



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
PROGRAMA DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD AGRICOLA (PIPA)
—COSTA RICA—

SEPSA
Departamento de
Control y Evaluación

DOCUMENTO CENTRAL
Metodología de Seguimiento y Evaluación

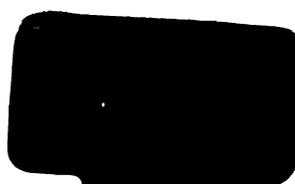
Norma Cordero
Fernando Del Risco
Róger Guillén
Miriam Valverde

PROYECTO DE APOYO A INSTITUCIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO EN EL
MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PRIORITARIOS
(Componente del Proyecto Multinacional PROPLAN/A)



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

OFICINA EN COSTA RICA



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
PROGRAMA DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD AGRICOLA
PIPA

IICA-CIDIA

Información

30 JUL 1986

SECRETARIA EJECUTIVA DE PLANIFICACION SECTORIAL DE
DESARROLLO AGROPECUARIO Y DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES

SEPSA
Departamento de
Control y Evaluación

DOCUMENTO CENTRAL
Metodología de Seguimiento y Evaluación

Norma Cordero
Fernando Del Risco
Róger Guillén
Miriam Valverde

San José, Costa Rica, mayo de 1986

PROYECTO DE APOYO A INSTITUCIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO
EN EL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PRIORITARIOS

(Componente del Proyecto Multinacional PROPLAN/A)

OFICINA DEL IICA PARA COSTA RICA

00002728

11CA
E14
C794d

~~BV - 001472~~

CONTENIDO

	Pag.
PRESENTACION	1
INTRODUCCION	11
I. ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR	1
A. Objetivos Nacionales de Desarrollo	1
B. Objetivos del Sector Agropecuario y de Recursos Naturales	1
C. Estrategia de Desarrollo del Sector Agropecuario y de Recursos Naturales	2
II. EL PROGRAMA DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD AGRICOLA (PIPA)	3
A. Antecedentes	3
B. Objetivos	4
C. Estrategia	5
D. Componentes o Subprogramas	5
III. METODOLOGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PROGRAMA DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD AGRICOLA (PIPA)	8
A. Objetivos de la Metodologia	8
B. Bases conceptuales	9
C. Características principales de la Metodologia diseñada	19
D. Proceso de establecimiento del mecanismo de Seguimiento y Evaluación	20
E. Instrumentos específicos de Seguimiento y Evaluación	21
F. Responsabilidad de los entes ejecutores para el funcionamiento del mecanismo de Seguimiento y Evaluación del PIPA	25
BIBLIOGRAFIA	29



PRESENTACION

EL Gobierno de Costa Rica, mediante la Ley de la República No. 6887 suscribió un contrato de préstamo con el Banco Interamericano de Desarrollo por US\$26.6 millones, para la ejecución del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola (PIPA). En cumplimiento de la cláusula 6.06 de esta ley la cual se refiere a la metodología de evaluación del PIPA, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial de Desarrollo Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables (SEPSA), procedió a elaborar dicha metodología, organizando el trabajo en dos partes. La primera parte consiste en un Documento Central, donde se presentan los antecedentes generales del Programa, las bases conceptuales en que se sustenta la metodología; el proceso que se seguirá para su aplicación afectiva en los diferentes niveles, el contenido y alcances de cada uno de los instrumentos específicos que forman parte de la metodología y las responsabilidades generales de los entes ejecutores del Programa en relación con su seguimiento y evaluación.

La segunda parte consiste en una serie de fascículos donde se describen con detalle cada uno de los instrumentos específicos que forman parte de la metodología. De esta forma se evitan documentos voluminosos y se facilita su utilización por parte de los responsables del manejo del Programa.

El presente documento constituye una versión revisada de la primera versión del Documento Central, que fuera aprobado por el BID en julio de 1985. En esta revisión se han incorporado algunas modificaciones que se consideran necesarias con base en la experiencia lograda a través de la aplicación de la metodología. También se han incorporado sugerencias concretas hechas por funcionarios del nivel directivo de la Oficina Ejecutora del PIPA, de la Dirección General de Investigación y Extensión y de las Direcciones Regionales del Ministerio de Agricultura y Ganadería. La responsabilidad directa del trabajo, tanto en su versión inicial como en la presente, estuvo a cargo de Miriam Valverde y Norma Cordero, funcionarias de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial de Desarrollo Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables, SEPSA y Fernando Del Risco y Róger Guillén del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Se contó con la activa participación de funcionarios de la Oficina Ejecutora del PIPA por medio de comentarios, sugerencias y directamente en el proceso de revisión del documento.

El mecanografiado del documento tanto en sus versiones iniciales como en la final, estuvo a cargo de las señoras Yadira González del IICA y Mercedes López de SEPSA.

INTRODUCCION

En cumplimiento de lo establecido en la cláusula 6.06 de la Ley de la República 6887, mediante la cual se aprueba el contrato de préstamo suscrito entre el Gobierno de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para la ejecución del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola, se ha preparado el presente Documento Central de la Metodología de Seguimiento y Evaluación de dicho Programa ^{1/}. Para su elaboración se han tomado como base las orientaciones contenidas en el Anexo V-24 del documento BID: Informe del Proyecto Costa Rica. Programa de Incremento de la Productividad Agrícola (CR-0087).

La metodología tiene como finalidad establecer el marco conceptual y operativo para la función de seguimiento y evaluación considerada como uno de los componentes de manejo del Programa. Con ella se espera proporcionar datos e información pertinente y oportuna a los diferentes niveles de decisión, para la efectiva adopción y puesta en práctica de medidas preventivas, correctivas o reafirmativas, que contribuyan a que el Programa alcance los resultados esperados.

Asimismo ha sido diseñada expresamente para atender los particulares requerimientos de seguimiento y evaluación del PIPA, y será revisada y ajustada periódicamente para garantizar su adecuación a las necesidades del manejo del Programa. Además una vez que se concluya la ejecución del PIPA el mecanismo de seguimiento, evaluación quedará debidamente institucionalizado.

El proceso de desarrollo y aplicación de esta metodología comprende las siguientes fases: i) de diseño, que concluye con las acciones de capacitación de funcionarios que a distintos niveles participan en el seguimiento y evaluación de las acciones del Programa, ii) de prueba, que demanda la aplicación generalizada de los instrumentos específicos de evaluación a nivel Regional y Nacional para establecer sus limitaciones, documentar su aplicación y proponer ajustes con una participación activa de los funcionarios responsables de su utilización a distintos niveles, y iii) de ajuste que permite su perfeccionamiento, mediante la superación de las limitaciones encontradas para su uso y la generación de una capacidad de mejoramiento auto-sostenida.

Para que la metodología cumpla a plenitud con su finalidad, es necesario lograr que el conjunto de instrumentos que se utilicen para el manejo del programa sean congruentes con las exigencias que establece su seguimiento y evaluación. Por ello es que se han diseñado y se encuentran en uso nuevos instrumentos para la definición de resultados, programación operativa, coordinación y aprovisionamiento de recursos.

^{1/} Según lo establecido en los compromisos del país con el Banco Interamericano de Desarrollo, al momento de elaborar y aprobarse el Programa, la Secretaria Ejecutiva de Planificación Sectorial de Desarrollo Agropecuario y de Recursos Naturales (SEPSA), asumió la responsabilidad de elaborar la metodología de seguimiento y evaluación.

La metodología diseñada permite cubrir tanto las necesidades de información de los responsables de tomar decisiones al interior del Programa, como para atender otros requerimientos de instituciones del Sector Agropecuario; otros organismos del Gobierno y entidades financieras internacionales. Esto facilita racionalizar la generación, manejo y análisis de la información y evita establecer mecanismos paralelos de seguimiento que recargue la labor de las entidades con responsabilidad en la ejecución del Programa, para atender requerimientos de información diversos sobre el mismo.

El presente documento está organizado en tres capítulos. El capítulo I presenta en forma resumida las principales orientaciones para el desarrollo del Sector Agropecuario que representan el marco global de política para la ejecución del PIPA. En el capítulo II se señalan los antecedentes que dieron lugar al Programa, así como sus objetivos, estrategia y componentes o subprogramas. El capítulo III comprende los aspectos conceptuales en que se basa la metodología de seguimiento y evaluación; define el proceso que se sigue para su aplicación en los distintos niveles (nacional, regional y local); precisa el contenido y alcances de cada uno de los instrumentos específicos de evaluación que forman parte de la metodología y señala las responsabilidades generales de los entes ejecutores del Programa con relación al seguimiento y evaluación del mismo.

Cabe señalar que los instrumentos específicos cuya descripción sintética se presenta en el Capítulo III no se incluyen en el presente documento, ya que se publican en fascículos separados para facilitar su utilización por parte de las unidades con responsabilidad en la ejecución de las acciones y en el manejo del programa.



I. ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR AGROPECUARIO Y DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES

A continuación se presentan en forma resumida las principales orientaciones para el desarrollo del Sector Agropecuario que representan el marco global de política para la ejecución del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola.

