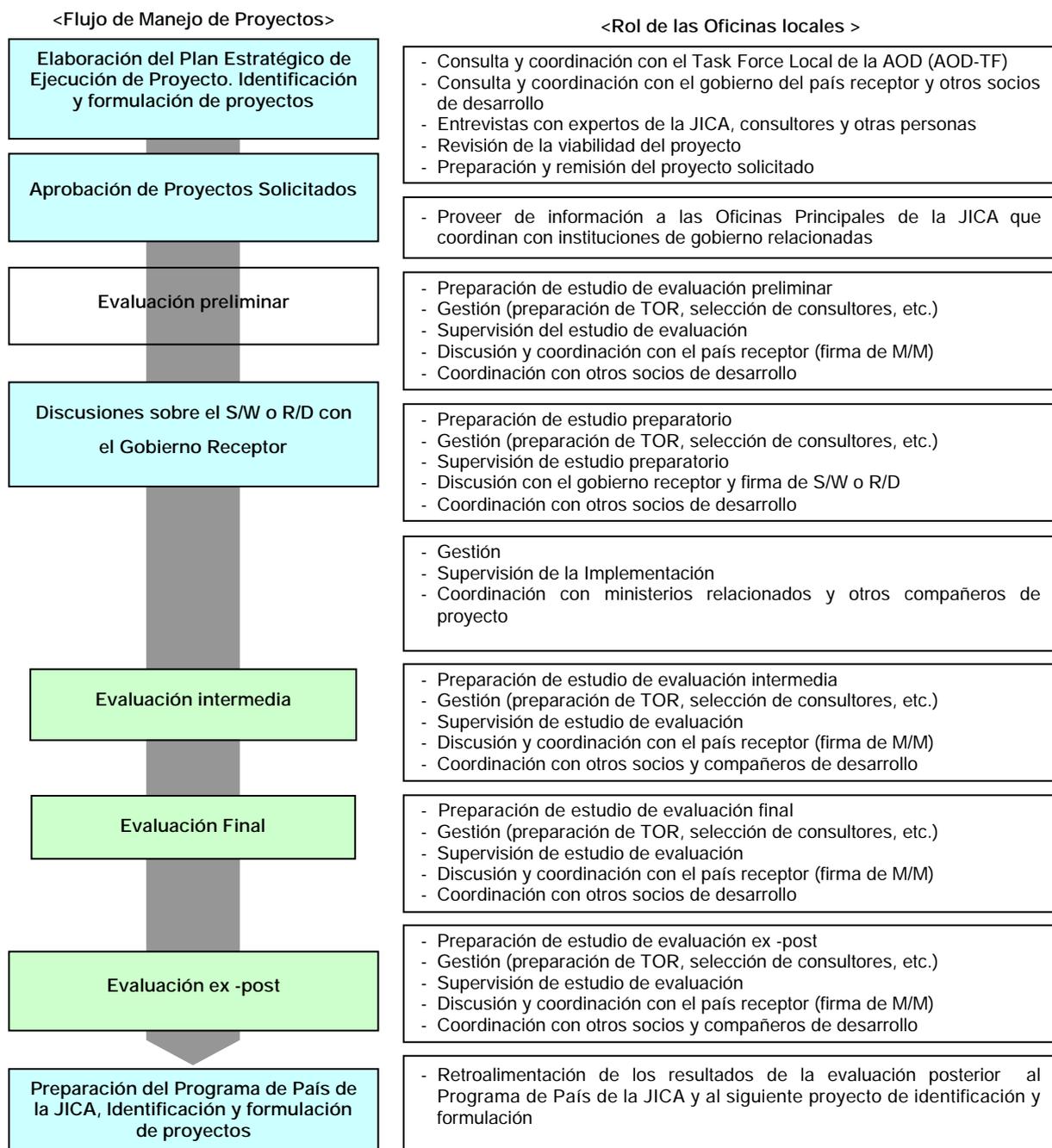


Figura 2-1 Flujo del Manejo de Proyecto y las Funciones de las Oficinas locales de la JICA

Fuente : Elaborado por el Equipo de Estudio basado en el Departamento de Planificación y Coordinación de la JICA, *JICA Lineamientos para la Evaluación de Proyectos: Métodos Prácticos para la Evaluación de Proyectos*, Septiembre 2004 y otros documentos de la JICA.

2.2 Rol de las Oficinas Locales de la JICA en la Formulación de Proyectos

A continuación los cinco principales roles que cumplirán las oficinas locales de la JICA en la identificación y formulación de proyectos tal como indica la figura 2-1.

(1) Consulta y Coordinación con el grupo conjunta de la AOD (TF-AOD)

Es importante seleccionar áreas/sectores prioritarios y concentrar esfuerzos en ellos a la luz de los limitados recursos financieros y humanos del lado japonés. Las políticas y programas de

asistencia del Japón son formuladas por el TF-AOD sobre la base del Programa de Cooperación por País, políticas y planes nacionales de desarrollo de los países receptores. La actividad del TF-AOD esta enfocada en la colaboración entre la Embajada de Japón, JICA y el JBIC, para una implementación de la AOD más efectiva y eficiente por el gobierno japonés como un todo.

JICA, como una agencia de cooperación técnica, juega un rol importante en la identificación, formulación y ejecución de de proyectos actuales y de proyecciones futuras contribuyendo a la formulación del lineamiento del Task Force Local de la AOD con el uso de las informaciones y conocimientos cultivados por parte de los consultores y expertos en el campo de acción (en todos los niveles compuestos por el gobierno central, gobierno local y sector rural entre otros).

(2) Consulta y coordinación con el gobierno del país receptor y otros socios de desarrollo

Es esencial tener una comunicación día-a-día con el gobierno receptor para identificar y formular proyectos viables y efectivos. La experiencia de la JICA podría ser reflejada a través del TF-AOD en la Reunión Consulta sobre Políticas de Cooperación con los países receptores. La Reunión Consulta es una actividad importante que permite al gobierno Japonés relacionar sistemáticamente sus políticas (the ODA Charter and the Country Assistance Program) con la implementación de proyectos individuales en línea con las políticas de los países receptores.

La discusión con otros donantes y ONG es algo también indispensable para apoyar las coordinaciones de los socios guiadas por el gobierno receptor. El gobierno Japonés debería elucidar la política AOD para evitar la duplicidad y armonizar la asistencia con otros donantes. Las oficinas locales de la JICA deberían jugar un papel en la discusión del TF-AOD con otros donantes, retroalimentando con su conocimiento y su experiencia de campo.

(3) Entrevistas con Expertos de la JICA, Consultores y otras personas

Las solicitudes de asistencia de los países receptores son frecuentemente remitidas a las oficinas locales a través de expertos y consultores trabajando para la JICA en proyectos similares. Es necesario escudriñar las solicitudes cuidadosamente de acuerdo las políticas de asistencia del sector, formuladas por el TF-AOD e identificar los proyectos que se ajustan a la asistencia de la JICA. Se aconseja entrevistar a los expertos de la JICA, consultores y otros recursos como Estudiosos, profesionales de ONG y oficiales de gobierno a los fines de recoger sus opiniones e informaciones. En adición a esto se deberán realizar visitas a la zona objeto a los fines de verificar los datos estadísticos y las opiniones obtenidas a través de las entrevistas o para recoger mayor información relevante.

(4) Estudio sobre la factibilidad del Proyecto

La factibilidad del proyecto solicitado debería ser examinada bajo los siguientes puntos:

- Políticas sectoriales de Japón y las del país receptor
- Situación actual del área meta
- Ambientes nacional e internacional que rodea a la asistencia de desarrollo
- Capacidad institucional, financiera y técnica de la institución ejecutora candidata

- Escala apropiada de la asistencia (i.e., si JICA tiene la capacidad y el gobierno receptor tiene la capacidad de absorberlo)
- Prioridad del proyecto para el gobierno Japonés/ JICA y la del gobierno receptor;
- Propósitos específicos del proyecto; y
- Asistencia de otros donantes del sector.

(5) Preparación y remisión del Formulario de Solicitud de Proyecto²

El Formulario de Solicitud de Proyecto debe ser enviado a las Oficina de la JICA en Tokyo a fines del mes de agosto. La lista de verificación para preparar el Formulario de Solicitud de Proyecto debe estar adjunta al lineamiento para la identificación y formulación de proyectos de Desarrollo Agrícola y Rural para cada uno de los países seleccionados mencionados en el Capítulo 1 en donde deben mencionarse todos los puntos a tenerse en cuenta para la preparación del Formulario.

2.3 Proceso de Aprobación

El Formulario de Solicitud de Proyecto debe ser remitido por las oficinas locales a finales de agosto de cada año, estas son clasificadas por el respectivo Departamento Regional de la Oficina de la JICA en Tokyo de acuerdo con los campos y temas y valoración desde un punto de vista comprensivo. El Departamento de Desarrollo Rural examina las solicitudes desde un punto de vista sectorial y técnico indicado en los Lineamientos y Directriz Temática de la JICA para el Enfoque para la Planeación Sistemática de los Proyectos de Desarrollo.³ Existen algunos casos en los cuales un proyecto es aprobado por el Departamento Regional pero es valorado en forma diferente por el Departamento de Desarrollo Rural.

Los procedimientos para la valoración de proyectos solicitados pueda variar debido a la bases de cada departamento. El Departamento para el Desarrollo Rural, por ejemplo, tiene varias reuniones a diferentes niveles para la valoración. Solicitudes para el estudio de programas de desarrollo, proyectos de cooperación técnica y el despacho de expertos de largo plazo son discutidos por todo el departamento incluyendo a Director del Departamento. Otros temas que requieren menos entradas son generalmente valorados por el jefe de grupo y aprobados por el Director del Departamento, manteniéndose una reunión de acuerdo a la necesidad. El Departamento Regional, Departamento para el Desarrollo Rural y el Departamento de Planificación y Coordinación se confieren bajo la coordinación de latters's para examinar todos los Formularios y tomar una decisión a nivel de JICA.

Los resultados finales son remitidos al Ministerio de Relaciones Exteriores por el Departamento de Planificación y Coordinación entre el mes de Septiembre y Octubre. El Ministerio de Relaciones Exteriores tendrá la primera reunión inter-ministerial con el Ministerio de Agricultura, Silvicultura (Forestal) y Pesca en Noviembre. Si las oficinas locales de la JICA no pudieron remitir los Formularios a finales de agosto, entonces, sería difícil coordinar las actividades necesarias entre la Oficina en Tokyo, las oficinas locales y los diferentes departamentos. El resultado podría ser la desaprobación de la solicitud.

² *Yosei anken chosahyo* en Japonés, traducido por el equipo de estudio.

³ JICA, Instituto para la Cooperación Internacional, *Directriz temática de la JICA para el Desarrollo Agrícola y Desarrollo Rural*, Octubre 2004; y *Enfoque para la Planeación Sistemática de los Proyectos de Desarrollo*, <Desarrollo Agrícola y Rural>, Agosto 2004. (Ambos en Japonés)

La Tabla 2-1 Muestra el Proceso General de la Preparación y Revisión del Formulario de Solicitud de Proyecto que se llevan a cabo en las oficinas locales y en Tokyo.

Tabla 2-1 Proceso de Preparación y Revisión del Formulario de Solicitud de Proyecto (Principalmente en el Caso de Proyectos de Cooperación Técnica*)

Mes	Tareas		Observaciones
	Oficina en Tokyo	Oficinas locales	
Durante el año		Recoger información solicitar propuestas de proyectos del gobierno receptor	<ul style="list-style-type: none"> - La información es constantemente recolectada de varias fuentes. - Propuesta de proyectos informales preparadas con la asistencia de expertos y consultores de la JICA son remitidas a las oficinas locales. - Propuestas prospectivas son examinadas rápidamente por la Oficina de la JICA en Tokyo y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Japón. - Se comienza la preparación del Formulario de Aplicación y el Formulario de Solicitud de Proyecto.
Junio-Julio	Envío e instrucciones para la elaboración del Formulario de Solicitud de Proyecto.		<ul style="list-style-type: none"> - El Ministerio de Relaciones Exteriores remite ambos Formularios a la Embajada de Japón en el mes de junio. - Se emite las instrucciones sobre los puntos a ser considerados durante los procedimientos (explicación de nuevos escenarios etc.) y la política a ser aplicada.
		Solicitar oficialmente al Gobierno receptor preparar el Formulario de aplicación a la Agencia de Cooperación Técnica	<ul style="list-style-type: none"> - El TF-AOD realiza las explicaciones correspondientes al gobierno receptor. (individualmente a la Reunión Consulta sobre Políticas de Cooperación organizada anualmente)
		Recibir el Formulario de Aplicación del Gobierno Receptor	<ul style="list-style-type: none"> - El Formulario de Aplicación es presentado a la Embajada de Japón.
Agosto		Examinar y filtrar las solicitudes de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - El TF-AOD examina, filtra y prioriza el proyecto solicitado por el gobierno del país receptor.
		Preparar y remitir las hojas de información de solicitud de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> - La embajada de Japón envía el Formulario de Solicitud de Proyecto al Ministerio de Relaciones Exteriores en Tokyo.. - La fecha límite es el 31 de Agosto.
Sep. - Oct.	Estudio del Formulario de Solicitud de Proyecto remitido por la oficina local		<ul style="list-style-type: none"> - En la Oficina de la JICA en Tokyo, el Departamento Regional y el Departamento de Planificación y Coordinación hacen una base de datos sobre el proyecto solicitado y solicitan a los respectivos departamentos que examinen cada proyecto. - Los departamentos temáticos discuten y deciden cual de los departamentos se encargará del proyecto cuando éste resulte ser transversal. - La Oficina de la JICA en Tokyo presenta los resultados de examen al Ministerio de Relaciones Exteriores.
Noviembre	Primera reunión de estudio inter-ministerial		<ul style="list-style-type: none"> - El Ministerio de Relaciones Exteriores hace la valoración de los proyectos solicitados, en forma individual con el Ministerio correspondiente. - Los Departamentos Regionales y de Planificación y Coordinación de la JICA participan en la Reunión Inter-ministerial en caso de ser necesario. Los departamentos temáticos participan como observadores de acuerdo a la necesidad.
Nov. - Dec.	Notificación Temprana de la aprobación		<ul style="list-style-type: none"> - El Ministerio de Relaciones Exteriores notifica a la Embajada de Japón los resultados de la valoración.
		Notificación Temprana de la aprobación	<ul style="list-style-type: none"> - La Embajada de Japón notifica al gobierno receptor los resultados de la valoración. - La Embajada de Japón inicia los preparativos del R/D.
Diciembre	Preparación del plan presupuestario para el siguiente año fiscal		<ul style="list-style-type: none"> - Los departamentos temáticos preparan un plan presupuestario basado en el presupuesto regional ubicado por los Departamentos Regionales en Diciembre- Febrero.

Enero	Segunda reunión de estudio Inter.-ministerial		<ul style="list-style-type: none"> - El Ministerio de Relaciones Exteriores formalmente valora las solicitudes de proyecto en consulta con el Ministerio correspondiente. - El departamento Regional y Departamento de Planificación y Coordinación de la JICA participan de la reunión Inter.-ministerial de acuerdo a la necesario. Los Departamento temáticos participan como observadores en caso de ser necesario. - Los proyectos pendientes son revisados en la reunión.
Ene. - Feb.	Notificación General de la aprobación		<ul style="list-style-type: none"> - El Ministerio de Relaciones Exteriores notifica a la Embajada los resultados de la valoración.
		Notificación General de la aprobación	<ul style="list-style-type: none"> - La embajada de Japón notifica al país receptor los resultados de la valoración. - La Embajada empieza a preparar el R/D.
Febrero	Finalización del plan presupuestario para el siguiente año fiscal		<ul style="list-style-type: none"> - Cada Departamento de la JICA en Tokyo finaliza su plan presupuestario para el siguiente año fiscal basado en la aprobación de proyectos.

