Dirección de Planeamiento, Programación, Proyectos y Auditoria Técnica
-DIPRAT-

Organización y Programa de Trabajo de DIPRAT en respuesta a los Procesos de Descentralización y Regionalización del IICA

San José, Costa Rica
28 de abril, 1995

DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO, PROGRAMACIÓN, PROYECTOS Y AUDITORIA TÉCNICA
DIPRAT

I. INTRODUCCIÓN

Las dificultades encontradas como consecuencia de la falta de articulación e integración en los procesos de planeamiento, programación, seguimiento y evaluación han sido reconocida por el personal del IICA, los Órganos Superiores (JIA y Comité Ejecutivo) y los evaluadores externos (Grupo G-6). Así mismo, se reconoce que los cambios institucionales al interior del instituto como medida de agilizar y hacer más efectiva la cooperación técnica en repuesta a las nuevas demandas de los países miembros, exigen la modernización de cada uno de estos procesos. En repuesta a esas dificultades y demandas, el Plan de Mediano Plazo 1994-98 contempla la Dirección de Planeamiento, Programación, Proyectos y Auditoría Técnica (DIPRAT) dentro de su estructura orgánica, creada mediante la integración de la DIPROE, el CEPPI y el SISPRE.

El grupo G-6 en su análisis sobre el IICA reconoce que la mayoría de las oficinas del IICA en los países no tienen la capacidad técnica para enfrentar las demandas de cooperación en el área de planeamiento, programación y análisis critico. Sin embargo, también enfatizó la importancia de mantener una masa crítica sólida a nivel de la sede central con esas funciones.

El Plan de Mediano Plazo 1994-98 presenta la descentralización como uno de sus principios básicos para la cooperación técnica. La descentralización, se plantea en tres niveles esenciales: i) Recursos financieros, ii) recursos humanos, y iii) toma de decisiones. Sin embargo, reconociendo las limitaciones reales del instituto, en el PMP 1994-98 se enfatiza que la descentralización debe ser planificada e implementada gradualmente.

El comité ejecutivo en su decimocuarta reunión ordinaria plantea la descentralización gradual de las funciones del CEPPI para el fortalecimiento de unidades de proyectos en los Centros Regionales. Las limitaciones financieras y de recursos humanos, la necesidad de integrar esfuerzos de grupos interdisciplinarios y el cambio en la modalidad de trabajo del individualismo al trabajo en equipo, nos llevan a plantear el concepto de la descentralización gradual, a través de la regionalización de las funciones y el personal de las unidades del CEPPI como apoyo y complemento a las unidades regionales de Planeamiento, Programación y Proyectos de los Centros Regionales.

II. EVOLUCIÓN

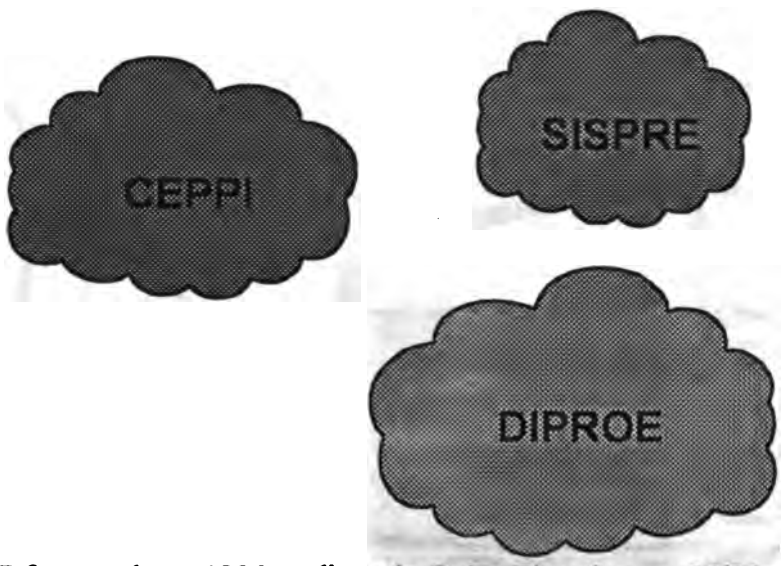
En la evolución de la DIPRAT se distinguen tres fases:

FASE I: Unidades no integradas: La DIPROE, El CEPPI y el SISPRE

FASE II: Unidades integradas: Creación de la DIPRAT

FASE III: Fortalecimiento De los Centros Regionales: Descentralización/Regionalización de la DIPRAT

FASE I: Unidades no integradas: La DIPROE, el CEPPI y el SISPRE



La DIPROE fue creada en 1986 mediante la Orden Ejecutiva no. 04/86 como una unidad de apoyo de Dirección dependiendo del Director General. Sus objetivos eran asesorar el Director General en aspectos relacionados con estrategia para la acción del Instituto y conducir y coordinar los sistemas de programación y evaluación.

El Centro de Programas y Proyectos de Inversión (CEPPI) fue creado en 1989 con la orden ejecutiva no. 03/89 con el propósito de cooperar con los Estados Miembros en la elaboración de diagnósticos, perfiles y programas sectoriales agropecuarios, y de proyectos de inversión. Su antecesor, el Centro de Proyectos de Inversión (CEPI) funcionaba desde 1982. en 1982.

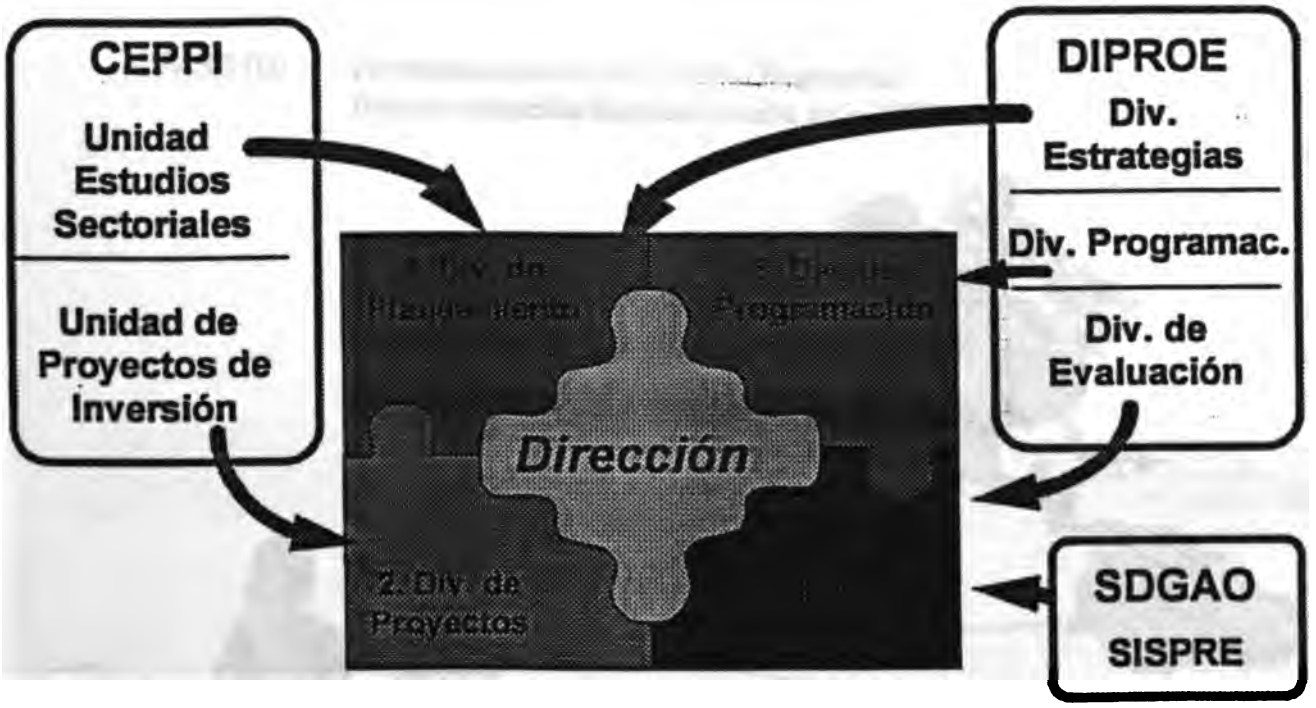
El sistema supervisión y seguimiento (SISPRE) fue creado en 1991 con el propósito de contribuir a mejorar la efectividad de las operaciones de cooperación técnica y de apoyo administrativo. El sistema procuraba apoyar a las distintas instancias operativas del instituto en el desempeño de sus funciones ejecutivas.

La poca articulación en los procesos de planeamiento, programación, supervisión y seguimiento, y evaluación trajo consigo serias dificultades por la continua interrupción del ciclo. Aunque los sistemas de planeamiento y programación son reconocido como aceptables, el sistema de supervisión y seguimiento en general es considerado como ya obsoleto, y el de evaluación como desactualizado.

La decisión del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) de descontinuar el financiamiento de las funciones del CEPPI, trajo consigo una presión progresiva para una de tres alternativas: i) la eliminación total del CEPPI, ii) el fusionamiento del CEPPI a otra unidad, o iii) la descentralización gradual de sus funciones para apoyar en forma más directa la acción del IICA en los países.

FASE II. Unidades integradas: La creación de la DIPRAT

La DIPRAT se creó con cuatro divisiones:



Reconociendo las dificultades encontradas en el pasado por la desarticulación y falta de integración de los procesos de planeamiento y programación con los de seguimiento y evaluación, la nueva administración del IICA y el Comité ejecutivo en su decimocuarta reunión ordinaria aprobaron en el Plan de Mediano Plazo 1994-98 la creación de la Dirección de Planeamiento, Programación, Proyectos y Auditoría Técnica.

La DIPRAT se creó con cuatro divisiones:

1. **División de Planeamiento:** resultado de la fusión de la Unidad de Estudios

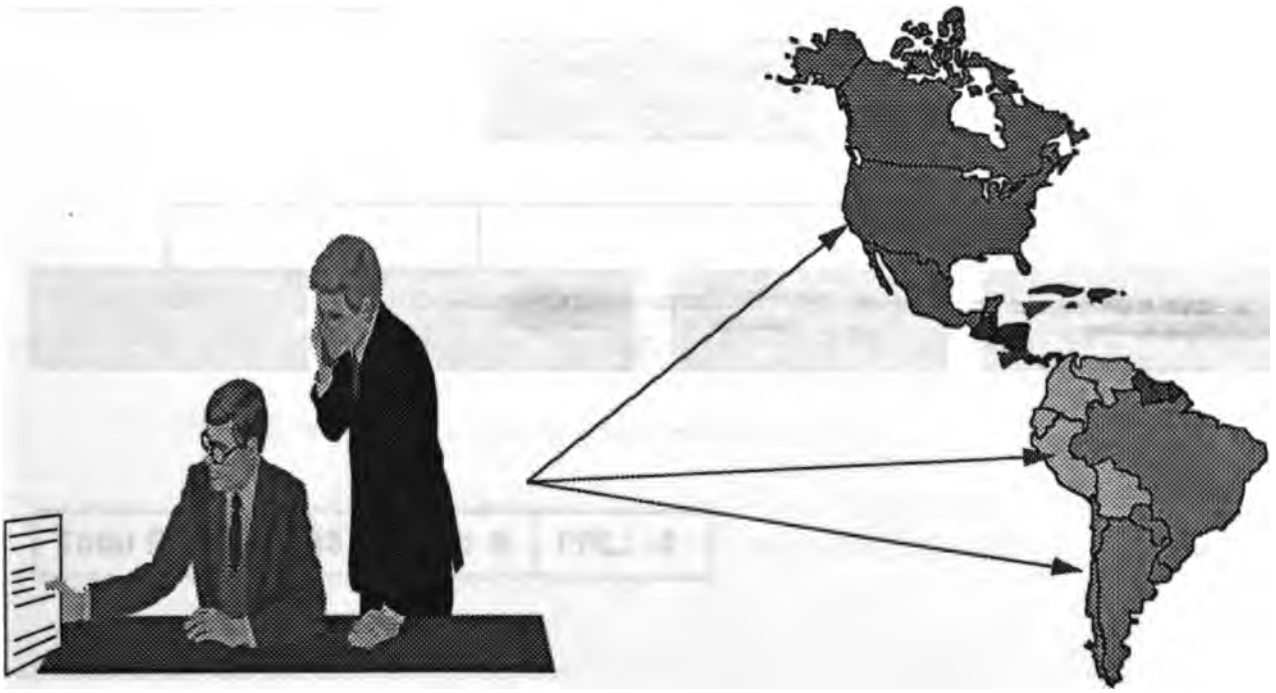
Sectoriales del CEPPI y la División de Estrategias y proyectos de cooperación técnica de la antigua DIPROE.

2. **División de Proyectos**: resultado de la fusión de la unidad de proyectos de inversión del CEPPI con algunas funciones relacionadas a proyectos de cooperación técnica de las Divisiones de Programación y de Estrategias y Proyectos de Cooperación Técnica de la DIPROE.

3. **División de Programación**: surgiendo de la misma División de Programación de la DIPROE

4. **División de Seguimiento y Evaluación**: Resultado de la fusión del sistema de seguimiento (SISPRE) de la antigua Sub-dirección General Adjunta de Operaciones y la División de Evaluación de la DIPROE.