A. Objetivos Nacionales de desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo 1982-1986, "Volvamos a la Tierra", dentro de sus objetivos más importantes, propugna por el mejoramiento de la distribución del ingreso; el crecimiento económico basado en la estabilidad y la recuperación de la economía al menor costo social posible, para sentar las bases de un desarrollo social sostenido. Así mismo pretende incrementar la eficiencia de los sectores productivos y la modernización de la agricultura en todos sus aspectos, para lograr un aprovechamiento mayor y más eficiente de los recursos nacionales, así como la capacidad exportadora del país, mediante el impulso de los productos tradicionales y no tradicionales de exportación.

Define también el propósito de incrementar la producción de alimentos para el consumo interno, la exportación y para atender los requerimientos de la producción agroindustrial.

B. Objetivos para el desarrollo del Sector Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables

Los objetivos para el desarrollo del Sector se ubican en una estrategia nacional que asigna un papel central al Sector Agropecuario para cumplir con los objetivos nacionales, para lo cual se ha decidido concentrar esfuerzos donde existe la mayor potencialidad de desarrollo.

A continuación se presentan los objetivos sectoriales.

- Aumentar la producción y productividad agropecuaria, en cantidades que permitan satisfacer las necesidades de alimentos para el consumo interno y generar un excedente para la exportación.
- Aumentar las fuentes de empleo y el nivel de ingresos, para mejorar así las condiciones de vida de la población rural.
- Contribuir a la organización y capacitación de los productores.
- Producir materia prima para la sustitución de hidrocarburos derivados del petróleo, así como para el desarrollo de fuentes no convencionales de energía.
- Mejorar la eficiencia técnica y administrativa del Sector Público Agropecuario y consolidar el subsistema de Planificación del Sector de Desarrollo Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables.



C. Estrategia de Desarrollo del Sector Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables

Bajo este marco ^{1/} la administración del Sector, por medio del Ministro de Agricultura y Ganadería, ha definido que:

Dada la necesidad de reactivar la producción en el menor plazo posible, el esfuerzo que realizará el país en los próximos años, se concentrará en consolidar aquellas actividades en que ya los productores tienen experiencia y el país cuenta con la infraestructura de apoyo necesaria.

El desarrollo de las actividades productivas consideradas de prioridad, será realizado dentro del contexto de programas y proyectos específicos, con integración de los servicios institucionales de apoyo, de tal forma que la utilización de los recursos sea la más racional y efectiva.

La mayor producción se logrará con aumentos en la productividad para aprovechar al máximo las tierras actualmente bajo cultivo, aumentar la eficiencia del productor y situarnos en mejores niveles de competencia en los mercados externos.

El concepto de productividad, se aplicará no sólo en la fase de producción sino que abarcará la transformación de los productos agropecuarios, en procura de un mayor valor agregado en el proceso de producción. Paralelamente a las acciones anteriores, se impulsará el desarrollo y la consolidación de la agroindustria; se destinarán recursos para desarrollar la infraestructura de comercialización y se otorgarán mayores facilidades económicas que permitan aumentar la capacidad de exportación, de ampliación y consecución de nuevos mercados.

El sector público agropecuario será reestructurado acorde con el papel que deberá desempeñar en la estrategia expuesta, y se fortalecerán los organismos de planificación global, sectorial e institucional, con el fin de que se conviertan en verdaderos mecanismos de integración, seguimiento y evaluación de los objetivos y metas contempladas en el Plan.

^{1/} Del Programa Volvamos a la Tierra, 1982-1986



II. EL PROGRAMA DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD AGRICOLA (PIPA)

A. Antecedentes que dieron lugar al Programa

El estudio sobre el Desarrollo Agropecuario y Rural de Costa Rica, realizado por la Misión BID-BIRF-AID en 1975 y actualizado en 1977, recomendó mejorar los servicios de apoyo a la producción que presta el Sector Público Agropecuario, orientándolos a la diversificación de la producción y el desarrollo de pequeños y medianos agricultores.

En diciembre de 1982, en ocasión del análisis del VI Programa de Crédito Agropecuario (678/SF-CR y 96/IC-CR), se indicó lo siguiente respecto a la situación del sector agropecuario: "Las recientes devaluaciones del colón aunque no constituyen una solución integral y suficiente a los problemas globales de la agricultura, dan mayor atractivo a la exportación y allanan el camino a un aumento de esa parte de la producción. También encarecen la importación de productos agrícolas, favoreciendo la producción agrícola para el mercado interno, si las políticas oficiales de precios continúan permitiendo utilidades razonables, como comenzaron a hacerlo en 1980, invirtiendo los precios reales declinantes de varios productos básicos. La producción se ha diversificado, pero no lo suficiente para liberar al país de su dependencia de unos pocos productos de exportación de este sector. La baja productividad de los cultivos de consumo interno no permiten generar excedentes para la exportación en parte por las limitaciones existentes en los servicios de apoyo a la producción".

Asimismo, el Diagnóstico del Sector Agropecuario de 1982, preparado por la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial de Desarrollo Agropecuario y de Recursos Naturales Renovables, (SEPSA), señala como causa principal del lento crecimiento del Sector, los bajos niveles de productividad, consecuencia de deficiencias tecnológicas en los principales cultivos y explotaciones agropecuarias, situación que es más evidente en el grupo de pequeños y medianos productores dedicados principalmente a cultivos alimenticios.

Frente a esta problemática y dada las limitaciones del país, para financiar el fortalecimiento de los servicios de apoyo a la producción, se preparó y presentó al BID el Programa de Incremento de la Productividad Agrícola, el cual fue aprobado en diciembre de 1982 por el Directorio del BID, y por la Asamblea Legislativa en agosto de 1983.

El Programa tienen un período de ejecución de cuatro años y se compone de los siguientes Subprogramas: i) Investigación, ii) Transferencia de Tecnología, iii) Producción y Distribución de Semillas y iv) Abastecimiento y Distribución de Insumos. Los recursos totales alcanzan un monto de US\$38.0 millones, de los cuales US\$26.6, millones son financiados por el BID y US\$11.4 millones constituidos por aporte local. El préstamo BID tiene un período

de gracia de 8.5 años y un interés del 2 por ciento anual y el país dispondrá de 25 años para su amortización total 1/

El monto de los recursos externos del PIPA representan aproximadamente una tercera parte del financiamiento con recursos externos al total de proyectos y programas en ejecución del Sector Agropecuario del país 2/. Este Programa, por su monto y cobertura, constituye el principal esfuerzo del Gobierno para incrementar la producción y productividad para el conjunto de rubros prioritarios producidos por los pequeños y medianos agricultores del país.

B. Objetivos del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola

General:

Aumentar la producción agropecuaria en los rubros prioritarios, procurando beneficiar a los pequeños y medianos productores rurales.

Incrementar la productividad en los rubros agrícolas prioritarios, en las fincas de aproximadamente 38.000 pequeños y medianos productores, mediante la ampliación y fortalecimiento de los servicios básicos de apoyo.

Intermedios:

1. Generar, adoptar y comprobar la tecnología necesaria para resolver los principales problemas que limitan la productividad y la rentabilidad de los rubros agrícolas prioritarios.
2. Lograr que pequeños y medianos productores acepten y utilicen la nueva tecnología que transfiere el Programa, la cual ha sido aprobada y evaluada a nivel de campo.

-
- 1/ Contrato de Préstamo No. 711/SF-CR. Programa de Incremento de la Productividad Agrícola
 - 2/ SEPSA. Situación actual del financiamiento externo del Sector Público Agropecuario, 1984



3. Lograr que los agricultores beneficiarios directos del Programa adquieran oportunamente la semilla, fertilizantes y pesticidas en la cantidad y calidad requeridas para asegurar el cambio tecnológico.
4. Lograr que los entes ejecutores del Programa dispongan de los medios y la organización que les permita obtener los resultados esperados.

C. Estrategia

La estrategia del Programa se fundamenta en el fortalecimiento de los servicios de generación y transferencia de tecnología y del mejoramiento de los canales de abastecimiento y distribución de los insumos que demanda el cambio tecnológico (semillas, material vegetativo de calidad superior, fertilizantes y pesticidas). Para ello el Programa atiende principalmente a pequeños y medianos productores, cubriendo todas las regiones agrícolas del país.

El Programa se dirige a los rubros prioritarios, considerados en la política nacional, los cuales han sido seleccionados con base en los siguientes criterios: importancia socioeconómica o contribución a la balanza de pagos, nivel de tecnología de los beneficiarios, posibilidades de aumentar su productividad y adaptabilidad a las características ecológicas de las diferentes regiones del país.

Los cuatro subprogramas o componentes están íntimamente vinculados entre sí y se complementan en sus acciones principales. Asimismo es de especial importancia la participación de diversas instituciones nacionales que vienen desarrollando actividades comprendidas dentro del marco del Programa. Las relaciones entre el MAG como organismo ejecutor del PIPA y otras instituciones participantes se encuentran normadas por convenios interinstitucionales.

Como resultado principal del Programa, se busca un significativo impacto social y al mismo tiempo la obtención de una respuesta satisfactoria en el incremento de la productividad de los rubros prioritarios.

D. Componentes

El Programa está compuesto por cuatro Subprogramas: Investigación, Transferencia de Tecnología, Producción y Distribución de Semillas y Abastecimiento y Distribución de Insumos. A continuación se presenta una breve descripción de dichos componentes.

1. Subprograma de Investigación

Las acciones de este Subprograma se basan esencialmente en un incremento de la cantidad y calidad de experimentos, así como del número de parcelas de validación para determinar los sistemas y alternativas de producción más eficientes para cada área y generar tecnología transferible para los productores.

