

IICA
D10
511
v.2

IICA



CENTRO REGIONAL CENTRAL
Y AGENCIA DE COOPERACION
TECNICA EN GUATEMALA

1a. Avenida 8-00 Zona 9, Apartado Postal 1815,
Guatemala, C. A. 01901.
Teléfonos: 610905 / 610915 / 610925 / 610935
Fax (502-2) 326795 y (502-2) 610955.
Correo Electrónico - <licagt@uvg.edu.gt>

ICAE

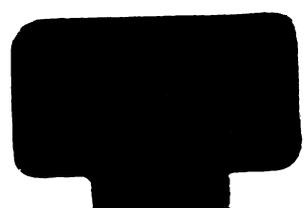


INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION

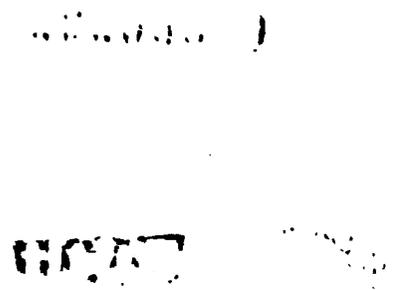
Anexo 2

*Medidas Operacionales para la
Implementación del
Centro Regional Central*

**Taller para la Inducción de
Representantes ACT*



***Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IICA***



***Anexo 2
Medidas Operacionales para la
Implementación del
Centro Regional Central
*Taller para la Inducción de
Representantes ACT***

San José, Costa Rica

3-8 de abril de 1995

00003031

~~00000000~~

1

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
(IICA)**

**MEDIDAS OPERACIONALES PARA LA
IMPLEMENTACION DEL
CENTRO REGIONAL CENTRAL**

**Taller para la Inducción de
Representantes ACT
* Centro Regional Central ***

San José, Costa Rica

3-8 de abril de 1995



I. ANTECEDENTES

El Comité Ejecutivo del IICA, por mandato de la Junta Interamericana de Agricultura de setiembre de 1993, aprobó el Plan de Mediano Plazo 1994-1998. El instrumento de orientación prospectiva establece claramente los nuevos objetivos estratégicos y las prioridades del IICA en consideración al dinamismo del proceso de globalización de la economía y la disposición de los Estados Miembros de crear condiciones que faciliten y aceleren los cambios necesarios para enfrentar el reto que presenta la evolución de la agricultura de la región.

El PMP define un nuevo enfoque participativo y descentralizado para orientar el accionar del IICA bajo cuatro principios básicos: participación, descentralización, flexibilidad y concentración. Para alcanzar los objetivos del proceso de descentralización se establece la delegación de responsabilidad y autoridad a instancias directivas en 5 regiones: Andina, Central, Caribe, Norte y Sur.

El Comité Ejecutivo, aprobó en setiembre de 1994 ajustes al Programa-Presupuesto del Instituto para viabilizar la implementación del nuevo PMP para el período 94/95.

El Consejo de Ministros de Agricultura del Istmo Centroamericano fundamentado en el acelerado proceso de integración regional y las demandas de mayor vinculación del sector agropecuario con el propósito de impulsar de manera más intensa la producción, consolidar el comercio intrarregional, garantizar la seguridad alimentaria, promover el desarrollo sostenible e incrementar y diversificar las exportaciones, ha venido gestionando ante el IICA el fortalecimiento de sus acciones en la región dentro del nuevo marco estratégico y operativo del PMP 94/98.

Como resultado de estos antecedentes y con base en un amplio número de documentos conceptuales, técnicos y normativos del IICA (Anexo 1) que establecen un marco de referencia adecuado para la creación de los Centros Regionales, se organizó el Taller para la Inducción de Representantes de las Agencias de Cooperación Técnica de la región central, en la Hacienda San Miguel, San José, Costa Rica del 3 al 8 de abril de 1995, el cual contó con las orientaciones del Director General y con el apoyo de cada uno de los Directos de las Unidades de la Sede Central¹. El presente documento contiene las medidas operacionales propuestas durante el Taller para la implementación del CENTRO, con sede en Ciudad Guatemala.



II. CONSIDERACIONES ESTRATEGICAS

El PMP 1994/1998 define como objetivos específicos, la Transformación Productiva incluyendo los aspectos tecnológicos; la Transformación Comercial incluyendo el desarrollo de los mercados interno e intrarregional de cara al comercio internacional; y, la Transformación Institucional, como proceso neurálgico conductor de la formulación y ejecución de acciones para el cumplimiento de los anteriores objetivos y que ha comenzado con la propia transformación institucional del IICA. Todo lo cual en íntima vinculación con el estímulo al proceso inversionista y el Desarrollo Rural Sostenible.

Un componente fundamental de la estrategia del Centro Regional Central, es la articulación de los esfuerzos de cooperación con el Sector Agropecuario a nivel nacional y regional; articulación de las Agencias de Cooperación Técnica del IICA en cada país, entre sí, con los Proyectos Multinacionales, las Areas de Concentración y Servicios Especializados de la Sede del IICA. En el caso centroamericano, particularmente la articulación de la capacidad técnica del IICA con la capacidad decisoria y ejecutiva de los Ministerios de Agricultura y del Consejo Agropecuario Centroamericano; entre los sector Público y Privado; de las políticas sectoriales con las políticas globales del proceso de integración regional; y del IICA en Alianzas Estratégicas con otros organismos regionales.

Con la conformación del CENTRO el IICA pone a disposición de los gobiernos un nuevo instrumento institucional de acción coherente, de gran potencialidad, necesario para avanzar en el cumplimiento de los objetivos de la cooperación y colocar al Sector Agropecuario como verdadero "eje del desarrollo económico y social" de Centroamérica, como lo anunciaron las Declaraciones de los Presidentes de las Repúblicas.

Un nuevo instrumento de cooperación capaz de apoyar con mayor eficacia la formulación, ejecución, y armonización de las políticas para el Desarrollo Agropecuario Sostenible y de impulsar un proceso institucional a nivel nacional y regional que sirva de vehículo conductor de estas políticas.

Con estas concepciones estratégicas en mente, el equipo de Representantes del CENTRO definió su Visión y Misión, consideradas además como un aporte a la Institución:

VISION: Un Centro de excelencia en la frontera del conocimiento, generando acciones innovadoras para la inserción de la agricultura centroamericana en la economía global.

MISION: Transformar el sistema de cooperación técnica del IICA con Centroamérica en un instrumento regional para el acelerado desarrollo agrícola y bienestar rural.



III. ETAPAS DE TRANSICION Y AJUSTE

Considerando que el proceso de establecer y desarrollar un Centro Regional del IICA de la naturaleza del Area Central requiere de un tiempo prudencial para lograr articular sus mecanismos operativos internos y del mismo con la Sede Central, se ha considerado realista asumir que 1996 corresponderá a una etapa de transición y el período 1995-1997 a una etapa de ajuste del Centro.

Ante la conveniencia de mantener este calendario general, se han adoptado por parte del IICA algunas medidas fundamentales a fin de ser coincidentes con la fecha de instalación del Centro a partir del mes de mayo de 1995.

1. Se ha definido como sede del Centro Regional Central, la Ciudad de Guatemala.
2. El Director General ha nombrado a Mariano Olazábal como Director Regional.
3. El Director General ha designado a los Representantes de las ACT's del Centro así: Costa Rica: Gustavo Enríquez; El Salvador: Cornelious Hugo; Honduras: Reynaldo Pérez; Nicaragua: Jaime Mauricio Salazar; y, Panamá: Arnaldo Chibbaro.
4. Fueron definidas las sedes de los proyectos multinacionales, en la búsqueda del mejor balance posible dentro de la Región (Anexo 2).
5. A partir del 24 de abril, se realizarán reuniones entre el Director Regional y DIPRAT, a fin de:
 - a. Efectuar ajustes al Programa Operativo 1995 en la línea de las presentes medidas operacionales.
 - b. Revisar situación y uso del CATI's generados en Guatemala.
 - c. Revisar y actualizar la cartera de proyectos de la región, a fin de iniciar en 1995 el ajuste de la misma a las nuevas orientaciones del PMP 94/98.
 - d. Incluir disposición general de la JIA que facilite el ajuste del presupuesto 96/97 al proceso de organización y consolidación del Centro Regional.
6. Desarrollar en el más corto plazo posible el eje del mecanismo de la descentralización: la Subdirección General. Por las implicaciones de vinculación jerárquica con los Centros Regionales esto implica que la Subdirección General disponga



de un apoyo técnico-administrativo a partir de mayo de 1995 (Jaime Acosta) y mientras es designado en propiedad el SDG ².

IV. ANALISIS DE LAS AREAS BASICAS DE LA REGION CENTRAL (Aspectos Operativos)

Fueron definidas las cuatro áreas básicas de la Región que constituirán la estructura del Centro: Administración, Armonización de Políticas para la Agricultura, Planeamiento y Operaciones. Como resultado de los aspectos más relevantes del análisis se establecen las siguientes acciones en el corto plazo:

1. Administración

La actual capacidad en administración y finanzas de la Oficina del IICA en Guatemala presenta deficiencias operativas. Para resolver esta situación se requiere:

- Que la Sede Central apoye al Centro con un Especialista de alta experiencia y conocimiento sobre los procedimientos administrativos del IICA (Susana Dancourt) a partir de mayo 1995, para revisar en primera instancia las limitaciones de la Unidad Administrativa del país sede y definir un plan de fortalecimiento y modernización, hacer las recomendaciones del caso para mejorar su eficiencia y comenzar a realizar las acciones que se consideren urgentes. Por otro lado, hacer las recomendaciones necesarias para establecer la Unidad de Administración Regional que empezaría sus funciones a más tardar a finales del mes de mayo. Se considera que esta Unidad del Centro debe estar constituida por un Administrador, un Asistente y un Contador; la Unidad estará en capacidad de llevar el control de la ACT/Guatemala.
- Bajo el Operativo 95 revisado, deberán contemplarse los recursos necesarios para establecer y operar esta Unidad.