Nota (*): Existen diferentes formas de aplicación para estudio de desarrollo, ayuda no-reembolsable (general y piscicultura) y el envío de expertos, pero los métodos de valoración para estos esquemas son básicamente los mismos que aquellos para la cooperación técnica

Fuente: Preparado por el Equipo de Estudio sobre la base de la información obtenida por el Departamento de Desarrollo Rural.

3. Puntos de Vista de la Oficina de la JICA en Tokyo para la Valoración de Proyectos

3.1 Evaluación del Formulario de Solicitud de Proyecto

En el año fiscal 2004, la evaluación del Formulario de Solicitud de Proyecto fue cambiada del sistema previo “O, y X” al Sistema “A, B, C y D” explicado en la Tabla 3-1.

Tabla 3-1 Evaluación del Formulario de Solicitud de Proyecto y sus definiciones

Grado de evaluación	Definición	Observaciones
A (Aprobado)	Debe ser implementado en el siguiente año fiscal.	<ul style="list-style-type: none"> • Equivalente al “O” tradicional (eje aprobado) • La relevancia y factibilidad del proyecto juzgada como alta. • Podrán requerirse mayores informaciones para una implementación más eficiente.
B (Sujeto a futuro examen)	Debe ser implementado en el siguiente año fiscal o después dependiendo de la disponibilidad presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Serán introducidos a partir del 2004. • La relevancia y factibilidad del proyecto es alta al igual que el proyecto de calificación A. • La implementación depende de la disponibilidad de fondos (presupuesto). • Podrán requerirse mayores informaciones para una implementación más eficiente.
C (Sujeto a futuro examen)	Para ser examinado a futuro sobre la base de informaciones adicionales provistas por la oficina local	<ul style="list-style-type: none"> • Equivalente al “ ” tradicional (ejes para ser examinado a futuro). • Insuficiente informaciones cruciales. Establecimiento institucional y la capacidad de gobierno receptor inadecuada. • Puede ser aprobado a la mitad del siguiente año fiscal, dependiendo de la disponibilidad de fondos y de la información adicional que debe ser provista por la oficina local
D (No aprobado)	No debe ser implementado.	<ul style="list-style-type: none"> • Equivalente al “X” tradicional (No aprobado). • Inadecuada información necesaria para el examen • Baja prioridad tanto en la oficina local como en el gobierno receptor.

Nota: Las definiciones y observaciones fueron provistas por el departamento de desarrollo rural y no necesariamente son puntos de vista unificados de la oficina principal de la JICA.

Fuente: Preparado por el equipo de estudio basado en la información obtenida del departamento de desarrollo rural.

3.2 Puntos de Vista de los Funcionarios de la Oficina de la JICA en Tokyo para la Valoración de Proyectos

El equipo de estudio mantuvo una serie de entrevistas con los directores y funcionarios de los departamentos de desarrollo rural y regional con la intención de verificar una hipótesis que los proyectos formulados por el modelo Bangladesh llenaban sus criterios de valoración. En las oficinas principales de la JICA, sin embargo, no existe un criterio definitivo o unificado para la selección de proyectos a ser implementados con un punto de vista flexible a las respuestas de necesidades a nivel de campo. Sin embargo, los directores y funcionarios de la Oficina Principal examinan las hojas de información de proyecto solicitado desde ciertos puntos de vista presentados en la tabla 3-2. Estos puntos se resumen de la siguiente manera.

(1) ¿Cual es el problema a ser abordado? – El problema y su antecedente.

El problema a ser atacado por el proyecto debe ser concreto y claramente definido. Para los proyectos de desarrollo agrícola como ser irrigación, desarrollo de tecnología y extensión por ejemplo es importante explicar donde esta la raíz del problema ejemplo técnicas de producción, manejo de fincas, mercadeo, ambientes naturales, etc. Los antecedentes del problema deben estar claramente descritos para indicar su prioridad en la política económica y en el plan de desarrollo agrícola del país receptor.

(2) ¿Que debe ser alcanzado? – Objetivo/meta y resultados esperados

El objetivos/meta del proyecto y los resultados esperados deben esta enunciados. Cualquier proyecto a ser asistido por la JICA no debe ser meramente para fortalecer la productividad pero también debe ser diseñado para mejorar la calidad de vida de las personas en el área rural y la reducción de la pobreza. Lo deseable es contar con un proyecto enfocado en las personas. Un proyecto con una meta muy clara permite solicitar informaciones adicionales a la Oficina Local pero cuando la meta no se halla claramente establecida, resulta difícil identificar y solicitar qué informaciones adicionales es lo que se requiere.

(3) ¿Como puede ser alcanzado el objetivo/meta? – Actividades y métodos de implementación.

El Formulario de Solicitud de Proyecto debe indicar como alcanzar el objetivo/meta del proyecto, ejem; que tipo de actividad se van a llevar a cabo, cuanto y que tipo de inversiones se requieren para la actividad, métodos y pasos de implementación, etc. En particular, es deseable presentar una explicación sistemática en la que se entienda la manera en que el desarrollo de las actividades contribuye al mejoramiento de la productividad y por ende al ingreso y mejora de la calidad de vida. Esto quiere decir que el proyecto necesita incluir no solo desarrollo tecnológico y la extensión sino también actividades que mejoren el ingreso y la vida de las personas en el área rural. En un proyecto de riego por ejemplo sería mucho más persuasivo si el Formulario de Solicitud de Proyecto explicara por qué la irrigación ha sido seleccionada y que mencionara además los resultados de las comparaciones hechas en relación a otras posibilidades (proyectos).

(4) ¿Es el proyecto viable? – Viabilidad Técnica financiera e institucional

Es necesario hacer que los funcionarios de la Oficina en Tokyo entiendan claramente que el proyecto puede ser implementado siguiendo el curso de lo explicado arriba. Es muy importante examinar no solo la viabilidad técnica sino también entender la situación actual

del área meta (las condiciones naturales y socioeconómicas, motivación de las personas, condiciones de seguridad etc.) y la capacidad financiera institucional y técnica de la institución ejecutora candidata. Una revisión del dominio y la capacidad organizacional y financiera de la institución ejecutora es particularmente importante porque sería casi imposible cambiar de agencia una vez que el proyecto es aprobado. Lecciones que pueden ser extraídas de proyectos similares previamente asistidos por JICA y otros donantes en el país receptor pueden ser útiles cuando se este examinando la viabilidad del proyecto.

(5) ¿Concuerda con la política asistencial de Japón?

Con respecto a la consistencia del proyecto con la política de la AOD de Japón las siguientes preguntas serian formuladas cuando se esta examinando el Formulario de Solicitud de Proyecto.

- ¿Contribuirá con la reducción de la pobreza y la seguridad humana?
- ¿Es consiste con el Programa de Cooperación por País y al Plan Estratégico de Ejecución de Proyecto de la JICA?
- ¿Está basado en la política de asistencia y en el programa sectorial formulado por el TF-AOD?
- ¿Corresponde a las áreas prioritarias designadas por la oficina local de la JICA?
- ¿Integra desarrollo agrícola con desarrollo rural (como mejora la vida de las personas en el área rural) en concordancia con los lineamientos temáticas de la JICA y el Enfoque para la Planeación Sistemática de los Proyectos de Desarrollo?
- ¿Está el plan presupuestario preparado basado en el departamento regional de las políticas de la AOD de Japón para los países receptores tomados en consideración?

(6) ¿Concuerda con las políticas de desarrollo del país receptor?

El proyecto debe ser consistente con las políticas y estrategias de desarrollo del país receptor, no solo en cuanto al objetivo sino también en cuanto al método de ejecución e inversiones, si el desarrollo agrícola es perseguido desde la perspectiva del desarrollo social en vez del crecimiento económico. Es preferible evitar por ejemplo optar por un proyecto que implique el suministro masivo de equipos bajo la modalidad no-reembolsable.

Tabla 3-2 Puntos de vista de los funcionarios de la oficina de la JICA en Tokyo para la revisión del Formulario de Solicitud de Proyecto (Como lo expresado por los funcionarios entrevistados por el equipo de estudio)

Clasificación	Puntos de vista expresados por los funcionarios de la oficina de la JICA en Tokyo
Punto de vista integral o combinados (comentarios)	<ul style="list-style-type: none"> • La oficina principal respeta las ideas y necesidades de las oficinas locales y coloca énfasis en la efectividad y eficiencia de la asistencia. • Los antecedentes, metas, objetivos y resultados esperados del proyecto ¿se hallan claramente establecidos?. En particular ¿esta claramente explicado como el proyecto va a veneficiar a los pobres y que tipo de impacto va a tener este en sus vidas? • ¿Está el problema analizado en términos de economía de la finca? ¿Va el proyecto a beneficiar ampliamente a las personas del área meta? ¿Cuales son los mayores medios de vida en el área? • Entre los 5 criterios de evaluación de la JICA ¿se enfatiza la sostenibilidad e impacto del proyecto? ¿Está el proyecto diseñado para asegurar sostenibilidad y duplicación (como modelo) después de completado? • ¿Se están examinando la relevancia, impacto y sostenibilidad? ¿Es posible que se

	<p>convierta en un modelo o piloto para proyecto a ser implementados por el gobierno del país receptor?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay lecciones aprendidas de proyectos previos incluidas en el Formulario de Solicitud de Proyecto? • ¿Hay suficiente información en el Formulario para juzgar si el proyecto debe ser implementado? En caso contrario el proyecto puede ser catalogado como C. • ¿Se ha recolectado suficiente información para la valoración del proyecto? • ¿Cuales son las necesidades fundamentales de los beneficiarios? ¿Puede la JICA Asistir financiera y técnicamente este proyecto? ¿Es razonable el costo estimado? ¿Cual es la importancia de la cooperación de la JICA? ¿A quién beneficia? • ¿Puede este proyecto ser justificado desde una perspectiva de un sector amplificado? • ¿Señala la concordancia de largo plazo con los diversos proyectos del mismo sector? • ¿Fue el proyecto formulado a través de un proceso interactivo con el gobierno y organizaciones relacionadas del país receptor? • ¿Se ubica el proyecto en el área de prioridad? ¿Es posible reclutar los expertos requeridos? ¿Es necesaria la asistencia de Japón para este proyecto? ¿Donde será el lugar (zona asignada)?
(1)Problemas (problemas a ser dilucidados a partir del antecedente del proyecto)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están claramente descrito el problema y su antecedente? • ¿Identifica las necesidades, entusiasmo, motivación y prioridades (aquellas imposibles de identificarlas a partir de un Plan Superior tales como opiniones y prioridades de los contrapartes) de la institución ejecutora? • ¿Se tiene claramente identificado los problemas y se ha definido las prioridades para dar soluciones a dichos problemas? • ¿Tenga el problema y las medidas de solucionarlo sido ¿analizado? • ¿Es claro el trasfondo y el problema del proyecto? • ¿Se adecua a las necesidades de la zona objeto? • ¿Se halla establecida la definición de “los pobres”? Dado que la “pobreza” varía según el país o la región, es necesario realizar una definición de la población pobre durante la formulación del proyecto y la elaboración del Lineamiento que permita formar una idea clara de la misma. Señalar los datos y la justificación en relación al estrato pobre servirá de referencia.
(2)Objetivo y meta a ser alcanzados (del proyecto y resultados esperados)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está claro el propósito de ejecución del proyecto? • ¿Está claro el objetivo del proyecto? ¿Como van a ser utilizados los efectos del proyecto después de que haya terminado? • ¿Traerá el proyecto un impacto positivo en la vida de las personas del sector rural más allá de la productividad agrícola? • ¿Quienes son los beneficiarios? El proyecto debe estar identificado y formulado desde su punto de vista de los beneficiarios • El proyecto debe ser integral, estar orientado a la necesidad y enfocado en las personas. • ¿Responde el objetivo del proyecto a las necesidades de las personas? • En caso de presupone una segunda fase o un seguimiento ¿se justifica la continuidad de la asistencia? No es necesario proveer asistencia inmediatamente después de la primera fase, pero hay alternativas tales como el envío de un experto, fortalecimiento de componentes menos exitosos, entregar el proyecto al gobierno receptor, etc. • ¿Puede el proyecto convertirse en un modelo luego de su finalización? El proyecto debe ser formulado considerando la capacidad y el rol de la institución ejecutora. • ¿Ha sido el proyecto formulado desde varios puntos de vista como ser la descentralización y desarrollo regional sin enfocarse únicamente al desarrollo agrícola? • ¿Está claro el posicionamiento y direccionamiento del proyecto? Esto requiere experiencia de campo y lecciones aprendidas de proyectos previos.
(3)La manera en que se alcanzará dicha	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están claramente descritos los pasos para alcanzar los objetivos de proyecto? • ¿Están otros factores que no-agrícolas incluidos en el desarrollo (comprensivo)

<p>meta (actividades y métodos de implementación)</p>	<p>rural? ¿Se han examinado otros componentes que mejoran la calidad de vida tales como la salud y la educación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene el proyecto un enfoque que beneficie no solamente a los agricultores sino también a la población entera del área meta? • ¿Tiene el proyecto un enfoque que extiende sus efectos en áreas circunvecinas? ¿Involucrar a los gobiernos locales e incluye componentes de mercadeo para este propósito? • ¿Se han examinado el método de extensión de las tecnologías desarrolladas? Es importante aclarar como el gobierno receptor puede llevar a cabo actividades de extensión. Es deseable examinar un plan de extensión para los pobres aun en proyectos de investigación. • ¿Se señala claramente lo que la JICA debe realizar para crear un enlace entre la política de desarrollo del país receptor y las actividades a los fines de mejorar la calidad de vida de las personas en el área rural? • ¿Está explicado como promover la coordinación entre la institución ejecutora y otras instituciones relacionadas? • ¿Es un proyecto que toma en cuenta el nivel de desarrollo del país receptor? Resulta pertinente empezar con una asistencia para la tecnología básica o el desarrollo rural para países menos desarrollados, mientras que la cooperación regional puede ser destinada a países más desarrollados. • ¿Se esta examinando la escala apropiada de la asistencia? Si la necesidad es clara, el tamaño tradicional de la Cooperación Técnica de Japón (“cinco expertos, para cinco años y con 500 millones de Yenes”) puede ser justificada. De otro modo, los proyectos deben ser de menor escala, especialmente en países donde la asignación presupuestaria de la JICA es menor.. • ¿Ha sido determinado el esquema (Cooperación Técnica, Estudio de desarrollo, envío de expertos, ayuda no reembolsable, etc.) sobre la base del objetivo y actividades del proyecto? Por ejemplo la Cooperación Técnica sería más recomendable para un proyecto de investigación y extensión, mientras que un estudio de desarrollo, sería mucho mas efectivo y eficiente cuando el proyecto es transversal y requiere de una flexible provisión de expertos. • La técnica a ser aplicada en el proyecto deben ser seleccionadas después de ser analizadas las necesidades y capacidades de los beneficiarios. • Las tecnología ¿ha sido seleccionada desde un punto de vista espacial y humano i.e. basado en las necesidades de las personas de la zona objeto? • Es el proyecto que arrojaría buenos resultados con poca inversión? • ¿Permite imaginar claramente la finalización del proyecto? Aquel proyecto que no permite imaginar su culminación reduce drásticamente la expectativa de que sea exitoso. • ¿Se han considerado las lecciones aprendidas a partir de proyectos previos? • ¿Se señala claramente la pertinencia de la lógica y el esquema seleccionado para alcanzar la meta? • ¿Incluyen el proyecto actividades que permita lograr el empoderamiento de las personas de la zona objeto y superar sus vulnerabilidades a la luz de la seguridad humana? • ¿Puede el proyecto convertirse en un modelo? Se debe diseñar para que este pueda ser duplicado o diseminado en áreas fuera del área meta.
<p>(4) Viabilidad del proyecto (Viabilidad Técnica financiera e institucional)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está claramente indicada la viabilidad técnica del proyecto? • ¿Demuestra que el proyecto es altamente viable? • ¿Se entiende la situación de la zona objeto? El encargado de la Oficina en Tokyo necesita contar con informaciones adecuadas que le permita explicar y convencer al Director General y al grupo de directores del Departamento de Desarrollo Rural así como los oficiales de los Ministerios concernientes. • ¿Es la institución ejecutora adecuada comparada con otras posibles instituciones? Es extremadamente difícil, cambiar la institución ejecutora una vez que el proyecto haya sido aprobado. • ¿Es apropiada la institución ejecutora? Los componentes para fortalecer la capacidad institucional y financiera de la agencia deben ser incluidas para