Se considera también aumentar el número de días de campo en estaciones experimentales y en parcelas de validación, con participación de investigadores, extensionistas y agricultores.

Para el fortalecimiento de la capacidad y el desempeño de los entes ejecutores de la Investigación, se ha previsto el incremento progresivo de personal técnico en los diferentes niveles; la realización de seminarios y cursos de capacitación para el personal; el incremento en la disponibilidad de medios, (equipo, maquinaria y vehículos); la ampliación de laboratorios y otras facilidades para las estaciones experimentales, y el establecimiento de subestaciones.

Las acciones son ejecutadas principalmente por el Ministerio de Agricultura y Ganadería por medio de la Subdirección de Investigación y también participan el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), la Liga Agrícola e Industrial de la Caña (LAICA), el Servicio Nacional de Riego y Avenamiento (SENARA) y la Universidad de Costa Rica (UCR). La participación de estas instituciones se norma a través de convenios con el MAG, en donde se señalan los objetivos y obligaciones de las partes.

En la ejecución de este Subprograma se continuará recibiendo el apoyo de organismos internacionales, especialmente el Centro de Investigaciones para el Mejoramiento del Maíz y Trigo (CIMMYT), el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) Y el Centro de Investigaciones de la Papa (CIP).

2. Subprograma de Transferencia de Tecnología

Las acciones del Subprograma se basan en el empleo de métodos de extensión de carácter individual, de grupo y masivo. El mayor número de actividades corresponden al primer método señalado. Se procura ampliar la cobertura con actividades de grupo que son de menor costo por agricultor atendido. Este método, comprende el establecimiento de fincas y parcelas demostrativas; la realización de demostraciones de resultados y de métodos; días de campo, giras y la capacitación de los agricultores a través de cursos cortos, tanto en materia de técnicas específicas por cultivos, como en sistemas de producción. Complementando estos métodos directos se hace un uso intensivo de medios de comunicación colectiva y se fortalecen las acciones en materia de comunicación escrita a nivel nacional, regional y local.

En cuanto al fortalecimiento de la capacidad y la mejora en el desempeño de los entes ejecutores del Subprograma, se considera el aumento progresivo de personal técnico en los diferentes niveles; la capacitación del personal, la disponibilidad de medios para la prestación del servicio (vehículos, maquinaria y equipo), y el establecimiento de 12 nuevas agencias de extensión y de 17 promotorías a cargo de técnicos de nivel medio para facilitar el acceso del servicio a los usuarios.

Las acciones son ejecutadas por la Subdirección de Extensión Agrícola en forma coordinada con instituciones tales como el Banco Nacional de Costa Rica, el Instituto de Desarrollo Agrario, Consejo Nacional de Producción, Instituto Nacional de Aprendizaje y oficinas nacionales especializadas por cultivo.

Además, participan la Universidad de Costa Rica y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza en lo referente a capacitación de personal técnico. La participación de estas instituciones se norma a través de convenios con el MAG.

3. Subprograma de Producción y Distribución de Semillas

Las acciones del Subprograma se dirigen a la producción de semilla genética y de fundación, bajo un control estricto de los investigadores; a la multiplicación de esta semilla por agricultores para producir semilla certificada; al procesamiento de esta semilla en plantas existentes, el almacenamiento en condiciones óptimas y su distribución a los productores.

Las metas de producción de semillas se orientan a mantener un abastecimiento constante de las necesidades internas para la siembra de algunos cultivos y en otros casos a reducir las importaciones, con el consecuente ahorro de divisas al país. El programa comprende la producción de semilla de los siguientes cultivos: arroz, maíz, frijol, sorgo, soya, papa, caña de azúcar, cacao, café y pastos.

Se busca mejorar la capacidad operativa y el desempeño de los entes ejecutores mediante el incremento progresivo de personal técnico, la capacitación de personal, la disponibilidad de medios (vehículos, maquinaria y equipo) y la construcción de cámaras de almacenamiento.

Las instituciones responsables de la ejecución del Subprograma son: la Oficina Nacional de Semillas en forma conjunta con el Centro de Investigación de Granos y Semilla (CIGRAS) y el Consejo Nacional de Producción, actuando en forma coordinada con la Oficina del Café (OFICAFE) 1/ y LAICA. La participación de la ONS, CIGRAS y el CNP se norma a través de convenios con el MAG.

4. Subprograma de Abastecimiento y Distribución de Insumos Básicos

Las acciones se dirigen a garantizar un abastecimiento adecuado de insumos (pesticidas y agroquímicos) en términos de cantidad, calidad, oportunidad y a la vez, asegurar una red de distribución que cubra todas las regiones y los productos prioritarios. Se busca también fortalecer las actividades de los entes asociativos participantes. Todo lo anterior se realiza a través de la dotación de recursos a los entes ejecutores: Fertilizantes de Centro América (Costa Rica) S.A. (FERTICA) y Federación de Cooperativas de Caficultores R. L. (FEDECOOP), cuya participación se norma a través de convenios con el MAG.

Por medio de este Subprograma se ha establecido un fondo revolutivo a partir de la recuperación de recursos en moneda local provenientes del pago en efectivo hecho por los distribuidores a FERTICA y FEDECOOP. Con el fondo revolutivo otorgado en fideicomiso al Banco Cooperativo (BANCOOP), se procederá a financiar proyectos que se enmarquen dentro de los objetivos del PIPA y que benefician a pequeños productores de menores ingresos.

1/ Actualmente Instituto del Café (ICAFE).



III. METODOLOGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PROGRAMA DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD AGRICOLA

El gobierno de Costa Rica, **consciente** de la necesidad de elevar la eficiencia y eficacia de las inversiones públicas en el Sector Agropecuario, viene desarrollando acciones tendientes a mejorar las bases conceptuales y los instrumentos para un manejo adecuado de programas y proyectos y en particular en los aspectos referidos al seguimiento y evaluación.

Como parte de este esfuerzo, se ha diseñado la presente metodología, específicamente referida a las características y necesidades del PIPA, para que el conjunto de acciones de captación, manejo y análisis de la información que surgen por medio del seguimiento de la ejecución del Programa y que se llevan a cabo en los diferentes niveles: local, regional y nacional, realmente contribuyan a lograr un manejo eficaz del mismo.

Las diferentes unidades de organización que tienen responsabilidad en la ejecución del Programa, haciendo uso de los instrumentos de seguimiento y evaluación, pueden establecer los cambios con respecto a lo previsto, establecer el progreso en la realización de acciones y en la obtención de productos. De esta manera se dispone de los medios para proponer y poner en práctica los ajustes y modificaciones que se requieren durante la realización de las acciones y en la fase de consolidación de las inversiones.

Esta es una metodología hecha a la medida del PIPA y que se revisa y ajusta en forma continua para incorporar las modificaciones que demanda la propia evolución del Programa y las experiencias del uso de los instrumentos que la constituyen.

A. Objetivos de la Metodología

1. Especifico

Proporcionar información regular a los diferentes niveles de decisión, responsables de la conducción del Programa, que les permita tomar decisiones oportunas que contribuyan a que éste se desarrolle de una manera eficiente y eficaz en el marco de las orientaciones para el desarrollo del Sector.

2. Intermedios

a. Organizar un procedimiento para generar y captar datos e información (sobre la realización de acciones, la obtención de productos parciales, productos finales y la evolución de factores externos condicionantes) en función de las demandas de la evaluación del Programa.

b. Disponer de un mecanismo que permita manejar los datos y realizar el análisis para establecer el progreso del Programa en la realización de acciones y obtención de productos parciales, con la finalidad de

adoptar decisiones de carácter preventivo, correctivo o reafirmativo.