FASE III: Fortalecimiento de los Centros Regionales: Descentralización/Regionalización de la DIPRAT



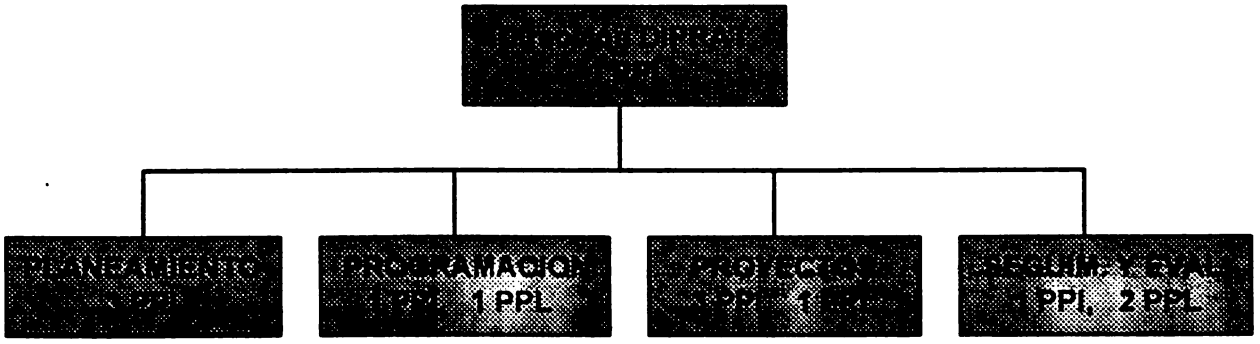
Ante un escenario de limitaciones financieras y de recursos humanos en el IICA, las crecientes demandas de los estados miembros exigen un replanteamiento en la estructura y estrategia del instituto para brindar una cooperación técnica más ágil y efectiva. La creación de los Centros Regionales con miras a ir creando capacidades técnicas y administrativas en las propias regiones, plantean un reto al

instituto en su conjunto y en lo individual a las diferentes unidades de la sede central para fortalecer la capacidad de repuesta de los Centros Regionales. Este escenario, unido al principio de la descentralización como unos de los elementos básicos de la cooperación técnica participativa, demandó un replanteamiento de la actual estructura de la DIPRAT con miras a fortalecer la capacidad de los Centros Regionales. Sin perder de vista la necesidad de ser eficientes y efectivos, para los cual es necesario mantener una masa crítica sólida en la sede central el personal profesional de la DIPRAT ha planteado la regionalización de sus funciones de cooperación técnica relacionadas con la preparación de estudios sectoriales y proyectos de inversión (ver documento "Alternativa de Reestructuración Basada en la Descentralización y el Fortalecimiento de los Centros Regionales")

Mediante este replanteamiento se ha sugerido descentralizar cuatro especialistas de la DIPRAT y regionalizar sus funciones en las áreas de proyectos de inversión y estudios sectoriales con mira a fortalecer las unidades regionales de Planeamiento, Programación y Proyectos. En estas áreas, la DIPRAT solo conservarla la capacidad para el desarrollo metodológico y capacitación.

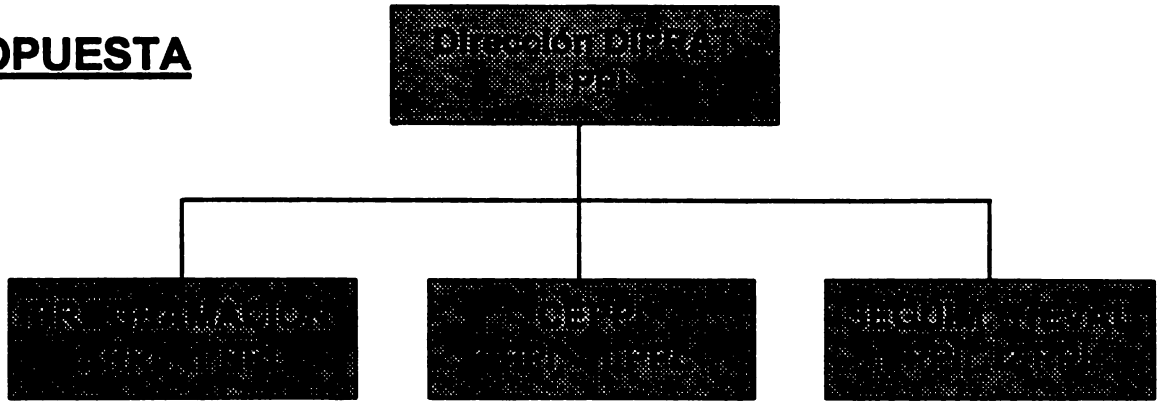
SITUACION ACTUAL Y PROPUESTA DE ORGANIZACION PARA LA DIPRAT

SITUACION ACTUAL



Total Personal: 13	PPI: 9	PPL: 4

PROPUESTA



Total Personal: 10	PPI: 6	PPL: 4

RESUMEN

- **Se reducen las Divisiones internas de 4 a 3**
- **Se regionalizan 4 PPI**
- **Se reclasifica un PPL a PPI**
- **Se mantiene el número de PPL**

III. FUNCIONES GLOBALES DE LA NUEVA DIPRAT

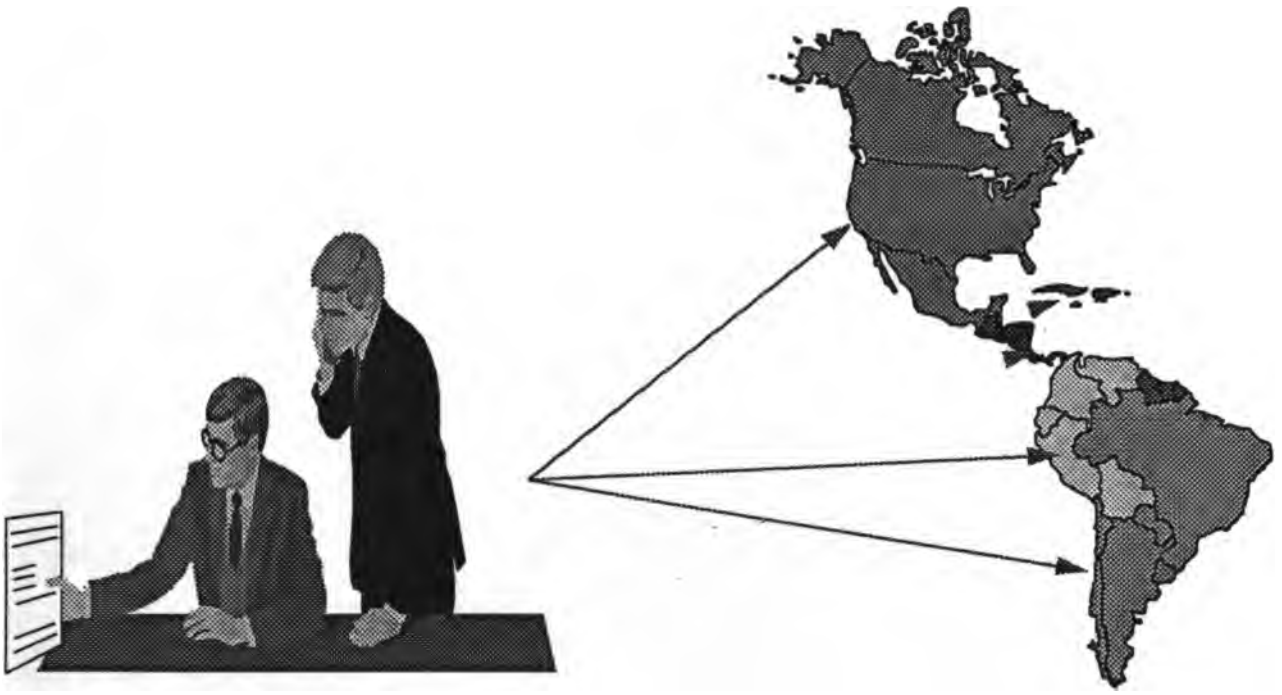
Una DIPRAT reducida tendría las siguientes funciones globales:

a) Asesorar al Director General y otros Directivos de la institución en la formulación de la política Institucional en el marco del PMP vigente y de las decisiones de los Órganos Superiores del Instituto (JIA y CE).

b) Conducir y coordinar los procesos de Programación operativa y presupuestal, la asignación de recursos, el análisis y aprobación de proyectos y la auditoría técnica.

c) Orientar, y de ser necesario coordinar, la cooperación técnica que brinda el IICA en materias de estudios sectoriales, estrategias diferenciadas, y proyectos de inversión incluyendo la capacitación de capacitadores.

d) Apoyar las unidades regionales de planeamiento, programación y proyectos en la organización y el desempeño de sus funciones en el marco de la regionalización y descentralización del instituto.



El propósito y las funciones específica de cada división son analizadas más adelante.

DIRECCION DE PLANEAMIENTO, PROGRAMACION, PROYECTOS
Y AUDITORIA TECNICA -DIPRAT-

ALTERNATIVA DE REESTRUCTURACION BASADA EN LA DESCENTRALIZACION Y EL FORTALECIMIENTO DE LOS CENTROS REGIONALES

San José, 23 de Marzo de 1995

I. PROPOSITO DEL DOCUMENTO

Presentar una propuesta alternativa de organización de la DIPRAT orientada a apoyar el proceso de descentralización y la necesidad de fortalecer los Centros Regionales del Instituto.

II. PRINCIPIOS EN QUE SE FUNDAMENTA LA ALTERNATIVA PROPUESTA.

Los principios son los siguientes:

- Readecuación de la Unidad Central del Sistema (la actual DIPRAT)
- Atención preferente a la implantación y consolidación de los Centros Regionales.
- Mantenimiento de una coherencia y uniformidad en la aplicación y desarrollo de políticas, métodos normas y procedimientos.

Estos principios se aplicarán en el proceso de descentralización gradual de la DIPRAT, de sus funciones, atribuciones y de su personal para apoyar la creación de Unidades Regionales (o cargos) de Planeamiento y Programación y de Estudios Sectoriales y Proyectos de Inversión.

III. LA ORGANIZACION A NIVEL DE CENTRO REGIONAL

Los Centros Regionales deberán desarrollar capacidades propias para el ejercicio de las funciones de Planeamiento, Programación, Proyectos y Auditoría Técnica. Estas funciones deberán estar debidamente articuladas en lo conceptual, metodológico y operativo, con la DIPRAT, para que la Institución disponga de un mecanismo sistémico que asegure la coherencia en el modus operandi de los Centros Regionales y una adecuada vinculación con la Sede Central.

La propuesta se sustenta en la creación de dos cargos en cada uno de los Centros Regionales. El primero como Jefe o responsable del Area de Planeamiento y Programación que trabajaría en directa y estrecha vinculación con el Director Regional, a quien sustituiría durante sus ausencias de la Sede de la Dirección Regional. El segundo sería un especialista responsable de cumplir funciones en los campos de Proyectos de Inversión y Estudios Sectoriales.

De esta forma se lograría una efectiva descentralización - regionalización del CEPPI y un fortalecimiento de la capacidad técnica y operativa en los Centros Regionales.

Las funciones que ejercerían esos funcionarios se describen a continuación:

1. ESPECIALISTA REGIONAL DE PLANEAMIENTO Y PROGRAMACION

De conformidad con los lineamientos, normas, métodos y procedimientos definidos bajo la coordinación de DIPRAT, los Especialistas Regionales de Planeamiento y Programación desarrollarán las siguientes funciones:

a. Apoyar y asesorar al Director Regional y los Representantes en las tareas que demande la conducción del Centro Regional, y en particular asesorarlo en :

- El seguimiento e implementación del Plan de Mediano Plazo, la elaboración y seguimiento de las estrategias diferenciadas a nivel regional y de país y su ajuste.

- El seguimiento de los proyectos multinacionales y nacionales con miras a su articulación horizontal y vertical en el contexto de los sistemas de proyectos del IICA.

- La conformación y operación eficiente del Comité de Representantes

- Identificación y formulación de Proyectos, propuestas otras acciones de cooperación e instrumentos legales y coordinar los procesos de análisis.

- La coordinación del proceso de programacion operativa del Centro Regional así como el análisis y preparación de la propuesta de Programa- Presupuesto bienal y el Programa Operativo Anual del Centro Regional.

- El establecimiento, operación y desarrollo de los mecanismos de seguimiento y evaluación y en particular la estructuración y funcionamiento de un sistema de información gerencial del Centro Regional.

- Apoyar el plan de acción en el país sede, en el campo de su especialidad

b. Apoyar y complementar la labor de DIPRAT en :

- El desarrollo de metodologías, normas y procedimientos que faciliten el Planeamiento Estratégico, la Programación Operativa y Financiera y el seguimiento de su implementación y la documentación de experiencia.

- La coordinación de los GAPs regionales (Grupos de Análisis de Proyectos), velando por la coherencia interna, calidad técnica y factibilidad financiera de las propuestas, así como su ajuste a las prioridades institucionales.

- La implementación de la auditoría técnica en las Agencias de Cooperación que conforman el Centro Regional

- La elaboración, el seguimiento y la evaluación sobre la marcha y ex-post de los Planes de Mediano Plazo (PMP).

c. Reemplazar al Director Regional en su ausencia y a solicitud del mismo.

2. ESPECIALISTA REGIONAL EN PROYECTOS Y ESTUDIOS SECTORIALES

De conformidad con los lineamientos, normas, métodos y procedimientos definidos bajo la coordinación de DIPRAT, los Especialistas Regionales en Proyectos y Estudios Sectoriales desarrollarán las siguientes funciones:

a. Asesorar al Director Regional y Representantes en:

- Coordinar, participar y dar seguimiento con las Agencias de Cooperación Técnica del Centro Regional a actividades de Identificación, elaboración y administración de proyectos de inversión y en la elaboración de propuestas técnico-económicas para licitaciones y concursos.