	<p>asegurar sostenibilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La capacidad de los Ministerios Centrales ¿ha sido cuidadosamente examinada, especialmente en aquellos donde la descentralización esta en proceso? • ¿Está claramente entendida la capacidad y situación fiscal del Gobierno Central, especialmente para un proyecto que pueda requerir una inversión de importante escala? • Las condiciones institucionales del país receptor ¿son las mejores para la implementación? Por ejemplo seria difícil cubrir varias provincias en un Estado Federal. • ¿Se ha asegurado el presupuesto del Gobierno receptor para el proyecto? ¿Pueden asignar personal de tiempo completo para este proyecto? ¿Esta motivada la contraparte? • ¿Puede el Gobierno del país receptor asignar contrapartes al proyecto a partir del presupuesto corriente?
<p>(5) Si concuerda con el lineamiento o política asistencial de Japón (el punto de vista difiere según la meta establecida para cada proyecto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se adecua el proyecto alineado con las áreas prioritarias designadas por el Programa de Cooperación por País y Plan Estratégico de Ejecución de Proyecto de la JICA? • ¿Se halla asociada a las políticas Japón/JICA y el presupuesto basados en las políticas? • ¿Se adecua a las políticas de la JICA tales como la Reducción de la Pobreza y Seguridad Humana? • ¿Tiene el proyecto algún factor que contribuya a la Seguridad Humana? En caso contrario ¿donde se ubica el proyecto en el Sector amplio de Programa? • ¿Se ajusta a la Reducción de la Pobreza y la Seguridad Humana? • ¿Enfatiza y prioriza la Reducción de la Pobreza y Seguridad Humana? • ¿Existe un balance entre Software y el Hardware que enlazan el Gobierno Central (Diseminación del modelo), Gobiernos Locales (implementación) y áreas rurales (beneficiarios)? • ¿Esta el proyecto enlazado con las estrategias del país y región receptor formulados por el Departamento Regional? • ¿Es consistente el proyecto con las políticas del TF-AOD y con el Plan Estratégico de Ejecución de Proyecto de la JICA? Los proyectos deben ser formulados de acuerdo a las políticas en coordinación con otros donantes e involucrando a la institución ejecutora del país receptor. • ¿Señala cómo el nivel de vida en el sector rural ha mejorado en términos de Reducción de la Pobreza y Seguridad Humana? El Departamento de desarrollo rural pone énfasis en dos temas: Desarrollo de la agrícola y Desarrollo Rural de acuerdo con los lineamientos temáticos y el Enfoque para la Planeación Sistemática de los Proyectos de Desarrollo. • ¿Está el proyecto asociado a la reducción de la pobreza, seguridad humana y otros temas de desarrollo? En algunos países semidesarrollados el proyecto puede ser formulados para temas mas específicos, como ser la conservación del medio ambiente en lugar de la Seguridad Humana • Se especifica claramente la razón por la que Japón debe proveer la asistencia • Se señala la posición del proyecto en el programa sectorial • ¿Está ubicado de manera significativa el proyecto en el programa sectorial y/o en temas de desarrollo? • Se observa una concordancia y complementariedad entre los proyectos solicitados conforme al Programa Sectorial? • ¿Señala claramente la prioridad del proyecto? • ¿Ha sido examinado el proyecto sobre la base del plan presupuestario del siguiente año fiscal? • ¿Toma en cuenta el presupuesto de la JICA? El Departamento Regional presenta el presupuesto estimado por región y por país compaginándolo con la elaboración del Formulario de Solicitud de Proyecto. Sobre la base del mismo, las oficinas locales de la JICA realizan sus priorizaciones en términos de presupuestos esquemas y áreas de asistencia.

(6) Si concuerda con la políticas de desarrollo del país receptor	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se especifica bajo qué punto de vista fue elaborado el proyecto tomando en cuenta las políticas y regímenes del país receptor? • ¿Se halla asociada a las políticas del país receptor? • En los países donde la descentralización se halla en progreso, es deseable implementar proyectos que usen Gobiernos y comunidades locales como plataformas. La asistencia para minimizar las brechas regionales es también importante. ¿Se están considerando esos puntos? • ¿Ha sido reexaminado el rol del sector agrícola en el desarrollo económico, para aquellos países donde la situación fiscal es apretada?
---	---

Nota: El equipo de estudio ha intentado presentar todos los comentarios hechos por los funcionarios de la oficina principal. Consecuentemente, algunos de ellos son similares a otros, pero son comentarios hechos por diferentes funcionarios.

Fuente: Preparado por el equipo de estudio, basado en las entrevistas hechas en la Oficina de la JICA en Tokyo.

La Tabla 3-3 presenta algunas definiciones de un “Buen Proyecto” brindadas por funcionarios de la oficina de la JICA en Tokyo, entrevistados por el equipo de estudio. Sería más convincente para ellos, si estos puntos fueran incorporados en el Formulario de Solicitud de Proyecto. Sin embargo debe hacerse notar que esta no es una opinión general de la JICA, sino opiniones personales de los funcionarios

Table 3-3 Definición de un “Buen Proyecto” provista por Funcionarios de la Oficina Principal de la JICA

Clasificación	Definición de “Buen Proyecto”
Marco lógico del proyecto	Proyecto en el cual se halle claramente definido su antecedente, problemas, objetivo y pasos para alcanzar el Objetivo. Proyecto formulado, considerando varias condiciones del país receptor tales como el nivel de desarrollo, situación fiscal y descentralización.
Políticas y planes de desarrollo	Proyecto que se ajustan a los temas de desarrollo tales como la Seguridad Humana y Reducción de la Pobreza Proyecto altamente consistente con las políticas de Asistencia del TF-AOD y el Plan Estratégico de Ejecución de Proyecto de la JICA basados en el Programa de Cooperación por País del Gobierno de Japón. Proyecto que tenga claramente identificado su posicionamiento dentro del programa: Proyecto en donde se observa la correlación con los demás proyectos y el hecho de que apunta hacia la meta unificada del programa
Abordajes para alcanzar el objetivo del proyecto	Proyecto que se enfoca en las personas del sector rural. Por ejemplo un proyecto que se enfoca primordialmente en la mejoría de la calidad de vida de las personas del sector rural en lugar de incrementar la productividad. Proyecto que enlaza al Gobierno Central, Gobiernos Locales y Comunidades Rurales. Para un país donde la descentralización esta en proceso, un “buen proyecto” sería un proyecto que permite establecer el esquema: “Gobierno Central = (igual a) monitoreo en concordancia a la política y difusión del modelo luego de la finalización del proyecto, Gobiernos Locales = instituto de ejecución, y Comunidades Rurales = beneficiarios independientes”
Impactos y resultados	Proyecto sostenible: Proyecto que equilibra el Software (apoyo de políticas, fortalecimiento organizacional e institucional) y el Hardware (mejoría de las infraestructuras y facilidades) para que su impacto sea sostenido después de su finalización. Proyecto sostenible: Proyecto cuyas actividades puedan ser continuadas a través del uso de los recursos localmente disponibles (incluyendo recurso humano e Instituciones en el área meta) Proyecto cuyos impactos sean diseminados como modelo fuera del área meta. Proyecto con expectativas de arrojar grandes impactos con escasa inversión Proyecto que pueda ser finalizado sin la necesidad de contar con una segunda fases o un seguimiento.

Proceso de formulación de proyectos	Proyecto basado en las lecciones aprendidas a partir de proyectos previos Proyecto formulado desde diversos puntos de vista a través de las discusiones transparentes con los demás interesados. Proyecto formulado a través del contacto día/día con las autoridades del Gobierno y socios del país Receptor.
-------------------------------------	--

Nota: Estos no son puntos de vista oficiales de la JICA, sino puntos de vista personales de los funcionarios entrevistados por el equipo de estudio

Fuente: Elaborado por el Equipo de Estudio basado en las entrevistas realizadas a los funcionarios de la JICA

3.3 Información Requerida para la Valoración de Proyectos en la Oficina de la JICA en Tokyo

La Tabla 3-4 muestra la información requerida por los funcionarios de la oficina en Tokyo para la valoración de proyectos. Se espera que las oficinas locales recojan este tipo de informaciones en el curso de la formulación de proyecto para que ésta pueda ser provista en forma rápida a la oficina en Tokyo cuando ésta la solicite. Aunque alguna de estas informaciones puede ser obtenida durante la evaluación preliminar, la provisión de la información facilitaría la toma de decisiones en la Oficina de la JICA en Tokyo y en el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Tabla 3-4 Información requerida para la Valoración de Proyectos en la Oficina de la JICA en Tokyo

1.Marco Lógico de Proyecto	Tipos de Información Requerida por la Oficina en Tokyo
Problemas y sus antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> • Roles del desarrollo agrícola y rural en el desarrollo social y económico del país receptor. • Complementariedades entre los proyectos del programa sectorial • Análisis de problemas desde el Punto de vista de la administración agrícola (Gerencia) • La posibilidad de obtener información necesaria para la formulación y valoración del proyecto, tales como estadísticas, mapas y referencias.
Actividades y Métodos de implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de resultados de las actividades y métodos que beneficiarían altamente a las personas del área meta.
Marco geográfico (zona objeto)	<ul style="list-style-type: none"> • Zona objeto apropiada (por ejemplo, no se aconseja incluir varias Provincias en un Estado Federa)
Lecciones aprendidas a partir de proyectos previos	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de proyectos similares, completados o en curso, asistidos por otros donantes o por la JICA dentro de la zona objeto o el país. • Lecciones aprendidas a partir de dichos proyectos
Duplicidad y coordinación con otros donantes	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la Asistencia de la JICA en caso que exista una duplicidad con la cooperación de otros donantes. • Si existe la posibilidad de coordinar las actividades con dichos donante (complementación o demarcación) • La posibilidad de asistencia de la JICA para un proyecto en un país con el Enfoque Amplio del Sector (SWAp)
Consenso con el país receptor	<ul style="list-style-type: none"> • Consenso con el Gobierno receptor y la institución ejecutora en perspectiva en el objetivo de proyecto, actividades, entradas, métodos, tiempos, etc.
2. Situación del país receptor	Tipos de información requerida por la Oficina en Tokyo
Políticas y planes de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Consistencia con las políticas nacionales y el plan de desarrollo del país receptor. • Si las actividades e inversiones se adecuan al marco lógico de la política del país receptor
Institución ejecutora (agencia contraparte)	<ul style="list-style-type: none"> • Si los resultados, funciones, roles y capacidad de la institución ejecutora es adecuada en relación a las demás instituciones ejecutoras • De qué manera afectan la marketización, privatización y descentralización en el rol que cumple la institución ejecutora

	<ul style="list-style-type: none"> • Si se adecuan a las prioridades de la institución ejecutora no especificadas en las políticas nacionales y plan superior del país receptor. • La capacidad (potencial) de la institución ejecutora para diseminar los impactos fuera del área meta.
Situación financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Si es de una escala adecuada a la realidad financiera del país receptor (Capacidad de solventar el fondo de contrapartida) • Si es posible asegurar el marco presupuestario del país contraparte (en particular gasto corriente)
Formulación de proyecto y proceso de aprobación	<ul style="list-style-type: none"> • Si se desarrolla un acción diaria con las autoridades del gobierno receptor (institución ejecutora, ventanilla de la cooperación internacional entre otros) • Procedimientos para la implementación del proyecto después de la aprobación. • Si existen factores que pueden afectar la implementación del proyecto tales como leyes y finanzas publicas.
Situación de la zona objeto y beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • La situación socioeconómica y política de los beneficiarios potenciales (incluyendo la definición de “pobre” si es necesario) • Principales medios de vida en la zona objeto • Necesidades de la zona objeto y beneficiarios (si el proyecto de adecua a dichas necesidades) • La percepción de beneficiarios potenciales acerca del proyecto y posible colaboración con ellos en la implementación del proyecto • Las condiciones naturales, socioeconómicas y la situación de seguridad del área meta.
3. Situación de Japón	Tipos de información requerida por la Oficina en Tokyo
Política de la AOD	<ul style="list-style-type: none"> • Si concuerda con el Programa de Cooperación por País y el Plan Estratégico de Ejecución de Proyecto de la JICA • Si concuerda con las políticas de la JICA (en particular la Reducción de la Pobreza y Seguridad Humana) • Si se basa en el lineamiento asistencial y el Programa Sectorial elaborado por el TF-AOD o el Grupo de Trabajo Sectorial • Si concuerda con las áreas prioritarias establecidas por las Oficinas locales • Si toma en cuenta la “Directriz Temática” y el “Enfoque para la Planeación Sistemática de los Proyectos de Desarrollo” de la JICA
Presupuesto de la JICA	<ul style="list-style-type: none"> • Si refleja la información presupuestaria facilitada por el Departamento Regional • Si se prioriza el proyecto de acuerdo a las limitantes de presupuesto establecidas por la Oficina en Tokyo
Otras políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Si toma en cuenta el efecto Boomerang hacia la agricultura de Japón

Nota: Estos no son puntos de vista oficiales de la JICA, sino puntos de vista personales de los funcionarios entrevistados por el equipo de estudio

Fuente: Elaborado por el Equipo de Estudio basado en las entrevistas realizadas a los funcionarios de la JICA

4. El Modelo Bangladesh y su Importancia en la Formulación de Proyectos

La Tabla 4-1 compara el numero de proyectos aprobados por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Bangladesh con los del país A (anónimo, pero un país del Sur de Asia). Tres de cuatro proyectos solicitados en el área de Desarrollo Agrícola y Rural presentado por la Oficina de la JICA en Bangladesh fueron aprobados para el año fiscal 2005, mientras que 7 de los 14 proyectos fueron implementados para el año fiscal 2003. La tasa de aprobación total también ha incrementado de un 20% en el 2003 a 60% en el 2005.

Tabla 4-1 Aprobación de Proyectos Solicitados en Bangladesh y país año 2003 - 2005

		Bangladesh				
		Total	O (A/B)	(C)	X (D)	% de O
2003	JICA	51	10	6	35	20
	Ex - Departamento de Cooperación para el Desarrollo Agrícola, mas Departamento de Estudios de Desarrollo para la Agricultura Silvicultura y Pesca	10	2	3	5	20
2004	JICA	43	20	3	20	47
	Dos Ex - Departamentos de Agricultura	6	2	0	4	33
2005	JICA	43	26	2	15	60
	Departamento de Desarrollo Rural	4	3	0	1	75
		País A				
		Total	O (A/B)	(C)	X (D)	% de O
2003	JICA	92	16	19	57	17
	Ex - Departamento de Cooperación para el Desarrollo Agrícola, mas Departamento de Estudios de Desarrollo para Agricultura Silvicultura y Pesca	14	7	4	3	50
2004	JICA	122	19	13	90	16
	Dos Ex - Departamentos de Agricultura	15	0	0	15	0
2005	JICA	66	19	3	44	29
	Departamento de Desarrollo Rural	7	3	2	2	43

Notas:

- 1) "JICA" incluye los proyectos solicitados recientemente cuyos Formularios de Solicitud de Proyecto fueron remitidas por las Oficinas locales a la Oficina en Tokyo (i.e., aquellos que están en la base de datos de información de proyectos solicitados a las oficinas principales).
- 2) Las Columnas para O y X se refiere al número de proyectos con resultados informados a la Oficina Local, mientras que aquellos con X se refiere al número de proyectos con resultados informados a las Oficinas locales + el número de proyectos que no fueron examinados por la oficina principal de la JICA.
- 3) Dado que el criterio de evaluación "O, y X" tradicional se ha modificado en el 2004 al criterio alfabético "A, B, C y D", se estableció la clasificación: O=A/B, =C, y X=D a los fines de adecuarse al nuevo cambio. (ver Tabla 3-1).

