IICA DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION
DIVISION DE EVALUACION

PROPUESTA PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE EVALUACION DE LA COOPERACION TECNICA DEL IICA

VERSION PRELIMINAR
Octubre 15, 1987

CONTENIDO

Página

Página

LISTA DE CUADROS

PRESENTACION

El Plan de Mediano Plazo vigente establece el Sistema de Programación y Evaluación como el mecanismo a través del cual "se evalúan nuevos proyectos e iniciativas y se asignan los recursos presupuestarios en forma coherente con los objetivos y prioridades del Plan. Al mismo tiempo, permite la retroalimentación de los niveles centrales de dirección, mediante la evaluación de las acciones ejecutadas por parte de las unidades de cooperación técnica".

Se define además, que la ejecución de las actividades de cooperación técnica acordadas es responsabilidad de las Direcciones de Programa, las Direcciones de Operaciones de Area y las Oficinas en los Países. Todas ellas utilizan los Proyectos de Cooperación Técnica como el instrumento principal para ordenar las acciones orientadas a la solución de un problema específico.

En consecuencia, la evaluación de los resultados de la Cooperación Técnica ofrecida por el Instituto, se convierte en un medio importante para tomar decisiones que conduzcan a mejorar su calidad y eficacia manteniéndola adecuada a las cambiantes necesidades de los Estados Miembros.

Se hace entonces necesario desarrollar mecanismos, normas y procedimientos claros para la evaluación, de tal manera que se la conceptualice como una oportunidad de autoexamen y base sólida para mejorar el desempeño de las unidades operativas pertinentes.

Se propone el establecimiento de un Sistema de Evaluación de Resultados, que conjuntamente con otros mecanismos institucionales, tales como los de seguimiento y evaluación sobre la marcha, alimenten adecuadamente los niveles superiores de dirección y faciliten el proceso de toma de decisiones.

El documento ha sido estructurado en siete capítulos con los siguientes contenidos:

- El capítulo de antecedentes reseña la experiencia obtenida por el IICA durante el proceso de aplicación del modelo de evaluación vigente de 1975 a 1985.

- El capítulo segundo define y desarrolla el marco conceptual para la evaluación de la cooperación técnica. Caracteriza y selecciona además, el modelo de "Evaluación por el Uso de Resultados" como el más conveniente para el Instituto. Se detallan las ventajas y limitaciones del modelo y se determinan sus diferencias con los procesos de seguimiento, supervisión y evaluación sobre la marcha.

- En el capítulo tercero se incluyen los fundamentos, base normativa y finalidad del sistema, caracterizando su aplicación en la evaluación de las Direcciones de Programa, Representaciones y proyectos en sus diversas modalidades. Se indica la inserción del sistema en la estructura institucional y los instrumentos, recursos y responsabilidades para la administración y comprobación periódica de su efectividad

- El capítulo cuarto describe los procedimientos para la evaluación de resultados contenidos en las etapas de preparación, ejecución y toma de decisiones. Dichas etapas conllevan la ejecución de quince actividades que se resumen en cuadros guía para la evaluación de Direcciones de Programa, Representaciones y Proyectos.

- Los capítulos quinto, sexto y séptimo se refieren en detalle a la evaluación de Programas, Representaciones y Proyectos con una descripción de las funciones y responsabilidades de dichas unidades. Se incluyen los criterios a tener en cuenta para la selección de unidades a ser evaluadas, se define la integración de las misiones, los aspectos en que deben centrar su análisis, los formatos y orientaciones para desarrollar su Alcance de Trabajo y la descripción de las secciones y contenidos del Informe Final de Evaluación.

La propuesta, una vez introducidas las observaciones que se reciban del Comité de Programación y previa aprobación del Director General, se pondrá en operación durante un período de prueba que permita ajustarlo con base en las experiencias resultantes de su aplicación para convertirlo luego en norma del Instituto.

El documento fue elaborado por la Dirección de Programación y Evaluación en el cumplimiento de las funciones de conducción y coordinación del sistema que le han sido asignadas.

CAPITULO I.

I. ANTECEDENTES

En este capítulo se incluye una síntesis de la experiencia acumulada por el Instituto a través de esfuerzos realizados para establecer mecanismos de evaluación de su cooperación técnica en cumplimiento de las decisiones tomadas por sus órganos superiores de Dirección.

En una primera etapa (1975-1980) las actividades se orientaron a la evaluación del Plan General, de los Programas que lo conformaban y del CATIE, culminando con la aprobación de la metodología utilizada para evaluar los proyectos del Fondo Simón Bolivar. La segunda etapa (1981 a 1985) evidencia mayor grado de madurez en la sistematización de la función de evaluación aplicada a proyectos ejecutados a nivel de país, al primer Plan de Mediano Plazo y a la puesta en práctica de las recomendaciones contenidas en las evaluaciones del CATIE y de los proyectos del Fondo Simón Bolivar.

Se analizan a continuación, los objetivos del proceso, contenidos en las sucesivas resoluciones aprobadas por los organismos superiores del Instituto, los resultados hasta 1985 y la forma en que fueron utilizados. Se identifican además, los vacíos existentes que se espera superar a través del diseño e implementación de un nuevo Sistema para la Evaluación de la Cooperación Técnica que se describe en los capítulos siguientes.

1. El Mandato

La Junta Directiva del IICA mediante la Resolución IICA/RAJD/9(13-74) 1/ definió la participación de los Estados Miembros en el proceso de planificación y muy particularmente en la evaluación del funcionamiento de la Institución. Aprovechando el interés de los países por evaluar los programas del IICA, se acordó ampliar dicho propósito de tal manera que se incluyera la revisión de la implementación del Plan General.

1/ REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA (13., 1974, Caracas), 1974. (Informe). San José, C. R. IICA p. irr.

Asimismo, la Junta Directiva decidió evaluar la acción del IICA en cada país, asumiendo la formulación de los términos de referencia para los equipos de consultores externos, la definición de los períodos para su realización y la asignación de los recursos necesarios.

Posteriormente, y con base en los informes de evaluación presentados en la 15 a. Reunión Anual, la Junta Directiva, aprueba la resolución IICA/RAJD/Res.41 (15/76) 1/ por la cual se solicita al Director General que..."junto con cada informe de evaluación, presente sus comentarios y las propuestas concretas y viables que a su juicio se derivan de tales informes". Queda así explícito el objetivo de la Junta, de ir incorporando los resultados de las evaluaciones al mejoramiento de la acción global del IICA mediante cambios internos que garanticen la definición de nuevas estrategias, selección de los mejores instrumentos para la cooperación técnica y la modernización de los procedimientos administrativos.

En la 16 a. Reunión, la Junta Directiva recomienda, mediante la resolución IICA/RAJD/Res.54 2/, que se defina una metodología más precisa para las futuras evaluaciones de programas con un concepto de evaluación de proyectos; esta recomendación conlleva el objetivo de homogenizar el enfoque de evaluación mediante una metodología que volviera más armónico el proceso.

Durante la Reunión anual de 1977 y en vista de que ningún país había mostrado interés en evaluar la acción del IICA a ese nivel, la Junta Directiva asume que dicha tarea puede realizarse a través de la evaluación de los proyectos que el IICA está ejecutando en los países. Con este propósito se solicita al Director General mediante la resolución IICA/RAJD/Res.68 3/, que durante el período 1978-1979,

---

1/ REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA (15., 1976, Washington, D.C), 1976. Informe . Washington, D.C., IICA p. irr.

2/ _____ (16., 1977, Santo Domingo). 1977. Informe. Santo Domingo, R. D., IICA p. irr.

3/ _____ (17., 1978, Asunción). 1978. Informe. Asunción, Par., IICA p. irr.

se ensaye una metodología para la evaluación sistemática de los proyectos del IICA a nivel de país y que ésta se aplique a un número limitado de proyectos. También se le solicitó presentar en la Reunión Anual de la Junta Directiva a realizarse en 1980 y posteriormente en ciclos quinquenales, un informe que sirviera de base para evaluar la implementación del Plan General del IICA, el Plan Indicativo de Mediano Plazo y los programas que este contiene.

En síntesis, los propósitos que orientaron la primera etapa del proceso de evaluación se pueden resumir así:

- Verificar la adecuación del Plan General del IICA a la situación y tendencias del desarrollo agrícola y el bienestar rural en la región y en los países que la integran.

- Asegurar que los programas del IICA que se estaban ejecutando respondieran a las orientaciones del Plan General y estuvieran permanentemente adecuándose a las necesidades de los Estados Miembros.

- Definir una metodología que homogenizara y armonizara el proceso de evaluación de los programas.

- Establecer un procedimiento interno que permitiera utilizar los resultados de las evaluaciones para mejorar el proceso de toma de decisiones en cuanto a elaboración de nuevas políticas, estrategias y procedimientos, para mejorar la calidad de la cooperación técnica que se brindaba.