2. Armonización y Desarrollo de Políticas para la Agricultura Regional

La cartera de proyectos regionales en ejecución y en etapa de negociación bajo la esfera de la Secretaría



CAC/CORECA son de suma importancia para el desarrollo del Centro Regional Central (Anexo 3). Estos proyectos reflejan el grado de involucramiento creciente de los Ministros de Agricultura en el proceso de integración regional, que sumado a la modernización de los aparatos institucionales del sector agrícola en marcha en casi todos los Estados Centroamericanos; a la necesaria dinamización del mandato de los Presidentes del Area por ejecutar el Plan Agrícola Centroamericano (PAC) y el Compromiso Agropecuario de Panamá de 1992; y al reconocimiento del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) y su Secretaría, como el vínculo institucional del Sector Agropecuario con los mecanismos del Proceso de Integración Regional; obliga al Director Regional a revisar de inmediato el funcionamiento del apoyo analítico y técnico que brinda el IICA a los Ministros de Agricultura de la Región para enfrentar estas tareas de manera más articulada y con base en los Convenios suscritos a la fecha (CORECA/CAC/ RUTA).

El servicio de apoyo técnico del IICA a los Ministros de Agricultura de la región (incluyendo México y República Dominicana) se originó en los primeros años 80's, bajo la denominación CORECA/8, este apoyo fue motivo de un Convenio o Acuerdo de Cooperación Técnica en 1986 y renovado por cinco años a partir de setiembre de 1991, es decir, finaliza en 1996. Por otro lado y como resultado de la reactivación del proceso de integración de la región centroamericana, el IICA también suscribió en setiembre de 1991 y con vigencia de cinco años un Convenio adicional de cooperación técnica con los Ministros del Istmo para brindar soporte a la Secretaría del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC).

La coincidencia de la finalización de la vigencia de estos dos Convenios, las circunstancias de la reorientación del IICA bajo el nuevo PMP y el desarrollo del proceso de integración, indica la conveniencia de evaluar los Convenios en referencia y actualizar los mismos dentro del nuevo contexto de descentralización y reorientación de las estrategias del IICA, a fin de atender con eficacia la creciente demanda de cooperación técnica que requiere el proceso de armonización y desarrollo de la política agrícola regional y definir y fortalecer en mayor grado las relaciones con las instituciones regionales vinculadas al desarrollo del sector agrícola del área.

Será importante evaluar la interrelación actual de la Secretaría CAC/CORECA/RUTA a nivel propiamente de los Ministros y al nivel de las USPA's, ya que por el análisis efectuado, se considera necesario fortalecer una



sólida vinculación entre el Director Regional y los Ministros de Agricultura.

Sin lugar a dudas, dada la naturaleza de las actividades en el área de política agrícola regional, los análisis y evaluación a efectuarse indicarán que esta Unidad de Apoyo Ministerial deberá operar en la sede misma del Centro Regional. En la actualidad los servicios de Secretaría Técnica CAC/CORECA están ubicados en San José, en la Sede Central. Si la sede regional estará ubicada en Guatemala, se hace indispensable reubicar esta Unidad en la sede regional en el más breve plazo, quedando en San José, el nexo del Centro Regional con RUTA.

En las propuestas de reajuste o definición de algunas sedes de proyectos regionales se recomiendan acciones que compensarán esta medida fundamental para la organización fundamental del Centro; por ello deberán preverse ajustes al Operativo.95 para facilitar el cambio de sede propuesto para la Secretaría CAC/CORECA. Costa Rica continuará siendo sede de 6 proyectos multinacionales (ver Anexo 4).

La Dirección Regional deberá elaborar un análisis y evaluación de los Convenios CAC/CORECA/RUTA para consideración de los Miembros del Consejo Agropecuario Centroamericano en su Reunión de junio de 1995. Debe incluirse en este análisis las relaciones de la Secretaría del IICA en apoyo a las reuniones regionales del CIRSA/CATIE/Alianza del Desarrollo Sostenible y Desarrollo Fronterizo.

Se requerirá analizar la situación institucional SICA/SIECA/Secretaría CAC/CORECA/Centro y la definición de los proyectos multinacionales en el área de la integración y del comercio a nivel regional.

3. Planeamiento y Programación Operativa

En el diseño de la estructura regional del Centro Regional, el Taller de Inducción de Representantes ACT dió especial atención al análisis del componente de Planeamiento, al considerar que, en la medida que el Centro no disponga desde un inicio de una capacidad técnica capaz de atender este mecanismo generador y articulador de planeamiento y diseño de estrategias (en especial la estrategia diferenciada de la región), de definición, ejecución y seguimiento del programa de cooperación técnica y de su operativo correspondiente, asistencia y aprobación de los instrumentos de



cooperación técnica (proyectos, acciones de coyuntura, convenios, proyectos de inversión y otros), no será posible desarrollar por parte del Centro las atribuciones de articulación y vinculación de la cooperación técnica con las ACT y entre éstas y la Sede Central. El eje de este sistema se establece en el Documento "Presentación al Director Regional y a los Representantes del Centro Regional Central" (7 de abril 1995/DIPRAT). Este documento de base inicial para las operaciones del planeamiento regional, está orientado a apoyar el proceso de descentralización e irá siendo revisado a medida que el dinamismo del proceso de descentralización lo requiera. Corresponderá a la Unidad de Planeamiento, el diseño y proceso de aprobación de la Agenda Anual Regional y Agenda a nivel de ACT's.

4. Coordinación de Operaciones

Se ha señalado que el desempeño de un Director Regional se evaluará, principalmente por los resultados de los proyectos implementados y por la contribución efectiva del Centro a la armonización de políticas para la Agricultura, tanto a nivel regional como a nivel de país. Esto significa que, ante la limitación de recursos disponibles, tanto humanos como financieros, en un inicio, el Director Regional deberá asumir directamente la coordinación de las operaciones regionales para asegurar la toma de decisiones oportunas que este componente demandará desde un principio. Esto facilitará que mientras se desarrollan y ajustan normas y procedimientos para las operaciones de la cooperación técnica a nivel de Centros Regionales, se mantenga una continuidad apropiada en la actividad de los proyectos multinacionales y nacionales. Paso necesario como se indicó anteriormente, será la revisión acelerada de la cartera de proyectos en ejecución y la definición de los proyectos en etapa de gestión y negociación. El Director Regional designará 4 Coordinadores de Areas de Concentración y 2 de Servicios especializados de entre los líderes de proyectos multinacionales del Centro para que le asistan en la coordinación de operaciones de la región.

Del análisis efectuado a las operaciones actuales en la Región, resulta el siguiente resumen de proyectos regionales y propuesta de ajuste de sede del Anexo 2.

El hecho que Costa Rica conserva la sede de seis proyectos regionales (Política Comercial/Centro Agroempresarial), Política



Socioeconómica (Cadenas Agroalimentarias), PRIAG, Alianza para el Desarrollo Sostenible, Red de Hortalizas y Convenio IICA/RUTA, deberá facilitar el traslado integral de la sede de la Secretaría CAC/CORECA a la sede del Centro Regional como se expuso anteriormente.

En la referente a la atención del Plan de Acción del Centro Regional al país sede, Guatemala, hace necesario mantener un Adjunto a cargo de la ejecución de dicho Plan, en especial por la demanda de tiempo que tendrá el Director Regional en el establecimiento y operación del proceso de descentralización de la Región. De requerirse, será necesario proveer los recursos para este fin bajo el Operativo 1995.

En lo que corresponde al Proyecto Multinacional de Apoyo al Pequeño Productor (Desarrollo Rural) urge designar el líder de este proyecto con sede en Honduras, a partir de junio. Este funcionario atenderá de inmediato el desarrollo del estudio microempresarial en negociación con el BCIE.

V. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO REGIONAL

1. Características

De manera general, el modelo adoptado en el Taller para estructurar el Centro Regional Central presenta las siguientes características:

- 1.1. Será un Centro de pequeña dimensión, tanto en lo referente a recursos humanos como a requerimientos financieros para operar el mismo, reconociendo con ello el necesario balance de las operaciones en la región.
- 1.2. El tipo de organización planteada facilitará que el Director Regional disponga del soporte necesario para ser exitoso en la ejecución del Programa de Cooperación Técnica a nivel de país y de acciones multinacionales, con mayor impacto que el logrado por el IICA previo a estructurar el proceso de descentralización.
- 1.3. La organización adoptada facilitará la flexibilidad requerida para constituir y supervisar Equipos de Trabajo bajo el esquema previsto de Cooperación Técnica Participativa que señala el PMP 94/98.
- 1.4. Una mayor capacidad técnica para desarrollar planteamientos estratégicos para la región y para la formulación y control de proyectos.