- Organizar y apoyar la preparación de estudios sectoriales y subsectoriales a nivel regional y de país.

- Apoyar la organización y participar en la ejecución de actividades de capacitación sobre proyectos de inversión y estudios sectoriales.

- Apoyar en la identificación, formulación y análisis de proyectos de cooperación técnica y la elaboración y ajuste de las estrategias de cooperación técnica del IICA a nivel regional y país.

b. Apoyar y complementar la labor de DIPRAT en :

- El desarrollo de metodologías, normas y procedimientos para la realización de Estudios Sectoriales, Estrategias de Acción del IICA en los niveles Regional y de País, y para la identificación, elaboración, priorización y análisis de Proyectos de Inversión y de Cooperación Técnica, así como en la documentación de experiencias.

- La revisión de propuestas de Convenios, Contratos, Acciones de Coyuntura u otros instrumentos que tengan que ver directamente con la realización de Estudios Sectoriales o la identificación, preparación, evaluación y ejecución de Proyectos de Inversión.

- El mantenimiento de un enfoque y modalidad de trabajo uniforme para orientar la cooperación del IICA en el Centro Regional en los temas del eje Preinversión-Inversión.

IV. LA ORGANIZACION DE LA DIPRAT - SEDE CENTRAL

La descentralización de funciones y personal hácia los Centros Regionales conlleva una necesaria reestructuración de la DIPRAT, para mantener una coherencia y uniformidad en el desarrollo de las políticas, métodos, normas y procedimientos y apoyar a las Unidades Regionales en su aplicación.

Para ello debe establecerse con precisión sus nuevas responsabilidades, así como la forma en que sus funciones se articulan con los Centros Regionales, para que la Institución en su conjunto fortalezca sus procesos de Planeamiento, Programación, Proyectos y Auditoría Técnica y genere productos de mayor calidad.

Las funciones redefinidas de la DIPRAT, en su condición de una Unidad Central de un Sistema Institucional de Planeamiento, Programación, Proyectos y Auditoría Técnica, se han organizado en los siguientes cuatro grupos de funciones: i) Programación Operativa; ii) Planeamiento y Estudios Sectoriales; iii) Proyectos y iv) Auditoría Técnica.

El cambio más importante sería el pasar la mayor parte de las labores de cooperación técnica al nivel regional y que la Unidad Central (DIPRAT) asume una mayor responsabilidad en el desarrollo metodológico, la capacitación y el apoyo a los Centros Regionales. Para ello conserva sus tareas de carácter global que realiza, para la Institución en su conjunto, ejerciendo un rol coordinador y normativo para conducir el Sistema Institucional.

DIPRAT mantendrá una estrecha relación funcional y trabajará de manera muy directa con los Centros Regionales para asegurar la coherencia en la acción institucional. Así los Centros deberán adquirir una dinámica diferenciada, para atender las demandas de los países sin perder la coherencia de la acción institucional y la aplicación coordinada de las políticas, siguiendo las normas, procedimientos y prioridades del IICA.

La descripción de las funciones propuestas se presenta a continuación:

1. PROGRAMACION OPERATIVA

a. Apoyo al proceso de análisis y asignación de recursos

- Elaboración de propuestas de asignación de recursos.
- Elaboración del Programa-Presupuesto con base en las propuestas de los Centros Regionales y Unidades de la Sede Central.
- Procesamiento del Programa-Operativo Anual.
- Procesamiento de operativos adicionales.
- Elaboración de informes conjuntos con finanzas sobre la situación financiera global del Instituto.
- Análisis de la generación, programación y uso de CATIs.
- Manejo de las bases de datos para programación

b. Conducción de los procesos de desarrollo de metodologías y ajuste en los procedimientos para la modernización de los Sistemas de Programación Operativa del Instituto

- Mejoramiento de las metodologías de programacion operativa.
- Revisión y perfeccionamiento de las metodologías, normas y procedimientos para la identificación, formulación, análisis y aprobación de proyectos de cooperación técnica, Acciones de Coyuntura y de Apoyo Administrativo.

c. Conducción del trámite de análisis de Propuestas de Instrumentos Legales y de Cooperación Técnica

- Apoyo técnico a la operación del Comité de Programación en el trámite y análisis de las propuestas, el funcionamiento de los Grupos de Análisis de Proyectos, en la realización de reuniones ordinarias y ad-hoc y el seguimiento de los acuerdos.

- Participación en el análisis de propuestas de instrumentos de cooperación técnica y de servicios de apoyo administrativo, y de los respectivos instrumentos de respaldo legal

d. Capacitación de funcionarios de los Centros Regionales en la aplicación de las metodologías, normas y procedimientos de programación operativa.

e. Apoyo a los especialistas Regionales de Planeamiento y Programación en las áreas de su responsabilidad.

2. PLANEAMIENTO

a. Apoyo al proceso de análisis y definición de políticas institucionales

- Definición de pautas y coordinación de la elaboración y actualización del Plan de Mediano Plazo.
- Participación en la revisión de estrategias de acción del IICA en los niveles regional y país, así como de los lineamientos para la cooperación de las Areas de Concentración y Servicios Especializados.

b. Apoyo a la preparación de Estudios Sectoriales :

- Revisión y Desarrollo de metodologías y procedimientos para la elaboración de estudios sectoriales y subsectoriales.
- Apoyo técnico para la definición de los aspectos conceptuales y metodológicos de los estudios, transfiriendo y documentando experiencias y participando en el análisis de los documentos elaborados. Además, brindar apoyo a las instancias pertinentes en los procesos de captación de recursos externos para estudios sectoriales.
- Promoción y apoyo a la formalización de alianzas con otros organismos para el desarrollo de metodologías y elaboración conjunta de estudios sectoriales y de eventos de capacitación.

c. Conducción de los procesos para la modernización de los Sistemas de Planeamiento y Programación Prospectiva del Instituto

- Revisión y actualización de guías para la definición de lineamientos para la cooperación a nivel de Areas de Concentración y Servicios Especializados.

- Revisión y Actualización de metodologías y normas para: i) la definición de políticas institucionales; y ii) para la formulación de estrategias de acción del IICA en los niveles región y país.

d. Capacitación a funcionarios de los Centros Regionales en la aplicación de las metodologías, normas y procedimientos de planeamiento.

e. Apoyo a las Areas Regionales de Planeamiento y Programación en las áreas de su competencia.

3. PROYECTOS

a. Apoyo a las Unidades del Instituto en la identificación elaboración y análisis de proyectos de Inversión y de Cooperación Técnica, en el marco de las Estrategias de Cooperación del IICA en los niveles Regional y de país.

b. Apoyo a las Unidades del IICA y equipos técnicos de los Estados Miembros en la preparación de proyectos de inversión en:

- La aplicación y ajuste de metodologías, organización de equipos, transferencia y documentación de experiencias y análisis de los documentos elaborados.

- Coordinación y/o participación en equipos de trabajo integrados para la elaboración de Proyectos de Inversión y de Cooperación Técnica.

- Apoyo a las instancias correspondientes en los procesos de captación de recursos externos para la identificación, preparación y ejecución de proyectos de inversión.

c. Apoyo a los Centros Regionales y Unidades de la Sede en la preparación de propuestas técnico-económicas para licitaciones y concursos. Coordinar el desarrollo de procedimientos operativos y sistematizar información para la preparación de propuestas técnico-económicas.

d. Conducción de los procesos de desarrollo conceptual y metodológico en el Area de Proyectos:

- Desarrollo y adaptación de metodologías y procedimientos para la identificación y elaboración de Proyectos de Inversión.

- Apoyo a la elaboración y ajuste de las metodologías y guías técnicas para la identificación y elaboración de Proyectos de Cooperación Técnica.

- Promoción y apoyo a la formalización de alianzas y el desarrollo de mecanismos de acción conjunta con otros organismos, para el desarrollo de metodologías y elaboración de proyectos de inversión y de actividades de capacitación.

. Administración de bases de datos y programas computarizados para apoyar la elaboración y análisis de Proyectos de Inversión.

e. Apoyo y participación en la organización y ejecución de eventos de capacitación sobre proyectos de inversión.

f. Apoyo a las Areas Regionales de Planeamiento y Programación en las áreas de su competencia.

4. SEGUIMIENTO Y EVALUACION

a. Revisión y ajuste del Sistema de Seguimiento y Evaluación del IICA.

. Actualización de las necesidades de información de los usuarios prioritarios del Sistema en los diferentes niveles jerárquicos e identificar y mantener actualizados los requerimientos de información de los diferentes niveles gerenciales del Instituto.

. Definición de indicadores claves para responder a los requerimientos de los usuarios del Sistema, así como la periodicidad, flujo, fuentes y niveles de agregación de los datos y establecer normas, procedimientos e instrumentos pertinentes para el adecuado desempeño del sistema de seguimiento y evaluación.

. Elaboración y mantenimiento actualizado de los manuales, procedimientos e instrumentos de Seguimiento y Evaluación.

. Operación de las bases de datos de DIPRAT para el Sistema de Información Gerencial y apoyar el desarrollo de las bases de datos equivalentes en los Centros Regionales y Agencias de Cooperación del Instituto, propiciando la articulación entre ellas y con las bases de datos de Recursos Humanos y Finanzas.

b. Administración del Sistema de Seguimiento y Evaluación.

. Elaboración y ejecución del plan de evaluación anual del Instituto, y difusión de sus resultados.

. Conducción de la realización de ejercicios de evaluación a nivel de las Areas de Concentración, Centros Regionales y Agencias de Cooperación Técnica.

. Coordinación del proceso de elaboración y análisis de los informes periódicos sobre el avance de las acciones en las Agencias de Cooperación Técnica y los Centros Regionales.

. Elaboración de informes específicos a solicitud del Director General.

. Seguimiento a la aplicación de las decisiones adoptadas por el Director General con base en los resultados del sistema.

. Captación, manejo y almacenamiento en forma recuperable información para la toma de decisiones y para la actualización de la memoria institucional.

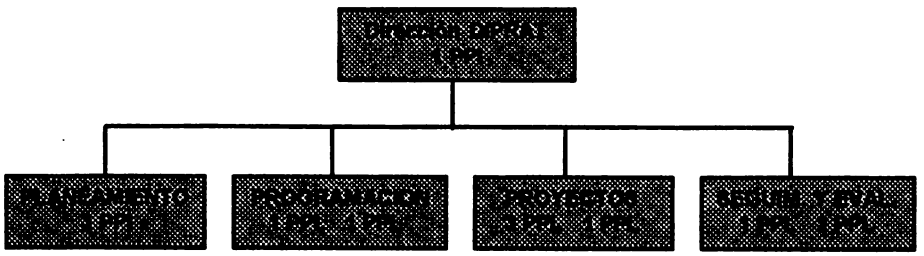
c. Síntesis y realización de una amplia difusión de los resultados relevantes del Sistema de Seguimiento y Evaluación y colaborar con las Unidades de Cooperación Técnica en la aplicación de las enseñanzas derivadas de los mismos.

d. Capacitación y apoyo técnico a las distintas Unidades participantes en el Sistema de Seguimiento y Evaluación, sobre el uso de los manuales, procedimientos e instrumentos y el manejo de las bases de datos.

e. Apoyo técnico y capacitación a las Areas Regionales de Planeamiento y Programación, en las áreas de su competencia.

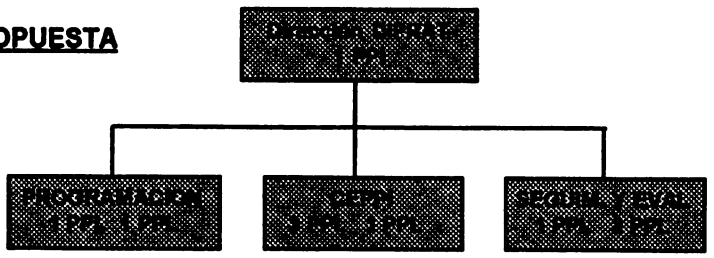
SITUACION ACTUAL Y PROPUESTA DE ORGANIZACION PARA LA DIPRAT

SITUACION ACTUAL



Total Personal: 13	**PPI: 9**	**PPL: 4**

PROPUESTA



Total Personal: 10	**PPI: 6**	**PPL: 4**

RESUMEN

- **Se reducen las Divisiones Internas de 4 a 3**
- **Se regionalizan 4 PPI**
- **Se reclasifica un PPL a PPI**
- **Se mantiene el número de PPL**

DIRECCION DE PLANEAMIENTO, PROGRAMACION, PROYECTOS Y AUDITORIA TECNICA -DIPRAT-

DIVISION DE PROGRAMACION

I. PROPOSITO DE LA DIVISION DE PROGRAMACION

Conducir los procesos de programación operativa y de asignación efectiva de recursos en el Instituto, asegurando la implementación de las decisiones de orientación contenidas en el Plan de Mediano Plazo, en las orientaciones que define el Director General, en los Lineamientos para la Cooperación de las Areas y Servicios y las Estrategias diferenciadas de cooperación en los niveles regional y país.