- Evaluar la acción del IICA a nivel de país para comprobar la adecuación de los servicios a la problemática del desarrollo rural y su evolución.

- Contar con una metodología para la evaluación sistemática de los proyectos de cooperación técnica que el IICA ejecuta, con el propósito de mejorar el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de dichos proyectos.

El período 1981-1985 se desarrollo bajo el siguiente marco orientador:

- La entrada en vigencia de la nueva Convención del IICA que sugiere la necesidad de realizar un análisis global del Plan General y del Plan Indicativo de Mediano Plazo 1977-1982 dentro de un nuevo enfoque de la cooperación técnica.

- Las recomendaciones para introducir cambios organizacionales, estratégicos y presupuestarios en el Instituto, contenidas en las evaluaciones relizadas en el CATIE, en el Fondo Simón Bolívar y en la Síntesis de Resultados del proceso de Evaluación del IICA, aprobados por la JIA en su Primera Reunión Ordinaria 1/.

- La finalización de la vigencia del Plan Indicativo de Mediano Plazo 1977-1982 y la recomendación de la Resolución No. 6 de la JIA (Agosto, 1981) dirigida al Director General en el sentido de que "la actualización de un Plan de Mediano Plazo deberá finalizarse antes del 15 de julio de 1982...".

- Para poner en práctica las sugerencias y recomendaciones contenidas en los informes de evaluación, la Junta Interamericana de Agricultura, en la misma Reunión Ordinaria, aprobó "la designación de un Grupo de 5 Expertos, conocedores de la agricultura y la vida rural de América Latina y el Caribe, familiarizados con la doctrina y estrategia del IICA para que conjuntamente con funcionarios de la Institución y de los países miembros del IICA, analicen sus instrumentos básicos dentro del marco de la Convención de 1979 y las proyecciones del trabajo del IICA para la programación futura, tomando en cuenta los informes de evaluaciones presentados".

- La puesta en vigencia del Plan de Mediano Plazo 1983-1987.

1/ REUNION DE LA JUNTA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA (1, 1981, Buenos Aires) 1981. (Informe). Buenos Aires, Argentina, IICA p. irr.

. Hacia finales del período (octubre 1985), la Junta Interamericana de Agricultura mediante la resolución IICA/JIA/Res.72 (III-0/85) 1/, consideró que era conveniente llevar a cabo un proceso permanente de revisión y actualización del Plan de Mediano Plazo, de acuerdo con las necesidades cambiantes de los países miembros. Resolvió también que con la colaboración de un Grupo de Expertos externos al IICA y de renombrado prestigio (G-6), el Instituto y los Estados Miembros efectuaran una evaluación del Plan de Mediano Plazo 1983-1987, de los Programas y Proyectos que se estaban ejecutando en el marco del mismo e hicieran sugerencias y recomendaciones.

Por último para el período 1987-1991 la JIA aprueba el Plan de Mediano Plazo mediante resolución IICA/JIA/Res.104 (III-E/86) 2/ y se establece el Sistema de Programación y Evaluación como el mecanismo por medio del cual "se evalúan nuevos proyectos e iniciativas y se asignan los recursos presupuestarios en forma coherente con los objetivos y prioridades del plan. Al mismo tiempo, permite la retroalimentación de los niveles centrales de dirección, mediante la evaluación de las acciones ejecutadas por parte de las unidades de cooperación técnica".

2. La experiencia obtenida

A través de la ejecución de las dos primeras fases del proceso de evaluación se logró elaborar una metodología para la evaluación sistemática de los proyectos del IICA. Los resultados obtenidos de la evaluación de veintidós proyectos permitieron mejorar procedimientos y formatos para la formulación de instrumentos de cooperación técnica, de

---

1/ REUNION DE LA JUNTA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA (3, 1985, Montevideo) 1985. (Informe). Montevideo, Uruguay, IICA p. irr.
2/ REUNION EXTRAORDINARIA DE LA JUNTA INTERAMERICANA DE AGRICULTURA (3., 1986, México, D.F) 1986. (Informe) México, D.F., IICA p. irr.

los programas operativos anuales correspondientes y concretar mecanismos para la concertación de proyectos con las autoridades nacionales y la preparación de convenios y contratos con organismos financieros internacionales.

Sin embargo, no se logra definir una metodología para la evaluación sistemática de los programas debido posiblemente a la variabilidad que exhibían, a su alto número y a la falta de indicadores de éxito y metas concretas en los proyectos de cooperación técnica que se ejecutaban.

Tampoco se logró establecer un procedimiento que facilitará el aprovechamiento de los resultados de las evaluaciones en tal forma que el IICA derivara enseñanza de las mismas, reorientara sus políticas y redefiniera estrategias y procedimientos internos.

No se realiza ninguna evaluación de la acción global del IICA a nivel de país por no haberse manifestado interés en ello por parte de los Gobiernos de los Estados Miembros.

3. Utilización de los resultados

El IICA utilizó los resultados de las evaluaciones realizadas, para elaborar y mejorar elementos de la planificación prospectiva constituyendo valiosos aportes en la preparación de los Planes de Mediano Plazo 1977-82, 1982-1987 y 1987-1991 y en la concentración de la acción del Instituto en áreas donde existen ventajas comparativas.

El mayor conocimiento institucional adquirido dio seguridad al IICA para mantener y aún intensificar esfuerzos en determinadas áreas temáticas y el uso de instrumentos para la cooperación técnica que resultaron eficaces.

En relación con el mejoramiento del proceso y de las metodologías de evaluación se puede afirmar que a través de la evaluación sistemática de proyectos se ha logrado:

- Evaluar más de cuarenta proyectos de diferentes modalidadas de operación y financiamiento.

- Mejorar el diseño, objetivos, metas y estrategias y otros componentes importantes de los proyectos.

- Mejorar la estrategia para las vinculaciones externas de los proyectos tanto a nivel de país como de organismos finacieros internacionales.

4. Identificación de los vacíos del proceso

No obstante los resultados positivos enumerados, persisten aún vacíos institucionales en los mecanismos para la evaluación de la cooperación técnica debido a que:

- No se ha desarrollado una metodología para la evaluación de programas.

- No se ha realizado ninguna evaluación de la acción global del IICA a nivel de país.

- No se establecieron procedimientos que permitieran tomar acción, dar seguimiento y supervisar el cumplimiento de las recomendaciones a nivel de Unidades y proyectos evaluados. En consecuencia, los resultados de las evaluaciones no fueron suficientemente incorporados como insumos al proceso de toma de decisiones a nivel de las instancias Directivas correspondientes.

- No se han aprovechado suficientemente los resultados favorables de la evaluación de proyectos exitosos que, compartidas por autoridades nacionales y donantes potenciales, permitan ampliar la base operativa financiera del Instituto.

Estos vacíos se constituyen en necesidades que es urgente solventar, proponiéndolas como elementos esenciales de un sistema de evaluación más consecuente con lo cambiante de los entornos políticos-institucionales

donde se presta la cooperación técnica y con la necesidad de verificar que dicha cooperación esté en línea con las orientaciones del Plan de Mediano Plazo vigente.

La Dirección de Programación y Evaluación como responsable de conducir el proceso de evaluación de la cooperación técnica y tomando en consideración tanto la experiencia obtenida por el Instituto como los modelos utilizados por otros organismos de cooperación técnica y/o financiera 1/, ha diseñado el Sistema de Evaluación cuyo marco conceptual, objetivos, funciones, mecanismos e instrumentos, se presentan en los capítulos siguientes.

1/

- BANCO MUNDIAL. 1979. Evaluación de operaciones, normas y procedimientos del Banco Mundial. 2 ed. Washington, D.C. 27 p.
- BID. OFICINA DE EVALUACION DE OPERACIONES 1981. El sistema de evaluación de operaciones del BID. Washington, D.C. 11 p.
- BOARD FOR INTERNACIONAL FOOD AND AGRICULTURAL DEVELOPMENT; AID. 1986. BIFAD evaluation estrategy and action plan for country project. Washington, D.C. 46 p.
- CONSULTATIVE GROUP ON INTERNATIONAL AGRICULTURAL RESEARCH. TECHNICAL ADVISORY COMMITTE TAC. Commissioned external programme reviews of the internacional agricultural research center, Terms of reference and guidelines. In meeting (31., 1983, Tunisia). Rome, FAO. 14 p.
- .SECRETARIAT. 1983. Guideline for the conduct of management reviews of the international agricultural research center. Washington, D.C. 7 p.
- NACIONES UNIDAS. GRUPO DE TRABAJO SOBRE DESARROLLO RURAL DEL COMITE ADMINISTRATIVO DE COORDINACION. 1984. Seguimiento y evaluación, pautas básicas para el desarrollo rural. Roma, Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola. 92 p.
- PAN AMERICAN HEALTH ORGANIZATION. EXECUTIVE COMMITTEE OF THE DIRECTING COUNCIL. 1986. Analysis of PAHO/WHO technical cooperation at the country level. Washington, D.C. 10 p.
- PROGRAM EVALUATION WORKSHOP (1986, San José, C.R.) (Informe). Prepared by The Pragma Corporation; Management Systems International; AID. - Washington, D.C. p. irr

CAPITULO II

EL MARCO CONCEPTUAL PARA LA EVALUACION DE LA COOPERACION TECNICA

La evaluación de la cooperación técnica del instituto trasciende el mero análisis retrospectivo del desempeño de las unidades operativas y sus proyectos y la verificación de la obtención de resultados a través de la ejecución de actividades programadas. Realizar evaluaciones con un enfoque de "comprobación" puede llevar a no distinguir, por ejemplo, entre los resultados directos de la cooperación técnica y su contribución real (efectos e impactos) a la solución de la problemática para la cual fue diseñada y los efectos e impacto en los escenarios sectorial e institucional.