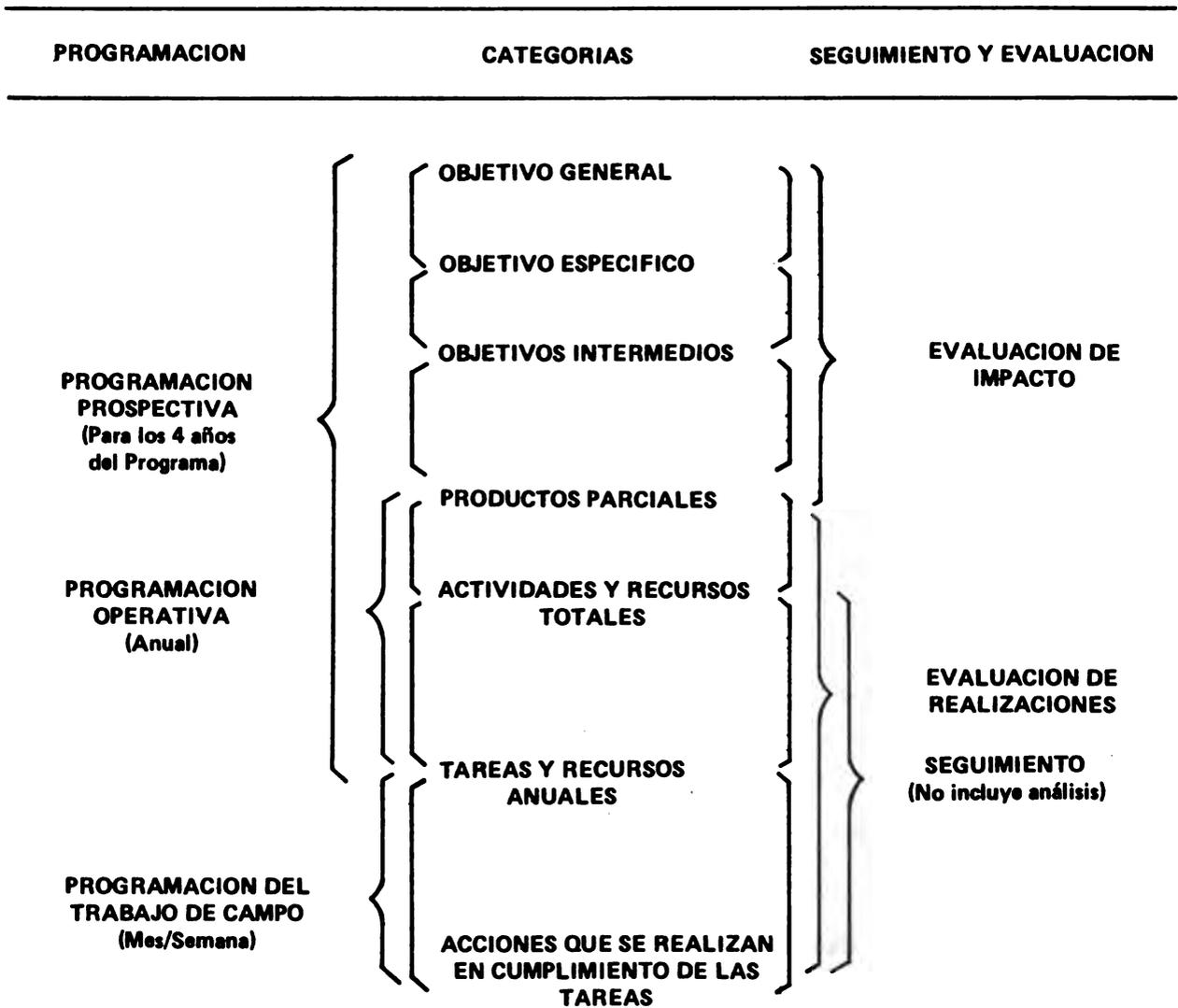
- c. Disponer de la información que permita establecer el impacto del Programa, determinando el progreso hacia el logro de los objetivos intermedios, objetivo específico y la contribución esperada al objetivo general, con la finalidad de adoptar decisiones adecuadas a este nivel.
- d. Colaborar con el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, en el suministro de información compatible con programas similares en otros países latinoamericanos, para comparar los resultados de inversiones en desarrollo agrícola.

B. Bases conceptuales

Las funciones básicas que comprende el manejo de un programa son: i) validación, ii) programación, iii) organización, iv) coordinación, v) provisión efectiva de recursos y vi) seguimiento y evaluación.

En consideración a que la función de programación y la de seguimiento y evaluación son complementarias metodológicamente, las categorías y conceptos a emplear en ambas deben ser las mismas. Con este propósito se ha decidido utilizar en la programación y en el seguimiento y evaluación del PIPA las siguientes categorías y conceptos: objetivo general, objetivo específico, objetivos intermedios, productos parciales, actividades, tareas, acciones, recursos totales y recursos anuales. La relación de estas categorías entre sí y con respecto a las funciones mencionadas se presenta en la Figura 1.

Figura 1: Relaciones fundamentales entre la Programación y el Seguimiento y Evaluación.



A continuación se explican estas categorías, la relación entre ellas y su uso tanto en la programación como para el seguimiento y evaluación del programa.

1. Programación

En la programación, se definen y jerarquizan los objetivos en términos de resultados finales esperados, se establece la estrategia, se precisan y dimensionan los productos intermedios a obtener, se establecen las actividades y tareas, su secuencia y duración, se definen las responsabilidades y se establece la asignación de recursos. Esta función genera como "producto", determinados programas ya sea de mediano plazo u operativos, a diferentes niveles (Nacional, Regional y Local) que deben ser permanentemente revisados y ajustados. Asimismo a través de esta función debe lograrse que las personas involucradas obtengan conocimiento de qué hacer, cómo, cuándo y dónde y se comprometan efectivamente a la realización de las acciones que se requieren ejecutar.

Los programas operativos y la programación del trabajo de campo del PIPA constituyen uno de los elementos básicos sobre los cuales se realiza el seguimiento y evaluación. Es por ello que se ha incorporado en su concepción y contenido los requerimientos del seguimiento y la evaluación 1/.

a. Objetivos

Tanto para fines de programación como de seguimiento y evaluación se aplica la siguiente jerarquía o niveles de objetivos 2/: objetivo general, objetivo específico y objetivos intermedios. La matriz de objetivos presentada en la página siguiente, permite definir los tres niveles de objetivos y explicar la relación entre ellos. Las filas corresponden a los tres niveles de objetivos y las columnas definen para cada nivel tres elementos que permiten caracterizarlos y relacionarlos entre sí. La columna uno, explica los objetivos, la segunda, señala los indicadores y metas a lograr para el cumplimiento de los mismos y la tercera se refiere a los supuestos o factores externos que condicionan su cumplimiento.

1/ Planes Anuales del PIPA, 1985, 1986 y programas de trabajo de las diferentes unidades administrativas regionales para la ejecución de las acciones.

2/ Basado en el documento IICA-PROPLAN. Ejercicio para la preparación del Resumen Operativo Gerencial -ROG-.

Figura 2: Matriz de Objetivos

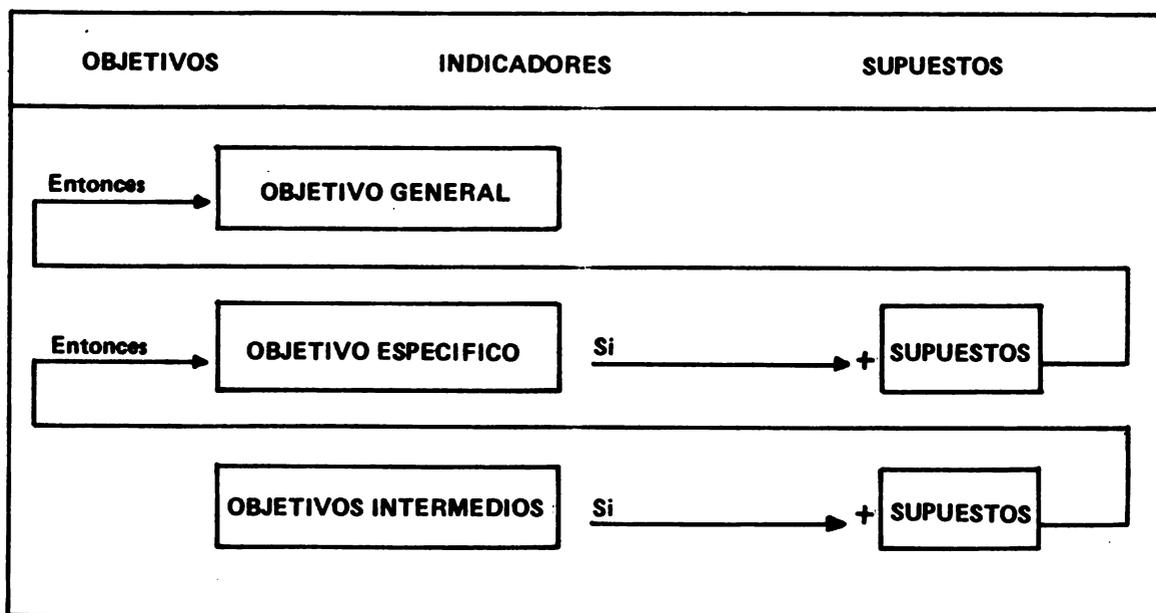
OBJETIVOS	INDICADORES Y METAS	SUPUESTOS/FACTORES EXTERNOS
OBJETIVO GENERAL		
Es el objetivo superior a cuyo logro el proyecto contribuye, y hacia el cual se dirigen los esfuerzos a nivel del programa en su conjunto. Su logro depende además de otros programas, proyectos y acciones de desarrollo.	-Representa la (s) condición (es) objetivamente verificable que muestra la situación que se espera, e indica (a través de órdenes de magnitud) que se generó la contribución deseada del programa al logro del objetivo general	
OBJETIVO ESPECIFICO		
Lo que se espera lograr si el programa se ejecuta completamente y con éxito en los cuatro años previsto. Constituye la razón de ser del PIPA y hacia su obtención se volcarán los esfuerzos	-Representa la (s) condición (es) objetivamente verificable que se espera y que indica que se logró el objetivo específico o razón de ser del programa. -Establece las órdenes de magnitud que señalen que el Programa fue un éxito.	Eventos, acciones a factores sobre los cuales los responsables del programa en su conjunto tienen poco control y que inciden significativamente en el logro del objetivo general.
OBJETIVOS INTERMEDIOS O PRODUCTOS		
Constituyen los resultados específicos que se pueden esperar como producto de los Subprogramas del PIPA	-Miden la magnitud y calidad de los productos finales esperados	Eventos, acciones o factores sobre los cuales los responsables de los Subprogramas y del Programa en su conjunto tienen poco control e inciden significativamente para el logro de

La tipología y el ordenamiento jerárquico de los objetivos responde a una lógica sustentada en las siguientes hipótesis interrelacionadas.