- 1.5. Mecanismos más apropiados para la toma de decisiones oportunas.
- 1.6. Se fortalecerán los mecanismos para la intercomunicación técnico operativo y administrativa entre las ACT y el Centro y entre éste y la Sede Central.
- 1.7. Se fortalecerá la capacidad de alianzas estratégicas al crearse mejores condiciones en las relaciones al nivel político del área (CAC/CORECA/RUTA) y las operaciones multinacionales y regionales.
- 1.8. Se aprovecharán con mayor eficiencia y eficacia los recursos disponibles en la región.
- 1.9. Se aumentará sustancialmente la capacidad de la cooperación del IICA al articularse con una sólo direccionalidad, la capacidad técnica y la capacidad de decisión y ejecución de los órganos competentes.

2. Organigrama Básico

El Centro estará estructurado por seis componentes básicos:

- Dirección Regional
- Unidad de Administración
- Unidad de Armonización y Desarrollo de Políticas para la Agricultura Regional
- Coordinación de Operaciones
- Unidad de Planeamiento Regional
- Agencias de Cooperación Técnica

3. Personal Nuevo para la Operación del Centro Regional Central

3.1. Dirección Regional

- Director
- Secretaria Ejecutiva
- Adjunto ACT Guatemala



3.2. Unidad de Administración

- Administrador General
- Asistente ACT Guatemala
- Contador General
- Asesora por 4 meses (mayo-agosto 1995/Susana Dancourt)

3.3. Planeamiento y Programación Operativa

- Especialista Regional en Planeamiento
- Especialista Regional en Proyectos
- Secretaria Ejecutiva

3.4. Armonización y Desarrollo de Políticas para la Agricultura Regional

- Secretario CAC/CORECA
- 2 Secretarías Ejecutivas
- 2 PPL Asistentes del Secretario

3.5. Operaciones Regionales

- Líder en Desarrollo Sostenible
- Líder en Desarrollo Fronterizo

En la Reunión del 24 de abril Centro/DIPRAT para la revisión del Operativo 95, se efectuarán las creaciones y ajustes para plazas PPI, PPL, PSG necesarias para cubrir el presupuesto de esta nueva estructura, al igual que los gastos operativos necesarios para el funcionamiento del Centro en lo que resta de 1995. En especial deberá darse atención al fortalecimiento de gastos operativos para la Unidad de Administración, la armonización y desarrollo de políticas y la coordinación de operaciones que va a requerir este primer año para el funcionamiento adecuado de los proyectos multinacionales y las ACT.

De acuerdo con pláticas con el Ministro de Agricultura de Guatemala, se podrá hacer uso interno de CATI's para el ajuste del Operativo 95, de saldos existentes de la Dirección de Area Central y los remanentes de presupuesto previsto en el Operativo 95 para establecer el Centro y demás recursos identificados por el Director Regional y DIPRAT.



VI. PROCESO DE CAPACITACION

Será necesario diseñar bajo la Dirección del Servicio Especializado I, Capacitación, Educación y Comunicación, un proyecto específico de apoyo para la capacitación del recurso humano del Centro Regional en sus diferentes aspectos de gerencia participativa, alianzas estratégicas, descentralización, equipos de trabajo, sistema de proyectos, etc., de forma tal que los cuadros técnicos y administrativos de la región en sus diferentes niveles, se identifiquen lo más pronto posible con las nuevas orientaciones del PMP 94/98. Esta capacitación debería iniciarse en julio próximo.

La visita del Director Regional el 24 de abril a la Sede Central, debería ser la oportunidad de desarrollar el proyecto en referencia y su calendario de capacitación para 1995 e incluirlo en el ajuste del Operativo 95.

VII. DESARROLLO INSTITUCIONAL

Los cambios que sufrirá la estructura del IICA como resultado del proceso de descentralización y en general como resultado de la implementación de los nuevos enfoques señalados en el PMP, obligan a que la Comisión para el Análisis, Reformas y Desarrollo Institucional (COARDI) revise y formalice los documentos base e instructivos necesarios para facilitar la transformación institucional en marcha. A la vez, esta Comisión deberá contar con la capacidad de dar seguimiento a este proceso, con el propósito de retroalimentación y actualización de los sistemas gerenciales y administrativos que se diseñen. Esta tarea institucional será de mucho beneficio para facilitar el establecimiento de los restantes 4 Centros Regionales.

VIII. MULTIPICIDAD DE ACCIONES DE COORDINACION

La operación inicial y el desarrollo de las actividades del Centro requerirán de una gran cantidad de reuniones de coordinación regional, comunicaciones, contactos, reproducción de documentos y difusión, para lo cual deberán preverse los recursos necesarios. Por ejemplo, se prevén reuniones con el Consejo Agropecuario Centroamericano y sus equipos técnicos, del Director Regional con los Jefes de Proyectos Multinacionales y Directores de Areas de Concentración y de Servicios Especializados; reuniones periódicas de los Representantes de las ACT's, de coordinadores y técnicos de Areas y Servicios Regionales y de Administradores de las ACT's.

ANEXOS



ANEXO 1

**Taller para la Inducción de Representantes de
Agencias de Cooperación Técnica
Centro Regional Central**

Director General:	Carlos Aquino
. Directora Secretaría Técnica Ejecutiva:	Clarita Solís
Subdirector General:	Eduardo Salvadó
DIREX:	Victor del Angel Michel Mitchel Danilo Jiménez
Director de Finanzas:	Gordon J. Maier
Director de Administración:	
Auditoría Interna:	Margarita Castillo
Director Areas de Concentración I:	Lizardo de las Casas
Director Area de Concentración II:	Paolo Galvao
Director Area de Concentración III:	David Wilson
Director Area de Concentración IV:	Sergio Sepúlveda
Director Centro Técnico Agroempresarial:	Rodolfo Quirós
Temas:	
CAC:	Roger Guillén
CATIE:	Rómulo, Subdirector General
RUTA:	Nelson Espinoza
BCIE:	Clarita Solís
Alianza para el Desarrollo Sostenible y Desarrollo Fronterizo:	Rodolfo Martínez Ferraté



Centro Regional Central:

- . Representante ACT-Guatemala y Director del Centro: Mariano Olazábal
- . Representante ACT-El Salvador: Cornelius Hujo
- . Representante ACT-Costa Rica: Gustavo Enríquez
- . Representante ACT-Honduras: Reynaldo Pérez
- . Representante ACT-Nicaragua: Jaime Mauricio Salazar
- . Representante ACT-Panamá: Arnaldo Chibbaro

Consultor-Asesor Director General: Roberto Villeda

Dirección Especialista Convenio SIECA/IICA: Orlando Solórzano

Dirección Recursos Humanos: Jan Harwitch

Funcionarios Dirección Recursos Humanos:
Jorge Ovando
Ramón González
José Luis Valencia
Maribel Viques
Zahyra Ovando



ANEXO 2

Documentos base en apoyo al proceso de descentralización

1. **Centros Regionales de Cooperación Técnica (Versión revisada Dic. 94)**
2. **Esquema Básico para la implantación y el desarrollo de los Centros Regionales (Borrador)**
3. **Documentos Base para la preparación de guías e instructivos:**
 - **Equipos de trabajo en la Cooperación Técnica Participativa**
 - **Sistema de Proyectos para la Cooperación Técnica**
 - **Ciclos de Proyectos**
 - **Normas y Procedimientos para la elaboración de Proyectos**
 - **Guías de Estrategias diferenciadas para las distintas regiones y países**
4. **Centros Regionales (resumen)**
5. **Presentación al Director Regional y a los Representantes del Centro Regional Central (7 de abril de 1995/DIPRAT)**



ANEXO 3**Proyectos Regionales/Consejo Agropecuario Centroamericano**

PROYECTO	Organismo Cooperante	Estado Actual del Proyecto
1. Desarrollo Institucional del Consejo Agropecuario Centroamericano	Banco Mundial	En ejecución
2. Programa Cooperación Técnica Horizontal entre los países del CORECA	OIM/IICA/MAG's	Ejecución se inicia en marzo
3. Seguimiento Proyecto Red Colaborativa de Investigación y Desarrollo de Hortalizas para América Central	BCIE/Taiwan/AVRDC/IICA	En ejecución
4. Prórroga Convenio Financiamiento CORECA/CEE/IICA/del PRIAG	CEE	En ejecución
5. Proyecto Fortalecimiento Institucional de los MAG's en el área de Integración Regional y Comercio Intrarregional	ACDI	En negociación
6. Proyecto para la Integración Tecnológica en el Sector Agropecuario	IICA	En negociación
7. Apoyo a la modernización de los Pequeños Productores Centroamericanos	IICA	En negociación



ANEXO 4

UBICACION DE PROYECTOS REGIONALES

	Coordinador Regional	Sede Actual	Sede Propuesta
Sistema Regional Tecnología Agropec.	ASaravia	Nicaragua	
Política Comercial y Apoyo Negociación	ACHibbaro	Costa Rica	Panamá
Políticas Socioeconómicas (Cadenas Agroalimentarias)	DHerrera y RBourgeois	Costa Rica	
Alianza Desarrollo Sostenible/PPL	VACANTE	Costa Rica	
Política Comercial (Centro Agroempresarial)	RQuirós	Costa Rica	
Convenio IICA/RUTA	NEspinoza	Costa Rica	
Proyecto Red de Hortalizas	RMarsh	Costa Rica	
PRIAG	PMasaya y FVan Sluys	Costa Rica	
Sanidad Agropecuaria	JLeón	El Salvador	
Desarrollo Rural	JEscobar	Honduras	
PROMECAFE	JRHernández	Guatemala	
Integración y Comercio (Convenio IICA/SIECA)	OSolórzano	Guatemala (Sede actual)	Sede Guatemala Centro Regional
Desarrollo Fronterizo (PPI)	VACANTE	Guatemala	



ANEXO 5

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESPECIFICAS
del Taller para la Inducción
de Representantes ACT**

Centro Regional Central



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESPECIFICAS

1. Es necesario revisar y ajustar el Operativo 1995 y el Programa de Presupuesto 1996/97, para adecuarlo a la misión y actividades del Centro Regional Central (Centro).