II. FUNCIONES DE LA DIVISION DE PROGRAMACION OPERATIVA

1. Apoyar el proceso de análisis y asignación efectiva de recursos

   . Elaborar propuestas de asignación de recursos y asesorar al Director General en esta materia.
   . Elaborar el Programa-Presupuesto con base en las propuestas de los Centros Regionales y Unidades de la Sede Central.
   . Procesar el Programa-Operativo Anual.
   . Procesar operativos adicionales.
   . Elaborar informes conjuntos con finanzas sobre la situación financiera global del Instituto.
   . Analizar la generación, programación y uso de CATIs.
   . Manejar las bases de datos para programación

2. Conducir los procesos de desarrollo de metodologías y ajuste en los procedimientos para la modernización de los Sistemas de Programación Operativa del Instituto

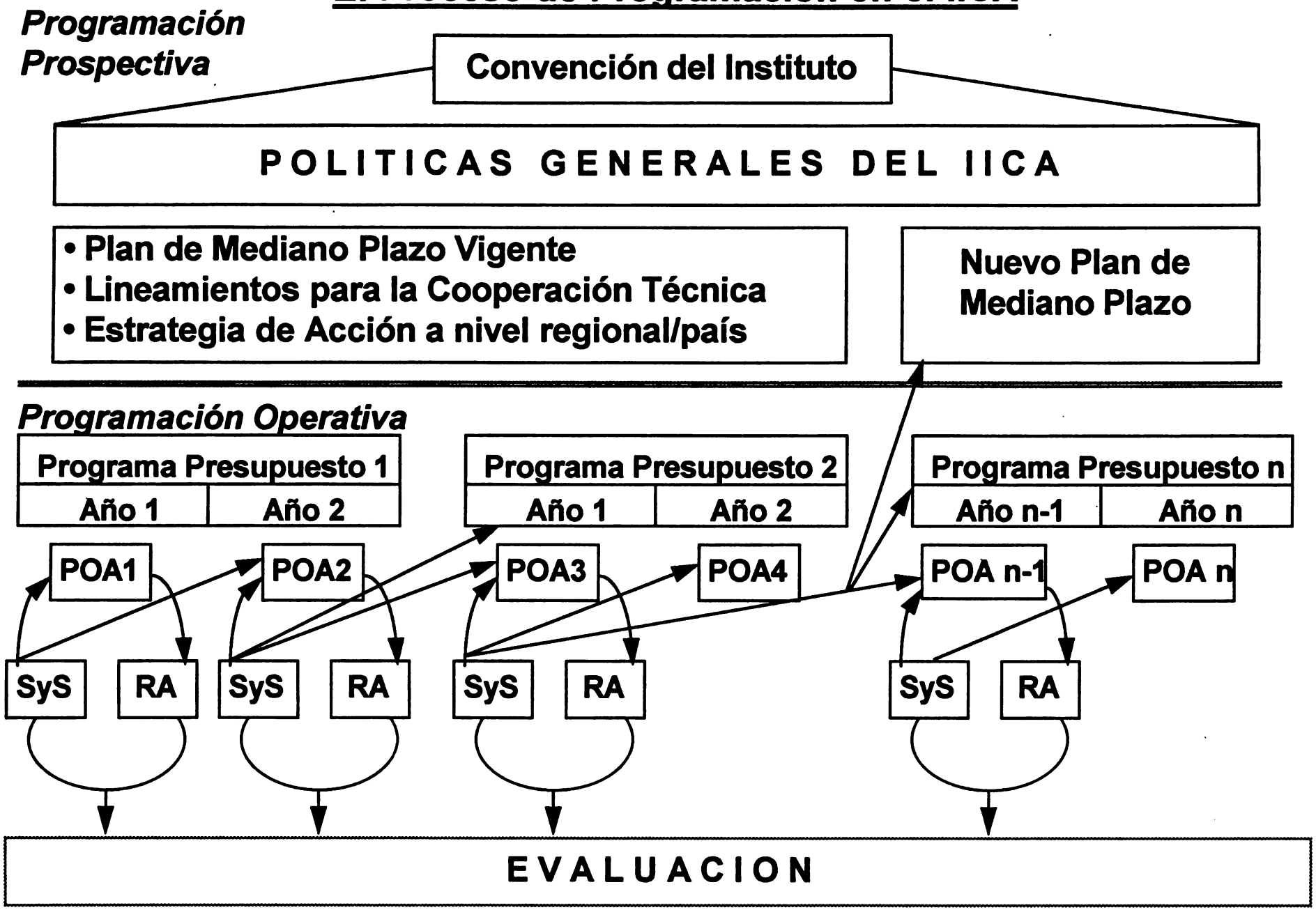
   . Mejorar las metodologías de programacion operativa.
   . Revisar y perfeccionar las metodologías, normas y procedimientos para la identificación, formulación, análisis y aprobación de Proyectos de Cooperación Técnica, Acciones de Coyuntura y de Apoyo Administrativo.

3. Conducir el trámite de análisis de Propuestas de Instrumentos Legales y de Cooperación Técnica

   . Brindar apoyo técnico a la operación del Comité de Programación en el trámite y análisis de las propuestas, el funcionamiento de los Grupos de Análisis de Proyectos, en la realización de reuniones y el seguimiento de los acuerdos.

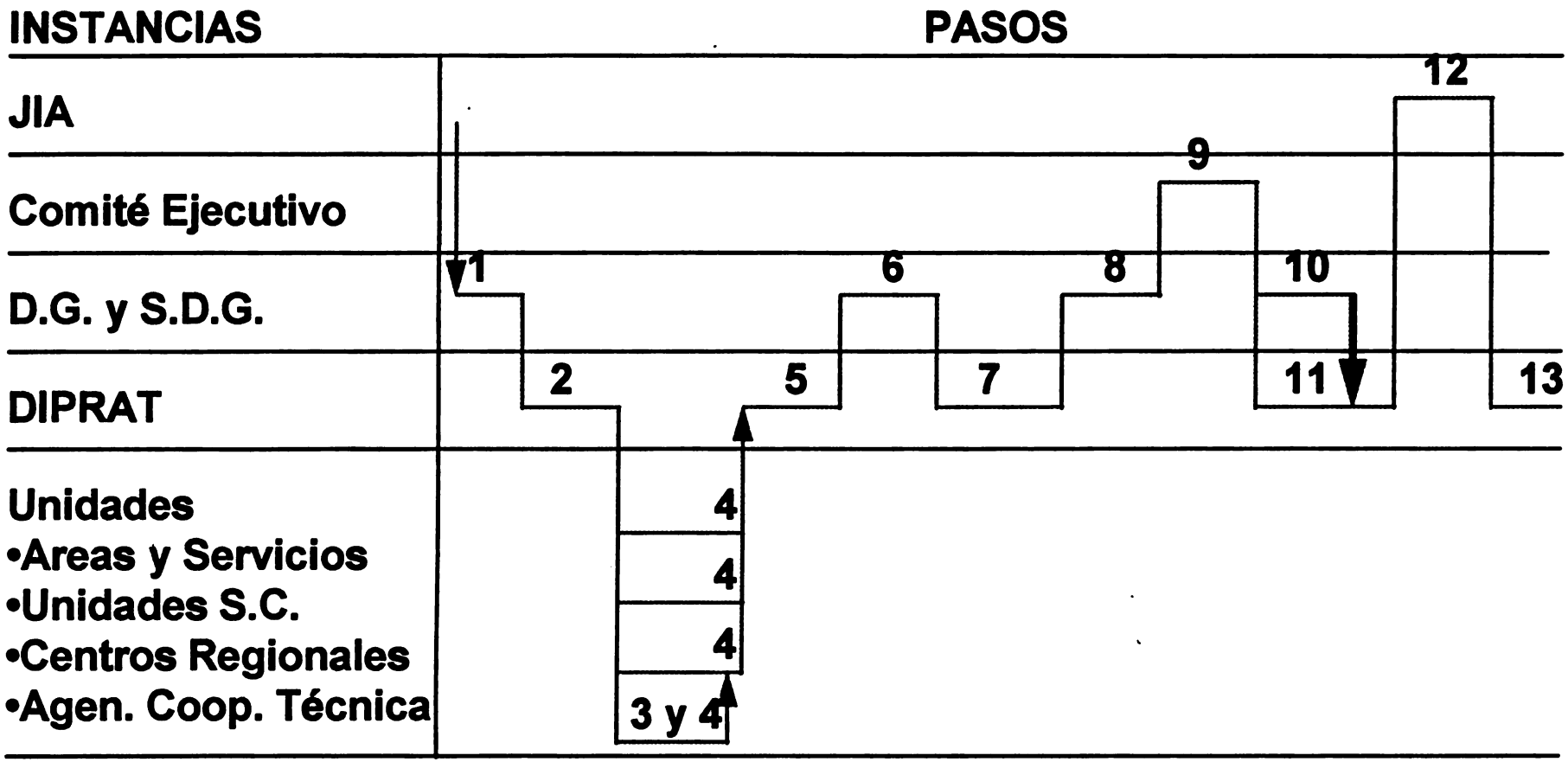
   . Participar en el análisis de propuestas de instrumentos de cooperación técnica y de servicios de apoyo administrativo, y de los respectivos instrumentos de respaldo legal

El Proceso de Programación en el IICA



RA = Realización de Acciones SyS = Seguimiento y Supervición POA = Programa Operativo Anual

PROCESO DE ELABORACION DEL PROGRAMA PRESUPUESTO(Simplificado)



1: Orientaciones - Asig. inicial
2: Información preprocesada
3: Concertación c/Gobiernos
4: Elaboración Propuesta
5: Consolid. por unidad y global
6: Asignación Revisada
7: Prep. Doc. para Comité
8: Aprobación y envío países
9: Aprobación - indicación de ajustes
10: Orientación para ajustes
11: Prep. Doc. ajustado
12: Aprobación
13: Publicación - Distribución

4. Capacitar a funcionarios de los Centros Regionales en la aplicación de las metodologías, normas y procedimientos de programación operativa.

5. Apoyar a los especialistas Regionales de Planeamiento y Programación en las áreas de su responsabilidad.

III. PRODUCTOS A GENERAR

Los principales productos que se generan mediante el proceso de Programación Operativa son:

a) Propuestas de Asignación de recursos

b) Propuesta de Programa-Presupuesto

c) Propuesta de Programa Operativo Anual

d) Normas y procedimientos de Programación mejoradas

e) Alternativas para la toma de decisiones que modifiquen la asignación anual y la asignación de recursos

f) Apoyo técnico y logístico brindado al funcionamiento del Comité de Programación

g) Análisis globales de la programación y la disponibilidad de recursos

h) Información para otros procesos institucionales (Control Contable, Escalas Salariales, Seguimiento y Evaluación etc).

IV. EL PROCESO DE PROGRAMACION OPERATIVA

A título ilustrativo se presenta el proceso de elaboración del Programa Operativo Anual, en el cual participan todas las Unidades del Instituto.

A. DESCRIPCION DEL PROCESO

La elaboración del Programa Operativo Anual se realiza en el período comprendido entre Setiembre y Diciembre de cada año y consta de los siguientes pasos:

Paso 1: Definición de las indicaciones específicas del Director General sobre el techo presupuestal, la estructura de cargos, los ajustes en la estructura de organización y las cifras indicativas por país.

Paso 2: Definición de los Proyectos Multinacionales asignados a las Direcciones de las Areas de Concentración y Servicios Especializados y los Centros Regionales que se ejecutaran en el año que se programa.

Paso 3: Elaboración por DIPRAT de la información pre-procesada que incluye:

- La definición de los proyectos financiados con recursos de cuota que se programarán en el operativo

- Revisión y ajuste de la información sobre personal (PPI/PPL/PSG) entregada por la Dirección de Recursos Humanos por Unidad y Proyecto

- Preparación de las matrices globales de asignación de recursos desglozada por Unidad, grupos de objetos de gasto (1, 2 y 3-9) con base en las indicaciones del Director General.

Paso 4: Envió a las Unidades de las indicaciones específicas y de la información pre-procesada.

Paso 5: Elaboración de las propuestas de Programa Operativo por cada una de las Unidades del Instituto, que incluye:

- Análisis de la información pre-procesada por DIPRAT y su coherencia con la realidad de la Unidad en ese momento y para el año que se presupuesta