- Si se obtienen los objetivos intermedios y si se dan los supuestos en la forma prevista, se obtendrá el objetivo específico.
- Si se obtiene el objetivo específico y se cumplen los supuestos en la forma prevista, se obtendrá el aporte esperado al logro del objetivo general.

A continuación se presenta la Figura 3 que ilustra lo anterior.

Figura 3: Lógica Interna del Programa.



Los supuestos constituyen factores externos que escapan al control de los responsables del Programa, pero que inciden directamente en la obtención de resultados. El tener claramente definidos los objetivos y que exista consenso sobre su jerarquía y contenido, constituye un prerequisite para la evaluación porque permite establecer el marco frente al cual se analizan los progresos, logros y limitaciones del Programa, toda vez que permite clarificar con precisión lo que se puede esperar como resultados atribuibles al Programa y definir los factores externos condicionantes más importantes.

En la preparación de esta matriz de objetivos se involucra a los responsables de la ejecución del Programa a diferentes niveles, con lo cual se logra un adecuado conocimiento y consenso en torno a los propósitos y alcances del Programa a nivel de quienes asumen las responsabilidades en su ejecución.

Adicionalmente, la matriz constituye la base para definir los productos parciales que sirven de hitos o puntos de referencia para juzgar si el Programa, en el tiempo, se dirige efectivamente a la obtención de los objetivos esperados.

b. Productos Parciales

Los productos parciales están representados por logros que se deben ir obteniendo en el transcurso del tiempo, y que además constituyen puntos importantes para verificar los avances, actuando como hitos que señalan el camino para la obtención de los objetivos.

Dichos productos parciales están interrelacionados entre sí con conexiones de orden causal, lógico o de secuencia técnica, la cual debe establecerse en la programación y verificarse con el seguimiento y la evaluación. Los productos parciales vinculan los objetivos con las actividades.

c. Actividades

Las actividades aglutinan conjuntos de trabajo a realizar por parte de los organismos participantes durante la vida del Programa y que son necesarios para la obtención de cada uno de los objetivos intermedios.

d. Tareas

Con base en las actividades identificadas para el logro de los objetivos intermedios, se establecen tareas que son segmentos de actividades compuestas de labores específicas que comprometen los recursos anuales y las responsabilidades específicas a nivel de los entes ejecutores.



e. Acciones

Las acciones son los trabajos que efectivamente se llevan a la práctica en cumplimiento de las tareas programadas y consumen tiempo, esfuerzo y recursos. Estas deben ser registradas, en una forma adecuada tomando como base los elementos definidos en la programación (productos parciales, actividades, tareas) y de acuerdo a su ubicación en los diferentes Subprogramas y niveles (local, Regional y Nacional).

2. Seguimiento y Evaluación

Se considera que una apropiada programación y un registro adecuado de lo realizado y de la incidencia de factores externos condicionantes constituyen elementos básicos para un seguimiento oportuno y una evaluación efectiva.

El seguimiento y la evaluación en última instancia, es un proceso de aprendizaje dirigido a conocer más sobre el Programa y el proceso de transformación de la realidad que se da como resultado de su ejecución.

Su propósito principal es identificar problemas y diseñar alternativas de solución que permitan adoptar decisiones que llevadas a la acción, aseguren el logro de los resultados parciales y finales esperados.

Para efectos de la presente metodología, se utilizan los siguientes conceptos:

- Seguimiento
- Evaluación de realizaciones
- Evaluación de impacto sobre la marcha
- Evaluación de impacto ex-post

a. Seguimiento

Se entiende por seguimiento a la captación y manejo de datos, que es una labor permanente que se da en todos los niveles para: i) medir la realización de acciones por medio de datos que se refieren tanto a la dimensión física (avances físicos) como a la financiera (uso de recursos) y a la evolución de factores externos ^{1/}, ii) registrar estos datos en formatos de entrada que se diseñan de acuerdo a categorías que permitan ordenarlos iii) revisar los datos a través de la supervisión y control de calidad de los mismos, iv) consolidar estos datos en formatos de "salida" de acuerdo a períodos, niveles de agregación y categorías o agrupaciones previamente establecidas en función de las necesidades del análisis y, v) comunicar estos datos a los correspondientes centros o instancias en que se efectuará su análisis, como parte de la tarea de evaluación. Asimismo, se reconoce que el insumo del seguimiento son los

^{1/} Cabe señalar que la recolección de datos sobre la evolución de factores externos se efectúa principalmente sobre aquellos identificados en la programación y que son los estrictamente necesarios para el análisis.

datos captados y el producto son los datos procesados para el análisis posterior.

Por lo tanto, el seguimiento se realiza en función de las necesidades de la evaluación, la cual varía en su contenido, frecuencia y características de acuerdo a cada nivel (local, regional o nacional).

b. Evaluación de realizaciones

La evaluación de realizaciones permite generar información útil para la toma de decisiones de tipo operativo. Las decisiones operativas corresponden a medidas que se toman con la finalidad de realizar ajustes sobre la marcha en la realización de acciones, en la programación de resultados intermedios, actividades, tareas y en la asignación de responsabilidades, así como en la provisión de los recursos anuales. La evaluación de realizaciones comprende las siguientes fases:

i. Sistematización de la información

Comprende la captación y manejo de datos, referentes a las acciones que los diferentes entes realizan en cumplimiento de las tareas, en cada período de evaluación. Los datos se refieren a los avances para la obtención de productos intermedios, el uso de recursos anuales y el cumplimiento de las responsabilidades.

Asimismo, se captan y manejan los datos sobre la evolución de factores externos identificados a nivel de las actividades y que condicionan el logro de los objetivos intermedios.

ii. Identificación de problemas

Tiene como propósito identificar y caracterizar problemas e indentificar las posibles formas de resolverlos. Para ello se contrastan los datos provenientes de los indicadores y variables que muestran la evolución de la realización de acciones (en sus dimensiones física y financiera), frente a lo establecido en la programación para un determinado período de evaluación. Como consecuencia se obtienen desviaciones que reflejan la diferencia entre el comportamiento esperado y lo que efectivamente se hizo.

También se dirige a establecer diferencias entre los resultados esperados, expresados en términos de productos intermedios programados frente a los efectivamente obtenidos, identificando y caracterizando los principales problemas que se han encontrado y discutiendo sus causas.

El análisis busca establecer la medida en que lo realizado y los recursos utilizados contribuyeron o no a la obtención de resultados o productos intermedios. Busca así mismo identificar las causas de las desviaciones precisando tanto factores internos como factores externos.

iii. Planteamiento de alternativas de decisión

Se refiere a la discusión, ajuste y propuesta de alternativas de decisiones operativas, que corresponden a decisiones que deben adoptar los responsables directos del manejo del programa y las altas autoridades del sector que permitan efectuar modificaciones en:

- la realización de acciones
- la programación de actividades y tareas
- la distribución y uso efectivo de recursos anuales
- las responsabilidades específicas
- los productos intermedios

Asimismo se toman en consideración alternativas para problemas que están fuera del ámbito de decisión de los responsables directos del manejo del Programa a nivel nacional (Ministro de Agricultura, Oficina Ejecutora, Director de Investigación y de Extensión Agrícola), como de aquellos funcionarios que tienen responsabilidad directiva a nivel regional.

Las alternativas de decisión en general pueden ser de carácter reafirmativo (profundizar y continuar lo que se viene haciendo); preventivo (anticiparse a los acontecimientos); correctivo (rectificar el rumbo), o de reformulación (cambios en la programación).

La evaluación de realizaciones permite verificar la validez de los supuestos operativos del Programa que fueron asumidos para identificar y ubicar en el tiempo y espacio actividades, tareas y productos intermedios.

En la Figura 4 se muestra el proceso que se sigue tanto en este tipo de evaluación como en la de impacto.

c. La evaluación de impacto sobre la marcha

A partir de la evaluación de realizaciones, durante la ejecución del Programa se evaluará su impacto, con la finalidad de identificar alternativas de decisiones de orientación. Las decisiones de orientación corresponden a medidas que se adoptan y llevan a la acción con la finalidad de realizar ajustes sobre la marcha, en la estrategia que se viene aplicando para la ejecución del Programa, en la organización, así como en la distribución y uso de los recursos totales de que dispone el Programa. La diferencia principal entre la evaluación de realizaciones y la evaluación de impacto sobre la marcha, es que la primera genera alternativas de decisiones operativas y la segunda genera alternativas de decisiones de orientación. Los dos tipos de decisiones deben ser consistentes y estar articuladas con las decisiones que se adopten para la conducción del desarrollo del sector agropecuario. Para la evaluación de impacto sobre la marcha, se siguen tres fases (Ver Figura 4)