Recomendaciones

- a. Iniciar el 24 de abril, entre la DIPRAT y el Director del Centro, un proceso de revisión conjunta del Programa Operativo 1995 para la Región Central. A estos efectos, asignar un Especialista de DIPRAT para que colabore con el Centro (Fernando del Risco).
 - b. Crear la posición de Especialista Regional en Proyectos y asignar el mismo con el apoyo de DIPRAT. Definir sus funciones y plan de trabajo inicial.
 - c. Formular y aprobar a la brevedad una Acción de Coyuntura, que permita disponer de los recursos para el proceso de implementación de las operaciones del Centro.
 - d. Prever una propuesta de resolución para el Comité Ejecutivo, que confiera al Director General la flexibilidad necesaria para ajustar y ampliar el Programa Presupuesto 1996/97 de los Centros, en función de sus programas de trabajo definitivos.
2. Una labor esencial para que el Centro pueda apoyar eficazmente a los países e instancias regionales, es su contribución como elemento técnico articulador de la armonización regional de políticas que inciden en el sector agropecuario y de iniciativas y decisiones que emanan de los foros presidenciales y ministeriales y de los programas y proyectos de alcance regional.

Recomendaciones

- a. Se elaborará un análisis y propuestas sobre la articulación que tendrá el Centro con la Secretaría del CAC, CORECA, RUTA y otras instancias del Sistema de Integración Regional.
- b. En función de lo anterior, se procederá a la brevedad a la revisión de los Convenios Vigentes (y por vencerse) del IICA con el CORECA, el CAC, RUTA y otras instancias regionales. Esta revisión será conducida por el Director Regional en el transcurso del mes de mayo. El IICA



presentará sus conclusiones y recomendaciones a las reuniones de Ministros CAC/CORECA en el mes de junio.

- c. Los proyectos multinacionales del IICA en Centroamérica, ahora parte del Centro, deberán constituir en adelante un sistema coherente y articulado para el mejor cumplimiento de los objetivos nacionales y regionales, bajo la conducción del Director Regional y la participación del Comité de Representantes de las ACT.
 - d. Debe asegurarse y articularse, a través de la Dirección Regional del Centro la participación coherente y activa del IICA en la Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible y en los Programas y Proyectos de Integración Transfronteriza en la región.
 - e. Con base en tales decisiones y análisis, debe diseñarse una estrategia que asegure el respaldo de los Ministros, para la propuesta de organización y operación de la Unidad de Armonización y Desarrollo de Políticas del Centro en su reunión de junio/95.
3. El acuerdo con el BCIE, que espera convertir al IICA en el brazo técnico de dicha institución, representa probablemente una de las bases más importantes y sólidas para una acción efectiva y de largo plazo del Centro en la Región. En consecuencia, es de primera prioridad operativizar este acuerdo.

Recomendaciones

- a. DIPRAT debe apoyar a la Dirección Regional para proceder a la brevedad a la elaboración del Addendum al Convenio IICA-BCIE. Dicho Addendum debe ser entregado al BCIE antes del 10 de mayo y debe definir el nuevo papel del IICA como brazo técnico agropecuario del BCIE, especificar el Plan de Trabajo a seguir y los mecanismos de ejecución.
- b. Los Representantes deben identificar los proyectos del BCIE en los países donde puede participar el IICA. La Dirección Regional debe mantener informados a los Representantes sobre iniciativas de trabajo conjunto que se detecten a nivel de sedes regionales (BCIE-IICA).
- c. La relación entre el BCIE y el IICA se mantendrá a través del Director del Centro.
- d. La Secretaría Técnica Ejecutiva del Director General enviará a los Representantes, a la brevedad, copia de la



ayuda de memoria de la última misión realizada al BCIE, a objeto de desarrollar la futura agenda de trabajo del CENTRO con el BCIE.

- e. El Director Regional visitará la Sede Central del BCIE al 9 de mayo para establecer el Plan de Acción 95.
4. La Alianza estratégica con el CATIE es una base altamente valiosa para la acción del Centro a nivel regional y en los países, a la vez que implica compromisos y obligaciones para el IICA.

Recomendaciones

- a. Definir y puntualizar la relación operativa y administrativa del CATIE con el Centro y con las Agencias de Cooperación Técnica del IICA en la región (ACT).
 - b. Definir un programa de acción conjunta que incorpore los proyectos en marcha y la identificación de proyectos futuros en la región.
 - c. Para avanzar lo anterior, efectuar una reunión conjunta, en el CATIE, con participación de los Representantes y otros técnicos claves del Centro y de la Sede Central.
5. Es fundamental e indispensable para que el Centro pueda cumplir una labor exitosa en la Región: i) que se establezca una definición muy clara del papel de apoyo técnico de las Areas de Concentración, Servicios Especializados y Unidades de Asesoría de la Sede Central a la gestión del Centro; ii) que exista absoluta transparencia, armonía y claridad sobre los procedimientos operativos para asegurar una sana relación de doble vía entre las Unidades de la Sede Central y el Centro.

Recomendaciones

- a. Definir el modus operandi del "sistema de proyectos" en la Región Central, enfatizando en la relación entre proyectos hemisféricos, multinacionales y nacionales.

Al respecto, se sugiere modificar el actual modelo de proyectos, reemplazándolo por un esquema de: i) áreas de concentración (nivel metodológico y de relación extrainstitucionales a nivel central); ii) proyectos o programas multinacionales integrados (nivel operativo regional); y, iii) proyectos o programas nacionales integrados o "proyectos-país" (nivel operativo nacional).



- b. Establecer las formas de articular los ámbitos de acción y temáticos del Area de Concentración I y del Centro Técnico de Desarrollo Agroempresarial con las ACT y el Centro. Igualmente que se establezcan los nuevos nexos entre la Asesoría Especial del DG y las responsabilidades del Centro en las áreas de desarrollo fronterizo, desarrollo sostenible y el apoyo a la gestión del Centro en los ámbitos de la cooperación técnica para la región.
 - c. En función de las definiciones anteriores, realizar reuniones con las Areas de Concentración, Servicios Especializados, Representantes y Coordinadores de Proyectos Multinacionales de la región Central, para operativizar el mecanismo integrado antes de agosto de 1995.
6. El éxito del Centro dependerá de la agilidad que se logre en su puesta en marcha y del establecimiento de procedimientos operativos descentralizados, muy claros, que aseguren tal agilidad.

Recomendaciones

- a. Elaboración y presentación de inmediato, a la Dirección General de la "Visión" y "Misión" del Centro, de las "Medidas Operacionales para la Implementación del CENTRO", así como de las recomendaciones derivadas de la primera reunión de Inducción del Comité de Representantes. Difusión de la "Visión" y "Misión" a los demás funcionarios del IICA en las ACT de la Región Central y de la estructura del Centro.
- b. Designación y traslado de los especialistas que se harán cargo de las funciones de planeamiento estratégico y diseño de proyectos en el Centro.
- c. Cumplimiento de los compromisos pendientes con el país sede del Centro (traslado, nombramiento de personal local).
- d. Delegación en el Centro, de la responsabilidad de aprobar instrumentos de cooperación para acciones de corto plazo (acciones de coyuntura) y tramitación expedita a nivel de la Sede Central de instrumentos más estables (convenios y proyectos) que hayan sido aprobados por el Centro. Lo anterior constituye un proceso gradual relacionado con la capacidad técnica y analítica de la Dirección Regional.



c. Asegurar el funcionamiento regular del Comité de Representantes, como factor de apoyo a la agilidad operativa.

7. El éxito del Centro dependerá también de la asignación adecuada de recursos financieros. La asignación de recursos cuota para la acción regional es premisa indispensable para gestionar recursos externos adicionales.

Recomendaciones

a. Disponer de recursos mediante el aporte financiero proveniente de los CATI's, con la contribución del 5% de la parte correspondiente a las Agencias de Cooperación y 5% de la parte correspondiente a la Sede Central de los recursos generados por el Centro.

8. El uso intensivo y flexible de los recursos humanos del IICA y los derivados de alianzas estratégicas, son la base para una acción efectiva en la región.

Recomendaciones

a. Agilizar la confección del "Who is Who" del IICA que está preparando la Dirección de Recursos Humanos. Tal guía debe enfatizar en "lo que sabe hacer cada uno" y las "experiencias concretas", más que en un curriculum formal.

b. Complementar, a nivel regional, la guía general, adicionándole datos específicos de técnicos de la región.

9. Las actividades de información y divulgación son esenciales para el éxito del Centro y, sobre todo, para la proyección de la nueva imagen institucional y para la difusión de la visión y misión del Centro y el IICA.