- Elaboración del documento "Programa Operativo" de la Unidad

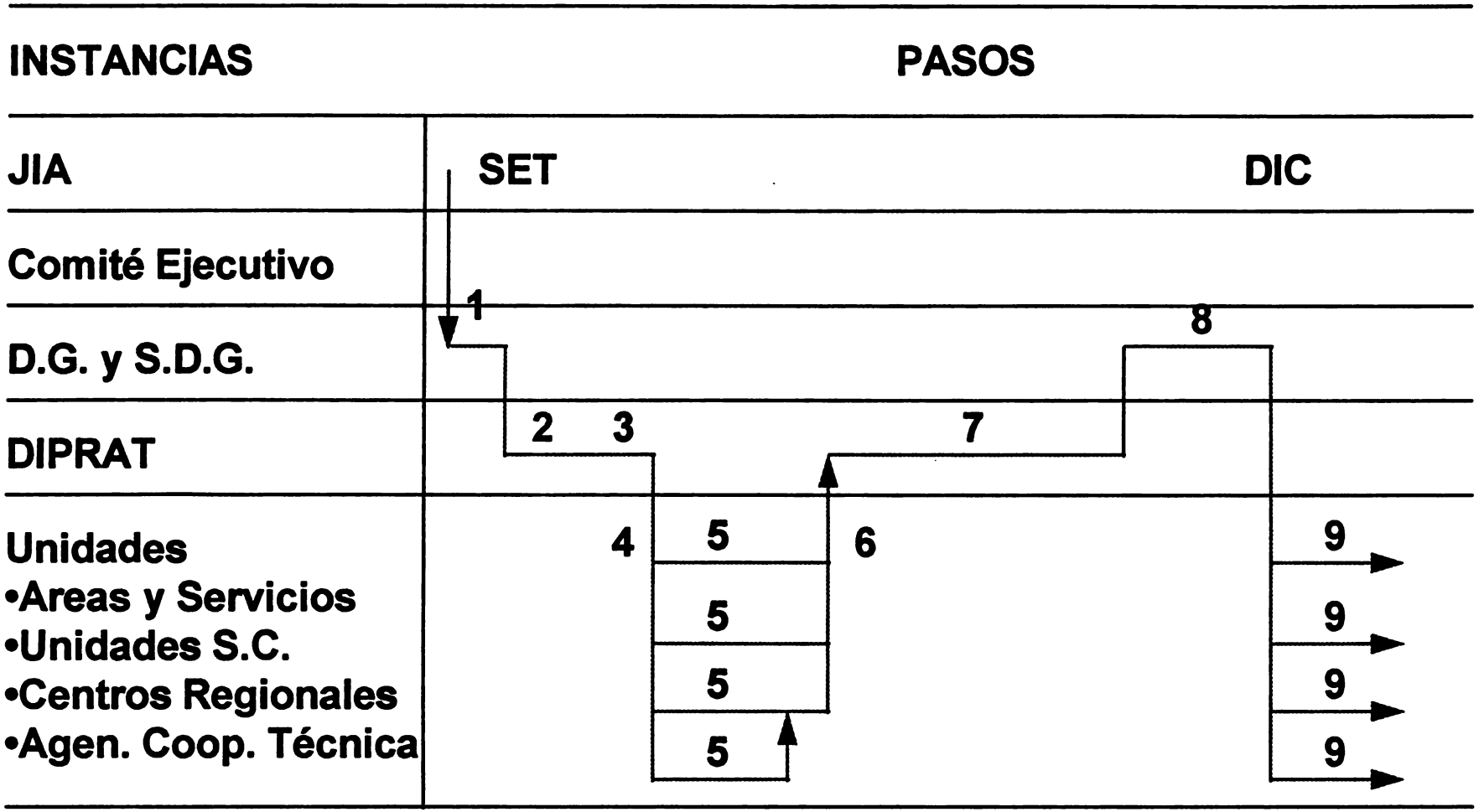
  . Identificación y justificación de los ajustes que la Unidad considera se deben introducir a la información pre-procesada, sin modificar la cifra global de recursos de cuota asignada a la Unidad ni el detalle correspondiente al Objeto de Gasto Mayor 1.

  . Ratificación de los proyectos y actividades a ejecutar financiados con recursos cuotas y externos

  . Elaboración de la programación anual (resultados anuales, actividades y tareas) haciendo uso de los formatos oficiales por Proyecto y Actividad

  . Distribución de los recursos para costos de operación a nivel de actividades, por fuente de recursos y a nivel de Objetos de Gasto Mayor, y diferenciación de los recursos "pendientes de aprobar".

PROCESO DE ELABORACION DEL PROGRAMA OPERATIVO
(Simplificado)



Paso 1: Orientaciones
Paso 2: Promultis
Paso 3: Preprocesada
Paso 4: Envío
Paso 5: Elab. propuestas
Paso 6: Envío propuestas
Paso 7: Análisis
Paso 8: Aprobación
Paso 9: Inicio Ejecución

. Programación de los recursos externos para los proyectos o actividades de apoyo técnico o administrativo que cuenten con instrumentos de respaldo legal vigentes.

- Consultas a DIPRAT y eventual apoyo directo a la elaboración del Operativo de la Unidad.

Paso 6: Envió de la propuesta de Programa Operativo al Superior Inmediato, recepción de observaciones e incorporación de ajustes.

Paso 7: Análisis por DIPRAT de las propuestas de las Unidades, y elaboración de comentarios que incluye:

- Identificación de los cambios con respecto a la información preprocesada y análisis de la justificación respecto de la disponibilidad de recursos y la aplicación de las normas y lineamientos para la programación

- Análisis de la opinión del superior inmediato sobre los ajustes incorporados

- Revisión de la coherencia de la propuesta con la Estrategia del IICA para el Area o Servicio, Región o País.

- Consultas al Director General, al Superior Inmediato o al Responsable de la Unidad sobre la viabilidad y justificación de los cambios.

Paso 8: Procesamiento y aprobación del Programa Operativo, que incluye:

- Consolidación de la información de las propuestas y elaboración de las matrices de síntesis con observaciones para la toma de decisiones del D.G.

- Revisión y aprobación de la asignación anual de los recursos por Unidad por parte del Director General

- Preparación y envió de los memoranda de aprobación con la Síntesis de información del operativo por Unidad.

B. PRINCIPALES DIFICULTADES DETECTADAS EN EL PASADO EN LA IMPLEMENTACION DEL PROCESO

Si bien se considera que la programación operativa se realiza con bastante propiedad en la institución y no se encuentran grandes dificultades, los problemas que se han presentado en el pasado se repiten en algunas Unidades. Estos problemas son:

Centrales

. Considerar el Programa Operativo como un requisito burocrático y una solicitud de fondos, y nó como un instrumento de gerencia y programación de la Cooperación Técnica y de los recursos.

. Limitada participación del equipo de la Oficina en las actividades de Programación.

. Se enfrenta la programación como ejercicio aritmético sin un fundamento en un presupuesto realista de costos por proyecto

. Programación poco realista de los recursos externos por una subestimación de las actividades de preparación para la eje-cución y por el deseo de reflejar el total negociado como la cifra a programar

Problemas específicos que se presentan eventualmente

. Inadecuada utilización del concepto y deficiencias en la presupuestación de los Costos Indirectos

. Inadecuada programación y uso de los CATIS

. Limitado conocimiento de los procedimientos de trámite de aprobación de los instrumentos de respaldo legal.

. Deficiente negociación de los instrumentos de respaldo legal

. Falta de coherencia en los niveles de clasificación y bene-ficios sociales del personal en las oficinas que manejan un número muy importante de personal local. En algunos casos se presupuestan reservas pero no se hacen efectivas en el año perdiendo la Unidad estos recursos.

. Inadecuada utilización de los instructivos vigentes. (Solo envian la distribución de los recursos por Objeto de Gasto Mayor)

. Improcedente programación de fondos para costos de operación sin tener un Convenio Vigente (Recursos externos) o no estando aprobado el Proyecto de Cooperación Técnica (Recursos cuotas)

C. IMPLICACIONES DE LA REGIONALIZACION-DESCENTRALIZACION

La implementación del Plan de Mediano Plazo 1994-1998, conlleva entre sus elementos centrales el establecimiento de los Centros Regionales, concepto de organización que modificará profundamente la forma en que la Institución opera y por lo tanto la forma en la que realiza la programación operativa.

Los cambios en marcha que actualmente se encuentran en progreso son:

1. La reestructuración de la DIPRAT con base en los procesos de regionalización y descentralización, lo cual permitirá que se concentre en tareas tales como:

a) Desarrollo de metodologías y procedimientos, con base en las experiencias de los niveles País, Región y Hemisfério.
b) Conducción del Proceso de Programación Operativa en estrecha vinculación con los Responsables de Planeamiento y Programación de los Centros Regionales
c) Asesoramiento al Director General y Unidades de la Sede Central
d) Apoyo a la implementación del proceso de descentralización-regionalización
e) Capacitación de funcionarios del IICA en el uso de normas, métodos e instrumentos de programación operativa

2. La creación de las Areas Regionales de Planeamiento y Programación que conllevan:

a) Nuevas funciones que se deben desempeñar en el Centro Regional, para lograr una mayor coherencia de la programación anual con la Estrategia Diferenciada de Cooperación Técnica en el nivel Regional y reforzar las complementariedades entre Agencias y Proyectos Multinacionales y de ámbito nacional

b) Las modificaciones que se irán incorporando en las normas y procedimientos para poner en vigencia un sólido proceso de programación en cada Centro Regional.

c) La progresión en la adopción de medidas de descentralización en la administración de recursos humanos financieros y materiales a los Centros Regionales, para una mayor efectividad de la cooperación.

d) La creación de nuevos mecanismos como los Grupos de Análisis de Proyectos en los Centros Regionales que facilitarán la descentralización en el proceso de aprobación.

e) El papel crítico que corresponde en el proceso al conjunto de Directivos del Centro (Director Regional y Representantes de las Agencias de Cooperación Técnica) en la redefinición de los vínculos con la sede Central, sin perder la coherencia en la acción institucional y manteniendo un estricto apego a las normas y reglamentos del IICA.

3. Además la Regionalización permitirá a los Centros Regionales impulsar actividades de:

a) Programación operativa en el nivel regional buscando la articulación de las acciones a nivel de Sistemas de Proyectos y su coherencia con la Estrategia Regional

b) Descentralizar y simplificar los trámites de análisis y aprobación de instrumentos de cooperación y los de respaldo legal (Convenios, Contratos etc)

c) Fortalecer la capacidad de negociación y lograr mejoras significativas en la calidad técnica y la viabilidad de las propuestas que surjan de las Agencias de Cooperación Técnica y del nivel Regional.

d) Ayudar a la consolidación del Centro Regional, apoyando el diseño y puesta en práctica de nuevos procedimientos, buscando que estos sean funcionales y coherentes con los de carácter global de la Institución.

e) Apoyar las actividades de capacitación y lograr una efectiva internalización y el adecuado uso de la normativa institucional.

f) Facilitar la movilización de la capacidad técnica y de la experiencia administrativa en el Centro para resolver o anticiparse a la presencia de problemas.

D. ASPECTOS QUE DEBEN TENER EN CUENTA LOS REPRESENTANTES Y DIRECCION DE LOS CENTROS REGIONALES EN EL RELACIONAMIENTO CON LA DIPRAT

Con relación al proceso de programación presentamos algunos aspectos a tener en cuenta por los Representantes en lo referente a la elaboración del Programa Operativo, ya que el próximo Programa-Presupuesto debe elaborarse en 1997.

a) El proceso de Programación del Instituto es continuo durante todo el año. Lo arriba descrito corresponde a la elaboración del presupuesto base que se actualiza mediante el mecanismo de "operativos adicionales" que se procesan durante todo el año. (Se ruega no innovar antes de leer los detallados instructivos vigentes).

b) El uso de los recursos cuota **dentro de la cifra asignada** es de responsabilidad del Director o Jefe de Unidad. Se debe tener en cuenta que no se puede modificar la cifra asignada al OG Mayor 1 debido a que esta cuenta se maneja de manera centralizada. También existen disposiciones específicas sobre la estructura básica que se deben considerar.

c) Para programar CATIs e Ingresos Misceláneos se deben consultar las órdenes ejecutivas que aplican (Ver Manual de Programación)

d) Unicamente se puede programar fondos externos para los Convenios o Contratos que se encuentren vigentes.

e) No se puede modificar la clasificación de los funcionarios mediante el Operativo. Para ello se deben seguir los procedimientos definidos por la Dirección de Recursos Humanos.

Las clasificaciones que figuran en los operativos son solamente para fines de la asignación de recursos.

f) Es responsabilidad del Representante la preparación de la propuesta de programa operativo de la Agencia de Cooperación Técnica a su cargo, y del Administrador asegurar que la información numérica que se incluye responde a las normas vigentes, y a la disponibilidad esperada de recursos externos.

g) La programación de recursos externos es responsabilidad del Representante, y su utilización está sujeta a su real disponibilidad. La Unidad debe hacer todas las reservas y deducciones que corresponda para el pago del personal durante su período de contratación y los derechos que éste adquiera a consecuencia de su contrato.

h) En caso justificado de ser necesaria una sustancial modificación en la programación anual se puede recurrir al mecanismo de la reprogramación. (Casos de cambios de Gobierno, cambio de Representante, modificaciones sustanciales de la política de Gobierno y de la estrategia de cooperación técnica o por decisión superior)

i) Las modificaciones en la asignación de recursos se incorporan al operativo por dos vías:

- Trasferencias de recursos

- Operativos modificatorios, que se utilizan por excepción y en aquellos casos debidamente justificados y en los que no procedan las transferencias.

j) La importancia de tener en la Unidad personal capacitado que ayude en el proceso de elaboración de las propuestas de operativos. Sobre todo se debe formar conciencia en el sentido que la preparación de los operativos corresponde al proceso de programación anual de la cooperación técnica y por lo tanto que no se trata solamente de una solicitud de aprobación de recursos.

VII PROGRAMA DE TRABAJO PARA 1995

a) Apoyo a la Dirección de DIPRAT en su labor de asesoramiento al Director General y a Directivos el IICA

a.1 Elaboración de documentos e informes Ad-Hoc por disposición del Director General

a.2 Preparación de opiniones sobre asuntos sometidos a la consideración del Comité Asesor de Recursos Humanos

a.3 Participación en la preparación de documentos y en la revisión de normas y procedimientos que regulan la programación en el IICA

a.4 Presentación de propuestas sobre políticas y mecanismos para el fortalecimiento de las relaciones intra-institucionales

b) Apoyo Técnico y logístico al Comité de Programación

b.1 Publicación de las "Normas y Procedimientos para la Elaboración y Aprobación de Instrumentos de Cooperación" (versión revisada). Un documento

b.2 Preparación de las agendas, resúmenes ejecutivos y reproducción de la documentación para 20 reuniones regulares y 30 Ad-hoc del Comité. 50 Agendas, 50 Resúmenes Ejecutivos.

b.3 Preparación de actas, trámite de su ratificación y producción de las comunicaciones de los acuerdos ratificados en las reuniones regulares y Ad-Hoc.
2do. y 40to. miércoles de cada mes
20 actas de reuniones regulares
30 actas de reuniones Ad-Hoc
200 comunicaciones de acuerdos

b.4 Preparación de opiniones de DIPRAT sobre propuestas de instrumentos de cooperación técnica y apoyo administrativo e instrumentos de respaldo legal sometidos a consideración del Comité, 200 opiniones.

b.5 Seguimiento del cumplimiento de los acuerdos del Comité y comunicaciones alertivas
4 informes
50 memoranda

b.6 Revisión de 150 instrumentos de cooperación propuestos ante el Comité de Programación y Evaluación.

b.7 Participación en los Grupos de Análisis de Proyectos (GAP) (Incluye 25 reuniones, la preparación de opiniones, 25 ayudas memoria de reuniones, comunicación y seguimiento de acuerdos).
En promedio tres reuniones por mes

b.8 Mantenimiento actualizado de la Cartera de Proyectos del Instituto y elaboración reportes, 4 reportes.

b.9 Mantenimiento actualizado de las bases de datos de proyectos (PROYEC).

b.10 Documento "Resumen Ejecutivo de Proyectos" actualizado cada 6 meses, 2 documentos.