Fuente: Elaborado por el Departamento de Desarrollo Rural, basado en la Base de Datos de los proyectos solicitados

El incremento en el número de proyectos aprobados puede ser atribuido al abordaje de la formulación de proyectos puesta en práctica por el TF-AOD en Bangladesh desde el 2001. El abordaje, llamado "El modelo Bangladesh", esta caracterizado como la selección y concentración a través de la colaboración de los miembros del TF-AOD, Embajada de Japón, JICA y JBIC. Aunque en el 2005 la mayor parte de los proyectos aprobados fueron ocupado por la Segunda Fase o el Seguimiento de los proyectos existentes (i.e., El departamento de Ingeniería del Gobierno Local)⁴, la apreciación del Departamento de Desarrollo Rural de la JICA es que la sistematización de los proyectos solicitados basada en los Programas Sectoriales del Task Force Local de la AOD (TF-AOD)⁵ contribuyó al elevado índice de aprobación de los mismos.

Basado en esta apreciación, este capítulo discute los antecedentes, objetivos, actividades y temas para la futura mejoría del Modelo Bangladesh.

⁴ Basado en la entrevista conducida en la Oficina de Bangladesh el 27 de febrero del 2005.

⁵ Señalado por el Director del Grupo III del Departamento durante la entrevista conducida el 8 de marzo del 2005

4.1 El Modelo Bangladesh: Antecedentes, Objetivos y Actividades

4.1.1 Antecedentes: Ambiente que rodea a la AOD Japonés en Bangladesh

Un gran número de donantes bilaterales y multilaterales proveen asistencia técnica y financiera a Bangladesh, coordinándose a través de la formación del Grupo Consultivo Local (LGC) que tiene más de 20 sub-grupos organizados por Sub-Sectores. Las ONG locales e internacionales están también participando activamente en las actividades de desarrollo, particularmente en el Desarrollo Social y Rural. De los donantes se espera la contribución en la Reducción de la pobreza en un marco unificado del documento interino de la Estrategia de la Reducción de la Pobreza (I-PRSP), o una Estrategia Nacional para el crecimiento Económico, reducción de la Pobreza y Desarrollo Social, formulado en el 2003, con la meta de reducir a la mitad la incidencia de la pobreza en el 2015, siguiendo las metas de Desarrollo del Milenio (MDGs).

En esta situación Japón, el Segundo donante más grande en Bangladesh después del Banco Mundial, se ha visto orientado a presentar la dirección definitiva de la Políticas de la AOD a la Comunidad de Donantes y proveer asistencia mas efectiva, contribuyendo a las metas Nacionales de Bangladesh, a través de la unificación de los recursos localmente disponibles incluyendo a las Organización relacionados con AOD. Al mismo tiempo la JICA ha estado acelerando la reorganización de varios proyectos, bajo el Programa Sectorial, con un objetivo común de Desarrollo. Así la Oficina de la JICA en Bangladesh ha buscado formular programas sectoriales con la Embajada de Japón y JBIC en Bangladesh. Estos Movimiento fueron la génesis del Modelo Bangladesh.

4.1.2 Objetivos: Superar los Factores Limitantes en la Implementación de la Asistencia Japonesa

El Modelo Bangladesh se enfoca en poder superar las siguientes limitantes en la planificación e implementación de la AOD Japonés:⁶

- Falta de funcionarios y expertos participando en la implementación de la AOD
- Insuficiente acumulación organizacional (organizaciones relacionadas a la AOD) de conocimientos e informaciones en relación a las áreas y sectores prioritarios para la AOD de Japón.
- Ausencia de una política o plan de implementación asistencial que integre o englobe los distintos esquemas asistenciales tales como la Cooperación Financiera No Reembolsable, Cooperación Técnica y Préstamos.

⁶ Embajada de Japón en Bangladesh (<http://www.bd.emb-japan.go.jp/collab1.htm>).

Tabla 4-2 “Selección, Concentración y Colaboración” bajo el Modelo Bangladesh

Selección	<p>Detallando los componentes principales</p> <p>"Incremento de ingresos y productividad", "Provisión de infraestructura rural" y del "Empoderamiento de las instituciones de gobiernos locales y los pobres" son establecidos como los componentes principales (áreas prioritarias dentro del sector) basados en dichos temas de desarrollo como "agricultura de baja productividad y pobreza en áreas rurales", "infraestructura rural insuficiente" y "Débil gobernabilidad y participación local" identificados por el Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) de Desarrollo Agrícola y Rural.</p> <p>Los proyectos en curso se revisan para examinar la relevancia de la asistencia Japonesa.</p>
Concentración	<p>Concentración de recursos en componentes arriba mencionados</p> <p>El enlace de proyectos en curso ha sido revisado y los proyectos en curso con proyecciones para los próximos cinco años han sido examinados para cada uno de los componentes principales, a los fines de lograr la implementación de la asistencia unificada y coherente en el sector.</p> <p>La preparación de un “Plan de Rotación (Rolling Plan)” está en progreso a partir de Marzo 2005 sobre la base del programa sectorial con el fin determinar el tiempo deseado para la introducción nuevos proyecto y sus posibles presupuestos.</p>
Colaboración	<p>Colaboración entre la embajada de Japón, JICA y JBIC, discusión con el Gobierno de Bangladesh y coordinación con otros donantes</p> <p>Todas las tres organizaciones han asignado representantes al Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) para estimular discusiones interorganizacionales.</p> <p>La coordinación entre los componentes principales ha sido promovida a través del envío de un consejero en desarrollo rural (infraestructura) a LGED y con la asignación de un coordinador del programa de desarrollo rural a la oficina de la JICA.</p> <p>El grupo de estudio en Asistencia para el Desarrollo de Bangladesh se ha formado para compartir e intercambiar informaciones con otros japoneses involucrados en dar asistencia (la agricultura y el desarrollo rural el sector ha sido particularmente activo en discusiones interorganizacionales y reuniones del estudio sobre asistencia para el desarrollo.)</p> <p>Una versión en inglés del programa sectorial ha sido preparado (una versión revisada está siendo preparada a partir de marzo del 2005) para indicar la dirección de la ayuda japonesa en el sector al Gobierno de Bangladesh y otros donantes.</p> <p>El compartir información se promueve a través de uso Web site, listas de correo, el etc.</p>

Fuente: Embajada de Japón en Bangladesh (<http://www.bd.emb-japan.go.jp/collab1.htm>).

La característica principal del Modelo Bangladesh es el de “seleccionar, concentrar y colaborar” para el uso eficiente de recursos humanos de las organizaciones relacionadas a la AOD tales como la Embajada de Japón, JICA y el JBIC, como se explica en la tabla 4-2. En un intento de adoptar la AOD de una manera unificada y coherente. “Colaboración” también incluye compartir y coordinar con el Gobierno de Bangladesh y otras organizaciones japonesas (ONG, empresas privadas, academias, etc.), otros donantes y ONG con una perspectiva de proveer asistencia mas efectiva y eficiente bajo las condiciones existentes en Bangladesh.

4.1.3 Actividad: Realización de la “Selección, Concentración y Colaboración”

(1) Formulación de programas sectoriales para sectores prioritarios mediante la Colaboración

La primera actividad bajo el modelo Bangladesh era establecer un comité conductor involucrando a la Embajada de Japón, JICA, JBIC y JETRO, quienes se unieron al modelo posteriormente. El establecimiento de un ambiente de colaboración facilitaría la formulación e implementación de proyectos de una manera unificada y coherente. El Task Force Local de la AOD (TF-AOD) anima no solo las discusiones abiertas y libres de sus miembros sino también el hecho compartir con otras personas fuera del TF-AOD mediante el

sitio web de la Embajada de Japón en Bangladesh y el Grupo de Estudio en Asistencia de Desarrollo en Bangladesh.

Segundo, seleccionar cinco sectores de alta prioridad y seis sectores priorizados en acuerdo con I-PRSP de Bangladesh, al igual que el Programa de Cooperación por País y el Plan Estratégico de Ejecución de Proyecto de la JICA para el país como se indica en la figura 4-1. Los puntos tomados en cuenta para la selección son: 1) Recursos humanos y financieros que han sido previstos anteriormente o que pueden ser previstos en un futuro cercano; y 2.) Que exista la posibilidad de publicar los impactos al Gobierno de Bangladesh, a la comunidad de donantes, así como al público Japonés.

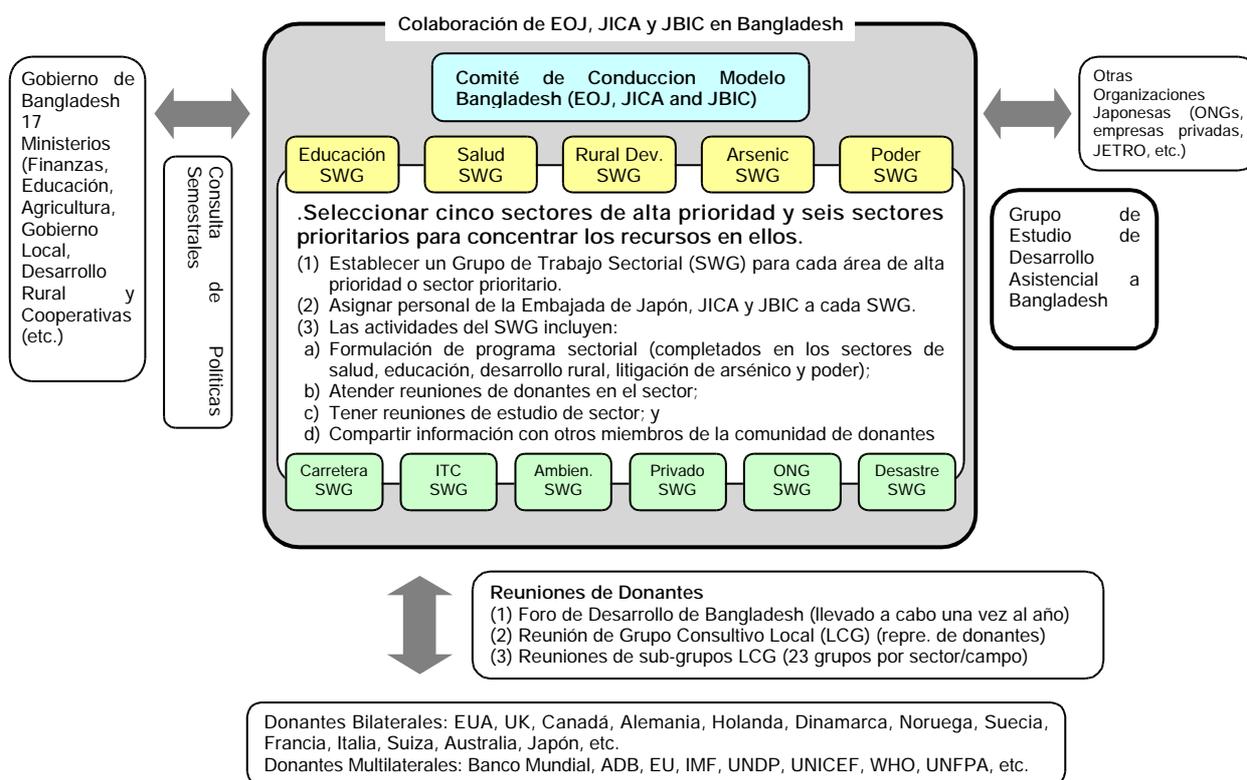


Figura 4-1 Concepto del Cuadro del Modelo de Bangladesh

Nota: En la actualidad, el número total de sectores de alta prioridad y sectores prioritarios es de doce.

Fuente: Embajada del Japón en Bangladesh (<http://www.bdemb-japan.go.jp/collabl1.htm>)

Tercero, un Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) ha sido formado para cada prioridad o sector prioritario con el propósito de recolectar y compartir información desde la etapa de identificación y formulación de proyecto y de esta manera trabajar conjuntamente en la coordinación de ayuda con los demás donantes. También un programa sectorial ha sido formulado para cada sector prioritario para que estos discutan y escudriñen los programas solicitados por el Gobierno de Bangladesh (Tabla 4-3). El programa sectorial es finalizado mediante discusiones con el Gobierno de Bangladesh, otros involucrados japoneses y sus socios, de ahí son explicados al Gobierno de Bangladesh en la Reunión Anual para la Consulta sobre Políticas de Cooperación. Se espera que se convierta en una base para las solicitudes al Gobierno Japonés.

Tabla 4-3 Programa Sectorial de Desarrollo Agrícola y Rural de Bangladesh Formulado por el Task Force Local de la AOD para el 2004

Tema	Contenido
Asuntos Sectoriales	Baja Productividad Agrícola y pobreza en las áreas rurales Insuficiente Infraestructura rural Débil gobernabilidad y participación local
Principios	Objetivo: Contribuir al crecimiento económico basado en la agricultura y a la reducción de la pobreza en las áreas rurales. Componentes Mayores: <ol style="list-style-type: none"> (1) Incrementar el ingreso y la productividad (2) Proveer infraestructura en las áreas rurales (3) Empoderamiento de instituciones de gobiernos locales y los pobres Coordinación/colaboración entre los sub-sectores se les dará importancia para efectos de sinergia de los tres componentes. Observaciones <ol style="list-style-type: none"> 1) Establecer canales de retroalimentación de los proyectos hacia las divisiones de planificación del gobierno central. 2) Fomentar la colaboración entre las agencias de implementación y otras agencias relacionadas. 3) Colaborar con otros Donantes y ONG's para que la asistencia sea más efectiva, si fuera necesario. 4) Establecer especial énfasis en el ambiente para el desarrollo sostenible de la agricultura.
Resumen del Proyecto	<ol style="list-style-type: none"> (1) Incrementar el ingreso y la productividad Proyecto de Mejoramiento de las Técnicas de Manejo de aves (PMTIP): Seguimiento del Planeamiento a menor escala de los avicultores (JICA) 3 de Junio del 2005 Estudio de Identificación del Desarrollo del Sector Cosecha y Diversificación de Bangladesh (JICA) 4 de abril-5 de mayo de 2005 Proyecto de Mejoramiento de las Técnicas de Manejo de aves y extensión del programa (Dar asistencia para GRASSROOTS Proyectos de Seguridad Humana) Enero-Diciembre 2005 Capacitación en el país para la Mejoría de la Producción Agrícola a través de un Programa de Asistencia de Bangabandhu Shaikh Mujibur Rahman Agricultural University SMRAU (JICA) 2005 Proyecto Modelo de Extensión y Desarrollo de Técnicas de Aves de Corral (JICA) 2005 – Consultoría en Agricultura (JICA) 2005 – (2) Provisión de Infraestructura Rural Proyecto de Desarrollo de Infraestructura Rural en el Norte (JBIC) Julio 97- Proyecto de Desarrollo de Infraestructura Rural para Greater Faridpur Ruralucture (JBIC) Julio 01- Dic. 05 Centro de Desarrollo de Ingeniería Rural (RDEC) Setting-up Project (JICA) Ene. 03 – Ene. 06 Construcción de Puente de acero portable y Carreteras Rurales (Grant Aid) 2004 – Estudio de Plan Maestro en el Desarrollo de Recursos Hídricos a baja escala en Greater Mymensingh (JICA) Julio 04 – Octubre 05 Proyecto de Desarrollo de Infraestructura Rural en el este de Bangladesh (JBIC) Marzo 05 – Desarrollo Rural en las áreas mas vulnerables a Inundaciones (Char & Hoar) (Grant Aid) Oct. 05 – Proyecto para Fortalecer las Actividades del Centro de Desarrollo de Ingeniería Rural (RDEC) 06 – (3) Empoderamiento de Instituciones de Gobierno Locales y los pobres Proyecto Consejero de Desarrollo Rural Participativo (JICA) Abril 00 – Abril 05 Proyecto Consejero de Desarrollo Rural Participativo a LGED (JICA) Abril 03 – Desarrollo Comunitario (JOCV/JICA) 2002 – Proyecto de Desarrollo Rural Participativo Integrado en Ishwarganji (JICA Partnership Program in collaboration with Shapla Neer, Japanese NGO) August 04 – July 08 Proyecto Consejero de Desarrollo Rural Participativo Fase 2 (JICA) 2005 – 2010 Capacity Building de Traditional and Elected Leaders for Development (Grant Assistance for Grassroots Human Security Projects) March 05 – February 06 (4) Coordinación/Colaboración entre sub-sectores Proyecto Consejero de Desarrollo Rural a LGED (JICA) Julio 02 – Programa Coordinador para el Desarrollo Rural (JICA) Octubre 03 – (2años)

Fuentes: Embajada de Japón en Bangladesh, Oficina de la JICA en Bangladesh y la Oficina del Representante de JBIC en Dhaka, “Programa Sectorial para el Desarrollo agrícola y Rural en Bangladesh (Borrador para el 2004)”, Enero 19, 2005. (En Japonés)

Cuarto y ultimo, un diagrama de la correlación de proyectos es preparado para identificar lo que debería agregarse para lograr los objetivos de cada sector. En algunos sectores, un “Plan de Rotación (Rolling Plan)” es también formulado para aclarar tanto los costos como el

periodo de implementación de los proyectos en marcha, así como también el tiempo en el cual se introducirán nuevos proyectos y el presupuesto necesario para ellos.