Recomendaciones

a. Remisión, por la DIREX, a los Representantes y Dirección Regional del Banco de Datos sobre periodistas y comunicadores identificados y adiestrados por el IICA en la Región.



- b. Realización de un seminario-taller regional para funcionarios clave en el área de comunicaciones en los países. Entre ellos: periodistas, jefes de información de los Ministerios de Agricultura, encargados de divulgación de las ACT.
 - c. Remisión a los Representantes, de la Guía de Comunicaciones preparada por la DIREX, para orientar la relación con los medios en las ACT, así como de otros materiales (ejemplo: programa radial).
10. El desarrollo de una mayor capacidad del Centro para captar recursos externos y establecer alianzas estratégicas concordantes con el PMP 94/98, es una de las orientaciones prioritarias del Centro. Para lograr este fin, es necesario fortalecer la relación DIREX/Centro, iniciándose con:
- a. Un taller de trabajo especializado de la DIREX en agosto/95 para definir la estrategia futura del Centro para la captación de recursos externos para el período 95/97 con la participación de Representantes ACT.
 - b. Establecer los mecanismos de coordinación DIREX/Centro para los fines anteriores.



ANEXO 6

**Presentación al Director Regional y a los Representantes del
Centro Regional Central**

San José, Costa Rica

7 de abril de 1995



**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 programación 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 hacia 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.

11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307
308
309
310
311
312
313
314
315
316
317
318
319
320
321
322
323
324
325
326
327
328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432
433
434
435
436
437
438
439
440
441
442
443
444
445
446
447
448
449
450
451
452
453
454
455
456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466
467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478
479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
501
502
503
504
505
506
507
508
509
510
511
512
513
514
515
516
517
518
519
520
521
522
523
524
525
526
527
528
529
530
531
532
533
534
535
536
537
538
539
540
541
542
543
544
545
546
547
548
549
550
551
552
553
554
555
556
557
558
559
560
561
562
563
564
565
566
567
568
569
570
571
572
573
574
575
576
577
578
579
580
581
582
583
584
585
586
587
588
589
590
591
592
593
594
595
596
597
598
599
600
601
602
603
604
605
606
607
608
609
610
611
612
613
614
615
616
617
618
619
620
621
622
623
624
625
626
627
628
629
630
631
632
633
634
635
636
637
638
639
640
641
642
643
644
645
646
647
648
649
650
651
652
653
654
655
656
657
658
659
660
661
662
663
664
665
666
667
668
669
670
671
672
673
674
675
676
677
678
679
680
681
682
683
684
685
686
687
688
689
690
691
692
693
694
695
696
697
698
699
700
701
702
703
704
705
706
707
708
709
710
711
712
713
714
715
716
717
718
719
720
721
722
723
724
725
726
727
728
729
730
731
732
733
734
735
736
737
738
739
740
741
742
743
744
745
746
747
748
749
750
751
752
753
754
755
756
757
758
759
760
761
762
763
764
765
766
767
768
769
770
771
772
773
774
775
776
777
778
779
780
781
782
783
784
785
786
787
788
789
790
791
792
793
794
795
796
797
798
799
800
801
802
803
804
805
806
807
808
809
810
811
812
813
814
815
816
817
818
819
820
821
822
823
824
825
826
827
828
829
830
831
832
833
834
835
836
837
838
839
840
841
842
843
844
845
846
847
848
849
850
851
852
853
854
855
856
857
858
859
860
861
862
863
864
865
866
867
868
869
870
871
872
873
874
875
876
877
878
879
880
881
882
883
884
885
886
887
888
889
890
891
892
893
894
895
896
897
898
899
900
901
902
903
904
905
906
907
908
909
910
911
912
913
914
915
916
917
918
919
920
921
922
923
924
925
926
927
928
929
930
931
932
933
934
935
936
937
938
939
940
941
942
943
944
945
946
947
948
949
950
951
952
953
954
955
956
957
958
959
960
961
962
963
964
965
966
967
968
969
970
971
972
973
974
975
976
977
978
979
980
981
982
983
984
985
986
987
988
989
990
991
992
993
994
995
996
997
998
999
1000

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 programación 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.**

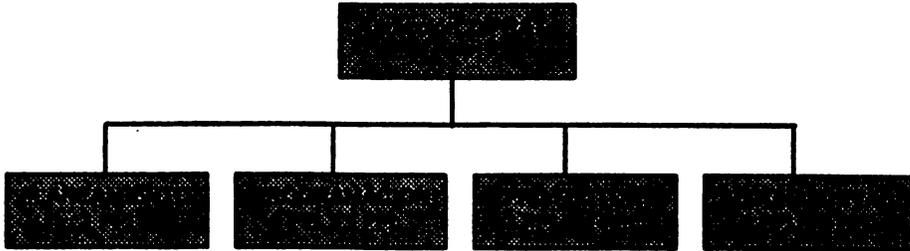


- Captación, manejo y almacenamiento en forma recuperable información para la toma de decisiones y para la actualización de la memoria institucional.**
- c. Síntesis y realización de una amplia difusión de los resultados relevantes del Sistema de Seguimiento y Evaluación y colaborar con las Unidades 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.**



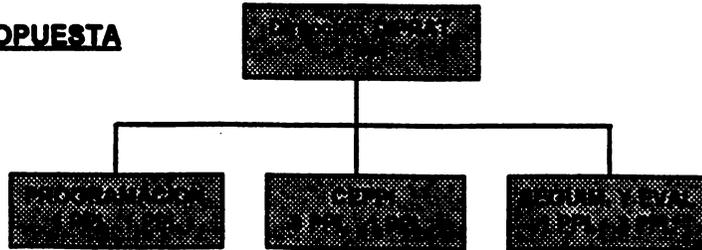
SITUACION ACTUAL Y PROPUESTA DE ORGANIZACION PARA LA DIPRAT

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-

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.**



[The text in this section is extremely faint and illegible. It appears to be a list or a series of entries, possibly a table of contents or a list of references, but the specific details cannot be discerned.]

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

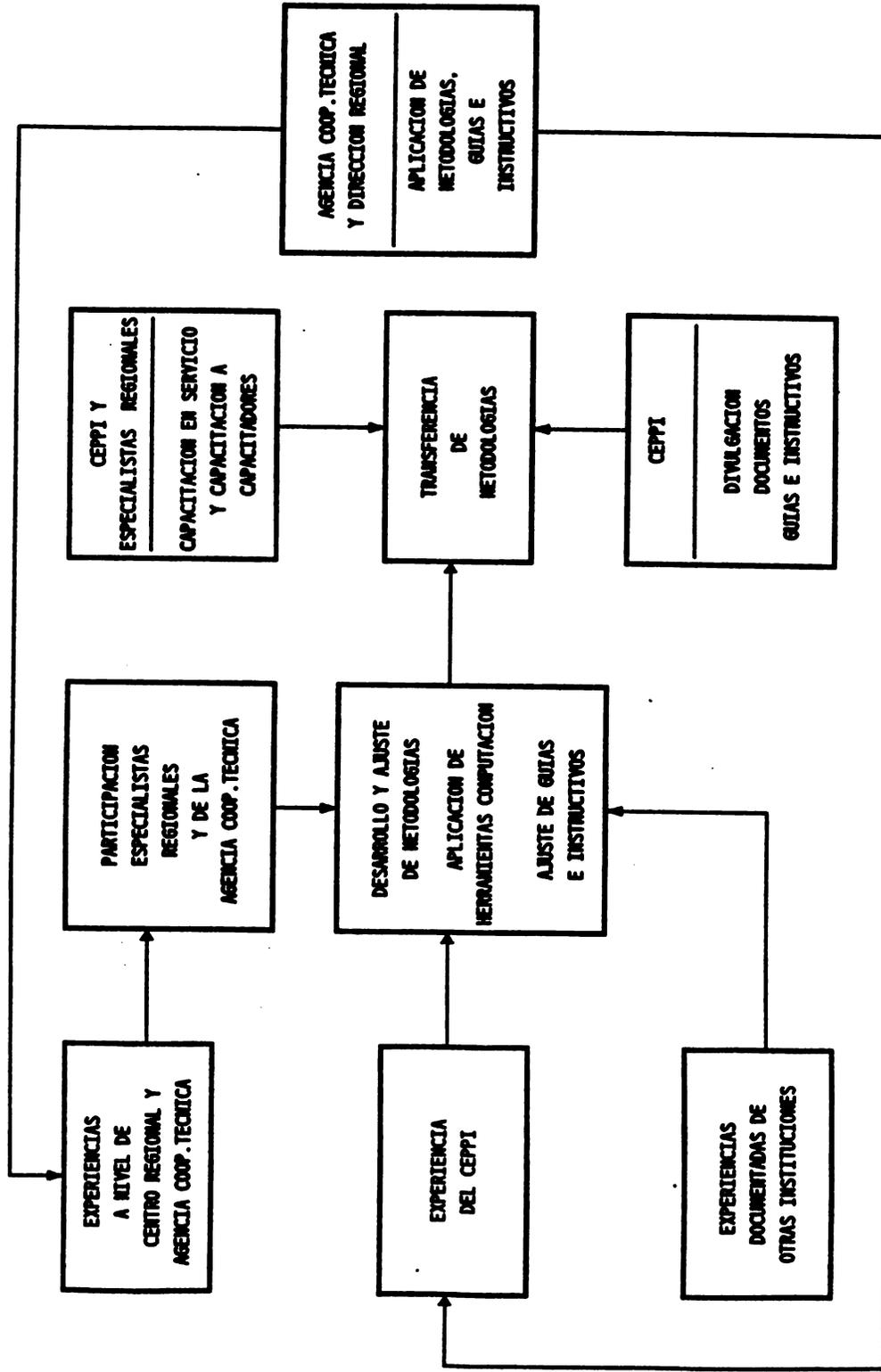
Con la creación de los Centros Regionales y la descentralización/regionalización de las funciones de la DIPRAT, la coordinación de la ejecución y el desarrollo directo de la mayor parte de las actividades de cooperación técnica que el IICA brinda en el eje preinversión/inversión y en la formulación de 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 EL DESARROLLO METODOLÓGICO 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 administrar 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.**