ELABORACION DEL PROGRAMA PRESUPUESTO Y PROGRAMA OPERATIVO

La asignación de recursos dentro del marco estratégico impuesto por el Plan de Mediano Plazo y el Programa Presupuesto 1996-1997 está de acuerdo con la real disponibilidad de recursos.

c.1 Preparación de la propuesta del Programa-Presupuesto 1996-1997 para la Décimo Quinta Reunión del Comité Ejecutivo y de la Octava Reunión Ordinaria de la JIA.

c.2 Inclusión de ajustes derivados de las reuniones y publicación de 250 ejemplares del Programa-Presupuesto 1996-1997.

c.3 Comunicaciones indicando el saldo de recursos CATIs utilizando las siguientes fechas de corte:

a diciembre de 1994
a junio de 1995

c.4 Preparación de información preprocesada para los Programa-Operativo 1996 y cuadros para la asignación de los recursos a nivel de Unidades de la Sede Central, Centros Regionales-Direcciones de Centro, Agencias de Cooperación Técnica y PROMULTIS.

c.5 Preparación de los operativos de las diferentes Unidades correspondientes a 1996 para la firma del Director General.

c.6 Procesamiento de aproximadamente 500 operativos adicionales.

c.7 Asesoría y adiestramiento a las Oficinas en los países y Unidades de la Sede Central que lo soliciten en la preparación de sus propuestas de Programa Operativo 1996

c.8 Elaboración de informes confidenciales para el Director General en conjunto con la Dirección de Finanzas. 8 informes

c.9 Se mantienen actualizadas las bases de datos del SIPRO, para el procesamiento de Programas-Operativos y del Programa-Presupuesto.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DE PLANEAMIENTO, PROGRAMACION Y AUDITORIA TECNICA

LA DIVISION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Presentación realizada en la reunión de Representantes del Centro Regional Central

San José, Costa Rica
Abril de 1995

I. Propósito

La División tiene el propósito de lograr una operación eficiente del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Instituto, que permita cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones, de las diferentes instancias directivas.

II. Funciones

A continuación se describen las funciones que le corresponde desempeñar a la División.

2.1 Revisión y ajuste del Sistema de Seguimiento y Evaluación del IICA.

- Identificación y actualización de los requerimientos de información de los usuarios prioritarios del Sistema, en los diferentes niveles gerenciales del Instituto.

- Definición de indicadores claves para responder a los requerimientos de información, así como las fuentes, periodicidad, flujo y niveles de agregación de los datos.

- Establecimiento y actualización de normas, procedimientos e instrumentos pertinentes para el adecuado desempeño del Sistema.

- Diseño, operación y mantenimiento de bases de datos de DIPRAT para el Sistema de Información Gerencial y apoyo al desarrollo de bases de datos equivalentes en los Centros Regionales y ACT, propiciando la articulación entre ellas y con las de Recursos Humanos y Finanzas.

2.2 Administración del Sistema de Seguimiento y Evaluación.

- Elaboración del plan de evaluación anual del Instituto y difusión de sus resultados.

- Conducción de la realización de ejercicios de evaluación a nivel de las Areas de Concentración y Servicios Especializados, Centros Regionales y Agencias de Cooperación Técnica.

- Coordinación del proceso de elaboración y análisis de los informes periódicos sobre el avance de las acciones en las Agencias de Cooperación Técnica y los Centros Regionales.

- Elaboración de informes específicos a solicitud del Director General.

- Seguimiento a la aplicación de las decisiones adoptadas por el Director General con base en los resultados del Sistema.

- Captación, manejo y almacenamiento en forma recuperable de información para la toma de decisiones y para la actualización de la memoria institucional.

2.3 Síntesis y realización de una amplia difusión de los resultados relevantes del Sistema de Seguimiento y Evaluación y colaborar con las Unidades de Cooperación Técnica en la aplicación de las enseñanzas derivadas de los mismos.

2.4 Capacitación y apoyo técnico a las distintas unidades participantes en el Sistema, sobre la aplicación de las normas, procedimientos e instrumentos y el manejo de las bases de datos.

III. Los productos del Sistema de Seguimiento y Evaluación

Los productos a ser generados por el sistema son los siguientes:

- Un conjunto de informes periódicos resultantes del seguimiento y evaluación sobre la marcha, elaborados a nivel de unidades organizativas, proyectos y acciones de apoyo, en los diferentes niveles gerenciales del Instituto.

- Informes de evaluación del desempeño global de las Areas de Concentración y Servicios Especializados, los Centros Regionales y las Agencias de Cooperación Técnica.

- Planes de implementación de las medidas correctivas definidas para incorporar ajustes pertinentes a las acciones de cooperación técnica.

- Memoria institucional del Instituto actualizada.

IV. Principales procesos del Sistema de Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y evaluación de las acciones de cooperación técnica del IICA se consideran parte integral del proceso gerencial institucional. En tal sentido les corresponde proporcionar a los diferentes niveles de la estructura institucional, información adecuada y oportuna para sustentar el proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, el seguimiento y evaluación se visualizan como elementos armónicos y estrechamente interrelacionados de un sistema unificado, dado que el primero provee información valiosa para la evaluación, de especial importancia para explicar las tendencias observadas en los efectos y valorar el impacto.

4.1 El seguimiento y evaluación sobre la marcha

La finalidad del seguimiento y evaluación sobre la marcha consiste en lograr la ejecución efectiva de las diferentes acciones contempladas, mediante el suministro a los diferentes niveles gerenciales de información oportuna que les permita adoptar medidas correctivas para ajustar apropiadamente los planes operativos y las respectivas estrategias y presupuestos bienales, plantear soluciones a los niveles superiores o identificar la necesidad de realizar una evaluación de carácter estratégico.

El seguimiento y evaluación sobre la marcha debe enfocar sus actividades en el examen de los aspectos financieros, la dotación de personal y la medición de la calidad del trabajo realizado por ellos, el proceso de entrega de los servicios institucionales, la reacción de los destinatarios de la cooperación técnica, el análisis de problemas operativos específicos, los productos generados, el avance hacia el logro de los efectos esperados, las consecuencias no anticipadas y la validez del modelo de cooperación técnica en función de los cambios registrados en la problemática y las prioridades de los Estados Miembros. Otorga especial atención a la determinación y análisis de las relaciones e interacciones existentes entre los elementos mencionados anteriormente, en vez de considerarlos como unidades aisladas e independientes.

Tanto las unidades de la Sede Central, como las Direcciones de los Centros Regionales y las Agencias de Cooperación Técnica, serán responsables de realizar el seguimiento y evaluación sobre la marcha de las acciones a su cargo. No obstante, en esta sección se incluye únicamente el proceso a desarrollar en el nivel regional, cuyas actividades se describen a continuación.

Corresponde a la DIPRAT proporcionar a las Direcciones de los Centros Regionales y Agencias de Cooperación Técnica, los mecanismos, instrumentos y procedimientos apropiados para llevar a cabo el seguimiento y evaluación sobre la marcha, así como apoyo técnico acorde con los requerimientos de las mencionadas unidades.

Las Agencias de Cooperación Técnica deben elaborar un informe ejecutivo mensual, dirigido al Director General con copia al Director Regional y a DIPRAT. El mismo contiene información sobre las actividades desempeñadas por los Representantes en el ejercicio de su cargo, así como sobre los cambios relevantes registrados en el sector agropecuario nacional.

Durante la fase de ejecución de los proyectos se deben elaborar tres tipos de informes, a saber:

- Un informe periódico trimestral que registra el progreso alcanzado durante el respectivo período, los problemas enfrentados y las correspondientes medidas correctivas sugeridas.

- Un informe de medio término, que se debe realizar a mediados de la fase de ejecución con el propósito de valorar el desempeño del proyecto, en función del progreso alcanzado en el desarrollo de las acciones de cooperación técnica; el uso de los recursos físicos y financieros; la calidad, oportunidad y utilidad de los productos generados; la reacción de los beneficiarios de la cooperación técnica y los cambios ocurridos en el ambiente que pueden afectar al proyecto. Este ejercicio se llevará a cabo mediante la conformación de un equipo técnico integrado por el responsable del proyecto, especialistas de la Dirección Regional o de la Sede Central y representantes de los organismos beneficiarios.

- Un informe final elaborado a la terminación del proyecto. En el caso de que existan perspectivas de prorrogar la duración del mismo o compromisos contractuales con alguna institución financiera, dicho informe será el resultado de un ejercicio evaluativo realizado por un equipo técnico parecido al anteriormente mencionado, que eventualmente podrá incluir consultores externos en función de la disponibilidad de recursos.

En el caso particular de las acciones de apoyo únicamente se debe elaborar el informe trimestral y el informe final.

Para el análisis de la información se propone que las Agencias de Cooperación Técnica, realicen reuniones trimestrales con el propósito de analizar la información inherente a su respectivo ámbito de influencia, identificar limitantes al desarrollo de las acciones, definir el plan de implementación de medidas correctivas necesarias para ajustar las desviaciones encontradas y sugerir a los respectivos niveles superiores las decisiones pertinentes de su competencia. En los mencionados eventos se debe fomentar la participación de los contrapartes nacionales.

En los tres primeros trimestres del año se debe enfatizar el avance logrado en la ejecución física y financiera. En cambio durante la reunión correspondiente al último trimestre se debe evaluar el desempeño del año en su conjunto, privilegiando los aspectos referentes al avance hacia la obtención de los efectos e impacto, la reacción de los beneficiarios, la validez del modelo de cooperación técnica y la definición de medidas correctivas para incorporar en el Programa Operativo del siguiente año.

Las Agencias de Cooperación Técnica, a partir de la consolidación de los informes trimestrales y los acuerdos convenidos en las reuniones correspondientes, deben presentar un informe semestral ante la Dirección del respectivo Centro Regional, con copia a la DIPRAT.

El Comité de Representantes realizará reuniones semestrales, a fin de analizar los resultados logrados durante el período por las Agencias de Cooperación Técnica y los proyectos multinacionales, valorar el desempeño global del Centro Regional y adoptar las decisiones requeridas para posibilitar el normal desarrollo de las acciones.

Dichos resultados se consolidarán en un informe semestral que el Director Regional presentará a la consideración de la Dirección General, con copia a DIPRAT.

Finalmente se contempla llevar a cabo el seguimiento a la aplicación de las decisiones registradas en los planes de implementación de medidas correctivas, cuya responsabilidad corresponde a la Dirección Regional. Por su parte DIPRAT utilizará los informes semestrales para la actualización de la memoria institucional y la preparación de informes consolidados a nivel global.

4.2 La evaluación estratégica

El propósito de la evaluación estratégica consiste en alimentar el proceso de toma de decisiones orientadas a introducir cambios de importancia en los objetivos, enfoques, estrategia general, asignación de recursos y modalidad operativa de las unidades responsables de su ejecución. Por tanto centra su atención en la determinación de los efectos e impacto, ya sean previstos o imprevistos, positivos o negativos. También debe precisar como y por qué se ha llegado a tales resultados, además de la pertinencia y efectividad de las acciones de cooperación técnica del Instituto.

En ese contexto la evaluación estratégica estará orientada a valorar el desempeño global de las Areas de Concentración, los Servicios Especializados, los Centros Regionales y las Agencias de Cooperación Técnica.

a. Aspectos a considerar en los diferentes ámbitos objeto de la evaluación estratégica

   i. Areas de Concentración y Servicios Especializados

   - Verificar los avances hacia el logro de los objetivos establecidos en el PMP.

   - Determinar los resultados obtenidos en el desarrollo de marcos conceptuales y metodológicos.

- Determinar la efectividad de los mecanismos utilizados para operacionalizar, difundir y aplicar dichos marcos.

- Evaluar la utilidad y pertinencia de los resultados obtenidos por los proyectos hemisféricos, así como su contribución al liderazgo técnico del Instituto en las áreas de concentración.

- Evaluar la efectividad de la conducción y gerencia del Area o Servicio.

ii. Centros Regionales

- La validez de la Estrategia Diferenciada formulada para el área o región.

- El avance hacia el logro de los objetivos contenidos en la Estrategia Diferenciada en ejecución, así como la identificación y manejo de las condiciones, hechos y circunstancias que han sido determinantes (positiva o negativamente) para el avance observado.

- La efectividad de los mecanismos empleados para lograr que los propósitos y objetivos de la Estrategia Regional sean ampliamente conocidos por los funcionarios y técnicos del IICA y orienten la formulación y ejecución de los proyectos regionales y nacionales de cooperación técnica en los países de la región.