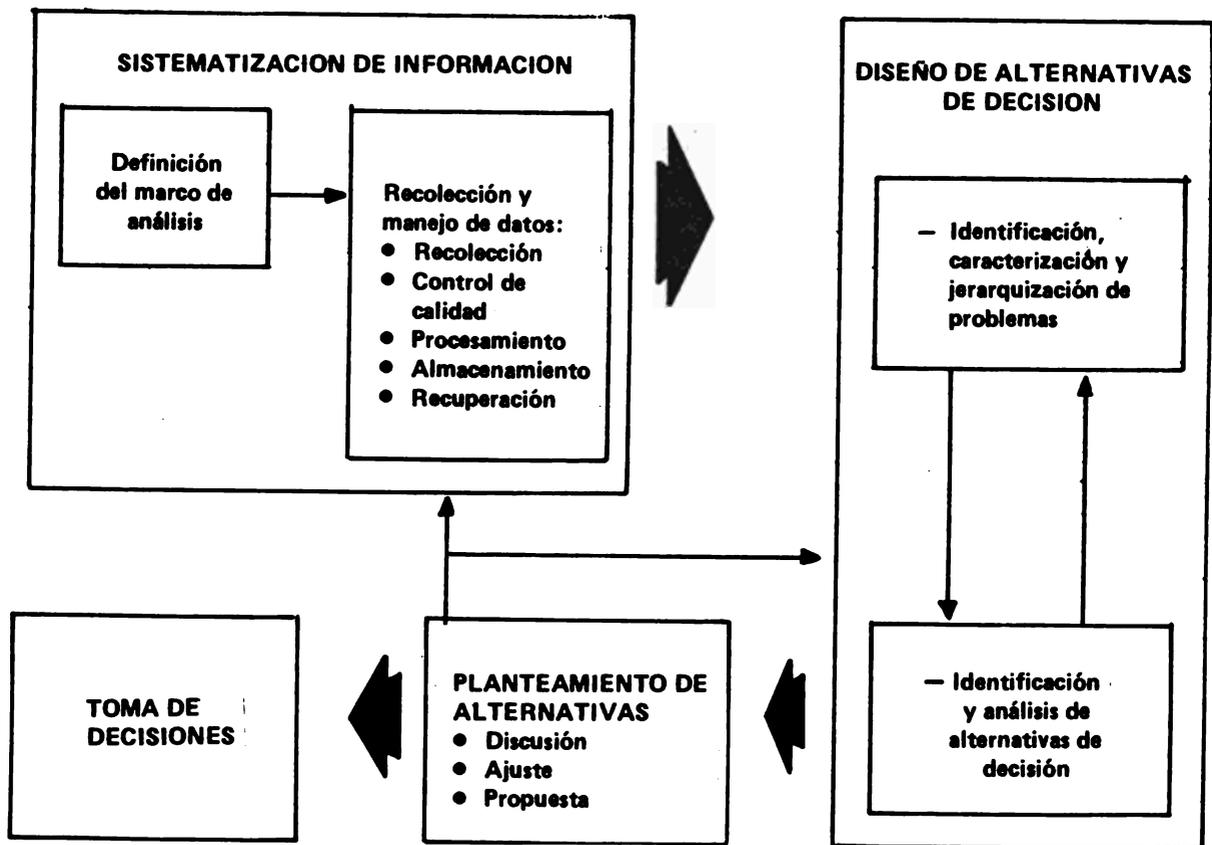
i. Sistematización de información:

Comprende la complementación de la información que se obtiene de las evaluaciones de realizaciones, con aquella que permita establecer la estrategia efectivamente empleada y la evolución de los factores externos condicionantes para el cumplimiento de objetivos intermedios.

ii. Identificación de problemas

Conlleva el análisis del avance efectivamente obtenido hacia el logro de productos u objetivos intermedios y su relación con los productos finales que se espera obtener con el Programa, identificando y caracterizando problemas que afecten el cumplimiento de la estrategia prevista y la asignación de recursos totales del Programa.

Figura 4: Proceso de Seguimiento y Evaluación.



iii. Planteamiento de alternativas:

En esta fase se proponen decisiones de orientación que incidan en cambios o ajustes en la estrategia, así como en el uso y distribución de los recursos totales de que dispone el Programa. Esta propuesta incluye alternativas que se presentan, discuten y ajustan en el seno de la Comisión Coordinadora del PIPA que es el órgano de decisión superior para fines de manejo del Programa.

Las decisiones de orientación que se adopten tienen muy importantes consecuencias operativas, puesto que su puesta en práctica demandará cambios en los productos intermedios, actividades, tareas y responsabilidades específicas, como cambios en la estrategia y en la asignación y uso de recursos totales.

d. Evaluación de impacto ex-post

Se hace al concluir la ejecución del Programa y toma como insumos los resultados de las evaluaciones de realizaciones y de impacto sobre la marcha. Para ello, al igual que en las evaluaciones anteriores conlleva la realización de las siguientes fases:

i. Sistematización de la información: Esta fase comprende el ordenamiento de la información que se ha generado durante la vida del Programa tanto por medio de las evaluaciones de realizaciones como de las de impacto sobre la marcha así como lo referente a la situación antes del inicio del Programa.

ii. Identificación de desviaciones: En esta fase se contrastan los resultados alcanzados frente a los objetivos establecidos. Con ello se determina el grado en que se alcanzaron los objetivos, considerando la incidencia de los factores externos e internos.

iii. Planteamiento de alternativas: Permite capitalizar la experiencia lograda con el Programa, definiendo decisiones para mejorar el manejo de otros Programas en ejecución o por ejecutarse en el sector público.

C. Características principales de la Metodología diseñada

Para que la metodología de seguimiento y evaluación sea realmente útil, se considera que debe reunir las siguientes condiciones:

1. Debe ser diseñada y puesta en operación en función de las necesidades del manejo del Programa y de la conducción del desarrollo agrícola nacional.
2. Debe permitir dar cumplimiento a las normas y definiciones en materia de seguimiento y evaluación del PIPA, como parte de los mecanismos de seguimiento y evaluación del sector y a las particulares demandas de los organismos financieros.



3. Debe ser compatible con el conjunto de instrumentos de manejo del programa
4. Debe basar su operación en trabajos de grupo que involucren a ejecutores, asesores y responsables de la toma de decisiones.
5. Debe tener un costo aceptable.
6. Existencia y cumplimiento de normas y responsabilidades claras en todas las actividades que involucra.
7. Debe estar sometida a un proceso permanente de revisión y ajuste que asegure su perfeccionamiento y adaptabilidad a las condiciones cambiantes del manejo del Programa y de la conducción del Sector.

Todo esto permitirá dar cumplimiento a las particulares necesidades del seguimiento y evaluación para un manejo más efectivo del PIPA, así como atender los requerimientos de la conducción del desarrollo del Sector y de las demandas de organismos financieros.

De esta manera se espera que la metodología responda a una base conceptual que le otorgue coherencia; a criterios de experiencia que permitan disponer de un esquema ágil y flexible, y de pertinencia, en razón de atender las demandas de datos e información de los diferentes centros de decisión involucrados en la conducción del Programa, y del desarrollo agropecuario en los niveles nacional y regional.

D. Proceso de establecimiento del mecanismo de seguimiento y evaluación del Programa

El proceso de establecimiento del mecanismo comprende las tres siguientes fases, diferenciadas pero debidamente integradas:

- Fase I Diseño
- Fase II Prueba
- Fase III Operación

La Fase I comprende el conjunto de actividades realizadas por SEPSA, la Oficina Ejecutora del Programa y las distintas unidades ejecutoras para definir el contenido y alcances de la metodología de seguimiento y evaluación.

La terminación de esta fase se caracteriza por el logro de los siguientes resultados:

- Consenso sobre la definición de objetivos jerarquizados del Programa con sus correspondientes indicadores, metas y factores externos condicionantes.
- Enfoque sobre seguimiento y evaluación definido en sus dimensiones conceptual y operativa.

- Definición del contenido y alcance de los instrumentos específicos de evaluación y establecimiento de los formatos, flujos y canales de información en el proceso de análisis y toma de decisiones.
- Grupos con conocimiento de la metodología y de las demandas para efectuar el análisis, operar el sistema de información y usar los instrumentos específicos de seguimiento y evaluación.
- Responsabilidades que conllevan el Seguimiento y Evaluación claramente definidas
- Instrumental para el manejo del Programa adecuado a las necesidades del seguimiento y la evaluación.

La Fase II consiste en aplicar la metodología en todos los niveles nacional, regional y local con el objeto de probarla y se concluye en el momento en que se verifique lo siguiente:

- Instrumentos efectivamente usados en condiciones reales de trabajo.
- Conocimiento de las insuficiencias, limitaciones y ventajas del mecanismo.
- Necesidades y procesos de ajuste definidos y estrategia de acción establecida.
- Grupos con conocimiento de las necesidades y forma de efectuar los ajustes.

La Fase III permitirá alcanzar los siguientes resultados:

- Instrumentos ajustados a las necesidades de un manejo eficiente y eficaz.
- Enfoque revisado y ajustado con base en los resultados de la utilización de los instrumentos.
- Lecciones de la experiencia, documentadas, sistematizadas y aprendidas.
- Capacidad de previsión desarrollada y oportuna adopción de decisiones para el ajuste y desarrollo de los instrumentos y procedimientos.
- Grupos con capacidad efectiva para innovar y adecuar el instrumental y enfoque empleado.

E. Instrumentos específicos de Seguimiento y Evaluación

Para poner en operación la Metodología de Seguimiento y Evaluación, se requiere utilizar una serie de instrumentos específicos, los cuales se han desarrollado en los siguientes fascículos.

Fascículo 1: Normas y procedimientos para las Reuniones de Seguimiento y Evaluación

Fascículo 2: Técnicas para el Seguimiento y Evaluación

Fascículo 3: Orientaciones para la elaboración de los Informes de Seguimiento y Evaluación del Programa -Nivel Nacional-

Fascículo 4: Orientaciones para la elaboración de los Informes de Seguimiento y Evaluación del Programa a nivel de las Unidades Operativas.