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307
308
309
310
311
312
313
314
315
316
317
318
319
320
321
322
323
324
325
326
327
328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432
433
434
435
436
437
438
439
440
441
442
443
444
445
446
447
448
449
450
451
452
453
454
455
456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466
467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478
479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
501
502
503
504
505
506
507
508
509
510
511
512
513
514
515
516
517
518
519
520
521
522
523
524
525
526
527
528
529
530
531
532
533
534
535
536
537
538
539
540
541
542
543
544
545
546
547
548
549
550
551
552
553
554
555
556
557
558
559
560
561
562
563
564
565
566
567
568
569
570
571
572
573
574
575
576
577
578
579
580
581
582
583
584
585
586
587
588
589
590
591
592
593
594
595
596
597
598
599
600
601
602
603
604
605
606
607
608
609
610
611
612
613
614
615
616
617
618
619
620
621
622
623
624
625
626
627
628
629
630
631
632
633
634
635
636
637
638
639
640
641
642
643
644
645
646
647
648
649
650
651
652
653
654
655
656
657
658
659
660
661
662
663
664
665
666
667
668
669
670
671
672
673
674
675
676
677
678
679
680
681
682
683
684
685
686
687
688
689
690
691
692
693
694
695
696
697
698
699
700
701
702
703
704
705
706
707
708
709
710
711
712
713
714
715
716
717
718
719
720
721
722
723
724
725
726
727
728
729
730
731
732
733
734
735
736
737
738
739
740
741
742
743
744
745
746
747
748
749
750
751
752
753
754
755
756
757
758
759
760
761
762
763
764
765
766
767
768
769
770
771
772
773
774
775
776
777
778
779
780
781
782
783
784
785
786
787
788
789
790
791
792
793
794
795
796
797
798
799
800
801
802
803
804
805
806
807
808
809
810
811
812
813
814
815
816
817
818
819
820
821
822
823
824
825
826
827
828
829
830
831
832
833
834
835
836
837
838
839
840
841
842
843
844
845
846
847
848
849
850
851
852
853
854
855
856
857
858
859
860
861
862
863
864
865
866
867
868
869
870
871
872
873
874
875
876
877
878
879
880
881
882
883
884
885
886
887
888
889
890
891
892
893
894
895
896
897
898
899
900
901
902
903
904
905
906
907
908
909
910
911
912
913
914
915
916
917
918
919
920
921
922
923
924
925
926
927
928
929
930
931
932
933
934
935
936
937
938
939
940
941
942
943
944
945
946
947
948
949
950
951
952
953
954
955
956
957
958
959
960
961
962
963
964
965
966
967
968
969
970
971
972
973
974
975
976
977
978
979
980
981
982
983
984
985
986
987
988
989
990
991
992
993
994
995
996
997
998
999
1000

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 formadores 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".

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.**

五十五

- **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 estratégicas, 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.**



Inducción de Representantes

Región Central

03 al 08 de abril de 1995

Hotel Hacienda san Miguel

Rancho Redondo, Guadalupe, Costa Rica

A G E N D A

Lunes 03 de abril

- 9:00 a.m. - 12:00 M.** Análisis de la situación socio-económica y política de la Región Central. Demandas y limitaciones enfrentados por el IICA.
- 12:00 M. - 1:00 p.m.** Ejercicio: Fortalecimiento del equipo.
- 1:00 p.m. - 2:00 p.m.** Almuerzo
- 2:00 p.m. - 4:00 p.m.** Las 4 Areas de Concentración.
- 4:00 p.m. - 6:00 p.m.** Los dos Servicios Especializados.
- 7:00 p.m. - 8:00 p.m.** Cena con el Director General
- 8:00 p.m. -10:00 p.m.** Resumen del primer día.
Ajustes al programa del día siguiente.



Martes 04 de abril

- 9:00 a.m. - 12:00 M. El Centro Regional Central:
Impacto, resultados y productos
esperados.
- 12:00 M. - 1:00 p.m. Ejercicio: Misión, Visión, Valores
y Metas.
- 1:00 p.m. - 2:00 p.m. Almuerzo con COARDI
- 2:00 p.m. - 4:00 p.m. Director del CATIE.
Sr. Rubén Guevara M.
- 4:00 p.m. - 6:00 p.m. Ejercicio: Liderazgo.
- 7:00 p.m. - 8:00 p.m. Cena con el Candidato para DDG
Dick Bowers.
- 8:00 p.m. -10:00 p.m. Resumen del segundo día.
Ajustes al programa del día siguiente.

Miércoles 05 de abril

- 9:00 a.m. - 12:00 M. El Centro Regional Central:
Proyección de acciones inmediatas.
- 12:00 M. - 1:00 p.m. Ejercicio: Innovación (Imagen).
- 1:00 p.m. - 2:00 p.m. Almuerzo
- 2:00 p.m. - 5:00 p.m. Recursos Humanos y Derechos Humanos.
Especialista en Derechos Humanos.
Sra. Marisela Salas

五十五

- 5:00 p.m. - 6:00 p.m. Misión, Visión, Valores, Metas:
Como generarlas a nivel de las
Oficinas.
- 7:00 p.m. - 8:00 p.m. Cena
- 8:00 p.m. -10:00 p.m. Resumen del tercer día.
Ajustes al programa del día siguiente.

Jueves 06 de abril

- 9:00 a.m. - 12:00 M. El Centro Regional Central:
Estructura y Operaciones
- 12:00 M. - 1:00 p.m. Ejercicio: Retroalimentación.
- 1:00 p.m. - 2:00 p.m. Almuerzo con APIICA
- 2:00 p.m. - 3:00 p.m. APIICA
- 3:00 p.m. - 6:00 p.m. Reformas Administrativas.
Procesos Financieros
Auditoría Interna
- 7:00 p.m. - 8:00 p.m. Cena con el Director General.
- 8:00 p.m. -10:00 p.m. Resumen del cuarto día.
Ajustes al programa del día siguiente.

Viernes 07 de abril

- 9:00 a.m. - 12:00 M. El Centro Regional Central:
Captación de Recursos Externos
10:00 a.m. BCIE
11:00 A.M. RUTA



12:00 M. - 1:00 p.m. Ejercicio: Resolución de Conflictos.

1:00 p.m. - 2:00 p.m. Almuerzo

2:00 p.m. - 6:00 p.m. Presupuesto y Programación.
Seguimiento y Evaluación.
Preparación de Proyectos.
Estructura Sectorial

7:00 p.m. - 8:00 p.m. Cena

8:00 p.m. -10:00 p.m. Resumen del quinto día.
Ajustes al programa del día siguiente.

Sábado 08 de abril

9:00 a.m. - 12:00 M. El Centro Regional Central:
Proyecciones para la gestión política,
gestión técnica y gestión
administrativa.

12:00 M. - 1:00 p.m. Ejercicio: Equipo central/equipos
nacionales.