En otras palabras, el modelo Bangladesh es un marco en el cual cada uno de los miembros realiza un esfuerzo para obtener aquello que haga la AOD Japonesa mas efectiva y eficiente y a la vez compartir las ideas, la información dentro de los Grupos de Trabajo Sectorial y con las oficinas centrales de cada organización relacionada con la AOD basada en la percepción de que “Si los temas fundamentales de cada sector son correctamente comprendidas y la dirección de la asistencia de Japón es señalada de manera clara al Gobierno del país receptor, será entonces posible identificar y formular proyectos mas definidos y lógicamente consistentes con el programa sectorial”

(1) Ciclo Anual de Actividades del Modelo Bangladesh

El Modelo Bangladesh ha desarrollado un ciclo anual de actividades como se muestra en la tabla 4-4

Tabla 4-4 Ciclo anual de la actividad del Modelo Bangladesh

Mes	Calendario del gobierno de Bangladesh	Calendario del Modelo Bangladesh /SWG
Enero	Preparación del plan del presupuesto público (primer borrador)	Discusiones internas por el sector Informe en programas revisados del sector y nuevo proyectos a los ministerios en cuestión por los respectivos Grupos de Trabajo Sectorial (SWGs)
Febrero	Reunión interministerial de la revisión sobre el plan del presupuesto público, coordinado por el Ministerio de Finanzas	Discusiones sobre la implementación de cada esquema en el siguiente año fiscal japonés Reunión Del Comité de Conducción
Marzo	Preparación del plan del presupuesto para proyectos donante-asistidos por el Ministerio de Planificación Petición del presupuesto al Ministerio de Finanzas requiriendo el Programa de Desarrollo Anual (ADP)	Preparación de “Rolling Plan” (Versiones Japonés e ingles) Finalización de los programas revisados del sector (versiones en japonés e ingles)
Abril	Reunión de comité interministerial de programa para la aprobación de nuevos proyectos en el ADP, coordinada por el Ministerio de Planificación	Petición a los Ministerios referidos para la preparación de los formularios de inscripción para la cooperación técnica de Japón Reunión Semestral de Consulta de Políticas
Mayo	Aprobación e incorporación del ADP al plan del presupuesto público, coordinado por el ministerio de finanzas Impresión del plan del presupuesto nacional para el siguiente año fiscal	
Junio	Presentación del plan del presupuesto nacional al parlamento	Petición formal a los ministerios referidos para preparación de los formularios de aplicación para la Cooperación Técnica de Japón
Julio	Principio de un nuevo año fiscal	Recepción de los formularios de aplicación del Gobierno de Bangladesh por la embajada de Japón
Agosto	Petición a cada Ministerio de ofertas de presupuesto para el siguiente año fiscal	Remisión de la información solicitada del proyecto hojas que serán enviadas a Tokio por la embajada de Japón
Septiembre	Reunión del Grupo Consultivo Local	
Octubre	Remisión de las ofertas de presupuesto por los ministerios al ministerio de finanzas	Reunión Semestral Sobre Consultas De Política
Noviembre	Compilación de las ofertas de presupuesto ministeriales sobre el ministerio de finanzas	
Diciembre	Revisión de las ofertas de presupuesto Ministeriales por el Ministerio de Finanzas	

Notas: 1) El Comité Conductor del Modelo Bangladesh y el grupo de estudio en el desarrollo de Bangladesh Reuniones del asimiento de la ayuda una vez cada mes, respectivamente.

2) Los miembros de algún Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) asisten a las reuniones de los subgrupos relevantes del local Grupo Consultivo.

Fuente: Preparado por el equipo de estudio basado en la información obtenida del modelo de Bangladesh Comité de Dirección, Febrero De 2005 ([HTTP://www.bd.emb-japo'n.vaya.jp/collab1.htm](http://www.bd.emb-japo'n.vaya.jp/collab1.htm)).

Las Características del Modelo de Actividades de Bangladesh pueden resumirse de la siguiente manera:

- Las actividades se han armonizado con la planificación y el proceso de presupuesto del Gobierno de Bangladesh como se indica en la tabla 4-4.
- La Embajada del Japón requiere que el gobierno de Bangladesh prepare los Formularios de Aplicación para la Cooperación Técnica de Japón (y para otros esquemas de asistencia) antes de la finalización del Programa de Desarrollo Anual (ADP) en el mes de abril. Esto permite al gobierno de Bangladesh el escrutinio de las propuestas del proyecto y preparar solicitudes más realistas con suficiente tiempo antes de la fecha de entrega de los Formularios de Aplicación en el mes de Julio.
- El Comité Conductor mantiene Reuniones Consultas sobre Políticas con el Gobierno de Bangladesh dos veces al año para explicar las reglamentos de la AOD, incluyendo el Programa de Cooperación por País y Programas Sectoriales, también discuten proyectos en marcha y planificados, y otros temas relevantes. Esto contrasta también con las consultas sobre Políticas lideradas por Tokio en muchos otros países.

4.2 Importancia y Temas del Modelo Bangladesh para la Formulación de Proyectos

Esta sección discute el significado del modelo Bangladesh para la identificación y formulación de proyectos y asuntos para la mejora a futuro del modelo basado en el contorno del modelo descrito arriba y las entrevistas con personas relacionadas al modelo conducido en Bangladesh en febrero - Marzo de 2005.

4.2.1 Mayores Logros en el Desarrollo Agrícola y Rural

La tabla 4-5 resume los logros principales del Modelo Bangladesh en el desarrollo agrícola y rural alcanzados hasta el mes de Marzo de 2005.

Tabla 4-5 Logros del modelo Bangladesh en el Desarrollo Agrícola y Rural

Selección	<p>Selección de los componentes principales "Incremento de ingresos y productividad", "Provisión de la infraestructura rural" y del "Empoderamiento de las instituciones de gobiernos locales y los pobres" son establecidos como los componentes principales (áreas prioritarias dentro del sector) basados en dichos temas de desarrollo como "agricultura de baja productividad y pobreza en áreas rurales ", "infraestructura rural insuficiente " y el "Débil gobernabilidad y participación local" identificados por el Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) de Desarrollo Agrícola y Rural. Los proyectos en curso se revisan para examinar la relevancia de la asistencia Japonesa.</p>
Concentración	<p>Concentración de recursos en componentes arriba mencionados El enlace de proyectos en curso ha sido revisado y los proyectos en curso con proyecciones para los próximos cinco años han sido examinados para cada uno de los componentes principales, a los fines de lograr la implementación de la asistencia unificada y coherente en el sector. La preparación de un "Plan de Balanceo" está en progreso a partir de Marzo 2005 sobre la base del programa sectorial con el fin determinar el tiempo deseado para la introducción nuevos proyecto y sus posibles presupuestos.</p>
Colaboración	<p>Colaboración entre la embajada de Japón, JICA y JBIC, discusión con el Gobierno de Bangladesh y coordinación con otros donantes Todas las tres organizaciones han asignado representantes al Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) para estimular discusiones interorganizacionales. La coordinación entre los componentes principales ha sido promovida a través del envío de un consejero en desarrollo rural (infraestructura) a LGED y con la asignación de un coordinador del programa de desarrollo rural a la oficina de la JICA. El grupo de estudio en Asistencia para el Desarrollo de Bangladesh se ha formado para compartir e intercambiar informaciones con otros japoneses involucrados en dar asistencia (el sector de Desarrollo</p>

Agrícola y Rural ha sido particularmente activo en discusiones interorganizacionales y reuniones del estudio sobre asistencia para el desarrollo.)
Una versión en inglés del programa sectorial ha sido preparado (una versión revisada está siendo preparada a partir de marzo del 2005) para indicar la dirección de la ayuda japonesa en el sector al Gobierno de Bangladesh y otros donantes.
El compartir información se promueve a través de uso Web site, listas de correo, el etc.

Fuente: Elaborado por el equipo de estudio basado en los resultados de estudio de campo Borrador Programa Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural (Borrador final para FY 2004 publicado el 19 de enero del 2005) formulado por la embajada de Japón en Bangladesh, la oficina de la JICA Bangladesh y la oficina representativa de JBIC en Dhaka.

El Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) de Desarrollo Agrícola y Rural ha terminado de examinar la importancia de la ayuda japonesa repasando proyectos en curso y terminados. Según la oficina de la JICA en Bangladesh, las actividades del Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) pudieron no haber contribuido necesariamente al aumento del índice de la aprobación de nuevos proyectos según lo demostrado en la tabla 4-1. La más alta tasa de aprobación para el 2005 se debe por que algunas de las peticiones eran la Segunda Fase o Seguimientos de proyectos existentes y todavía están luchando por conseguir nuevos proyectos aprobados en la Oficina en Tokyo.

Sin embargo, puede ser considerado un gran paso hacia la formulación eficaz de proyectos el hecho de que el modelo de Bangladesh haya clarificado el posicionamiento de los proyectos en curso en el programa sectorial así como la asociatividad entre proyectos en curso, a las que se suma el hecho de que las organizaciones asistenciales de Japón se reúnen regularmente para compartir informaciones y discutir temas importantes sobre el sector y sus metas.

En el Desarrollo Agrícola y Rural, el SWG, el coordinador rural del Programa de Desarrollo de la JICA se une de manera vigorosa en la coordinación y gerencia de las actividades del Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) asistiendo al Segundo Secretario de la Embajada Japonesa que es el líder del SWG. Además, los miembros discuten animadamente en las reuniones del SWG cómo deben apoyar el Desarrollo Agrícola y Rural de Bangladesh y atacan seriamente las temáticas y sus prácticas. Éstas son las bases del SWG para el desarrollo agrícola y rural.

4.2.2 Importancia del Modelo de Bangladesh para la Formulación del Proyecto

Para construir un mecanismo que permita a las organizaciones relacionadas con la AOD colaborar entre ellas, la embajada de Japón en Bangladesh toma la iniciativa de crear un ambiente para discusiones maduras y proactivas entre los miembros del Task Force Local de la AOD sin importar a qué organización pertenezcan. Es notable que la mayoría de las personas entrevistadas por el equipo de estudio en Bangladesh (otros donantes incluidos) precisaron el fuerte liderazgo del embajador japonés en Bangladesh en promover el Modelo Bangladesh.

Con respecto a la colaboración con otros donantes, es significativo que los miembros del Grupo de Trabajo Sectorial (SWG), que participan en el LCG's ,y en las reuniones del subgrupo proporcionen la información sobre las medidas y la situación de la AOD de Japón a otros miembros de LCG y la información que concierne sobre los movimientos de otros donantes de otros miembros del Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) para incorporarla en sus actividades. Ésta es también la medida para superar los recursos humanos limitados del Task Force Local de la AOD.

La coordinación entre diversas organizaciones es vital para la promoción del Modelo

Bangladesh. Sin embargo, también requiere "de un costo de coordinación" tales como el tiempo y la paciencia de los participantes. Lo que es particularmente importante para la coordinación armoniosa es que pueden los participantes encontrar suficientes ventajas para justificar el costo y reconocer claramente los incentivos para la coordinación. Se cree que la coordinación entre los miembros del modelo Bangladesh ha salido adelante debido a las siguientes ventajas e incentivos.

- Mientras los miembros discuten varios temas con personas de diferentes organizaciones, estos desarrollan la habilidad de formular y diseñar proyectos desde diversos puntos de vista.
- El énfasis en discusiones sobre terrenos iguales hace que los dos sean útiles y agradables.
- "Mejores Resultados" y una "Más alta evaluación de los resultados" se pueden alcanzar con la coordinación entre proyectos.
- Muchos miembros están enterados de la importancia de las políticas del gobierno japonés de promover la asistencia orientada al campo de acción (iniciativa local).
- Como el Modelo Bangladesh está atrayendo mucho la atención de aquellas relacionadas con la AOD de Japón, la participación en el modelo genera en los miembros un sentido de satisfacción social.

Aunque el Modelo de Bangladesh valora la comunicación con el gobierno de Bangladesh a través de las reuniones semestrales, las reuniones LCG y el contacto cotidiano, parece ser menos enfatizado en comparación a la colaboración y a la coordinación entre las organizaciones japonesas relacionadas con la AOD, y otros donantes. Esto puede provenir del débil liderazgo y poca capacidad del gobierno de Bangladesh según lo precisado por los Miembros del Modelo Bangladesh, otros donantes y ONG's nacionales e internacionales.

Otros puntos significativos del Modelo Bangladesh incluyen: 1) compartir la información sobre el modelo Bangladesh y actividades del Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) con la gente fuera del modelo mediante el sitio Web de la Embajada de Japón; y 2) el "Plan de Rotación (Rolling Plan)" del sector para tomar el posible periodo de implementación y el tamaño del presupuesto de todos los proyectos japoneses de la AOD en los sectores de mayor prioridad, así como informar al gobierno de Bangladesh. El primer punto se considera excepcional en vista de la manera tradicional de discusión sobre la AOD de Japón en general, y en particular la formulación de proyectos, ambos solamente ocurren dentro de ciertos círculos del Gobierno Japonés y organizaciones relacionadas a la AOD.

4.2.3 Temas para la Formulación Efectiva del Proyecto

Algunos de los puntos principales para la mejora futura del Modelo de Bangladesh de acuerdo a la Embajada de Japón y la oficina de Bangladesh de la JICA son: 1) Contribución concreta para ampliar los impactos positivos de la AOD de Japón; 2) Aseguramiento de la concordancia y coherencia entre la política y el sistema; 3) Socialización de la información desde la formulación del proyecto e implementación hasta la evaluación; y 4) Consolidación de la división de responsabilidades funcionales entre las Organizaciones Japonesas relacionadas a la AOD en Bangladesh.

Tomando en cuenta lo anterior, el Equipo de Estudio ha identificado las siguientes temáticas para el mejoramiento futuro del Modelo de Bangladesh, especialmente en una formulación de proyecto más eficaz y eficiente. Las temáticas han sido clasificadas en lo relacionado a la

“selección y la concentración” y en lo relacionado a la “colaboración”.