Fascículo 1: Normas y procedimientos para las Reuniones de Seguimiento y Evaluación

Las reuniones son foros periódicos en que ejecutores, asesores y responsables de la toma de decisiones se reúnen en cada nivel para debatir las alternativas de decisión más apropiadas, sustentadas en una visión complementada de los problemas, con base en los informes periódicos de seguimiento y evaluación.

Por medio de este instrumento se establecen las normas y procedimientos que se deben seguir para realizar las reuniones a los diferentes niveles, así como su periodicidad, propósito, participantes y resultados que se esperan obtener.

Las decisiones que se adopten en las reuniones, llevarán una clara identificación de las responsabilidades y estarán referidas únicamente a aspectos sustantivos para la ejecución del Programa y no cubrirán aquellos problemas cuya solución corresponde a un determinado Subprograma; en el entendido de que para ello se usaran los respectivos canales de decisión.

Fascículo 2: Técnicas para el Seguimiento y la Evaluación

Este fascículo está constituido por un conjunto de técnicas que se utilizan para realizar en forma sistemática y más efectivas determinadas tareas del proceso de Seguimiento y Evaluación del Programa a distintos niveles según se explica en cada técnica.

Las técnicas que se han seleccionado para ser usados en el proceso de seguimiento y evaluación del PIPA son las siguientes:

1. TÉCNICAS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS

- Guía para trabajo grupal
- Red de Pertinencia
- Grupos de Análisis de Redes de Problemas (CARP)

2. TECNICAS PARA EL ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES, USO DE RECURSOS Y DEFINICION DE RESPONSABILIDADES
 - Diagrama de Gantt
 - Técnicas de Redes (PERT-CPM)
 - Diagrama de Definición de Responsabilidades
3. TECNICAS PARA EL ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS
 - Matriz de Objetivos
4. TECNICAS PARA LA IDENTIFICACION Y ANALISIS DE RESULTADOS DE LAS DECISIONES
 - Entrevista Dirigida

En el documento, para cada Técnica se describe el propósito de su uso en el proceso de seguimiento y evaluación; sus fundamentos; el procedimiento que se recomienda para su empleo específicamente referido al PIPA, detallándose en cada caso sugerencias específicas para un uso adecuado y al final del documento se incluyen las referencias bibliográficas respectivas.

Cabe aclarar que para muchas de las técnicas consideradas existe una amplia bibliografía pero que en su gran mayoría se refiere a cómo usar dichas técnicas con fines de programación, siendo limitadas las referencias a su uso con fines de seguimiento y evaluación.

Este conjunto de técnicas serán revisadas y ajustadas periódicamente en el marco de los esfuerzos por capacitar al personal y así fortalecer la capacidad para la aplicación de la metodología en los diferentes niveles del Programa. Nuevas técnicas podrán incorporarse en la medida en que se desarrolle el trabajo de seguimiento y evaluación y la experiencia haga aconsejable su uso.

Fascículo 3: Orientaciones para la Elaboración de Informes de Seguimiento y Evaluación -Nivel Nacional-

Los informes regulares de seguimiento y evaluación constituyen los insumos más importantes para el proceso de toma de decisiones oportunas para el manejo del Programa.

Los informes permiten a los responsables de la ejecución de los Subprogramas del PIPA proporcionar información sistematizada a nivel nacional sobre el avance en la realización de acciones con relación a lo establecido en el Plan Anual Operativo 1/. Establecen los logros alcanzados, los factores limitantes y facilitantes del normal desarrollo de las acciones, y proponen al nivel correspondiente, las alternativas de medidas de carácter preventivo, correctivo o reafirmativo para la toma de decisiones.

1/ Ver los Planes Anuales Operativos 1985 y 1986 del Programa de Incremento de la Productividad Agrícola, con los cuales el presente fascículo es totalmente compatible.

Este instrumento constituye una guía para la presentación de los informes de seguimiento y evaluación de los Subprogramas del PIPA a nivel nacional, donde se establecen las bases, alcances y formatos para su preparación, así como las disposiciones generales, contenido y flujos de comunicación de resultados.

Fascículo 4: Orientaciones para la elaboración de Informes de Seguimiento y Evaluación de las Unidades Operativas

Este fascículo constituye una guía que define cómo deben elaborarse los informes de seguimiento y evaluación de las diferentes Unidades Operativas responsables de la ejecución del PIPA y que servirán para la toma de decisiones a ese nivel, además son una base para que, mediante un proceso de consolidación y resumen, se facilite la preparación de los informes periódicos de seguimiento y evaluación de los Subprogramas de Investigación y Transferencia de Tecnología del PIPA en el nivel nacional.

De esta manera solo llega al nivel de decisión superior el mínimo de documentos (informes) que requiere la toma de decisiones.

Cabe señalar que en el proceso de elaboración de informes se utilizan dos tipos de registros:

i) Registros de realización de acciones y evolución de factores externos:

Por medio de éstos se genera, por parte del conjunto de entes ejecutores del PIPA, un importante flujo de datos e información interna del Programa, así como de la evolución de los factores externos al mismo. Tales datos e información corresponden a los indicadores, variables y factores previamente establecidos en el Plan Anual Operativo. Esto implica que los ejecutores disponen de formatos para registrar las acciones, tareas, actividades, productos intermedios y uso de recursos a nivel local, regional y nacional.

ii) Registros de análisis:

Constituyen el medio para consolidar la información de acuerdo a las necesidades del análisis. La información contenida en estos registros varía en el ordenamiento de categorías y grado de agregación según el nivel administrativo de que se trate, regional y nacional; área temática que interese analizar (investigación, capacitación, etc.) o según el Subprograma y sus respectivas actividades.

Los registros de análisis de un mismo nivel administrativo por Subprograma tienen la misma estructura y periodicidad, y se refieren tanto a la información interna que se genera de la acción del Programa como a la proveniente de los factores externos condicionantes.

En términos generales los registros permiten ordenar la información sobre la programación y progreso de la realización de acciones en cumplimiento de actividades y tareas; obtención de productos intermedios y uso de recursos para la evaluación de realizaciones, buscando alternativas de solución de tipo operativo. Dichos registros también contendrán información sobre la estrategia prevista y la efectivamente implementada en función el progreso y de los objetivos intermedios, específico y general, para utilizarla como base en la evaluación de impacto sobre la marcha, que busca definir alternativas de decisiones de orientación.

Adicionalmente y como producto de la experiencia de trabajo para el diseño e implantación del mecanismo de seguimiento y evaluación del PIPA se ha desarrollado, conjuntamente con SEPSA un instrumento de apoyo a su labor de carácter Sectorial que se ha denominado "Sistema de Información de Decisiones Sectoriales". Mediante este Instrumento la Secretaría dispondrá de un medio para conocer los resultados previstos e imprevistos de decisiones de política que afectan el manejo de programas y proyectos prioritarios en particular y más ampliamente la conducción del Sector 1/

F. Responsabilidades de los entes ejecutores

Se han identificado cinco niveles de entes ejecutores con responsabilidades en el funcionamiento de los mecanismos de seguimiento y evaluación, tal y como se definen a continuación:

1. Nivel 1: constituido por Extensionistas, Investigadores, Cooperativas y Centros Agrícolas Cantonales, cuyas responsabilidades son:

- Generar datos e información periódica referente a las realizaciones y la evolución de factores externos y la proveniente de los usuarios del PIPA.
- Mantener actualizados los archivos de información relacionados con el seguimiento y evaluación del Subprograma correspondiente. Cumplir con las metas y la obtención de productos intermedios a su nivel.
- Participar en la definición de las necesidades de información para la toma de decisiones, a su vez identificar y proponer alternativas de decisión a ser adoptada por los niveles superiores.
- Preparar informes mensuales
- Preparar informes de alerta
- Juzgar el funcionamiento del sistema de seguimiento y evaluación en su nivel y proponer medidas para su ajuste y perfeccionamiento.

1/ Ver documento "Sistema de Información de Decisiones Sectoriales".

2. Nivel 2: constituido por el Jefe Regional de Extensión y el Coordinador Regional de Investigación, a quienes corresponde:

- Coordinar y presidir las reuniones mensuales regionales, con el nivel 1.
- Preparar con la información del grupo técnico del Nivel 1 un informe trimestral de evaluación.
- Tomar y adoptar decisiones en su ámbito de responsabilidad.
- Identificar y proponer alternativas a ser adoptadas a un nivel superior.
- Preparar informes de alerta.
- Supervisar la labor de sus subalternos.
- Evaluar el funcionamiento del sistema de seguimiento y evaluación diseñado y proponer medidas de ajuste para su perfeccionamiento.

3. Nivel 3: constituido por el Director Regional del MAG a quien le corresponde:

- Reunirse mensualmente con el Nivel 2
- Preparar con la participación del Coordinador Regional de Investigación y el Jefe Regional de Extensión el informe que sirve de base para las reuniones con la Comisión Coordinadora del PIPA.
- Tomar y adoptar decisiones correspondientes al ámbito de su responsabilidad.
- Identificar y proponer alternativas a ser adoptadas a nivel superior.
- Preparar informes de alerta.