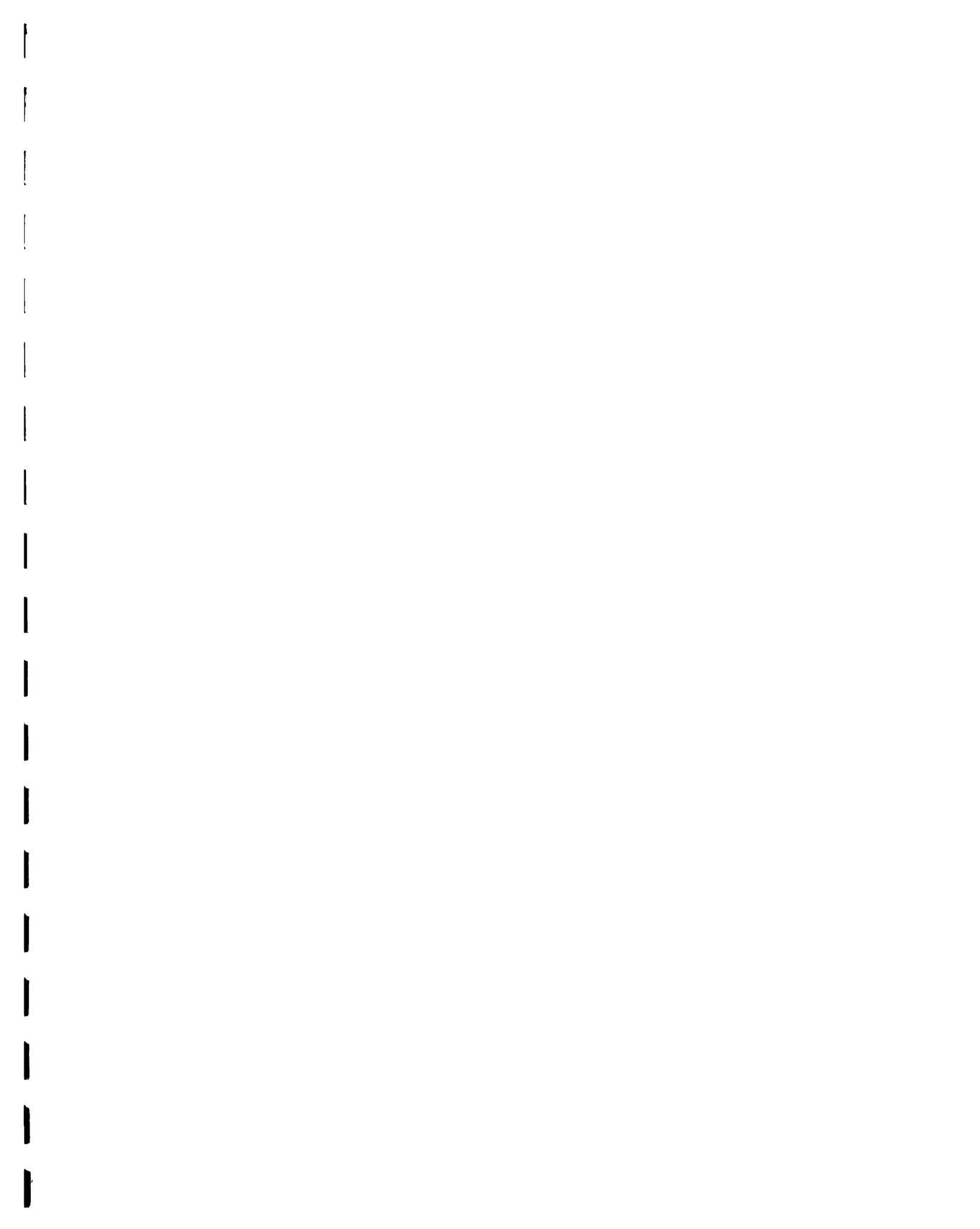
1:00 p.m. - 2:00 p.m. Almuerzo

2:00 p.m. - 4:00 p.m. Diálogo con la Sede Central:
Relaciones Externas.
Imagen y Protocolo

4:00 p.m. - 6:00 p.m. Conclusiones.

Para transporte al lugar de la actividad, favor de comunicarse con la Dirección de Recursos Humanos.

五十五





- 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-**

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 programación 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

Programación
Prospectiva

Convención del Instituto

POLITICAS GENERALES DEL IICA

- Plan de Mediano Plazo Vigente
- Lineamientos para la Cooperación Técnica
- Estrategia de Acción a nivel regional/país

Nuevo Plan de
Mediano Plazo

Programación Operativa

Programa Presupuesto 1	Año 1	Año 2
------------------------	-------	-------

Programa Presupuesto 2	Año 1	Año 2
------------------------	-------	-------

Programa Presupuesto n	Año n-1	Año n
------------------------	---------	-------

Sys

RA

POA1

Sys

RA

POA2

Sys

RA

POA3

Sys

RA

POA4

Sys

RA

POA n-1

Sys

RA

POA n

Sys

RA

EVALUACION

RA = Realización de Acciones Sys = Seguimiento y Supervisión POA = Programa Operativo Anual



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:

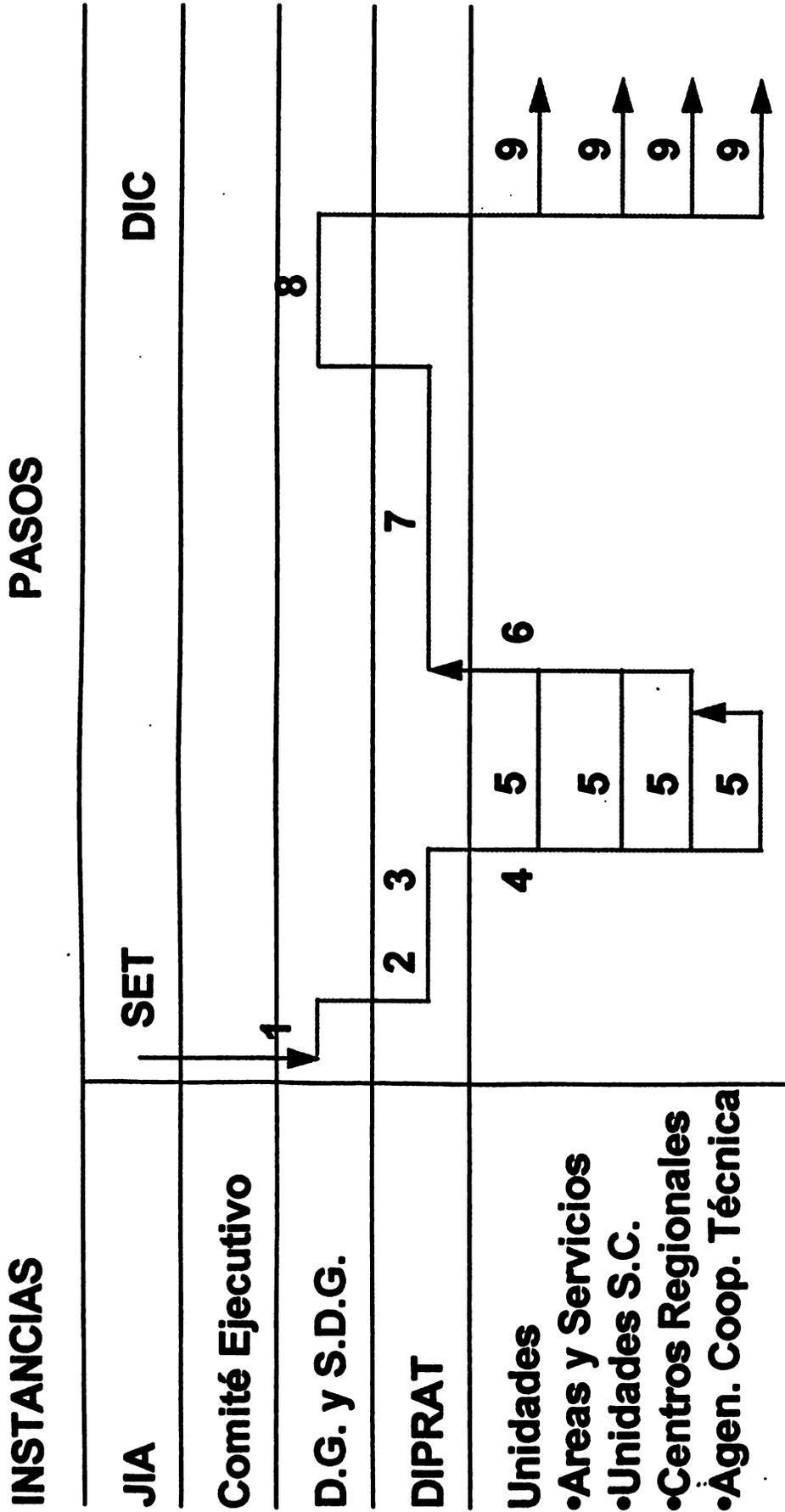
- La definición de los proyectos financiados con recursos de cuota que se programarán en el operativo
- Revisión y ajuste de la información sobre personal (PPI/PPL/PSG) entregada por la Dirección de Recursos Humanos por Unidad y Proyecto
- Preparación de las matrices globales de asignación de recursos desglosada por Unidad, grupos de objetos de gasto (1, 2 y 3-9) con base en las indicaciones del Director General.

Paso 4: Envío 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: Envío 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 envío 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:

五十五

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 ejecución 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 beneficios 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 envían 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 Hemisferio.
- 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.

五十五

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 4to. 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.**

IICA

CENTRO REGIONAL CENTRAL

**Cartera de Proyectos
Regionales y Nacionales
1995**

**Puntarenas, Costa Rica
11 de mayo de 1995**

THE
LIFE
OF
THE
LORD
OF
THE
UNIVERSE
BY
THE
LORD
OF
THE
UNIVERSE

CENTRO REGIONAL CENTRAL

PROYECTOS NACIONALES

BELICE

DESCRIPCION	1995			1997		
	CUOTAS EXTERNOS	CATs	TOTAL	CUOTAS EXTERNOS	CATs	TOTAL
Proyectos Nacionales	109.8	0.0	109.8 0.0	109.8	0.0	109.8 0.0
Proyecto: Fortalecimiento Institucional	57.5		57.5	57.5		57.5
Proyecto: Apoyo a la Investigación y Desarrollo del Sector Agropecuario	52.3		52.3	52.3		52.3 0.0

COSTA RICA

DESCRIPCION	1995			1997		
	CUOTAS EXTERNOS	CATs	TOTAL	CUOTAS EXTERNOS	CATs	TOTAL
Proyectos Nacionales	168.5	0.0	168.5 0.0	170.4	0.0	170.4 0.0
Proyecto: Apoyo Técnico para el Análisis de Políticas y para el Desarrollo de la Competitividad de los Sistemas Agroproductivos y el Comercio	59.0		59.0	59.0		59.0
Proyecto: Desarrollo del Sistema de Innovación Tecnológica y Transferencia de Tecnología para la Sostenibilidad de los Sistemas Agroproductivos	109.5		109.5	111.4		111.4 0.0

EL SALVADOR

DESCRIPCION	1996			1997			
	CUOTAS EXTERNOS	CATs	TOTAL	CUOTAS EXTERNOS	CATs	TOTAL	
Proyectos Nacionales	129.4	225.0	10.3	364.7			
Proyecto: Apoyo al Análisis de Políticas e Inversión Sectorial del MAG (PRAP)	106.8			106.8			
Proyecto: Ejecución del Subcomponente de Capacitación y Comunicación del Proyecto Rehabilitación y Desarrollo para las Areas Afectadas por el Conflicto en el Departamento de Chalatenango (PROCHALATE)	22.6	225.0	10.3	257.9			
				132.3	230.0	10.4	372.7
				109.3			109.3
				23.0	230.0	10.4	263.4

Handwritten text in a vertical column on the right side of the page, possibly bleed-through from the reverse side. The characters are dark and somewhat illegible due to the high contrast and orientation.