A. Temáticas relacionadas a la "Selección y Concentración"

(1) Coherencia lógica de los proyectos individuales con el Programa del Sector

Es necesario examinar áreas y campos a ser asistidos por Japón, basado en un análisis de la situación, el programa del sector y el diagrama de la correlación de proyectos en curso preparado por el Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) de Desarrollo Agrícola y Rural. La revisión, prestando especial atención a la consistencia lógica de proyectos individuales con el programa del sector, facilitaría la formulación de un proyecto más apropiado dentro del marco del programa sectorial. Bajo del Modelo de Bangladesh que incluye diversas organizaciones relacionadas a la AOD, es importante clarificar que el esquema asistencial (cooperación técnica, cooperación financiera no reembolsable, préstamo, etc.) debe ser el principal medio de abordar un problema central indemnizado por el análisis de sector y cómo otros esquemas/proyectos deben relacionarse con los medios principales y el uno al otro.

Además del “Plan de Rotación (Rolling Plan)” actualmente preparado por el Grupo de Trabajo Sectorial (SWG), sería necesario introducir una evaluación del programa, i.e., para evaluar cómo los proyectos individuales contribuyen a la realización de objetivos del programa sectorial y consolidar la consistencia de proyectos individuales con el programa sectorial.

(2) Revisión de lecciones aprendidas en proyectos anteriores asistidos por Japón

El modelo de Bangladesh está elaborando una lista de proyectos puestos en ejecución durante los últimos 30 años, que serán utilizados como referencia para dar continuidad y para la formulación de nuevos proyectos, así como para información al público. Es recomendable dibujar sistemáticamente lecciones de esos proyectos basados en cuál es un “buen proyecto” en el contexto del Desarrollo Agrícola y Rural en Bangladesh. Tal esfuerzo contribuiría a mejorar el impacto de la AOD de Japón.

B. Temáticas relacionadas a la "colaboración"

(1) Colaboración con el Gobierno de Bangladesh

Como se explico arriba, la colaboración con el Gobierno de Bangladesh debe ser fortalecida. Las tres siguientes áreas de colaboración pueden ser subrayadas:

Primero, es importante asegurarse de que el Gobierno de Bangladesh asigne el presupuesto corriente y asigne personal de contrapartes al proyecto. Esta clase de colaboración es esencial para internalizar el conocimiento y la tecnología transferidos por el proyecto después de su terminación y por tanto a sostener los efectos del proyecto.

En segundo lugar, es deseable realizar la actividad de monitoreo en colaboración con el Gobierno de Bangladesh. Actualmente, los líderes del Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) son responsables de la labor de monitoreo, así como de la formulación de políticas y de programas respectivos del sector. Por lo tanto, también es necesario mejorar el sistema de supervisión de Organizaciones Japonesas relacionadas a la AOD en Bangladesh.

Tercero, valdría la pena intentar tener una influencia positiva en las políticas de desarrollo y

planes del gobierno de Bangladesh a través de la consulta semestral de la política con objeto de consolidar su propiedad y dirección para un desarrollo independiente.

(2) Coordinación con otros donantes

Es necesario coordinar con otros donantes para evitar la duplicidad de esfuerzos puesto que muchos otros donantes y ONG's también están proporcionando ayuda en el campo de Desarrollo Agrícola y Rural en Bangladesh. Sin embargo, la colaboración es difícil en la práctica ya que cada donante tiene procedimientos propios para la formulación e implementación de proyectos y puede ser necesario obtener la aprobación de sus Oficinas Principales en cuestiones ya convenidas con otros donantes. Por otra parte, toma generalmente un tiempo largo para construir un consenso entre varios donantes.

Aunque el Enfoque Amplio del Sector (SWAp) no se ha introducido en el sector agrícola de Bangladesh, los donantes han accedido virtualmente a coordinarse el uno con el otro, a nivel de política para mejorar la eficacia y eficiencia total de los esfuerzos de desarrollo de la Comunidad Donante. Por lo tanto, es importante rendir la ayuda en la colaboración con otros donantes para crear un ambiente que facilitaría la coordinación de sociedad con el gobierno. La colaboración también proveería al Task Force Local de la AOD una oportunidad para explicar la política y la práctica de la AOD de Japón a la comunidad donante y también para aprender las estrategias y experiencia de otros donantes en el sector. Además es necesario estudiar y analizar el método asistencial de Japón (método de ejecución de proyecto) identificando las tendencias de los demás donantes y ONG's y las estrategias y lineamientos de los mismos.

(3) Establecimiento de una red de ex-becarios

Los planes del Modelo de Bangladesh implican involucrar a éstos que han obtenido el entrenamiento a través de la AOD en Japón en el proceso de formulación del proyecto y reclutamiento de personal. Sería posible establecer una red de ex-becarios con la ayuda de su asociación. También es importante utilizar consultores locales y regionales cuando sea posible y hacer esfuerzos explícitos para desarrollar la capacidad de las consultoría locales.

(4) Aprovechamiento de los funcionarios locales en Bangladesh

Se sugiere aprovechar a los funcionarios de la JICA en Bangladesh para promover el Modelo Bangladesh. Mientras que varios funcionarios japoneses generalmente son transferidos de nuevo a la Oficina de la JICA en Tokyo después de una asignación de pocos años, muchas de ellos se han comprometido a largo plazo, en el actual trabajo y por lo tanto tienen mayor conocimiento sobre el sistema y proceso de planificación, desarrollo e implementación del proyecto de Bangladesh.

Para involucrarlos con eficacia en el modelo Bangladesh, es esencial explicarles a ellos verbalmente y de forma escrita las políticas, esquemas, procedimientos y otros temas relevantes a la AOD de Japón en general y con la ayuda de la JICA en particular. También sería necesario para proveerlos con la remuneración adecuada, promoción, entrenamiento profesional y otro tipo de incentivos.

(5) Consolidación de los programas del sector en la política de la AOD de Japón

Es vital consolidar el posicionamiento del programa del sector formulado por el Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) dentro de la política de la AOD de Japón. Actualmente, no es un programa aprobado oficialmente por el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Oficina de la JICA en Tokyo, aunque ambas organizaciones lo reconocen generalmente como una vista unificada del Task Force Local de la AOD desarrollado a través de numerosas discusiones de los miembros del Task Force Local y aprobado por el gobierno de Bangladesh. Importante es tener un punto de vista sólido que respete ideas y esfuerzos de la oficina local. Esto es también para practicar la Políticas de la JICA de “descentralizar y delegar las autoridades y la toma de decisión a las oficinas locales”⁷

4.3 Métodos de Recolección de Informaciones de la Oficina de la JICA en Bangladesh

Según lo divulgado en el capítulo 3, la importancia de recopilar la información (haciéndola disponible para cualquier requerimiento de Oficina de la JICA en Tokyo) requerida para la valoración de proyectos solicitados fue indicado en varias ocasiones durante las entrevistas conducidas en la Oficina en Tokyo. En el Modelo de Bangladesh, los requisitos de la Oficina en Tokyo para el Formulario de Solicitud de Proyecto son resueltas por el esfuerzo del grupo de la información activa que comparte y cambia impresiones entre los miembros del Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) y con las personas con recursos en Bangladesh y a otra parte, que está a menudo más allá de la capacidad de funcionarios individuales. La tabla 4-6 ilustra las actividades de la oficina de la JICA en Bangladesh para cada uno de papeles asumidos en la formulación del proyecto explicado en la sección 2.2, mientras que la tabla 4-7 presenta la información de los métodos de recolección practicados por la oficina de la JICA.

Tabla 4-6 Actividades de la oficina de la JICA Bangladesh para la formulación de proyectos

Papeles asumidos	Actividades de la oficina de la JICA Bangladesh
1.Consulta y coordinación con el Task Force Local de la AOD	<ul style="list-style-type: none"> • La oficina de la JICA, como agencia técnica de cooperación, utiliza la información de campo y el conocimiento obtenidos de expertos, JOCVs y consultores en la formulación del programa del sector por el SWG.
2.Consulta y coordinación con el gobierno del país receptor y otros socios del desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Los modelos de conducción del comité de dirección de Bangladesh mantiene una política de consulta con el Gobierno de Bangladesh dos veces al año para explicar la política de la AOD de Japón. • Los miembros del personal de la JICA que participan en las reuniones semestrales explican el programa sectorial al gobierno de Bangladesh (en las reuniones a nivel de dirección). • Los miembros del personal de la JICA (Japonés y Bangladesh) quiénes participan de las reuniones de LCG proporcionan la información sobre programas de Japón a los miembros de LCG y recogen la informaciones sobre los movimientos de otros donantes.
3.Entrevista con los expertos de la JICA, los consultores y otros involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del personal de la JICA conducen entrevistas con personas de alto conocimiento de Bangladesh y utiliza la información obtenida para la formulación de los proyectos. • Los miembros del personal de la JICA en cada sector participan en reuniones de estudio atendidos por la gente del interior y fuera del modelo de Bangladesh y utiliza la información obtenida en la formulación de proyectos.
4.Revisión de la factibilidad del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Un diagrama de la correlación de proyectos en cada uno alto los sectores de mayor prioridad se prepara para identificar qué se debe agregar para alcanzar el

⁷ Agencia de Cooperación Internacional de Japón, “Reforma Organizacional de la JICA” Abril 2004 (?). (Panfleto)

	<p>objetivo del sector construyendo la concordancia lógica de los proyectos individuales con el programa sectorial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En algunos sectores se elabora un “Plan de Rotación (Rolling Plan)” para clarificar los costos y el período de implementación del proyecto en curso, así como la sincronización de la introducción de nuevos proyectos y el presupuesto necesario para ellos. • La oficina de la JICA preliminarmente filtra los proyectos solicitados. • Intenta crear un ambiente en el cual los miembros del personal de la JICA (japonés y Bangladesh), los expertos y JOCVs puedan expresarse libremente.(*)
5.Preparación y envío del Formulario de Solicitud de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • La oficina de la JICA explica el programa sectorial al Gobierno de Bangladesh y les pide comentarios sobre el programa antes de Abril a modo que este último pudiera entender mejor las políticas de Japón y hacer peticiones factibles. • La embajada de Japón solicita al Gobierno de Bangladesh preparar los formularios de inscripción para la ayuda de Japón en Abril. Esto permite al Gobierno de Bangladesh comenzar a preparar el Formulario de Aplicación con suficiente anticipación, antes del plazo de entrega de las aplicaciones en Julio.

Nota (*):La Oficina de la JICA Bangladesh considera que la vinculación del personal de Bangladesh podría facilitar el compartir la información y el conocimiento dentro de la oficina y por lo tanto consolidación del modelo de Bangladesh.

Fuente: Preparado por el equipo de estudio basado en la información obtenida de la oficina de la JICA en Bangladesh.

Métodos de la colección de la información de la tabla 4-7 de la oficina de la JICA Bangladesh

1.Marco del Proyecto	Métodos de Recolección de información en la oficina de la JICA Bangladesh
Problema y su trasfondo	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir la relevancia de los proyectos solicitados a la Política de Bangladesh en las reuniones del Grupo de Trabajo Sectorial (SWG.) • Recoger la información extensivamente invitando personas fuera del modelo de Bangladesh a las reuniones del comité de conducción y Reuniones de estudio del Grupo de Trabajo Sectorial (SWG.) • Crear una base de datos de los proyectos en curso y terminados.
Actividades y métodos	IDEM
Zona objeto	IDEM.
Lecciones aprendidas de proyectos anteriores	IDEM.
Duplicidad o colaboración con otros donantes	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender de la experiencia de otros donantes participando en reuniones del subgrupo de LCG's. • Presentar la situación y los resultados de programas asistidos por el Japón a los miembros de LCG y obtener comentarios y consejo de ellos.
Consenso con el gobierno receptor	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar la política del Japón al gobierno de Bangladesh en las reuniones semestrales. • Seleccionar los proyectos solicitados por la política del Japón en una lista corta. • Explicar los criterios de selección de Japón basados en el sector de programa al gobierno de Bangladesh y obtener una comprensión de los resultados de la prioridad y de la selección.
2.Situación del país receptor	Métodos de colección de informaciones de la oficina de la JICA Bangladesh
Políticas y planes de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender las políticas y las ideas de Bangladesh con las reuniones semestrales. • Formular los programas sectoriales basados en I-PRSP. • Entrevistar a personas locales del sector prioritario.
Institución ejecutora (agencia de las contrapartes)	<ul style="list-style-type: none"> • Formular buenas relaciones con las agencias tales como LGED y mantener las relaciones a largo plazo con las agencias confiables tales como BRDB.
Situación fiscal	IDEM.
Formulación del proyecto y proceso de	<ul style="list-style-type: none"> • Invitar al Ministerio de Relaciones Exteriores y al Ministerio Finanzas además de la institución ejecutoras a las reuniones semestrales de la consulta de la política.

aprobación	<ul style="list-style-type: none"> • El funcionario de la oficina tiene identificado el proceso de aprobación de los proyectos del país contraparte y cuenta con un sistema o mecanismo que le permite verificarlo según la necesidad.
Situación de la zona objeto y beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la información y el conocimiento de las áreas rurales que se acumularon con la investigación y la cooperación técnica de BRDB desde los años 80. • Compartir informaciones activamente con la oficina de JBIC. • Recoger la información extensivamente invitando a las personas fuera del modelo de Bangladesh a las reuniones del comité de conducción y Reuniones del estudio de SWG. • Entrevistar a personas locales en sectores prioritarios.
3. Situación de Japón	Métodos de la colección de la información de la oficina de la JICA Bangladesh
Política de la AOD	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir e intercambiar informaciones activamente con la Oficina en Tokyo. • Discutir la concordancia de proyectos solicitados con la política de Japón en las reuniones del Grupo de Trabajo Sectorial (SWG.)
Presupuesto de la JICA	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar como referencia el presupuesto del año anterior. • Formular un plan del balanceo para asegurar el presupuesto necesario para los proyectos en curso y nuevos.
Otras políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir la viabilidad de proyectos solicitados en varios aspectos en las reuniones de SWG. • Recoger amplias informaciones invitando a personas ajenas al modelo de Bangladesh a las reuniones del comité de dirección y Reuniones del estudio de SWG.

Fuente: Elaborado por el equipo de estudio basado en las entrevistas con el personal de la oficina de la JICA Bangladesh y de la embajada de Japón (su Web site [HTTP://www.bd.emb-japo'n.vaya.jp/collab1.htm](http://www.bd.emb-japo'n.vaya.jp/collab1.htm)).

5. Lecciones del Modelo Bangladesh y Recomendaciones para la Formulación Eficaz de Proyectos de Desarrollo Agrícola y Rural

5.1 Lecciones Aprendidas del Modelo de Bangladesh

Esta sección presenta las lecciones aprendidas del Modelo de Bangladesh para la identificación y formulación de proyectos en el área de agricultura y desarrollo rural. Se cree que estas lecciones contribuirán a un incremento en la tasa de aprobación de proyectos de agricultura y desarrollo rural para otros países.

5.1.1 Selección de Sectores de Alta Prioridad y Formular Programas Sectoriales

Es esencial seleccionar sectores/áreas prioritarias en base a las políticas de asistencia del Japón y en base a la capacidad del Japón, así como las políticas de desarrollo y la capacidad del país receptor, para poder utilizar a cabalidad los limitados recursos de las organizaciones japonesas relacionadas al AOD. El Modelo de Bangladesh ha establecido sectores de alta prioridad tomando en consideración el tamaño de los recursos para asistencia por la parte Japonesa y las necesidades de desarrollo en general. Para los sectores de alta prioridad los SWGs han formulado un programa de sector para los respectivos sectores. La Agricultura y Desarrollo Rural es uno de las áreas de alta prioridad

Cada SWG ha preparado o esta preparando un diagrama de correlación de proyectos en marcha para identificar y formular proyectos consistentes con el objetivo de sector. En algunos sectores, también se esta formulando un plan piloto para asemejar el tamaño de la posible asistencia versus los resultados financieros esperados, el momento de la introducción de nuevos proyectos y el presupuesto necesario para ello. La información obtenida de otros Japoneses relacionados con la AOD, el Gobierno de Bangladesh y otros donantes se incorpora a los programas sectoriales y planes en marcha. Por tanto, se considera un proceso de

planificación que aprovecha al máximo la información de campo.