Como se lo expresó anteriormente, uno de los vacíos identificados en el sistema de evaluación utilizado por el Instituto, es no haber logrado el aprovechamiento completo de los resultados obtenidos para mejorar el proceso de toma de decisiones en cuanto a elaboración de nuevas políticas, estrategias y procedimientos para mejorar la calidad de la cooperación técnica que se ofrece.

Ello pudo deberse en buena parte a la no definición previa del uso que se daría a los resultados de las evaluaciones, circunscribiéndolo al mejoramiento de algunos elementos del proyecto o programa evaluado y de sus relaciones externas dentro del reducido ámbito de los mismos.

Evaluaciones más recientes de proyectos del IICA que han calificado de excelente el desempeño y los resultados alcanzados, constatando incluso con los organismos de contraparte su utilización para mejorar sus propias actividades, no definen sin embargo, con precisión cuales fueron los factores, condiciones o causas determinante del éxito obtenido restringiéndo así la posibilidad del Instituto de incorporar enseñanzas y de identificar lo replicable para otras actividades de cooperación técnica.

Del análisis realizado de las metodologías y procedimientos de evaluación utilizados por otros organismos internacionales de cooperación técnica y/o financiera se concluye que a pesar de postular entre los objetivos de la evaluación, el mejoramiento de las políticas y procedimientos institucionales, dichos objetivos se alcanzan por inferencia, a partir de lo positivo o negativo de los resultados de sus proyectos y programas revelados por la evaluación, y no como producto de explicitaciones tácitas de los factores, causas o procesos que sí funcionan y que expliquen el porqué (relación causal) del éxito o fracaso.

Ello puede deberse a la no selección y desarrollo de enfoques conceptuales de evaluación que gobiernen los mecanismos e instrumentos, derivando en el uso mecánico de procesos que enfatizan el momento de la evaluación (ex-ante, durante la marcha, ex-post), el proceso de ejecución (evaluación de desempeño), o los resultados de la acción (productos obtenidos vrs. productos esperados) que pueden ser válidos para propósitos determinados, pero que difícilmente mejoran la toma de decisiones estratégicas proveyendo información que reduzca la incertidumbre sobre las condiciones en que se realiza la cooperación técnica.

1. Algunos Enfoques de Evaluación: Entre los principales enfoques utilizados para evaluar efectos e impactos de actividades programadas y ejecutadas para modificar una situación existente y alcanzar objetivos preestablecidos se destacan los siguientes:

   a) Evaluación sin objetivos predeterminados (Goal free evaluation) 1/. Se centra en recoger, obtener y analizar información y evidencias desde diferentes perspectivas, sobre la ejecución y resultados obtenidos de un determinado programa o proyecto sin que previamente se hayan identificado los resultados que se esperan obtener a través del ejercicio de la evaluación.

1/ SCRIVEN, Michael. "Prose and cons about goal free evaluation". The journal of educational. Center of the study of evaluation. UCLA, U.S.A., 1972

El evaluador expresamente evita el intercambio previo de ideas con los responsables del programa o proyecto para clarificar los objetivos de la evaluación, no consulta las expresiones explícitas (documentos, folletos) de los objetivos del programa o proyecto y solamente dedica su esfuerzo a establecer los "productos" obtenidos y sus efectos mensurables y los compara frente a una jerarquía de necesidades sentidas en la población beneficiaria. Se da énfasis a las entrevistas a informantes clave y se aplica el modelo de análisis que el evaluador define para encontrar y procesar evidencias como medio para juzgar la bondad del programa o proyecto.

b) Comparación entre grupos de beneficiarios. (Client-Comparison) 1/ El modelo se basa en establecer diferencias entre grupos poblacionales que reciben o son beneficiarios de las actividades ejecutadas y los que no lo son. El evaluador determina la "eficacia" de determinados "tratamientos" (conjuntos de acciones y recursos que llegan a los beneficiarios) para atribuir cambios en las características de los beneficiarios, a los efectos del programa o proyecto evaluado.

Requiere del uso de modelos experimentales o cuasiexperimentales y el evaluador debe diseñar hipótesis que se someten a comprobación empírica.

c) El enfoque de la "caja negra" (Black box approach) 2/ Se basa en analizar los insumos (contenidos educativos por ejemplo) y los productos (resultados del conocimiento adquirido por los alumnos) quedando el proceso educativo dentro de la "caja negra". Los métodos de análisis se orientan a comprobar y medir el conocimiento adquirido (cantidad y calidad) en los alumnos que se evaluan sin detenerse a analizar el proceso utilizado para la transmisión de los conocimientos.

1/ CASLEY, D.J., LURY, D.A. 1982. Manual para el seguimiento y evaluación de proyectos agrícolas y de desarrollo rural s.l, Banco Mundial pp 29-37

2/ PATTON, M.Q. 1978. Utilization Focused evaluation. Sage Publication, Sixth Printing, California, USA, pp 155-164.

Exige el diseño de una "prueba estandar" o examen, instrumento mediante el cual se evalúa y califica el aprendizaje de un grupo de alumnos o el incremento de conocimientos de los beneficiarios de un programa dado. Este tipo de evaluación no permite conocer el proceso educativo puesto que unicamente se concentra en los resultados obtenidos.

d) Evaluación de procesos 1/. Este enfoque supone que previamente se conocen los insumos y los resultados esperados pero se desea evaluar la eficiencia en los procesos utilizados para transformar los insumos en productos. Se incluyen aquí evaluaciones que se realizan para innovar o racionalizar las actividades y condiciones bajo las que se da el proceso de transformación.

Los estudios clásicos de "tiempos y movimientos" y los más recientes "círculos de calidad" constituyen aplicaciones de este enfoque cuya preocupación esencial es mejorar los procesos por lo cual su uso más generalizado se dá en el campo industrial. Existen sin embargo, aplicaciones de este tipo de evaluación en otras organizaciones para mejorar los procesos a través de los cuales ejecutan sus programas.

e) Evaluación del esfuerzo realizado 2/ - 3/. Se basa en la comparación entre metas esperadas y obtenidas. Este tipo de evaluación se centra en documentar la cantidad y calidad de las actividades que se realizan. Trata de responder a las preguntas cuanto se hizo? y qué tan bien se hizo? Se preocupa no solo en analizar el uso del tiempo y las actividades realizadas si no también en el aprovisionamiento y uso de los recursos frente a niveles de esfuerzo previamente definidos (metas).

1/ CASLEY, D.J., LURY, D.A. 1982. Manual para el seguimiento y evaluación de proyectos agrícolas y de desarrollo rural s.l, Banco Muncial pp 165-167

2/ FAO. 1981. Monitoring system for agricultural and rural development projects. FAO econonmic and social development paper 12 En. Roma pp 253-254.

3/ PATTON, M.Q 1978. Utilización focused evaluation. Sage Publication Inc, Sixth Printing, California, USA, pp 19-22

Se aplica una metodología de "balances" con indicadores para medir y establecer comparaciones entre lo programado y lo realizado. Existe una amplia tradición de uso de este modelo en organizaciones especialmente gubernamentales.

f) Evaluación de procesos y resultados 1/ Se centra la atención en establecer los resultados efectivamente alcanzados por un programa o proyecto así como en las conexiones causales existentes entre las acciones ejecutadas, sus resultados directos y los efectos e impactos consecuentes, considerando tanto los resultados planificados como los imprevistos sean estos de carácter positivo o negativo.

Este enfoque se lo puede llevar a la práctica mediante el uso de técnicas tales como el "estudio de caso" o la "investigación dirigida por el uso de resultados". Se considera además, que la revisión de la información escrita relevante, las entrevistas con personas claves debidamente seleccionadas y el trabajo de grupo que garantice una amplia discusión entre evaluadores y evaluados son elementos importantes del proceso.