4. Nivel 4: conformado por el Director General de Investigación y Extensión Agrícola, el Subdirector de Investigación, el Subdirector de Extensión Agrícola, el Director de la Oficina Nacional de Semillas, el Presidente de la Federación de Cooperativas de caficultores, y un representante calificado de FERTICA. A este nivel le corresponde:

- Participar en las reuniones periódicas de evaluación del Programa como parte de la Comisión Coordinadora del PIPA 1/.
- Tomar y adoptar decisiones correspondientes en el ámbito de su responsabilidad

1/ Participan en la Comisión los niveles 4, 5 y eventualmente, cuando se considere necesario, se solicitará la asistencia de otras instituciones que participan en la ejecución del Programa.

- Preparar y presentar el informe periódico de progreso del Subprograma.
- Identificar y proponer alternativas de decisiones a ser adoptadas por las autoridades superiores del Sector o fuera de él.
- Preparar informes de alerta.
- Evaluar el funcionamiento del sistema de seguimiento y evaluación y proponer medidas para su ajuste y perfeccionamiento.

5. Nivel 5: constituido por la Oficina Ejecutora del Programa y la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial de Desarrollo Agropecuario.

A la Oficina Ejecutora le corresponde:

- Preparar y convocar a las reuniones periódicas de la Comisión Coordinadora del PIPA y presentar los informes de evaluación a ese nivel. Las reuniones de esta Comisión son presididas por el Vice-Ministro y en caso de su ausencia, las preside el Director de la Oficina Ejecutora.
- Generar datos e información periódica referente a la entrega de recursos del Programa a los diferentes entes ejecutores.
- Identificar y proponer alternativas de decisión.
- Preparar informes de alerta.
- Participar conjuntamente con SEPSA en el ajuste y perfeccionamiento del sistema de seguimiento y evaluación.
- Elaborar el informe anual de evaluación del Programa, para las altas autoridades del MAC y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), conjuntamente con SEPSA.

A SEPSA le corresponde:

- Diseñar la Metodología de Seguimiento y Evaluación del PIPA.
- Identificar y proponer alternativas de decisión, con base en los informes de progreso del nivel 4 y 5 y dentro del marco de las orientaciones de desarrollo del Sector.
- Preparar informes de alerta a nivel nacional.
- Participar conjuntamente con la Oficina Ejecutora del Programa, en el ajuste y perfeccionamiento de la Metodología de Seguimiento y Evaluación.
- Elaborar el informe anual de evaluación del Programa, para las altas autoridades del Ministerio de Agricultura y Ganadería y del Banco Interamericano de Desarrollo.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BANCO MUNDIAL. Manual para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Agrícolas y Desarrollo Rural. 1982 .

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Programa de Incremento de la Productividad Agrícola. Informe de Proyecto, Costa Rica. 1982.

CONTRATO DE PRESTAMO ENTRE LA REPUBLICA DE COSTA RICA Y EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Préstamo No. 711/SF-CR. Resolución DE-243/82. 1982.

DUNN, Edgar S. Jr. Social Information Processing and Statistical Systems Change and Reform. 1984.

FOKNER y MCLEOD, Jr. Aplicaciones de la Computadora a los Sistemas Administrativos. México. 1982.

IICA-PROPLAN. Consideraciones Metodológicas sobre Evaluación de Realizaciones e Impacto de Proyectos.

----- . Consideraciones sobre Evaluación de Impacto de un Proyecto de Desarrollo Rural: El caso del PPA-II de República Dominicana. Serie de Publicaciones Misceláneas del IICA No.404. San José, 1981.

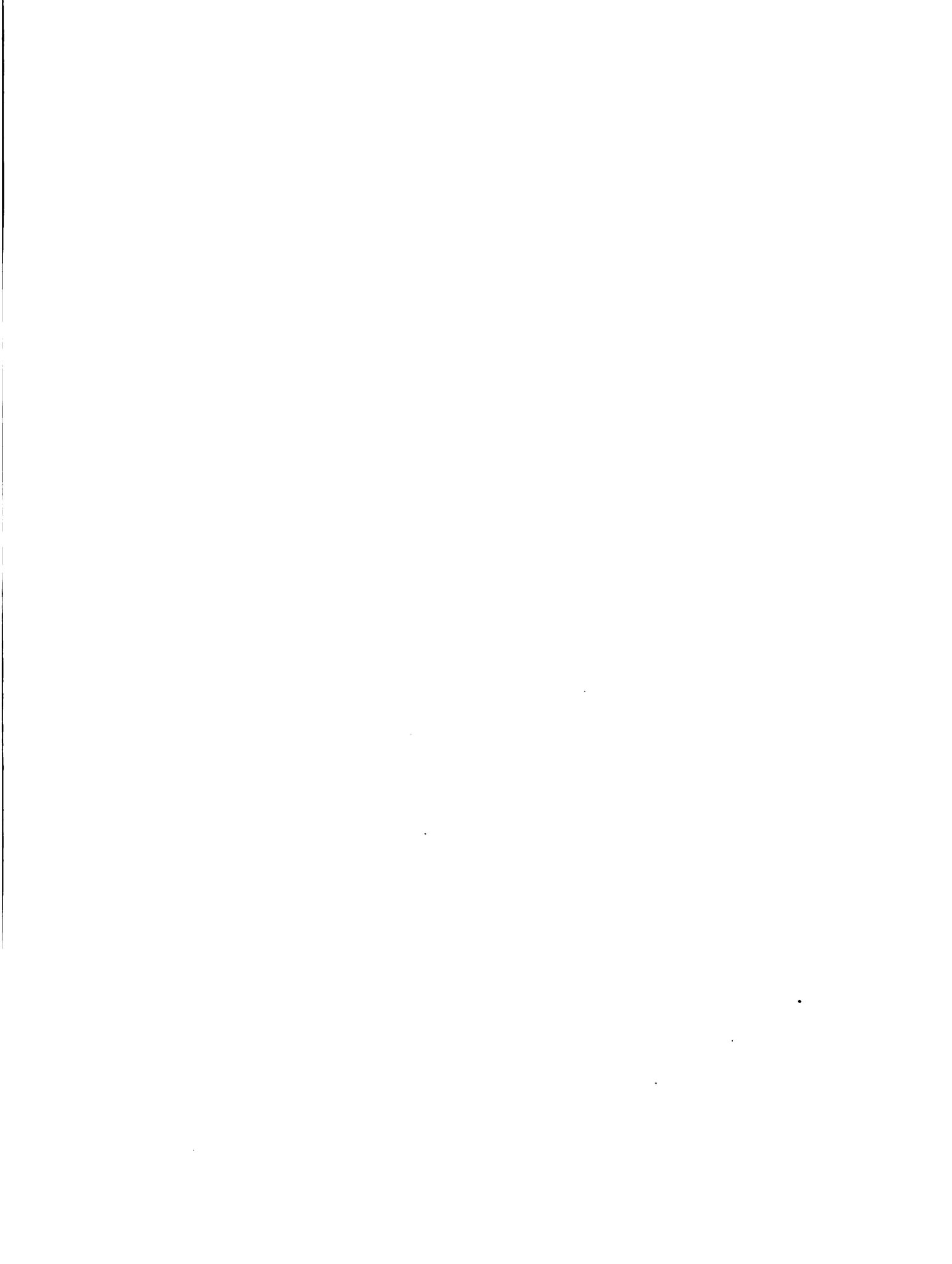
----- . El manejo de Programas y Proyectos en el contexto de la conducción del desarrollo agrícola y rural. Serie de Publicaciones Misceláneas del IICA No. 415. San José, Costa Rica. 1983.

----- . El Proceso de Análisis de Políticas para las decisiones operativas. Serie de Publicaciones Misceláneas del IICA No. 448, San José, Costa Rica. 1983.

----- . El Proceso de Análisis de Políticas para las Decisiones de Orientación: El Marco Orientador. Serie de Publicaciones Misceláneas del IICA No. 414. San José, Costa Rica. 1982

----- . La Etapa de Control del Proceso de Planificación Agraria en el Perú. Serie de Publicaciones Misceláneas del IICA No. 345. San José, Costa Rica. 1982.

----- . Lineamientos Generales para el Análisis de la Función de Seguimiento y Evaluación. Serie de Publicaciones Misceláneas del IICA No. 411. San José, Costa Rica. 1982.



- Una Visión Global del Proceso de Análisis de Políticas para la Conducción del Desarrollo Agrícola y Rural. Serie de Publicaciones Misceláneas del IICA No. 405. San José, Costa Rica. 1983.
- MISION BID-BIRF-AID. Informe General sobre el Desarrollo Agropecuario y Rural de Costa Rica. 1977.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA. Programa de Incremento de la Productividad Agrícola. Plan Anual Operativo. 1985.
- MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA. Plan Nacional de Desarrollo, 1982-1986: Volvamos a la Tierra. San José, Costa Rica. 1982.
- MORELL, Jonathan A. Program Evaluation in Social Research. 1979.
- PATTON QUINN, M. Utilization - Focused Evaluation-. 1978.
- SEPSA. "Diagnóstico del Sector Agropecuario de Costa Rica". (Resumen). San José, Costa Rica. SEPSA. 1982.
- "Informe de evaluación de Proyectos Específicos". San José, Costa Rica. SEPSA. 1983.
- QUADE, E. S. Analysis for Public Decisions. 1982.





El Programa de Incremento de la Productividad Agrícola, PIPA, es financiado con recursos nacionales y los provenientes del Préstamo BID 711/SF-CR.