La identificación y formulación de proyectos basada en dichos programas sectoriales, un diagrama de correlación y un “Plan de Rotación (Rolling Plan)”, asegurara “la consistencia lógica de los proyectos”, permitiendo la preparación de las hojas de información de proyecto solicitados y siendo respaldadas por una amplia base de información; siendo por tanto altamente persuasivo.

5.1.2 Colaboración con AOD Relacionados con Japón y Sostenga Discusiones Transparentes.

La mayor ventaja del TF-AOD que esta funcionando positivamente es que puede incrementar la posibilidad de reflejar la experiencia de la JICA en las operaciones de campo en las políticas de asistencia del Japón y la posibilidad de formular e implementar proyectos conforme a las políticas. La coherencia entre la política y la implementación pudiera ser un buen principio que sirva de guía para la formulación de proyectos claramente orientados hacia las metas de desarrollo del país receptor.

Un proyecto conforme a las políticas establecidas por el TF-AOD es altamente persuasivo a los ojos de la oficina principal de la JICA y por tanto con muchas posibilidades de ser evaluado como Grado A o Grado B. Las Discusiones dentro del TF-AOD basadas en una fuerte conciencia de los problemas que enfrentas los miembros individuales de la fuerza de trabajo, no solo significa la diversificación de puntos de vista sino un sentido de unidad entre los participantes y el sentimiento de que son parte de los esfuerzos de “Japón como una Nación” para desarrollar proyectos de valor para el país receptor.

Sin embargo los efectos positivos descritos arriba solo pueden lograrse a través de la discusión transparente y un sentido de confianza e igualdad entre los participantes independientemente de sus posiciones oficiales. Los contenidos de las discusiones en el TF-AOD en Bangladesh deben ser divulgados lo más posible para asegurar la consistencia lógica sin el inadmisibles énfasis en las opiniones de algunos miembros. Por tanto, el TF-AOD en Bangladesh promueve el compartir la información dentro y fuera a través de la página web, listas de correo, reuniones de estudio, etc. La actividad de la formulación de políticas a la implementación incorporando las voces interiores y exteriores del TF-AOD es un importante logro del Modelo de Bangladesh.

5.1.3 Utilice el Abundante Conocimiento de la Situación Socioeconómica de Áreas Rurales del País Receptor.

Una razón para la exitosa formulación del programa de sector Agricultura y Desarrollo Rural del TF-AOD en Bangladesh es la existencia de un abundante conocimiento de la situación socio económica y los mecanismos administrativos de las áreas rurales de Bangladesh que ha sido acumulado a través de esfuerzos sostenidos como ser: el Estudio Conjunto de Agricultura y Desarrollo Rural, Estudio Conjunto en Experimento de Desarrollo Rural y El Proyecto Participativo de Desarrollo Rural, todos asistidos por JICA.

Para la efectiva utilización de la experiencia de campo y el conocimiento para la formulación de programas sectoriales, un factor significativo es el involucramiento de personas reconocidas, un ejemplo típico es el experto asignado a la Junta de Desarrollo Rural de

Bangladesh como asesor en la administración de desarrollo participativo rural. El coordinador del programa de desarrollo rural de la JICA también juega un importante rol facilitando la coordinación y la transparencia de las discusiones de Agricultura y Desarrollo Rural.

5.1.4 Obtener una Visión Clara de la Jurisdicción y Capacidad de las Agencias de Implementación y Establezca una Buena Relación con Ellos

La jurisdicción y capacidad de la agencia de Gobierno generalmente cambian cuando las políticas, la estructura organizacional y/o la persona a cargo cambian. En años recientes muchos Gobiernos han realizado esfuerzos de reforma, particularmente en el campo de agricultura y desarrollo rural, dado al cambio hacia una economía de mercado, la privatización y descentralización y se debe poner atención a estos cambios. La constante recopilación de información de los funcionarios de gobierno del país receptor es vital para entender apropiadamente la naturaleza y extensión de estos cambios. Es importante formular proyectos compatibles con la jurisdicción y la capacidad de la institución ejecutora en una cercana colaboración con ellos.

Hay algunos casos en los cuales la sostenibilidad del proyecto se ve comprometida, debido a la limitada capacidad de la Institución ejecutora en términos financieros y de personal. Cuando la capacidad de la institución ejecutora es cuestionable o incierta, es necesario replantear el propósito del proyecto, para establecer un sistema de implementación viable y/o fortalecer la capacidad de implementación de la agencia y su personal, o reexaminar el marco lógico del proyecto, incluyendo la reelección de la institución ejecutora y bajar de nivel el proyecto. En otras palabras, la formulación del proyecto a través de la consulta con la institución ejecutora en perspectiva puede ser considerado que constituya un fundamento para encontrar medidas o un paso por si solo, para fortalecer la capacidad de la agencia.

Es esencial mencionar que no hay necesidad de diversas áreas en el campo de la agricultura y desarrollo rural, por ejemplo agricultura en el sentido estrecho, producción ganadera, pesca, organización, mercadeo, finanzas rurales, mejoras nutricionales, salud, educación, etc. Acordemente, la aclaración de las responsabilidades de la institución ejecutora es esencial para determinar hasta donde puede implementar el proyecto la agencia. Si la agencia no fuera capaz de manejar todos los componentes del proyecto, seria necesario enfocarse en algunos componentes principales y coordinar con otras agencias los componentes restantes.

Las organizaciones Japonesas en Bangladesh relacionadas a la AOD tienen un adecuado entendimiento de la capacidad de las agencias de gobierno en el campo de la agricultura y desarrollo rural, como ser la BRDB y el Departamento de Ingeniería del Gobierno Local gracias a su relación de largo plazo con estas agencias. Esto se considera uno de los factores que contribuyen a la alta tasa de aprobación de proyectos de agricultura y desarrollo rural para Bangladesh.

5.1.5 Comparta Continuamente la Información con Otros Donantes

Bajo la situación donde los donantes coordinan entre si para alcanzar metas comunes, es esencial expresar continuamente lo que Japón puede hacer, no solo para el Gobierno del país receptor sino también para otros donantes para lograr su entendimiento y apoyo para que las actividades de asistencia puedan llevarse a cabo eficiente y efectivamente. La aclaración de los roles a jugarse por Japón/JICA en la comunidad de donantes llevara a la identificación y formulación de proyectos que puedan adaptarse a cambios recientes en el ambiente de ayuda.

El TF-AOD en Bangladesh esta completamente consciente de la importancia de la coordinación entre donantes. Por tanto, distribuye versiones en Ingles de los programas de sector a otros donantes, así como al Gobierno de Bangladesh, y los miembros del SWG atienden regularmente a las reuniones de LCG⁸. También, la oficina de la JICA trata de informar a otros donantes de sus actividades con la mayor frecuencia posible, por ejemplo al invitar a algunos donantes a los sitios de PRDP.

La lección descrita en la sección 5.1.1 es una base para las lecciones en las Secciones 5.1.2 – 5.1.5. Entre estas lecciones, por tanto, la formulación de un programa sectorial puede considerarse como una llave para la efectiva identificación y formulación de proyectos.

5.2 Recomendaciones para la Efectiva formulación de Proyectos de Agricultura y Desarrollo Rural

El Modelo de Bangladesh ha estado apoyando diversos puntos de vista entre los miembros a través de compartir información y el dialogo dentro del modelo y la coordinación con el gobierno de Bangladesh y otros donantes. Como resultado, ha establecido una fundación para la formulación de proyectos con coherencia lógica entre los temas críticos identificados, los objetivos de desarrollo y los métodos para alcanzar estos objetivos. Sin embargo, la formulación de proyectos guiada por el trabajo de campo requeriría que la oficina principal de la JICA tomara medidas adicionales como ser criterios mas explícitos para valorar los proyectos solicitados y un sistema mejorado para apoyar las actividades de las oficinas locales , además de fortalecer la capacidad institucional y técnica de las oficinas locales.

Basándose en los puntos mencionados arriba para la evaluación de las hojas de información de solicitud de proyectos y las lecciones aprendidas del Modelo Bangladesh, el equipo de estudio propone los siguientes cuatro puntos por los cuales otras oficinas locales de la JICA serian capaces de identificar y formular proyectos de desarrollo en Agricultura y desarrollo Rural con mayor efectividad. La Tabla 5-1 resume los cuatro puntos en conjunto con las lecciones aprendidas del Modelo de Bangladesh.

Tabla 5-1 Recomendaciones para la Efectiva Identificación y Formulación de Proyectos en el Campo de la Agricultura y Desarrollo Rural

Recomendaciones	Lecciones relevantes del Modelo Bangladesh	Puntos Claves
Recomendaciones con respecto a la formulación de políticas		
5.2.1 Redefinir "un excelente proyecto "	5.1.1 Selección de los sectores de alta prioridad y formulación	• Presentar la definición "de un excelente proyecto "según lo concebido por el

⁸ Los sub-grupo de agricultura están presididos por el Banco Mundial y co-presididos por el DFID y UNDP.

en el campo agrícola y desarrollo rural	de programas sectoriales 5.1.2 Coordinación y discusiones transparentes con los involucrados japoneses	Departamento de Desarrollo Rural a las oficinas locales • Aclarar el área que se tratará con el Departamento De Desarrollo Rural
5.2.2 Fortalecer la coherencia lógica de proyectos solicitados	5.1.1 Selección de los sectores de alta prioridad y formulación de programas sectoriales 5.1.2 Coordinación y discusiones transparentes con los involucrados japoneses 5.1.3 Aprovechamiento del amplio conocimiento del país contraparte sobre la situación socioeconómica del sector rural 5.1.4 Obtener una visión clara de la jurisdicción y la capacidad del la institución ejecutora y establecer una buena relación con ellas 5.1.5 Compartir continuamente información con otros donantes	• Optimización de los proyectos en las oficinas locales de acuerdo con la definición un "buen proyecto" hecha por la Oficina en Tokyo • Identificar las necesidades de la zona objeto • Identificar la dirección prevista para el desarrollo del país receptor • Identificar las necesidades que puedan ser llenadas basada en la función y capacidad de la institución ejecutora. • Clarificar la posición estratégica de cada proyecto en la tendencia de ayuda (por ejemplo, la coordinación de donantes y SWAP) en el país receptor • Promover la socialización de informaciones y el intercambio de opiniones con respecto a los puntos anteriores con otras personas u organizaciones relacionadas a la AOD, la institución ejecutor del país receptor, otros donantes, etc.
Recomendaciones con respecto al sistema y a la institución		
5.2.3 Fortalecer el apoyo de la JICA en Tokyo hacia las oficinas locales	5.1.2 Coordinación y discusiones transparentes con los involucrados japoneses 5.1.4 Obtener una visión clara de la jurisdicción y la capacidad del la institución ejecutora y establecer una buena relación con ellas	• Provisión constante de informaciones y apoyo a las oficinas locales por parte de la JICA Tokyo • Describir un "buen o mal ejemplo del Formulario de Solicitud de Proyecto" y proveer una lista de verificación para preparar el Formulario de Solicitud de Proyecto para las oficinas locales
5.2.4 Utilizar la experiencia externa y promover la formulación del proyecto integrado con implementación	5.1.2 Coordinación y discusiones transparentes con los involucrados japoneses 5.1.3 Aprovechamiento del amplio conocimiento del país contraparte sobre la situación socioeconómica del sector rural. 5.1.4 Obtener una visión clara de la jurisdicción y la capacidad del la institución ejecutora y establecer una buena relación con ellas	• Seleccionar sectores prioritarios y temas de desarrollo compatibles con el tamaño de la oficina local • Aprovechamiento efectivo d la experiencia externa (personal y expertos ajenos a la JICA) • Asegurar la consistencia de la formulación del programa y su implementación, reduzca el tiempo y costo de estas dos etapas (mejora del costo de funcionamiento por medio de la utilización constante de recursos humanos externos)

Fuente: Preparado por el Equipo de estudio basado en los resultados del estudio.

5.2.1 Redefinición de un “Buen Proyecto” para del Desarrollo Agrícola y Rural

Es necesario redefinir lo que es “buen proyecto” en el campo del desarrollo agrícola y rural para promover la efectiva identificación y formulación de proyectos, esto promoverá que la valorización de los proyectos sea más clara y la transparencia más alta. La redefinición se basa en la clasificación de proyectos potenciales por sub-sector, los esquemas de objetivos y

asistencia serian más útiles ya que hay varios tipos de proyecto en este campo.

El Capítulo 3 ha indicado puntos de vista personales expresados por los directores y funcionarios de la oficina principal para la evaluación de proyectos solicitados, pero es esencial presentar la definición oficial de un “buen proyecto” del Departamento de Desarrollo Rural o de la JICA a las oficinas locales. Es necesario hacerlo así particularmente por que la JICA requiere que se alteren los objetivos, actividades y métodos del proyecto bajo circunstancias cambiantes como ser: 1) la importancia del sector agrícola en la economía nacional esta decayendo rápidamente; 2) el rol del gobierno central, la contraparte tradicional de la JICA, esta desapareciendo bajo la reforma económica orientada al mercado, privatización y descentralización; 3) Los términos de comercio en agricultura se están deteriorando debido a la integración económica regional y los tratados de libre comercio; y 4) la coordinación entre donantes y el Enfoque Amplio del Sector (SWAp) esta en progreso en muchos países en desarrollo.

Una posible medida es incluir la definición de un “buen proyecto” según la concepción del Departamento de Desarrollo Rural, así como aclarar el área a ser manejada por el departamento en la Directriz Temática de la JICA y el Enfoque para la Planeación Sistemática de los Proyectos de Desarrollo. La información proporcionada por la JICA Tokyo ayudará a las oficinas locales a formular sus políticas y programas sectoriales a nivel de país. La conformidad entre la oficina en Tokyo y las oficinas locales es indispensable para la efectiva formulación de proyectos.

El método para evaluar un proyecto utilizando “el nivel de logro de los efectos esperados” ha sido común en los últimos años, pero el logro de ello no es condición suficiente para ser un buen proyecto. Es inclusive peligroso concluir que el proyecto cuyos indicadores de evaluación son sobrepasados es un buen proyecto, sin embargo es importante establecer indicadores de evaluación cualitativos y cuantitativos para medir los efectos del proyecto. En otras palabras, es necesario evaluar el proyecto en varios aspectos: 1) si el proyecto se basa en las necesidades de los pobladores de la zona objeto; 2) si no excluye a la población desprotegida conformada por las mujeres y niños; y 3) si para se halla diseñada de tal manera a asegurar la sostenibilidad de las actividades. En este sentido, es significativo seguir de forma estable los Lineamientos de la JICA para la Evaluación de Proyectos.

5.2.2 Fortalecimiento de la Coherencia Lógica del Proyecto Solicitado

Es necesario que las oficinas locales sean capaces de demostrar suficiente coherencia lógica en el Formulario de Solicitud de Proyecto en dos aspectos, la “coherencia lógica del proyecto” y la “posición estratégica de cada proyecto en el país receptor”.

(1) Coherencia Lógica del Proyecto

Una base para examinar la “coherencia lógica del proyecto” es la definición de un “buen proyecto”. Un proyecto deberá ser formulado sobre la base de dicha definición tomando en cuenta la efectividad y factibilidad del proyecto.

El rol de la oficina local es el de optimizar un “buen proyecto” definido por la oficina de la JICA en Tokyo ajustándolo a la realidad del país receptor. Es importante evitar formular un proyecto que no se ajuste a las necesidades del área destino por querer lograr únicamente la

aprobación del proyecto priorizando y respetando la “definición (de un buen proyecto)” hecha por la Oficina en Tokyo. Para lograr ésta optimización es esencial entender primeramente la problemática y las necesidades del área meta a través de las visitas de campo y entrevistas a las personas concernientes para luego formular un proyecto que establezca una coherencia lógica entre los diversos componentes tales como los problemas y necesidades identificadas, meta de desarrollo, método para alcanzar dicha meta, plan superior y estrategia de desarrollo del país receptor entre otros.