2. La selección de un modelo para el IICA

Se intenta no repetir experiencias con modelos de evaluación que conllevan gastos excesivos, que dan como resultados enunciados o descripciones de hechos ya conocidos y cuyas recomendaciones, al no tener en cuenta las áreas de mayor interés y preocupación de quienes toman decisiones, son de limitado uso y de poco efecto para mejorar el desempeño de la institución, todo lo cual conduce a su rápido desprestigio y abandono 2/.

1/ PATTON, M.Q 1978. Utilización focused evaluation. Sage Publication Inc, Sixth Printing, California, USA, pp 19-22

2/ Basándose en más de una década de experiencias en evaluaciones de Programas, la AID demuestra que es fácil "pasar por alto el bosque" por los árboles, y a generar "informes de situación" o descripciones de problemas administrativos en vez de evaluaciones.
PROGRAM EVALUATION WORKSHOP (1986, San José, C. R) (Informe) Prepared by Pragma Corporation; Management Systems International; AID. Washington, D.C. p. irr.

Con frecuencia se cita el limitado éxito que se obtiene con las evaluaciones especialmente cuando se da poco uso a los resultados obtenidos para la toma de decisiones dirigida a mejorar el desempeño institucional. Además, la amplia experiencia de la aplicación de los diversos tipos de enfoques y modelos de evaluación anteriormente descritos da una base suficiente para seleccionar el enfoque de "evaluación por el uso de resultados" como el más adecuado cuando se busca mejorar el desempeño de una organización de la naturaleza del IICA.

Se considera entonces que es más conveniente conceptualizar la evaluación como una investigación dirigida por el uso que la organización define de antemano para los resultados que se esperan obtener del ejercicio. Se centra asi la atención de los evaluadores en aquello que la institución no conoce bien y necesita conocer, para mejorar su proceso de toma de decisiones, con el propósito deliberado de mejorar el desempeño de sus programas proyectos y actividades 1/.

La evaluación orientada por el uso de sus resultados, demanda la obtención sistemática de información relevante sobre las actividades y productos generados, los impactos obtenidos en un ámbito definido así como de los factores y condiciones que son determinantes de su logro. Dicha información es la que requieren quienes son responsables de tomar decisiones para establecer, validar o modificar esquemas alternativos de

---

1/ La denominada "Revisión Externa de Programas" de los Centros Internacionales de Investigación Agrícola del CGIAR,, así como la evaluación de Programas y Proyectos financiados con recursos AID, se realizan bajo el enfoque de evaluación por el uso de resultados. Ver:
CGIAR TECHNICAL ADVISORY COMMITTEE. Commisioned external program reviews of internacional agricultural research center, Terms of Reference and guidelines. In meeting (31, 1983, Tunisia) Rome, FAO. 14 p.
BOARD FOR INTERNATIONAL FOOD AND AGRICULTURAL DEVELOPMENT; AID. 1986. BIFAD evaluation estrategy and action plan for country project. Washington, D.C. 46 p.

cooperación técnica 1/. Este tipo de evaluación debe dar sustento a la toma de decisiones de tipo estrategico para mejorar la eficiencia y eficacia de Programas y Proyectos.

El análisis de la información asi obtenida debe conducir a la identificación de opciones para la toma de decisiones por parte de la Gerencia con base en el conocimiento objetivo de la forma en que se ejecutan las acciones programadas, y a una adecuada interpretación de los problemas críticos que afectan la eficacia de las acciones incluyendo aquellos problemas que la gerencia conoce y desea resolver pero que no ha tenido éxito suficiente en lograrlo 2/. Ello permite proponer bases de solución y reducir la incertidumbre que rodea el proceso de toma de decisiones.

En este enfoque el paso inicial y fundamental es definir previamente el uso de los resultados esperados en consulta con los diferentes centros de decisión y demás usuarios a quienes se dirigirán los informes resultantes. Se articula así el proceso de evaluación al de toma de decisiones y se centraliza la atención de los evaluadores en la realización de una "investigación dirigida" enmarcada dentro de términos de referencia precisos. De esta manera la evaluación contribuye directamente a mejorar el proceso de toma de decisiones para que las acciones de la organización sean más eficientes y eficaces.

1/ "Trabajando en forma iterativa entre necesidades específicas, objetivos contextuales y preguntas evaluativas focalizadas, es posible conducir una evaluación que sea útil para mejorar el programa, que es el propósito de la evaluación acordado entre los responsables de tomar las decisiones y los evaluadores. La clave para que la evaluación sea útil es lograr encajar la evaluación en las condiciones del programa y las necesidades de los decisores". PATTON, M.Q. 1978. Utilization focused evaluation. Sag Publication Inc., Sixth Printing, California, USA, p 303.

2/ La real y substancial contribución de la evaluación radica en su habilidad para proponer soluciones a problemas recurrentes. MORELL J.A. 1979. Program Evaluación in Social Research. Pergamon General Psychologies Series. Pergamon Press Inc. New York 10523, 194 p.

El uso de los resultados de la evaluación se define mediante el establecimiento explícito de las expectativas existentes tanto a nivel de las unidades responsables de las acciones de cooperación técnica como de sus niveles superiores de decisión operativa y normativa y de los organismos de contraparte. Ello exige un diálogo previo y claro entre los responsables de la evaluación y quienes serán los destinatarios de sus resultados, para poder determinar con precisión el tipo de información que se requiere conocer y que los evaluadores deben obtener y sustentar con base en la evidencia empírica 1/.

Para lograrlo es necesario definir los puntos de interés sobre los cuales se debe focalizar cada evaluación y desarrollar preguntas específicas para cada uno de ellos logrando así que la información adicional obtenida se convierta en un sustento efectivo para la toma de decisiones sobre lo que la organización desea y puede ser y hacer en el futuro.

En consecuencia, se define La evaluación de la cooperación técnica del IICA como un proceso de "captación, sistematización y análisis de información sobre la acción del Instituto, sus resultados y los factores y procesos que los explican, como insumo que sústente la toma de decisiones que implica la puesta en práctica de las recomendaciones resultantes teniendo en cuenta que a través del proceso de evaluación se ha determinado en forma sistemática, objetiva y con carácter selectivo la relevancia, eficiencia y eficacia de las acciones ejecutadas por las unidades operativas a cargo de la cooperación técnica".

1/ En la preparación de los Términos de Referencia del Panel de Expertos que deben realizar la revisión externa de los Programas de los Centros Internacionales de Investigación Agrícola, se invita a los diferentes niveles jerárquicos del CGIAR a proponer preguntas y aspectos específicos de los Centros para la consideración del Panel. Intervienen en este proceso, los miembros (organismos) del CGIAR, la Secretaría del CGIAR, el Comité Técnico Asesor y los propios Centros que serán evaluados.
Opus Cit pag. 6

La evaluación de resultados establece para un período definido de análisis los avances hacia el logro de los objetivos, los resultados concretos que se hayan obtenido, sean previstos o imprevistos, positivos o negativos. Precisa también cómo y porqué se ha llegado a tales resultados, y la pertinencia y validez de las acciones de cooperación técnica que se ejecutan.

La evaluación de la cooperación técnica debe permitir adoptar decisiones para introducir cambios de importancia en los objetivos, enfoques, estrategia general, asignación de recursos y en la modalidad de operación de las unidades responsables de su ejecución de tal manera que promuevan el mejoramiento de la calidad y efectividad de la cooperación técnica que se le ofrece a los países miembros.

Para lograrlo los informes de evaluación deben considerarse como instrumentos de manejo o gerencia de nivel superior, y su contenido estar supeditado a los resultados esperados que la institución define de antemano.

Dichos resultados se expresan bajo la forma de aspectos claves que el Instituto desea mejorar en la ejecución de la cooperación técnica ofrecida a nivel de la unidad operativa y proyecto evaluado y de las condiciones (factores limitantes y facilitantes internos y externos) en que esta se desenvuelve.

En consecuencia, los informes de evaluación deben centrarse en la identificación de hechos y de las causas de los mismos, de tal manera que se propongan recomendaciones efectivas y viables para superar limitaciones y hacer uso adecuado de las capacidades y potencialidades propias asi como de las que ofrece el ambiente en el que se desarrollan las actividades de cooperación técnica.

El informe de evaluación de resultados es el producto del trabajo de misiones Ad-hoc constituídas en cada caso y debe ser visto como un instrumento para mejorar el manejo de las unidades operativas, de sus

proyectos y del instituto en su conjunto. La evaluación se convierte así en complemento de otros instrumentos que requiere el ejercicio eficaz de la función directiva en los distintos niveles de decisión (supervisión, seguimiento y evaluación sobre la marcha).

Para que los informes sean adecuados deben reunir las siguientes características: VALIDEZ, en cuando dan respuesta a las necesidades de los decisores, OPORTUNIDAD al generarlos cuando se los requiere para adoptar decisiones efectivas, CREDIBILIDAD, al contener información lo suficientemente confiable como para basar en ella decisiones relevantes y VIABILIDAD al tener en cuenta las reales posibilidades de carácter financiero y político de la Institución para que las recomendaciones propuestas puedan ser aceptadas y ejecutadas.