- El grado de rigurosidad con que se aplicaron los marcos conceptuales y metodológicos desarrollados por las Areas de Concentración y los Servicios Especializados.

- La capacidad gerencial del Director del Centro Regional.

- El grado de cumplimiento de los compromisos contraídos en los Acuerdos de Cooperación con los organismos financieros participantes y los organismos científicos y técnicos asociados mediante las alianzas estatégicas, así como el grado en que se favoreció la región y los países beneficiados con dichas alianzas.

iii. Las Agencias de Cooperación Técnica

- Validar la Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País como marco de referencia para la selección de las actividades de cooperación técnica.

- Valorar la efectividad de la cooperación técnica ofrecida al país durante el período que cubre la evaluación, así como los factores, condiciones y circunstancias explicativas del comportamiento observado.

- Determinar la capacidad gerencial del Representante.

- Evaluar la efectividad del apoyo brindado a la Agencia por los Centros Regionales, las Areas de Concentración y los Servicios Especializados.

b. El proceso de la evaluación estratégica

La correcta aplicación de la metodología de evaluación estratégica precisa de recopilación de información relevante, de entrevistas con informantes calificados —debidamente seleccionados— y un trabajo de grupo que garantice una amplia discusión entre evaluadores y evaluados como elementos importantes del proceso.

Los ejercicios de evaluación estratégica se realizarán mediante Misiones de Evaluación que se conformarán con consultores externos al IICA, seleccionados de acuerdo con su especialidad académica y experiencia en la temática objeto de análisis, funcionarios de los organismos de contraparte y miembros del personal regular del Instituto. La DIPRAT será responsable de la Secretaría Técnica de la Misión.

La evaluación se realizará en tres etapas: Preparación, ejecución y toma de decisiones y seguimiento de su aplicación. Dichas etapas se desarrollan por medio de doce actividades a cargo de los diferentes niveles gerenciales, bajo la coordinación de la DIPRAT.

i. La etapa de preparación

Implica definir el propósito y los objetivos de la evaluación, los límites y alcances del ejercicio, la precisión del producto esperado y las tareas que conlleva el trabajo de la Misión. Comprende las actividades relacionadas con: La definición de los objetivos y áreas de énfasis de la evaluación; la formulación del Alcance de Trabajo para la Misión; la elaboración del Documento Base para la Evaluación, que contiene las evidencias del desempeño y los resultados alcanzados por la unidad evaluada; y la integración de la Misión y la concertación del apoyo logístico y administrativo requerido.

ii. La etapa de ejecución

La mayoría de las actividades de esta etapa son realizadas por la Misión de Evaluación. Comprende las actividades de: Orientación y organización de la

Misión; análisis crítico de la documentación; entrevistas con informantes calificados previamente seleccionados; reuniones para informes de progreso; visitas a instituciones de contraparte; y presentación de los resultados preliminares al personal de la unidad evaluada.

iii. La etapa de toma de decisiones y el seguimiento de su aplicación

Comprende las siguientes actividades: Presentación del informe final al Comité de Programación; formulación y aprobación del Plan de Acción para cumplir las recomendaciones adoptadas; y dar seguimiento a la aplicación del Plan de Acción, que incluye además la preparación de documentos sobre las acciones de cooperación técnica exitosas para la divulgación y el aprendizaje institucional.

4.3 Principales limitaciones del Sistema

- Los datos reportados en los instrumentos del sistema de información y los registrados en el SISPRE, se utilizan muy poco en el proceso de análisis para la toma de decisiones.

- Los responsables de la cooperación técnica en los diferentes niveles gerenciales, otorgan poca importancia al Sistema de Seguimiento y Evaluación como herramienta gerencial para el desempeño de sus funciones.

- Los informes periódicos del Sistema de Supervisión y Seguimiento otorgan poca importancia relativa a la identificación de problemas relevantes para la ejecución de las acciones de cooperación técnica y a la proposición de medidas correctivas alternativas para resolverlos.

- Limitada cobertura de las evaluaciones externas, debido fundamentalmente a la falta de recursos para evaluar un mayor número de unidades operativas.

- Se carece de métodos e instrumentos apropiados para captar en forma sistemática la reacción de los destinatarios de la cooperación técnica, así como otros datos de interés referentes a la evolución del ámbito externo al Instituto.

- Limitado conocimiento y difusión de la información generada por el Sistema, especialmente en lo relativo a la retroalimentación de los niveles gerenciales correspondientes, sobre las decisiones adoptadas para corregir la marcha de las acciones de cooperación técnica.

- El sistema de información tiende a operar en forma centralizada; en consecuencia se percibe que los respectivos flujos de información se destinan prioritariamente a satisfacer las necesidades de la Sede Central, en desmedro de los requerimientos de los niveles operativos.

- El Sistema de Supervisión y Seguimiento carece de una adecuada interrelación y articulación con los sistemas de Evaluación y Programación, lo cual tiende a limitar la calidad de sus resultados y, por ende, sus posibilidades de contribuir efectivamente a mejorar la ejecución de las acciones de cooperación técnica.

- En general el seguimiento y evaluación privilegia el examen de los resultados de la cooperación técnica, sin tomar en consideración su relación con los recursos financieros utilizados ni con el desempeño del personal involucrado.

V. Cambios en progreso por la regionalización-descentralización

Se ha encomendado a la DIPRAT la responsabilidad de integrar en un sistema único y articulado las funciones de seguimiento y evaluación, que anteriormente estaban asignadas a la Dirección de Operaciones y DIPROE, respectivamente. En la actualidad se está avanzando en la readecuación de las metodologías, procedimientos e instrumentos del Sistema de Seguimiento y Evaluación, en función de los nuevos requerimientos institucionales derivados de los mandatos del PMP.

Dado que el seguimiento y evaluación se conciben como parte integral del proceso gerencial, los Centros Regionales y las Agencias de Cooperación Técnica tendrán bajo su responsabilidad el seguimiento y evaluación sobre la marcha de sus correspondientes acciones de cooperación técnica. En ese contexto, el Especialista Regional de Planeamiento y Programación contará con el apoyo de DIPRAT y actuará en estrecha coordinación para:

- El establecimiento, operación y desarrollo de los mecanismos de seguimiento y evaluación.

- La estructuración y mantenimiento del sistema de información gerencial del Centro Regional.

Por otra parte se dispone la realización de reuniones periódicas a nivel regional y país, como mecanismo formal para realizar el análisis de la información generada por el Sistema y adoptar las decisiones pertinentes para posibilitar el adecuado desarrollo de las acciones de cooperación técnica.

VI. Programa de trabajo para 1995

En el cuadro siguiente se presenta el calendario de actividades a desarrollar durante el año 1995.

ACTIVIDADES	PERIODO DE EJECUCION
1. ELABORAR VERSION DEFINITIVA DE LOS LINEAMIENTOS PARA LA READECUACION DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	ABRIL
2. ACTUALIZAR LOS REQUERIMIENTOS DE INFORMACION EN FUNCION DE LOS MANDATOS DEL PMP	ABRIL
3. ANALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS, INSTRUMENTOS Y REGISTROS DE INFORMACION DE LOS SISTEMAS DE EVALUACION Y SUPERVISION Y SEGUIMIENTO	ABRIL
4. AJUSTAR O ELABORAR PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION SOBRE LA MARCHA	MAYO-JUNIO
5. ELABORAR PRESENTACION SOBRE EL PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION DEL PMP	JUNIO
6. AJUSTAR O ELABORAR METODOLOGIAS PARA LA EVALUACION DE LAS ACT, CENTROS REGIONALES, AREAS DE CONCENTRACION Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS.	JULIO-SEPTIEMBRE
7. ORGANIZAR Y COORDINAR LA EVALUACION DE DOS ACT	AGOSTO-NOVIEMBRE

ACTIVIDADES	PERIODO DE EJECUCION
8. APOYAR A LAS UNIDADES DE LA SEDE CENTRAL Y CENTROS REGIONALES EN LA APLICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS ESTABLECIDOS	JULIO-DICIEMBRE
9. DISEÑAR LA BASE DE DATOS DE DIPRAT PARA EL SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL	OCTUBRE-DICIEMBRE
10. CAPTAR Y ALMACENAR INFORMACION RELEVANTE PARA LA ACTUALIZACION DE LA MEMORIA INSTITUCIONAL	ABRIL-DICIEMBRE
11. COORDINAR LA PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA REGIONAL FIDA/IICA SOBRE EVALUACION DE PROYECTOS DE REDUCCION DE LA POBREZA RURAL	SEPTIEMBRE-OCTUBRE
12. ELABORAR PLAN DE TRABAJO SOBRE INVESTIGACION APLICADA EN PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL	NOVIEMBRE
13. REALIZAR ESTUDIO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION EN METODOLOGIAS DE EVALUACION	OCTUBRE-DICIEMBRE

DIRECCION DE PLANEAMIENTO, PROGRAMACION, PROYECTOS Y AUDITORIA TECNICA -DIPRAT-

CENTRO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSION -CEPPI-

I. PROPOSITO DEL CEPPI

1. Brindar cooperación técnica a los Países Miembros apoyándolos en la definición e implementación de sus estrategias de desarrollo agrícola y en actividades de preinversión-inversión.

2. Apoyar a los Centros Regionales en la definición de estrategias de acción a nivel regional y de país.

3. Apoyar a las unidades del IICA en la identificación, formulación y análisis de los proyectos de cooperación técnica.

II. FUNCIONES DEL CEPPI

1. Desarrollar y adaptar metodologías y procedimientos para la identificación y formulación de proyectos de inversión, la elaboración de estudios sectoriales y subsectoriales y la definición de estrategias del IICA a nivel regional y de país.

2. Apoyar a las unidades del IICA y equipos técnicos de los países miembros en la aplicación de metodologías desarrolladas y adaptadas para la elaboración de proyectos de inversión y estudios sectoriales y subsectoriales agropecuarios, y para la definición de estrategias del IICA a nivel regional y de país.

3. Documentar y difundir las experiencias acumuladas por la institución en el desarrollo de actividades relacionadas con proyectos de inversión y estudios sectoriales.

4. Apoyar la elaboración y ajustes de las metodologías y guías técnicas para la identificación y formulación de proyectos de cooperación técnica.

5. Apoyar a los Centros Regionales y Unidades de la Sede Central en la preparación de propuestas técnico-económicas para licitaciones y concursos. Coordinar a nivel de la Sede Central, el desarrollo de procedimientos operativos y sistematizar información para la preparación de propuestas técnico-económicas.

6. Promover y apoyar la formalización de alianzas estratégicas y el desarrollo de mecanismos de acción conjunta con otros organismos para el desarrollo de metodologías y elaboración de proyectos de inversión, estudios sectoriales y actividades de capacitación en temas de proyectos de inversión y estudios sectoriales.

7. Apoyar los procesos de captación de recursos externos para la identificación, preparación y ejecución de proyectos de inversión, y para la elaboración de estudios sectoriales y subsectoriales.

8. Apoyar y participar en la organización y ejecución de eventos de capacitación sobre proyectos de inversión, formulación de estudios sectoriales y subsectoriales agropecuarios, y definición de estrategias del IICA a nivel regional y de país.

9. Crear y administrar bases de datos y difundir programas computarizados para apoyar la elaboración y análisis de proyectos de inversión y estudios sectoriales y subsectoriales agropecuarios.

10. Colaborar en la elaboración del Informe Anual sobre la situación y perspectivas de la agricultura y el medio rural.

III. PRODUCTOS A GENERAR

1. Servicios de apoyo en **Estudios Sectoriales**, como insumo para:

   a. Apoyo a la definición de **estrategias del IICA**.
   b. Apoyo a la definición de **Estrategia país**.
   c. Implementación de **recomendaciones** sobre:
      i) necesidades de inversión;
      ii) reformas institucionales y de políticas;
      iii) perfiles de proyectos de inversión y cooperación técnica.

2. Transferencia de **Metodologías** para:

   a. Elaboración de estudios sectoriales agropecuarios.
   b. Definición de estrategias del IICA a nivel de región y país.
   c. Identificación, formulación y análisis de proyectos de inversión.

3. Documentación y sistematización de **experiencias y resultados** en actividades relacionadas con estudios sectoriales y preinversión/inversión.

4. Servicios de apoyo en actividades del **ciclo de proyectos** de inversión y cooperación técnica.

   a. Estudios para la identificación de proyectos de inversión y de cooperación técnica (íntimamente relacionados con los estudios sectoriales)
   b. Formulación de perfiles de proyectos.
   c. Gestión de financiamiento para la preinversión.
   d. Formulación y evaluación o análisis de proyectos.

e. Negociación y planes para cumplimiento de condiciones previas.
f. Preparación de ofertas técnico-económicas para ejecución de proyectos o componentes de cooperación técnica.