GUATEMALA

DESCRIPCION	1996			1997		
	CUOTAS EXTERNOS	CATIS	TOTAL	CUOTAS EXTERNOS	CATIS	TOTAL
Proyectos Nacionales	91.3	525.0	629.3	91.6	225.0	330.1
Proyecto: Apoyo al Proceso de Reactivación del Sector Agrícola en Guatemala	41.5	525.0	579.5	41.5	225.0	280.0
Proyecto: Desarrollo Rural Sostenible en Areas Tropicales Húmedas	49.8		49.8	50.1		50.1

HONDURAS

DESCRIPCION	1996			1997		
	CUOTAS EXTERNOS	CATIS	TOTAL	CUOTAS EXTERNOS	CATIS	TOTAL
Proyectos Nacionales	119.5	0.0	119.5	121.4	0.0	121.4
Proyecto: Apoyo al Desarrollo del Sistema de Ciencia y Tecnología Agrícola en Honduras	119.5		119.5	121.4		121.4

NICARAGUA

DESCRIPCION	1996			1997		
	CUOTAS EXTERNOS	CATIS	TOTAL	CUOTAS EXTERNOS	CATIS	TOTAL
Proyectos Nacionales	148.8	0.0	148.8	146.9	0.0	146.9
Proyecto: Apoyo a la Modernización Institucional del Sector Agropecuario	139.6		139.6	138.5		138.5
Proyecto: Apoyo al Desarrollo del Plan Nacional de Innovación y Difusión Tecnológica	9.2		9.2	8.4		8.4

THE
LIFE
OF
THE
LORD
OF
THE
UNIVERSE
BY
THE
LORD
OF
THE
UNIVERSE

PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO REGIONAL CENTRAL

I. ANTECEDENTES

- A. Objetivos
- B. Justificación
- C. Estructura del Documento

II. CARACTERÍSTICAS BASICAS DE LA REGION CENTROAMERICANA

- A. Los Países
- B. Las Economías
- C. Aspectos Socio-económicos

III. LA AGRICULTURA EN LA REGION Y PROBLEMAS PRINCIPALES

- A. Agricultura Tradicional de Pequeños Productores
 - 1. Características Básicas
 - 2. Productos
 - 3. Problemas Principales
- B. Agricultura Tradicional de Consumo Interno
 - 1. Características Básicas
 - 2. Productos
 - 3. Problemas Principales
- C. Agricultura Tradicional de Exportación
 - 1. Características Básicas
 - 2. Productos
 - 3. Problemas Principales
- D. Agricultura No-tradicional de Exportación
 - 1. Características Básicas
 - 2. Productos
 - 3. Problemas Principales

IV. TEMAS DE RELEVANCIA

V. DEMANDA REGIONAL DE COOPERACION TECNICA

- A. Regional
- B. Nacional

第 五 十 五 章

VI. PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO REGIONAL CENTRAL

- A. Definición de la Industria y Segmentos Estratégicos**
- B. Posición Competitiva del IICA**
- D. Estrategia Competitiva y Plan de Acción**
- E. Cambios, Apoyo y Coordinación Institucional Requeridos**

天
下
無
不
有
之
道
也
其
道
之
大
也
無
所
不
及
也
其
道
之
遠
也
無
所
不
至
也
其
道
之
深
也
無
所
不
入
也
其
道
之
廣
也
無
所
不
包
也
其
道
之
高
也
無
所
不
覆
也
其
道
之
厚
也
無
所
不
載
也
其
道
之
長
也
無
所
不
經
也
其
道
之
遠
也
無
所
不
至
也
其
道
之
深
也
無
所
不
入
也
其
道
之
廣
也
無
所
不
包
也
其
道
之
高
也
無
所
不
覆
也
其
道
之
厚
也
無
所
不
載
也
其
道
之
長
也
無
所
不
經

Inducción de Representantes

Región Central

03 al 08 de abril de 1995

Hotel Hacienda san Miguel

Rancho Redondo, Guadalupe, Costa Rica

A G E N D A

Lunes 03 de abril

- | | |
|------------------------------|---|
| 9:00 a.m. - 12:00 M. | Análisis de la situación socio-económica y política de la Región Central. Demandas y limitaciones enfrentados por el IICA. |
| 12:00 M. - 1:00 p.m. | Ejercicio: Fortalecimiento del equipo. |
| 1:00 p.m. - 2:00 p.m. | Almuerzo |
| 2:00 p.m. - 4:00 p.m. | Las 4 Areas de Concentración. |
| 4:00 p.m. - 6:00 p.m. | Los dos Servicios Especializados. |
| 7:00 p.m. - 8:00 p.m. | Cena con el Director General |
| 8:00 p.m. -10:00 p.m. | Resumen del primer día.
Ajustes al programa del día siguiente. |

Martes 04 de abril

- 9:00 a.m. - 12:00 M. El Centro Regional Central:
Impacto, resultados y productos
esperados.
- 12:00 M. - 1:00 p.m. Ejercicio: Misión, Visión, Valores
y Metas.
- 1:00 p.m. - 2:00 p.m. Almuerzo con COARDI
- 2:00 p.m. - 4:00 p.m. Director del CATIE.
Sr. Rubén Guevara M.
- 4:00 p.m. - 6:00 p.m. Ejercicio: Liderazgo.
- 7:00 p.m. - 8:00 p.m. Cena con el Candidato para DDG
Dick Bowers.
- 8:00 p.m. - 10:00 p.m. Resumen del segundo día.
Ajustes al programa del día siguiente.

Miércoles 05 de abril

- 9:00 a.m. - 12:00 M. El Centro Regional Central:
Proyección de acciones inmediatas.
- 12:00 M. - 1:00 p.m. Ejercicio: Innovación (Imagen).
- 1:00 p.m. - 2:00 p.m. Almuerzo
- 2:00 p.m. - 5:00 p.m. Recursos Humanos y Derechos Humanos.
Especialista en Derechos Humanos.
Sra. Marisela Salas

五十五

- 5:00 p.m. - 6:00 p.m. Misión, Visión, Valores, Metas:
Como generarlas a nivel de las
Oficinas.
- 7:00 p.m. - 8:00 p.m. Cena
- 8:00 p.m. -10:00 p.m. Resumen del tercer día.
Ajustes al programa del día siguiente.

Jueves 06 de abril

- 9:00 a.m. - 12:00 M. El Centro Regional Central:
Estructura y Operaciones
- 12:00 M. - 1:00 p.m. Ejercicio: Retroalimentación.
- 1:00 p.m. - 2:00 p.m. Almuerzo con APIICA
- 2:00 p.m. - 3:00 p.m. APIICA
- 3:00 p.m. - 6:00 p.m. Reformas Administrativas.
Procesos Financieros
Auditoría Interna
- 7:00 p.m. - 8:00 p.m. Cena con el Director General.
- 8:00 p.m. -10:00 p.m. Resumen del cuarto día.
Ajustes al programa del día siguiente.

Viernes 07 de abril

- 9:00 a.m. - 12:00 M. El Centro Regional Central:
Captación de Recursos Externos
10:00 a.m. BCIE
11:00 A.M. RUTA



- 12:00 M. - 1:00 p.m. Ejercicio: Resolución de Conflictos.
- 1:00 p.m. - 2:00 p.m. Almuerzo
- 2:00 p.m. - 6:00 p.m. Presupuesto y Programación.
Seguimiento y Evaluación.
Preparación de Proyectos.
Estructura Sectorial
- 7:00 p.m. - 8:00 p.m. Cena
- 8:00 p.m. -10:00 p.m. Resumen del quinto día.
Ajustes al programa del día siguiente.

Sábado 08 de abril

- 9:00 a.m. - 12:00 M. El Centro Regional Central:
Proyecciones para la gestión política,
gestión técnica y gestión
administrativa.
- 12:00 M. - 1:00 p.m. Ejercicio: Equipo central/equipos
nacionales.
- 1:00 p.m. - 2:00 p.m. Almuerzo
- 2:00 p.m. - 4:00 p.m. Diálogo con la Sede Central:
Relaciones Externas.
Imagen y Protocolo
- 4:00 p.m. - 6:00 p.m. Conclusiones.

Para transporte al lugar de la actividad, favor
de comunicarse con la Dirección de Recursos
Humanos.





ORGANISATION POUR LA COOPÉRATION ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

OECD