El sistema de evaluación de resultados en el IICA se caracteriza en forma resumida en el gráfico No.1 en el cual se expresan los diferentes ámbitos que comprende la evaluación de resultados en el IICA, se precisan las etapas del proceso detallándose para cada una las actividades esenciales que comprende, se señalan los actores principales y como estos operan para generar un determinado producto y se indican sus resultados esperados.

El Sistema se ha diseñado de manera expresa para cubrir las necesidades de la institución. La propia práctica de su aplicación permitirá de una manera sistemática incorporar mejoras en su funcionmiento desde el punto de vista de los procesos y técnicas a usar y la intervención de los agentes clave de manera que sea un medio útil para mejorar el ejercicio de las funciones de dirección de la Institución.

3. Ventajas y Limitaciones del modelo

a. Ventajas

- La evaluación se diseña con base en un acuerdo previo entre los niveles directivos de la organización y los evaluadores a través del

Cuadro No. 1 El Sistema de Evaluación de Resultados

CONTRIBUCION AL PAIS

MAYOR EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES DE COOPERACION EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS QUE LE DIERON ORIGEN

CONTRIBUCION A LA INSTITUCION

- JERARQUIZAR TECNICAMENTE LA INSTITUCION
- MEJORAR ESQUEMAS OPERATIVOS
- DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA

- Mejorar la ejecución de la Cooperación Técnica (resolviendo limitaciones y haciendo un uso efectivo de los recursos y las potencialidades, considerando la situación concreta en que se la ejecuta)
- Mejorar la elaboración de nuevos instrumentos de cooperación técnica
- Valorar la contribución de la cooperación técnica ejecutada a la obtención de los objetivos institucionales

CONTRIBUCION AL MECANISMO DE EVALUACION

- MEJORAR EL PROCESO E INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACION

AMBITO DE LA EVALUACION	PARA QUE				
		PRODUCTO	- Precisar aspectos a enfatizar en el análisis y definir los resultados esperados de la evaluación y metodología	- Establecer los resultados efectivamente logrados y los factores que los explican	- Corregir limitaciones y aprovechar oportunidades
. DIRECCIONES DE PROGRAMA		INSTRUMENTOS QUE CONTIENEN EL PRODUCTO	- Alcance de trabajo - Marco de Análisis	- Informe de evaluación	- Memoranda del Director General - Acuerdos del Comité de Programación. - Informes de Seguimiento de Acuerdos
. REPRESENTACIONES	CUANDO		- Antes de iniciar la evaluación	- Durante el curso de la evaluación	- Inmediatamente después que se concluye la evaluación y durante el plazo que se defina
	COMO		- Desarrollando el alcance de trabajo para cada Misión de acuerdo con la guía de preparación y definiendo un marco de análisis ad-hoc	- Análisis de Gabinete de la ejecución de la coop. técnica y sobre el terreno haciendo uso de técnicas específicas de captación y análisis de información y verificación de evidencias	- Reuniones con los Evaluadores. - Canales y Procedimientos Institucionales - Mediante mecanismo de seguimiento de decisiones.
. PROYECTOS	QUIENES		- DIPROE (Prepara) - Director General (Aprueba) - Evaluadores (Complementar)	- Misión de Evaluación	- Director General. Comité de Programación - Jefes de Proyecto. *Unidades de Apoyo. - Director General. Comité de Programación
	QUE		PROPOSITO Y ALCANCE DE LA EVALUACION; ENFOQUE Y METODO DE EVALUACION	CAPTACION Y SISTEMATIZACION DE INFORMACION; ANALISIS Y GENERACION DE ALTERNATIVAS; PRESENTACION DE ALTERNATIVAS	APROBACION DE DECISIONES; INSTRUMENTACION DE DECISIONES; AJUSTE DE DECISIONES
			PREPARACION DE LA EVALUACION ETAPA I	EVALUACION ETAPA II	SEGUIMIENTO DE LAS DECISIONES ETAPA III

cual se definen con claridad el propósito del ejercicio y los resultados que de él se esperan obtener.

- Se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo al identificar previamente las áreas específicas de interés para la posterior toma de decisiones, lo cual permite aclarar el tipo de información que se debe captar y la evidencia que es necesario obtener.

- Los procedimientos y técnicas de captación y análisis de la información se eligen una vez que estan claramente definidos los usos que se darán a los resultados de la evaluación y las áreas en que se centra el análisis y no al revés como sucede con frecuencia.

- Se articula la evaluación al proceso de toma de decisiones lo cual permite que la organización haga un uso efectivo de las conclusiones y recomendaciones para mejorar su desempeño considerando las condiciones ambientales en que se desenvuelve.

- Se focaliza la atención sobre problemas o aspectos que no se conocen bien y en las relaciones de casualidad involucradas en el proceso de cooperación técnica que se analiza, reduciendo la incertidumbre que rodea la toma de decisiones.

- Se mantiene la objetividad requerida y se contribuye con los responsables de unidades operativas y de proyectos a aclarar las estrategias de acción en que se sustentan las acciones de la cooperación técnica.

b. <u>Limitaciones</u>

- Cada evaluación se convierte en un caso, lo que hace necesario cada vez identificar los resultados que se esperan obtener,

detallar las preguntas para guiar la evaluación y ajustar los instrumentos correspondientes.

- Demanda tiempo de los evaluados para dialogar con los evaluadores y ayudarlos a entender la dinámica de la organización para facilitar la captación y análisis de la información relevante.

- Requiere de evaluadores con capacidad analítica y flexibilidad para entender el modelo de acción en que se sustenta la cooperación técnica y conducir el ejercicio de tal manera que se obtenga la información que los usuarios esperan como resultado.

- La información que se genera, con frecuencia permite tomar decisiones "satisfactorias" en vez de decisiones " óptimas". Esto debido a que los decisores deben actuar con oportunidad y es difícil que tengan, en un determinado momento la información sobre todas las alternativas posibles y los efectos de cada una de ellas.

4. Diferencias con los procesos de supervisión, seguimiento, y evaluación sobre la marcha.

Para diferenciar y delimitar el contenido y alcance de la evaluación de resultados es importante precisar conceptos sobre otros procesos institucionales que también implican el uso de información, análisis y toma de decisiones (seguimiento, supervisión, evaluación sobre la marcha).

a) El seguimiento: Se hace periódicamente a nivel de cada unidad para registrar información sobre las operaciones de tal manera que se pueda fácilmente comparar lo programado con lo ejecutado. Incluye la captación, sistematización, almacenamiento y recuperación de información sobre la realización de actividades, uso de recursos (gasto efectivo y compromisos de gasto de recursos financieros principalmente), generación de productos y sobre la evolución de factores críticos que condicionan las operaciones.

En cuanto al uso de recursos presupuestales se refiere el seguimiento se da en el IICA a través de la Dirección de Finanzas y de las unidades de administración de las Representaciones. En relación al personal, el seguimiento de su desempeño se realiza por la Dirección de Recursos Humanos, a través de la aplicación periódica que hacen las instancias jerárquicas superiores, del Reglamento de Personal aprobado por la JIA. La SDGAOperaciones y las Direcciones de Programa, a través del Sistema Unico de Informes, registran la realización de actividades de cooperación técnica y los avances en la obtención de resultados.

El registro periódico de información constituye la memoria de las unidades operativas, de sus proyectos y de la Institución, lo cual facilita el análisis retrospectivo de lo actuado. En consecuencia, el seguimiento se circunscribe a la generación y manejo de información para el posterior exámen intensivo (análisis) de las operaciones tanto a nivel administrativo como técnico.

b) La supervisión: es un proceso que se realiza a través de la estructura jerárquica institucional en forma permanente y cotidiana, con la finalidad de verificar la calidad, pertinencia y oportunidad del trabajo que se realiza. La supervisión por ser parte inherente a la tarea directiva permite efectuar ajustes inmediatos, orientar la ejecución de las tareas concretas y la entrega efectiva de los recursos en el sentido deseado. La supervisión se realiza directamente a través de la relación jefe-subordinado o por delegación de autoridad en forma escalar en la estructura jerárquica de la Institución.

c. La evaluación sobre la marcha: se refiere al análisis crítico de la información que se generan a través de la entrega, el seguimiento sobre la ejecución de las acciones de cooperación técnica y del uso de los recursos asignados.

Permite establecer los avances en la realización de acciones y obtención de productos, identificar las diferencias entre la ejecución efectiva de las acciones y la forma en la cual éstas fueron programadas, para determinar las variaciones entre lo realizado y lo expresado en la programación operativa anual.