IV. PROCESO PARA LA COOPERACION TECNICA DEL CEPPI

A. DESCRIPCION DEL PROCESO

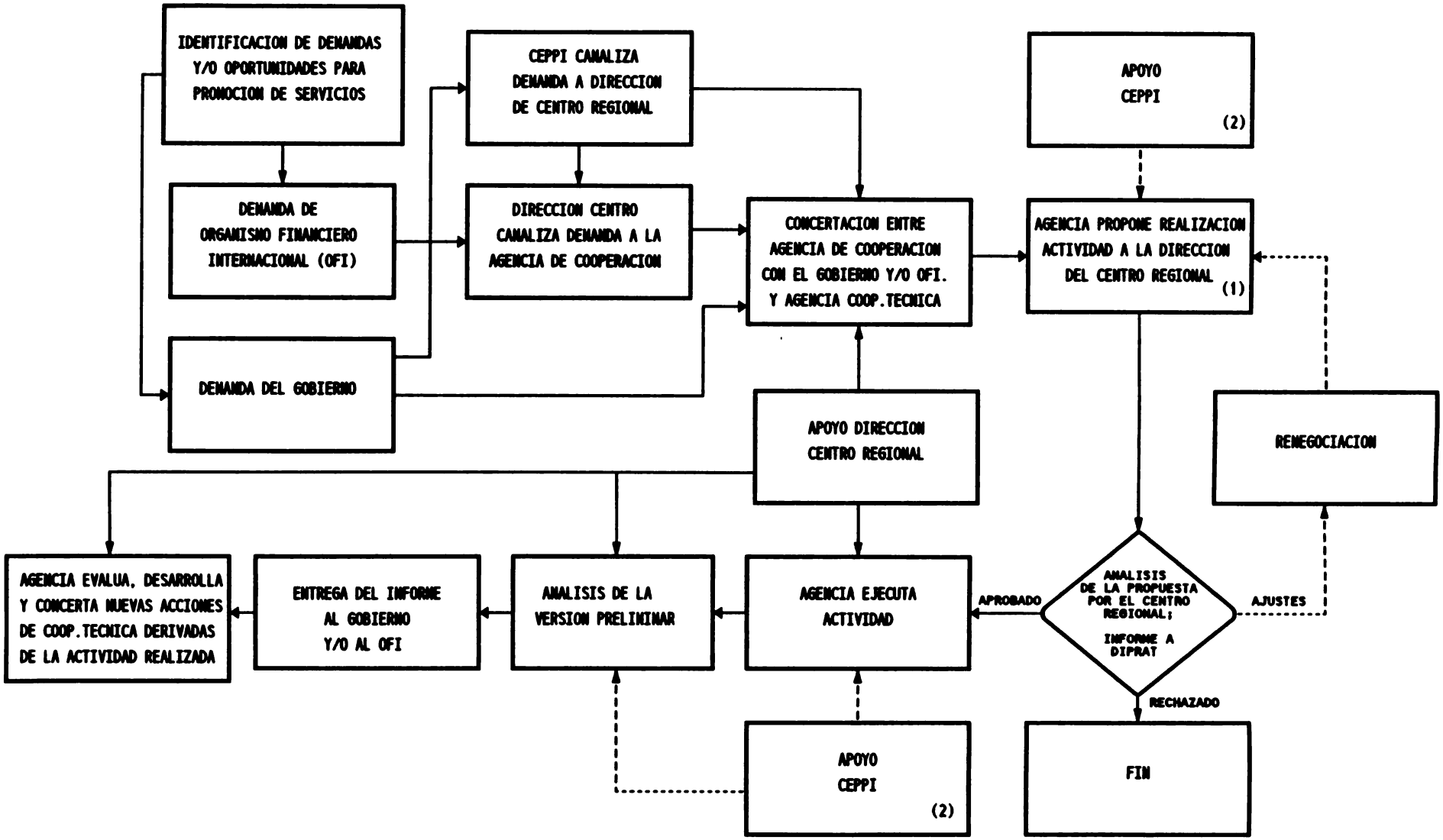
Con la creación de los Centros Regionales y la descentralización/regionalización de las funciones de la DIPRAT, la coordinación de la ejecución y el desarrollo directo de la mayor parte de las actividades de cooperación técnica que el IICA brinda en el eje preinversión/inversión y en la formulación de estudios sectoriales y subsectoriales agropecuarios, pasa a ser responsabilidad de los Centros Regionales. El CEPPI se dedicará, principalmente, al desarrollo y adaptación de metodologías y a apoyar la aplicación de las mismas en los países. Ocasionalmente, este Centro participará, de manera directa, en la elaboración de estudios sectoriales y de proyectos de inversión.

Este apoyo técnico se concentrará en aspectos metodológicos y de apoyo a la ejecución de: i) la identificación, elaboración y análisis de proyectos; ii) la preparación de propuestas técnico-económicas; iii) la elaboración de estudios sectoriales y subsectoriales agropecuarios; iv) la definición de estrategias del IICA a nivel de región y país; y v) el diseño y ejecución de eventos de capacitación en proyectos de inversión, estudios sectoriales y definición de estrategias del IICA.

El Diagrama del Proceso para la Cooperación Técnica del CEPPI ilustra las diferentes actividades que se desarrollan en los campos de preinversión/inversión y estudios sectoriales. Se entiende que estas actividades, además de tener sus propios objetivos, permiten que la Agencia proponga nuevas actividades de cooperación técnica, que surgen de la elaboración del estudio o proyecto.

El Diagrama del Proceso para el Desarrollo Metodológico y su Aplicación, muestra la participación de los distintos niveles del Instituto en estas actividades.

DIAGRAMA DEL PROCESO PARA LA COOPERACION TECNICA DEL CEPPI

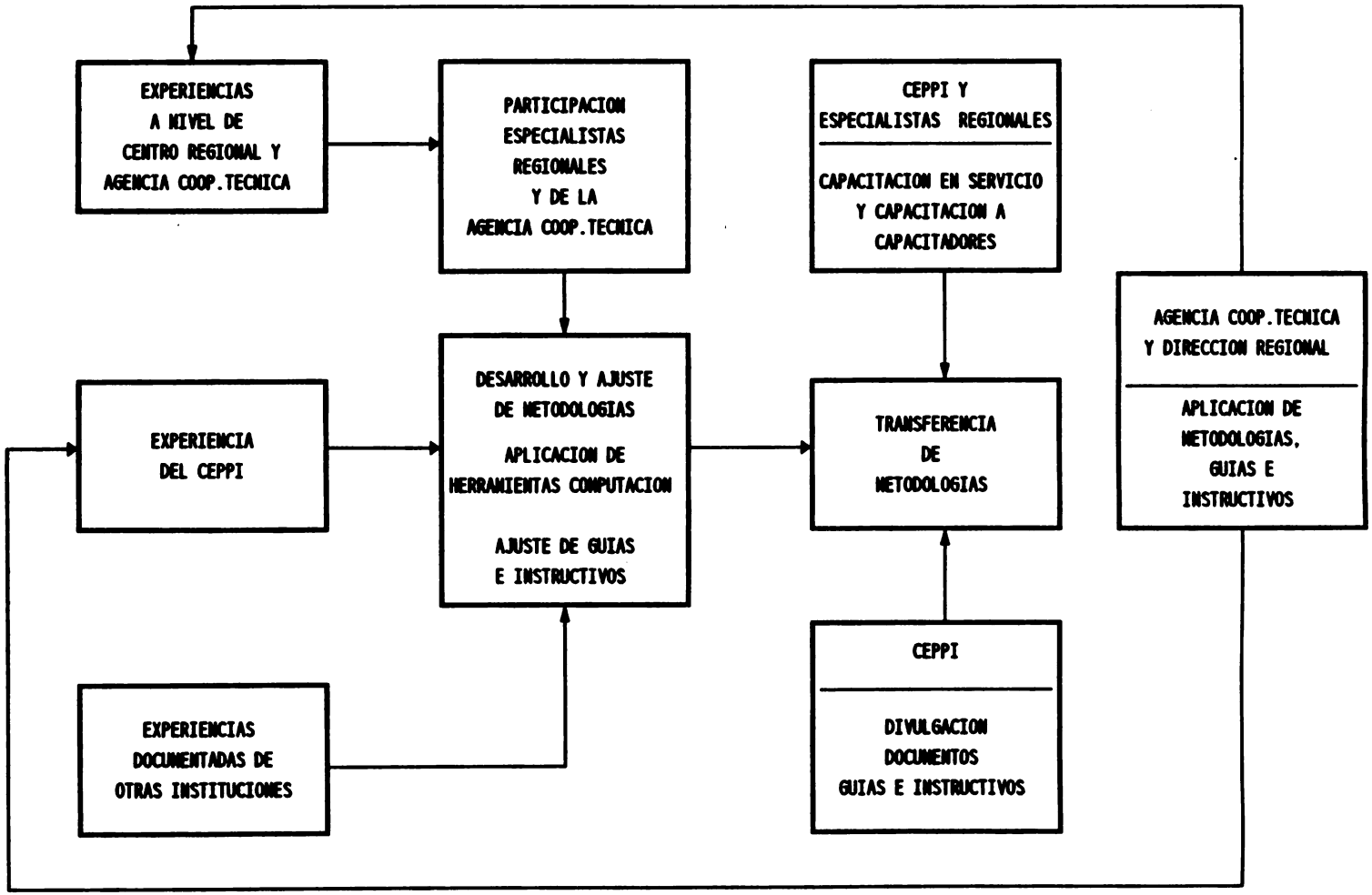


(1) IDENTIFICACION DE PROYECTOS Y DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO, ELABORACION DE PERFILES, ELABORACION DE PROYECTOS, ELABORACION DE ESTUDIOS SECTORIALES Y SUBSECTORIALES AGROPECUARIOS, ELABORACION DE PROPUESTAS TECNICO-ECONOMICAS, CAPACITACION EN PROYECTOS Y ESTUDIOS SECTORIALES, ETC.

(2) APOYO EVENTUAL A SOLICITUD DEL CENTRO REGIONAL, EN ASPECTOS METODOLOGICOS, INTEGRACION Y ORGANIZACION DE EQUIPOS, ANALISIS DE DOCUMENTOS, TRANSFERENCIA DE EXPERIENCIAS, DISEÑO Y PARTICIPACION EN EVENTOS DE CAPACITACION, ETC. .

------- EVENTUAL

DIAGRAMA DEL PROCESO PARA EL DESARROLLO METODOLOGICO Y SU APLICACION



B. PRINCIPALES DIFICULTADES DETECTADAS EN EL PASADO EN LA IMPLEMENTACION DEL PROCESO

1. Baja participación, por parte del personal técnico de la ACT, en actividades de proyectos de inversión y estudios sectoriales agropecuarios.

2. Dificultad para identificar consultores nacionales con suficiente experiencia y calificación para la preparación de proyectos y estudios sectoriales.

3. Limitado conocimiento de oportunidades de financiamiento para actividades de preinversión-inversión y de estudios sectoriales y subsectoriales.

C. IMPLICACIONES DE LA REGIONALIZACION-DESCENTRALIZACION

1. Descentralización gradual de las actividades del CEPPI hacia los Centros Regionales.

2. Reestructuración del CEPPI en la Sede Central para concentrarse en las tareas de:

   a. Desarrollo y adaptación de metodologías
   b. Documentación de experiencias
   c. Transferencias metodológicas y preparación de guías
   d. Promoción de alianzas
   e. Creación y administración de bases de datos
   f. Identificación de demandas y/o oportunidades para prestación de servicios
   g. Soporte a la participación en licitaciones y concursos
   h. Capacitación interna dirigida a los Centros Regionales

3. La regionalización de parte del personal del CEPPI permitirá desarrollar a nivel de los Centros Regionales, las siguientes tareas:

   a. Impulsar y apoyar las actividades de estudios sectoriales y preinversión/inversión en la región, como parte de la estrategia de cooperación técnica del IICA a nivel de país y región.
   b. Identificar fuentes de financiamiento.
   c. Negociar con entidades financieras para la consecución de recursos de inversión.
   d. Crear y administrac bases de datos (con apoyo de las ACT) relacionadas con: consultores, planes de inversión y proyectos en proceso (pipeline) de los organismos financieros y desarrollo, y documentación de estudios sectoriales y proyectos elaborados en la región.
   e. Liderar la participación del IICA en la región en licitaciones y concursos para la prestación de servicios técnicos.
   f. Promover, organizar y apoyar las actividades de capacitación en servicio del personal del IICA y de las instituciones de contraparte.

D. ASPECTOS CENTRALES A TOMAR EN CUENTA POR LOS REPRESENTANTES Y DIRECCION DE CENTROS REGIONALES (CR) EN EL RELACIONAMIENTO CON LA DIPRAT

1. Conocimiento actualizado de oportunidades de cooperación técnica en las áreas de estudios sectoriales y proyectos de inversión, así como de posibles fuentes de financiamiento.

2. Desarrollo en la Agencia de Cooperación Técnica (ACT) de capacidades técnicas en el área de proyectos de inversión y en la elaboración de estudios sectoriales agropecuarios.

3. Conocimiento actualizado de la oferta del IICA y de las capacidades a nivel nacional en el área de proyectos de inversión y de estudios sectoriales.

4. Dedicación parcial del personal técnico de la ACT y del CR a las actividades de preinversión-inversión y de estudios sectoriales.

5. Manejo por parte del personal técnico de las metodologías y guías para la identificación y formulación de proyectos de inversión y para la elaboración de estudios sectoriales y subsectoriales.

6. Velar por la calidad técnica de la integración de los equipos formuladores de proyectos de inversión y cooperación técnica y de los estudios sectoriales.

7. Papel protagónico de los Representantes en las relaciones institucionales con organismos nacionales e internacionales en la gestión de actividades en el eje de preinversión/inversión.

8. Desarrollo y concertación de nuevas acciones de cooperación técnica derivadas de la realización de estudios sectoriales y proyectos de inversión.

V. PLAN DE TRABAJO 1995

1. Apoyo a la Dirección de la DIPRAT

   a. Comité de Programación apoyado en el análisis de propuestas de actividades de cooperación técnica.

   b. Area de Concentración I: Políticas socioeconómicas, comercio e inversión, apoyada en la elaboración y aplicación de las normas y procedimientos para la elaboración del informe anual sobre la "Situación y Perspectivas de la Agricultura y el Medio Rural".