Además es necesario identificar claramente las funciones y capacidades de la institución ejecutora así como sus necesidades. Las necesidades deben ser entendidas como “necesidades viables” basadas en las funciones y capacidades de la institución ejecutora no visualizadas en el Plan Superior o estrategias sectoriales del país receptor. Es importante socializar esta apreciación con las personas concernientes a través de talleres y la realización de un análisis organizacional.

El programa sectorial formulado por el Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) de Desarrollo Agrícola y Rural de Bangladesh y el intercambio de informaciones y de opiniones entre las personas concernientes está designado a jugar un importante rol en asegurar la coherencia lógica del proyecto.

(2) Posicionamiento Estratégico del Proyecto en el País Receptor

Los siguientes cuatro casos deben ser considerados con respeto al posicionamiento estratégico de cada proyecto en el país receptor.

En el primer caso, el país receptor cuenta con una Estrategia de Desarrollo Agrícola y Rural o un Programa Sectorial que albergan a los donantes quienes coordinan y armonizan sus esfuerzos dentro de dicho marco. En este caso, clarificar el posicionamiento del proyecto dentro del marco de la Estrategia de Desarrollo Agrícola y Rural es lo que justificará su posicionamiento estratégico.

Segundo, el país receptor cuenta con una Estrategia de Desarrollo Agrícola y Rural pero no existe una suficiente armonización entre los donantes. En este caso, así como lo realiza el Grupo de Trabajo Sectorial (SWG) de Desarrollo Agrícola y Rural en Bangladesh, se debe formular primeramente un programa sectorial del lado Japón que concuerde con el Plan Superior o la Estrategia de Desarrollo Agrícola y Rural del país receptor para luego posicionar el proyecto sobre la base de dicho programa (japonés). También es importante evitar la duplicación de esfuerzos de cooperación a través del intercambio de información con otros donantes.

Tercero, el país receptor no cuenta con una Estrategia de Desarrollo Agrícola y Rural pero sí existe una dinámica armonización entre los donantes. En este caso, es esencial que los representantes de las organizaciones Japonesas relacionadas a la AOD compartan las informaciones con los demás donantes, particularmente sobre la política y actividad de la AOD Japonés. Para el efecto es necesario formular una Estrategia de Desarrollo Agrícola y Rural de elevada viabilidad para que a partir de la misma se identifiquen y formulen los proyectos correspondientes.

Cuarto, el país receptor no cuenta con una Estrategia de Desarrollo Agrícola y Rural ni

tampoco existe una armonización entre los donantes. También en este caso es necesario formular una Estrategia o un Programa Sectorial de elevada viabilidad para la asistencia de Japón y evitar la duplicación de esfuerzos en términos de cooperación.

En los cuatro casos, es importante preparar una Estrategia o un Programa Sectorial basado en un claro entendimiento de las tendencias de cooperación y la importancia del desarrollo agrícola y rural en la economía y sociedad del país receptor. Es entonces necesario estudiar la relación (complementariedad, duplicidad, etc.) del proyecto en cuestión con los demás proyectos en proceso de formulación o ejecución o con planes de ser ejecutados partiendo de un enfoque que pretende identificar los proyectos adecuados que permiten alcanzar la meta de la Estrategia o del Programa Sectorial”.

5.2.3 Fortalecer el Apoyo de la Oficina Principal hacia las Oficinas Locales

Es importante que la oficina en Tokyo provea informaciones de manera constante a las oficinas locales sobre “buenos proyectos” precedentes asistidos por JICA y otros donantes en distintos países y regiones, los cambios en la política y ambiente asistencial de la AOD para promover la identificación y formulación de buenos proyectos. La oficina de la JICA en Tokyo también podría proveer informaciones que facilite la preparación del Formulario de Solicitud de Proyecto tales como “buen y mal ejemplo del Formulario de Solicitud de Proyecto” y una lista de verificación para la elaboración de dicho Formulario.

Valdría la pena introducir un sistema en el cual los miembros del personal de las oficinas locales y de la oficina en Tokyo comprometidos en la identificación y formulación de proyectos puedan participar de la evaluación intermedia, evaluación final y evaluación posterior, aun cuando hayan sido cambiados de sus puestos. Éste sistema, además de asegurar la coherencia del proceso desde la política hasta la identificación, formulación y finalización del proyecto, serviría para elevar la motivación de los interesados de encarar y formular un proyecto con la intención cerciorarse de su culminación exitosa.

Éste sistema es considerado significativo en los siguientes dos aspectos. Primero, el funcionario de la JICA podrá aprender varias lecciones a partir del proyecto formulado por si mismo. Esto permitirá que el funcionario tenga un “pensamiento básico” cultivado a partir de las experiencias acumuladas que le servirá al momento de formular el siguiente proyecto o cuando tenga que supervisar a otros funcionarios a cargo de la formulación de proyectos. Segundo, eleva el sentido de responsabilidad del funcionario encargado en relación a la identificación y formulación del proyecto lo que naturalmente elevará la calidad del proyecto en sí. Esto se debe a que el hecho de asumir cierta responsabilidad sobre el proyecto formulado hasta el final del mismo, implica la necesidad de aplicar mayor cautela en la identificación y formulación del proyecto. Se espera que la introducción de dicho sistema reduzca la formulación de proyectos carentes de coherencia lógica.

5.2.4 Aprovechamiento de Recursos Humanos Externos y Promoción de la Integración “Formulación-Ejecución” del Proyecto

La identificación y formulación de proyecto que lleva a cabo una oficina local tiene sus ventajas ya que puede reflejar adecuadamente y con precisión las necesidades locales del país receptor. Sin embargo, sería muy difícil para la oficina local manejarlo cuando el volumen de trabajo resulta mucho mayor al número de personal, sin importar cuan alta sea su moral.

La efectiva identificación y formulación del proyecto requiere de una cierta cantidad de recursos humanos y de tiempo. Es por lo tanto necesario que se establezca un sistema para la identificación y formulación de proyectos que además de permitir la “selección y concentración” ajustada a la escala de la oficina local se enfoque en la dotación de personales idóneos (personal a cargo de la coordinación con la embajada o el JBIC tales como asesores técnicos, expertos, consultores entre otros).

El aprovechamiento de expertos externos resulta particularmente efectivo cuando se requiere arrojar resultados basados en tecnologías y experiencias especiales. También será útil contratar un especialista en Desarrollo Agrícola y Rural que no sólo tenga un amplio conocimiento del sector sino que también la habilidad de formular el plan de desarrollo visualizando la situación del sector y la capacidad de discutir los temas políticos con las autoridades planificadoras del gobierno del contraparte y otros donantes. Las agencias de cooperación Europeas y de los Estados Unidos con frecuencia utilizan consultores de políticas.

En el caso de un proyecto de cooperación técnica o un estudio para el desarrollo, se considera la contratación del mismo experto externo a través de todo el proceso desde la formulación hasta la implementación. Esto por las siguientes dos razones:

Primeramente, la contratación del mismo experto a través de todo el proceso permite minimizar las posibles correcciones o reorientaciones durante el flujo de ejecución del proyecto. La reducción del costo de corrección o revisión mejora automáticamente el índice de coste (cost performance) del proyecto. Segundo, la integración de la “formulación-ejecución” del proyecto permite reducir el tiempo y costo que demanda todo el proceso de formulación y la ejecución del proyecto. Debido a que la necesidad del proyecto fluctúa con el transcurso del tiempo, es importante tener en cuenta que el efecto del proyecto será mayor cuanto menos tiempo se dedique al proceso formulación-ejecución y que las reiteradas revisiones de los detalles del proyecto puede generar la mala reputación de que “el proyecto de la JICA demanda tiempo y costo en la formulación del mismo”.

Apéndice

Cinco Criterios de Evaluación de la JICA⁹

La evaluación es la tarea que consiste en hacer un juicio de valoración sobre la base de los resultados alcanzados. JICA a adoptado cinco criterios para conducir una evaluación (primordialmente, evaluación de proyecto) los cuales fueron propuestos por el Comité de Asistencia para el Desarrollo (DAC) en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) en 1991. Estos cinco criterios que se muestran abajo tienen la intención de ser utilizados para evaluar las actividades de Asistencia para el Desarrollo desde un rango comprensivo de criterios

Relevancia: Es un criterio para considerar la validez y necesidad de un proyecto, considerando si los efectos esperados del proyecto (o propósito, y meta superior del proyecto) llenan las necesidades de los beneficiarios meta; si la intervención de proyecto es adecuada para los proyectos concernientes, si los contenidos del proyecto se hallan en concordancia con las políticas, si las estrategias y abordajes son pertinentes y si se justifica la implementación del proyecto con el fondo público de la AOD

Eficacia: Es un criterio para considerar si la implementación del proyecto ha beneficiado (o Beneficiará) a los beneficiarios o a la sociedad meta.

Eficiencia: Es un criterio para evaluar la manera en que los recursos e inversiones económicos se han convertidos en resultados. El principal enfoque es la relación costo-beneficio.

Impacto: Es un criterio para considerar los efectos del proyecto directos o indirectos, positivos o negativos, intencionales o no intencionales, con una visión a largo plazo

Sostenibilidad: Es un criterio para considerar si los efectos producidos continuaran después de que haya terminado la asistencia

Los cinco criterios de evaluación son utilizados para evaluar el valor de la conducción de un proyecto, desde un punto de vista integral. El evaluador examina los efectos de un proyecto, al mismo tiempo que la conveniencia, del volumen de recursos para generar esos efectos (eficiencia). El valor de conducir un proyecto, probablemente se reducirían si los costos fueran mas que lo necesario. Aún cuando se produzcan grandes efectos, los mismos se verían limitados debido al factor de la gran escala de inversiones realizadas. También la relevancia de la estrategia es evaluada a los efectos de juzgar la validez de la asistencia al igual que la sostenibilidad de los efectos (resultados) después de la culminación de la asistencia. Evaluar un proyecto utilizando los cinco criterios de evaluación hace posible ver el valor de un proyecto desde diferentes puntos de vista lo que permite a la vez especificar los diversos factores que influyen o influyeron en el éxito o fracaso del proyecto. Cuando se está evaluando un proyecto, ya sea para valorar desempeño o para ver el futuro, las perspectivas van a diferir dependiendo del estudio de evaluación que se realice durante el ciclo operativo. El enfoque de cada criterio, también varía de acuerdo al proyecto. Sin embargo, la JICA decidió aplicar básicamente los cinco criterios en cualquier tipo de estudio de evaluación. La tabla de abajo muestra las relaciones entre los cinco criterios de evaluación y el marco lógico.

Cinco Criterios de evaluación y el Marco lógico

	Relevancia	Eficacia	Eficiencia	Impacto	Sostenibilidad
Meta superior	Conformidad de la meta del proyecto y meta superior a las necesidades del país receptor al momento de la evaluación	Grado en el que se ve los alcances del propósito del proyecto, en los resultados		Influencia positiva y negativa que se generaron, directa o indirectamente como resultado del proyecto.	Extensión en los cuales los beneficios ganados a través del proyecto son sostenidos aun después del términos del proyecto
Meta del proyecto					
Resultado			Extensión en la cual las inversiones son efectivamente transformadas en resultados		
Inversiones					

⁹ Departamento de Planificación y Coordinación de JICA, *Lineamientos de JICA para la Evaluación de Proyectos: Métodos Prácticos para la Evaluación de Proyectos*, Septiembre 2004, pp. 21-22 (refiérase al la Tabla 2-2-1 de los Lineamientos para una explicación mas detallada de estos criterios); y la Website versión en Ingles de JICA. Estas referencias pueden ser obtenidas de: <http://www.jica.go.jp/english/evaluation/index.html>

Referencias¹⁰

- Estudio de Grupo para Asistencia de Desarrollo del Modelo Bangladesh, “Significance de Bangladesh cooperation seen from the JICA headquarters”, Enero 26, 2004 (<http://www.bd.emb-japan.go.jp/bdmodel/>). (In Japanese)
- Embajada de Japon en Bangladesh, Oficina de JICA en Bangladesh y Oficina del Representante del JBIC en Dhaka, “Agriculture and Rural Development Sector Programme in Bangladesh (Borrador 2004)”, Marzo 2005.
- _____, “Agriculture and Rural Development Sector Programme in Bangladesh (Borrador 2004)”, Enero 19, 2005. (En Japonés)
- _____, “Progress de Rural Development Sector Programme in Bangladesh (una nota)”, Febrero 17, 2004 (<http://www.bd.emb-japan.go.jp/bdmodel/>). (En japonés)
- _____, “Urgent priority issues for the Bangladesh Model”, Diciembre 14, 2003 (<http://www.bd.emb-japan.go.jp/bdmodel/>). (En japonés)
- _____, Oficina JICA Bangladesh y Oficina del Representante del JBIC en Dhaka, “Rural Development Sector Programme in Bangladesh”, Julio 1, 2003 (<http://www.bd.emb-japan.go.jp/srural.htm>).
- _____, “Effective and efficient implementation de la AOD through ‘selection, concentration and collaboration’ (Bangladesh Model)” (<http://www.bd.emb-japan.go.jp/bdmodel/>). (En japonés)
- Japan International Cooperation Agency (JICA), Rural Development Department, *A Study on the Relation between Agriculture and Rural Development and Agricultural Trade in Africa (Reporte Final)*, Marzo 2005. (En japonés)
- _____, Rural Development Department, *Bangladesh Participatory Rural Development Project (Fase II): Ex-ante Evaluation Report (Borrador)*, Noviembre 2004. (En japonés)
- _____, Institute for International Cooperation, *JICA Thematic Guidelines on Agricultural Development and Rural Development*, Octubre 2004. (En japonés)
- _____, *Guidelines for Strengthening Field (Overseas) Offices: Methods de Operations under the New Principle de “Field-Oriented Approach”* (Trial Version) Septiembre 29, 2004. (En japonés)
- _____, JICA, Planning and Coordination Department, *JICA Guideline for Project Evaluation: Practical Methods for Project Evaluation*, Septiembre 2004.
- _____, Institute for International Cooperation, *Approaches for Systematic Planning de Development Projects: Agricultural Development and Rural Development*, Agosto 2004. (En japonés)
- _____, Regional Department II (East, Southwest, Central Asia, the Caucasus and Oceania), *The People’s Republic de Bangladesh, Bangladesh Participatory Rural Development Project: Mid-term Evaluation Report*, July 2003. (En japonés)
- Kaida, Yoshihiro, ed., *Bangladesh Rural Development Practice Research: Seeking for a New*

¹⁰ Los títulos de las Referencias en Japonés fueron traducidos por el equipo de estudio.

Type de Cooperation, Commons, 2003. (En japonés)

Kiya, Masahico (the Japanese embassy in Bangladesh), “Why and how should we advance the strengthening de field functions for development assistance? – A proposal from the field de a developing country”, July 22, 2004 (<http://www.bd.emb-japan.go.jp/bdmodel/>). (En japonés)

_____, “What does the field ODA task force aim at? – A thought based on the experience de the Bangladesh Model”, March 5, 2004 (<http://www.bd.emb-japan.go.jp/bdmodel/>). (En Japonés)

Maeda, Toru (Japanese embassy in Bangladesh), “Aid coordination in Bangladesh and measures to be taken by Japan” April 2003. (En japonés)

Ministry de Foreign Affairs, “Principles on the revision work for the Country Assistance Program for Bangladesh based on discussions in Tokyo and at the field ODA task force”, November 8, 2004 (http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/kaikaku/kondankai/senryaku/18_shiryu/shiryu_3.html). (In Japanese)

National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS), Development Forum, “Construction de a Japan-as-a-nation system: Bangladesh Development Assistance Network and the Bangladesh Model”, February 2003 (<http://www.bd.emb-japan.go.jp/bdmodel/>). (En japonés)

Okazaki, Katsuhiko, “From the site de donor coordination: A case de Bangladesh. Bangladesh Development Assistance Network and the Bangladesh Model”, *IDCJ Forum: Beyond Aid Coordination*, No. 23, March 2003. (En japonés)