La evaluación sobre la marcha permite adoptar decisiones que generan cambios de tipo operativo en el contenido, orientación, ritmo, secuencia e interrelación de las actividades que ejecutan las unidades operativas y en el uso de los recursos, de manera tal que sea posible identificar y superar restricciones internas o externas para avanzar en la dirección que señalan los objetivos y de acuerdo con la estrategia anual establecida.

Al Subdirector General le compete el seguimiento y la evaluación sobre la marcha de las acciones de las Direcciones de programa, mientras que a estas les corresponde ejercer iguales funciones a nivel de los Proyectos de la Dirección y de Multinacionales asignados.

La Sudirección General Adjunta de Operaciones, con base en los productos del sistema único de informes y teniendo en cuenta la información sobre ejecución presupuestal elabora informes trimestrales de evaluación para cada una de las áreas (Central, Caribe, Andina y Sur) en que se han dividido las operaciones del Instituto.

El Seguimiento de la ejecución y la evaluación sobre la marcha de las Representaciones, proyectos nacionales así como de los proyectos multinacionales de área, es responsabilidad de las correspondientes Direcciones de Operaciones de Area.

La Dirección de Finanzas es responsable de dar segimiento y supervisar la ejecución presupuestal del operativo aprobado por las diferentes unidades, generando información que es resumida y agregada por la Dirección de Programación y Evaluación en el informe global de "Análisis de la Ejecución Presupuestaria del Programa Operativo" que se presenta al Comité de Operaciones para su análisis y posterior consideración del Director General.

Se facilita así a los niveles correspondientes tomar decisiones para adaptar o ajustar lo programado y la modalidad de trabajo de las unidades operativas y de sus proyectos de tal manera que se puedan alcanzar los resultados anuales que se definen en los programas operativos aprobados.

CAPITULO III

LOS ELEMENTOS ESENCIALES DEL SISTEMA

1. Fundamentos y Base Normativa

De acuerdo con lo estipulado en el artículo cuarto de su convención el Instituto tiene, entre otras funciones, la de "formular y ejecutar planes, programas, proyectos y actividades de acuerdo con los requerimientos de los Estados Miembros, para contribuir al logro de los objetivos de sus políticas y programas de Desarrollo Agrícola y Bienestar Rural".

Por su parte el Plan de Mediano Plazo 1987-1991 establece que el "Sistema de Programación y Evaluación" es el mecanismo a través del cual se evalúan nuevos proyectos e iniciativas y se asignan los recursos presupuestarios en forma coherente con los objetivos y prioridades establecidas en dicho Plan. Al mismo tiempo, permite la retroalimentación de los niveles centrales de dirección mediante la evaluación de las acciones ejecutadas por parte de las unidades de cooperación técnica.

Se ha definido además que la Dirección de Programación y Evaluación (DIPROE) actuará como ente coordinador del Sistema y es la unidad responsable de organizar y coordinar las evaluaciones que se realizarán tanto a nivel de Programas como de Representaciones y Proyectos, por equipos Ad-Hoc conformados con participación de consultores externos al Instituto.

2. Finalidad del Sistema de Evaluación

El sistema se propone proporcionar a las instancias de decisión del IICA, información confiable y evidencia adecuada sobre la efectividad del desempeño de las unidades operativas a cargo de la cooperación técnica y

de sus proyectos, de tal manera que las decisiones que se adopten sean correctas y efectivas, sustentadas en hechos y en un mejor conocimiento de los proceso y condiciones concretas en que se ejecutan las acciones acordadas.

Se espera además que su operación:

- Contribuya a fortalecer el ejercicio de las diferentes funciones que implica el manejo de la institución, aportando elementos de previsión sobre problemas y oportunidades a quienes tienen responsabilidad de decisión, para ejercer su autoridad e influencia y dirigir la acción y el desarrollo de la institución (en condiciones de incertidumbre, control parcial y constantes cambios de su entorno) hacia el logro de sus fines superiores y,

- Facilite el ejercicio del análisis crítico y retrospectivo de la pertinencia y efectividad de la cooperación técnica que se ejecuta en ámbitos definidos bajo la responsabilidad de una unidad operativa o un jefe de proyecto. Se logrará así mejorar la prospectiva de la institución, incorporando las enseñanazas obtenidas de las evaluaciones, a través de un proceso efectivo de aprendizaje institucional.

3. <u>Ambito, objetivos y uso de resultados de la evaluación</u>

El sistema evaluará, en una perspectitva integral las acciones del IICA a nivel de las Direcciones de Programa y de las Representaciones en los países, como unidades operativas responsables de ejecución de instrumentos de cooperación técnica. Como complemento se evaluarán proyectos individuales seleccionados de acuerdo a los siguientes criterios:

a. Cuando el análisis de los informes periódicos de supervisión, seguimiento y evaluación sobre la marcha, realizado por las instancias jerárquicas correspondientes, evidencie problemas en la fase de ejecución que arriesguen la obtención de los resultados esperados.

b. Para cumplir con estipulaciones de convenios o contratos suscritos por el instituto.

c. Cuando al completar la fase de ejecución se considera conveniente su evaluación como parte del proceso de aprendizaje institucional, o deba tomarse decisión sobre la iniciación de una segunda etapa.

3.1 La Evaluación de las Direcciones de Programas

a. Ambito: El ámbito de evaluación de las Direcciones de Programa incluye:

- Las acciones para su conducción
- Los proyectos de la Dirección
- Los proyectos multinacionales asignados y
- Los proyectos que a nivel de país ejecutan las
- Representaciones en las áreas de concentración del Programa.

b. Objetivos. Pueden sintetizarse así:

- Determinar los avances en el conocimiento de la problemática a enfrentar por el Programa, el desarrollo de enfoques conceptuales y metodológicos para las áreas de concentración y su efectiva adopción como base para i) la definición de políticas en los países y el planteamiento de soluciones alternativas a problemas sectoriales e institucionales, ii) la ejecución de las acciones de cooperación técnica del IICA y iii) el desarrollo y mantenimiento de las ventajas comparativas de la institución en dichas áreas

- Evaluar los avances en la obtención de los objetivos que para el Programa se establecen en el PMP y se detallan en los

"Lineamientos para la cooperación del Programa", a través de la generación de información concreta sobre su oportunidad, calidad, pertinencia y articulación con los objetivos establecidos en los respectivos documentos de proyecto aprobados.

- Establecer la validez de la estrategia operativa utilizada y su incidencia en la obtención de los resultados esperados.

- Valorar el desempeño de la función de Dirección en términos de la efectividad de las relaciones al interior del IICA como las externas, en relación con los resultados obtenidos.

En consecuencia, a tráves del ejercicio de evaluación deberá obtenerse información relevante que permita:

- Recoger evidencia de la aplicación y utilidad de los enfoques conceptuales y métodos desarrollados por el Programa para la formulación y ejecución de proyectos y adoptar medidas para el mantenimiento y desarrollo del liderazgo técnico del Instituto en las áreas de concentración definidas.

- Valorar los procedimientos internos que utiliza el Programa para dar seguimiento a la evolución de la problemática a enfrentar e interpretar otros cambios que afecten la válidez de las actividades y resultados previstos para cada área de concentración temática definidas en el Documentos "Lineamientos para la Cooperación del Programa".

- Obtener evidencia y determinar los factores que expliquen los resultados previstos y no previstos, positivos y negativos de la ejecución de los Proyectos de la Dirección del Programa y de los multinacionales asignados estableciendo el efecto e impacto logrados en los organismos de contraparte y su contribución al

logro de los objetivos definidos para el Programa. En los casos en que así se defina, se analizarán los productos generados por los proyectos a nivel de país para contribuir a clarificar los factores determinantes del logro de los objetivos del Programa.

- Entender, validar y perfeccionar la estrategia operativa empleada por la Dirección del Programa y su relación con los resultados obtenidos.

- Ratificar o modificar objetivos, estrategia y asignación de recursos.

- Mejorar el rendimiento o desempeño de los Proyectos de la Dirección de Programa y de los multinacionales asignados mediante la adopción de decisiones que conlleven el mejoramiento de su estrategia y los supuestos o hipótesis en que se fundamentan, resolver las limitaciones críticas para el logro de resultados y hacer más viable su obtención con el tiempo y recursos disponibles. Se aplicará también este análisis al grupo de proyectos ejecutados a nivel de país que se seleccionen para ser incluídos en la evaluación del Programa.

- Documentar las limitaciones en la obtención de los objetivos del Programa atribuibles a la asignación y efectivo aprovisionamiento de recursos o a la operación de los servicios de apoyo y adoptar las medidas de correción o previsión necesarias.

- Adoptar medidas para mejorar la relación con otros organismos internacionales y fuentes financieras de cooperación para el desarrollo agrícola y rural en función de los lineamientos que al respecto se definen en el Plan de Mediano Plazo.

- Evaluar el apoyo recibido por la Dirección del Programa de otras unidades del Instituto.

3.2 Evaluación de las Representaciones en los Países.

a. Ambito:

Está delimitado y caracterizado por los procesos de definición de la Estrategia del IICA a nivel del país, la función de gerencia desarrollada por la Representación en la ejecución de la cooperación técnica concertada, la atención de demandas coyunturales y el análisis de los resultados de los proyectos de cooperación técnica y de servicios que se estén ejecutando a nivel país.

b. Objetivos. Se refieren a:

- Validar la Estrategia de Acción del IICA a nivel del país determinando la consistencia de la cooperación técnica concertada en relación con las características del entorno sectorial e institucional del país, la coherencia con los requerimientos que establece el PMP y los instrumentos de cooperación técnica seleccionados para cumplir los términos de la concertación.

- Determinar la capacidad de la Representación para interpretar y ajustar la cooperación técnica a los cambios del entorno evitando efectos negativos en los resultados previstos, responder a nuevas demandas generadas por dichos cambios y utilizar al máximo a los restantes servicios de cooperación técnica y administración que generen o movilicen recursos financieros y técnicos hacia las áreas problema identificadas y para las cuáles el Instituto está contribuyendo a encontrar soluciones.

- Determinar el grado de uso e institucionalización de los resultados de la cooperación técnica por parte de los organismos de contraparte y la utilidad de los servicios técnicos y administrativos de que el IICA dispone en el país.

- Determinar la colaboración recibida de otras unidades del IICA para la definición de su estrategia, el apoyo técnico para la ejecución de sus proyectos y la movilización y obtención de recursos internos y externos.

Las preguntas que los evaluadores deben responder, conducirán a obtener información relevante que permita:

- Recoger evidencias de la utilidad de las normas y procedimientos aplicados para identificar áreas problema y planificar una cooperación técnica que sea: i) consistente con la problemática ylos objetivos de políticas sectorial e institucional definidos por el país para enfrentarla y ii) coherente con las características de los servicios de cooperación técnica y los recursos que el Instituto asigna a la Representación y concertada en los mejores términos para el país y el IICA.

- Analizar la estructura y procedimientos administrativos y la aplicación de las normas vigente para el aprovisionamiento, control y protección de los recursos aprobados para la ejecución de las actividades.

- Evaluar procedimientos internos utilizados por la Representación para interpretar los cambios en el entorno sectorial e institucional y ajustar la cooperación técnica para evitar efectos negativos en la obtención de resultados.

- Identificar medidas para mejorar los mecanismos operativos de la Representación para utilizar al máximo los servicios técnicos y administrativos que determine una capacidad de respuesta a nuevas demandas y de aprovechar las oportunidades de generar y/o movilizar recursos externos.

- Establecer mecanismos para incrementar las relaciones externas de la Representación en tal forma que los niveles de Dirección Superior del Sector Público y Privado Agrícola, conozcan y valoren las potencialidades y características de los servicios de apoyo técnico y de administración de recursos que ofrece el Instituto.

- Recoger evidencias sobre la calidad, utilidad oportunidad y uso que hacen los organismos de contraparte de los productos generados por los proyectos de cooperación técnica y de servicios; así como su grado de institucionalización.

- Evaluar el apoyo recibido por la Representación de otras unidades del Instituto.

3.3 Evaluación de los Proyectos de Cooperación Técnica.

a. Ambito:

La evaluación de resultados de proyectos individuales incluye los procesos de:

i) diseño, concertación y aprobación,

ii) puesta en marcha, ejecución y ajustes y

iii) uso e institucionalización de los resultados generados por el proyecto a nivel de los organismos destinatarios de la cooperación técnica.

b. Objetivos. Cuando la evaluación se realiza durante la fase de ejecución del Proyecto son:

- Mejorar su rendimiento o desempeño mediante la adopción de decisiones que lleven a: i) perfeccionar su estrategia operativa y los supuestos o hipótesis en que se fundamenta, ii) resolver las limitaciones críticas que restringen la obtención de resultados

para hacer más viable el logro de los objetivos en el tiempo y con los recursos disponibles.

- Establecer el grado de avance en el uso e institucionalización de los resultados obtenidos, a nivel del organismo de contraparte.

- Valorar el grado de avance en la contribución al programa respectivo y en particular al área de concentración en que se ubica, en términos de aportes al mejor conocimiento de la problemática, validación del enfoque y métodos con los que el IICA actúa y al desarrollo de tecnología y conocimiento que pueden ser de utillidad para otros proyectos o acciones del Instituto.

Los resultados de la evaluación durante la fase de ejecución, bajo la forma de hallazgos (hechos), conclusiones y recomendaciones permitirán alimentar el proceso de toma de decisiones del Instituto para adoptar medidas y poner en práctica acciones referentes a:

- Revisar los objetivos, supuestos y estrategia del proyecto asi como la asignación de recursos, incluyendo decisiones centrales en torno a continuarlo, suspenderlo o modificarlo sustancialmente.

- Mejorar los procedimientos internos de manejo, en particular su capacidad de adaptación y respuesta a cambios en el entorno y de los mecanismos de relación con agentes claves para mejorar su efectividad.

- Identificar las limitaciones en el funcionamiento de los mecanismos operativos derivados de la participación de distintas unidades del Instituto que afectan la efectividad de los proyectos, con el propósito de adoptar medidas para su modificación, mejorar los servicios internos de apoyo y los procedimientos de supervisión, seguimiento y evaluación sobre la marcha.

Los objetivos de la evaluación de resultados cuando se realiza al finalizar el proyecto son:

- Validar y perfeccionar el enfoque y métodos que usa el Programa para el diseño de nuevos proyectos y de otras acciones de Cooperación Técnica asi como para mejorar otros proyectos similares en ejecución.

- Sistematizar y valorar la tecnología que el IICA genera a través de sus proyectos para el área de concentración del programa en que se enmarca el proyecto evaluado.

- Contribuir al diseño de políticas para el desarrollo de los recursos humanos del Instituto, que permitan resolver limitaciones en la ejecución de los proyectos atribuibles a deficiencias de desempeño del personal a cargo de las acciones.

- Dar cumplimiento a los propósito de la evaluación expresamente definidos en los convenios o acuerdos firmados por el Instituto.

- Efectuar un balance final de resultados del Proyecto que sirva de base para proponer una segunda etapa de ejecución y dar sustento a la obtención de recursos financieros externos y/o regulares adicionales.

- Incorporar en la ejecución de proyectos en curso o a nuevos proyectos que se definan las experiencias exitosas de los que terminan y cuyo manejo y resultados concretos ameriten su replicación.

Cuando se trate de evaluaciones que se deben efectuar por requerimiento contractual, con base en el propósito que se haya definido, se deberá especificar para cada caso el uso que se le dará a los resultados esperados del proceso de evaluación, de tal manera que sea posible

orientar a los evaluadores.1/

Cuando se realiza una evaluación para decidir si se inicia etapa del proyecto los resultados deberán permitir a los correspondientes tomar la decisión de ejecutar o no dicha et ello deberá concentrarse el análisis en:

- Identificar y valorar los resultados directos del proyec efectos e impactos logrados, tanto positivos como planificados e imprevistos, de tal manera que se pueda ef balance final y juzgar su eficiencia y eficacia.

- Determinar los vacíos y limitaciones en los resultado esperaba obtener y que pudieran ser superados si se decide una nueva etapa del proyecto.

- Identificar los factores claves que incidieron en el proyecto y que se deberían mantener o mejorar, si se inicia etapa del proyecto

4. Procedimientos e Instrumentos del Sistema

De acuerdo con el enfoque adoptado se ha seleccionado al "investigación dirigida por el uso de resultados" como el más para la evaluación de los resultados de la acción del IICA. Su corresponderá a Misiones de Evaluación Ad-Hoc para cada unidad o proyecto a evaluar y que estarán conformadas por:

a. Consultores externos seleccionados de acuerdo con su es académica y experiencia en la temática de evaluación.

1/ Es importante que en los futuros convenios o contratos que el IIC y que incluyen cláusulas sobre la evaluación se precise el us resultados esperados de dicho proceso.

b. Especialistas del IICA.

c. Un funcionario de la DIPROE quien tendrá a su cargo el apoyo de la Misión y actuará como Secretario Técnico.

Los procedimientos para realizar la evaluación de las Direc Programa, Representaciones y Proyectos se resumen en las actividades siguientes:1/

a. Etapa 1. Preparación

Implica la definición de los propósitos de la evaluación, los alcances del ejercicio, la precisión del producto espera definición de las tareas que implicarán el trabajo de l Comprende las actividades relacionadas con: i) La formul alcance de trabajo para la Misión, ii) la recopilación y siste de la Documentación Básica que contendrá evidencia sobre lo centrales que guiarán el análisis, iii) la integración de la Mis concertación del apoyo logístico y administrativo requerido.

El alcance de trabajo incluye los términos de referencia que propósito de la evaluación, precisan el Marco de Análisis confo las interrogantes sobre las cuales se focaliza el análisis de y cuyas respuestas alimentarán posteriormente el proceso de decisiones. Contiene además, la descripción del contenido es informe de evaluación indicando los aspectos a enfatizar presentación de los resultados del análisis y el Plan de Trab debe desarrollar para el efectivo cumplimiento del cometi misión. Esta etapa se inicia una vez que el Director General a Plan Anual de Evaluación que elabora DIPROE y finaliza cuando se constituye en la sede de la unidad operativa o proyecto a eva

1/ Estas etapas y sus actividades se presentan en detalle en el Ca del presente documento.

b. Etapa 2. Ejecución

Corresponde al desarrollo del trabajo de la misión que i selección de la documentación con información relevante obtención de evidencias y la confrontación de resultados terreno haciendo uso de técnicas específicas para sistema análisis de información y verificación de hipótesis. Se log establecer los resultados efectivamente logrados con la co técnica ofrecida y los factores que los explican.

Comprende las actividades de orientación de la Misión, re documentación, realización de entrevistas con informantes pr seleccionados, trabajo en grupo con los responsables de l operativa o proyecto en evaluación, visita a las áreas proyectos, preparación y presentación del informe prelim resultados a las autoridades y personal de la unidad o proyecto e

c. Etapa 3. Adopción de Medidás y Seguimiento de su aplicación.

Comprende la presentación del informe al Comité de Program parte del jefe de la Misión y el acuerdo sobre recomendac Director General en relación a aceptación del informe y la sel medidas a implementar, que una vez aprobadas serán instrument los Directores de las unidades y jefes de proyecto a trav canales y procedimientos institucionales establecidos.

La DIPROE dará seguimiento a la implementación y cumplimiento decisiones que se adopten consignándolo en un informe de cumpli: acuerdos que entrega al Director General

5. Responsabilidades para la Operación del Sistema.

Como todo sistema institucional que pretenda tener continuidad y su diseño e implantación requieren de una acción deliberada para m en operación y lograr su desarrollo. Por ello es importante e

normas, procedimientos y responsabilidades claramente definidas a los centros de Dirección y Unidades de organización que intervie funcionamiento.

Para mantener su vigencia y utilidad el sistema se debe ir perfe progresivamente para dotarlo de las características de flexib capacidad que le permitan adecuarse a los cambios y la evoluci necesidades de información para la toma de decisiones sobre los r del desempeño de la institución.

Lo anterior implica que los niveles superiores de direccion y las de ejecución asuman a plenitud las responsabilidades y atribuciones competen y que se detallan a continuación:

Junta Interamericana de Agricultura y/o Comité Ejecutivo:

a) proponer la evaluación de unidades operativas o proyectos y

b) conocer las conclusiones y recomendaciones de las eva realizadas y tomar las decisiones que considere pertinentes.

Director General:

a) Aprobar el Plan Anual de Evaluaciones elaborado por DIPROE,

b) definir la integración de las Misiones de Evaluación,

c) aprobar las medidas que se implementarán para dar cumplimient recomendaciones que surjan de las evaluaciones y

d) aprobar los ajustes al Sistema que surjan de la com periódica de su pertinencia y efectividad.

Subdirector General:

a) Participar en la elaboración del plan anual de evaluación

b) aprobar los alcances de trabajo de las Misiones y

c) dirigir en el comité de programación el análisis de los l
conclusiones y recomendaciones contenidas en los ini
evaluación.

Comité de Programación:

a) Analizar los informes de evaluación presentados por el jefe de

b) recomendar al Director General la aprobación de los Ini
Evaluación con el señalamiento de las medidas que deben
para dar cumplimiento a las recomendaciones principales.

Subdirección General Adjunta de Operaciones

a) Preparar conjuntamente con la DIPROE, el "Alcance de Traba
Documentación Básica para las Misiones y proporcionar apoyo
logístico para la evaluación de los Representaciones y los
multinacionales de área;

b) participar en la presentación de los informes de evaluaci
representaciones en los países a través de la Direc
Operaciones de Area correspondiente

c) participar en el análisis de los informes de evaluación pr
al comité de programación y en la selección de medida
aplicadas para el cumplimiento a las recomendaciones,

d) con base en el dictámen que sobre los informes de evaluación Comité de Programación y de las decisiones del Director coordinar su puesta en práctica en las unidades operativa jurisdicción

e) suministrar a DIPROE información sobre la aplicación de las acordadas y sus resultados.

Direcciones de Programa

a) Preparar, conjuntamente con la DIPROE el alcance de tra Documentación Básica para las misiones y proporcionar apoyo t logístico para la evaluación de la Dirección del Program proyectos, de los multinacionales asignados, y de los que se a nivel de las representaciones.

b) participar en el análisis de los informes de evaluación pr al Comité de Programación y en la selección de medida aplicadas para el cumplimiento de las recomendaciones;

c) con base en los acuerdos del comité de programación y decisiones del Director General, aplicar las medidas acorda el cumplimiento de las recomendaciones y/o coordinar su práctica en los proyectos de la Dirección y multinacionales y

d) proporcionar a DIPROE información sobre la ejecución de la acordadas y sus resultados.

Representaciones en los Países:

a) apoyar la ejecución del Plan Anual de Evaluaciones en lo con a la propia oficina, a los proyectos bajo su responsabilidad multinacionales con actividades en el país, asignando los rec apoyo necesarios para llevarla a cabo;

›ar con la DIPROE en la preparación de la Documentación Básica
:ance de Trabajo para las Misiones de evaluación;

›ar en la presentación preliminar de resultados de los
› de evaluación de la Representación y de los proyectos a su

ı práctica las medidas acordadas por las instancias superiores
cumplimiento de las recomendaciones aprobadas.

le Programación y Evaluación (DIPROE):

r el Plan Anual de Evaluaciones de acuerdo a los criterios
:idos y presentarlo para consideración y aprobación del
r General;

r conjuntamente con los Directores de Unidades Operativas y/o
Jefes de Proyectos a evaluar los alcances de trabajo y la
tación Básica requerida para las Misiones de Evaluación;

ar el apoyo logístico para las misiones y actuar como su
ría técnica.

ar con los Directores de Programa, Directores de Operaciones
a y Representantes en los países las reuniones de presentación
informes preliminares de resultados por parte de las Misiones
uación y

ar la presentación del informe final de Evaluación de
s Operativas y Proyectos ante el Comité de Programación por
el Jefe de la Misión de Evaluación correspondiente.

r las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones
das, así como las enseñanzas que de ellas se desprenden;

seguimiento de la aplicación de las decisiones adoptadas para en práctica las recomendaciones e informar de ello al Director al.

oner las modificaciones necesarias al sistema para hacerlo cada más eficiente y eficaz.

el Sistema

yen aquí las metodologías desarrolladas para el Sistema y los asignados permanente o periódicamente por las unidades que lo para su operación.

lógicos.

s metodologías, procedimientos e instrumentos diseñados para alizar las evaluaciones de unidades operativas y proyectos.

s procedimientos internos para poner en práctica las ecomendaciones de los informes de evaluación orientadas a mejorar la ficiencia y eficacia de las Unidades Operativas a cargo de la ooperación Técnica y de los Proyectos, con un criterio de portunidad.

os procedimientos para dar seguimiento al cumplimiento de las lecisiones que se sustenten en los informes de evaluación, proponer nedidas para lograr una efectiva retroalimentación a los diferentes niveles de decisión y difundir los resultados en una perspectiva de aprendizaje institucional.

anos

Están constituídos por los consultores externos, los técnicos de los Programas y otros especialistas del IICA que integren las Misiones de

c. Fin

7. Admin

La ob
respo
que l

El Pl
logra
de la
de p
preest

Inclui
evalua
sistem

La bue
normas
(bases
diferen

uación y personal de la División de Evaluación de DIPROE. Se ará además con el apoyo del personal técnico y administrativo de unidades a evaluar.

eros

ecursos financieros para el funcionamiento del sistema provienen i) asignaciones presupuestales de recursos regulares asignados a PROE para evaluación. ii) recursos de las unidades operativas, la participación de sus técnicos en las misiones de evaluación e conformen. iii) recursos que se asignen para evaluación de ctos con financiamiento externo de acuerdo a lo que se lezca en los convenios o contratos respectivos.

.ón y Desarrollo del Sistema

de los objetivos definidos para el Sistema, requiere de la y coordinada participación de todas las unidades y dependencias ran, mediante el cumplimiento de las atribuciones asignadas.

l de Evaluaciones es uno de los instrumentos principales para buena administración del sistema. Comprenderá la programación aciones de unidades operativas (programas y representaciones) y s individuales que se seleccionen de acuerdo a los criterios los.

más actividades de revisión de enfoques y técnicas de eventos para dar a conocer los resultados de la aplicación del

inistración del Sistema conlleva además, el desarrollo de icas para organización del soporte logístico y de información itos) que las Misiones de Evaluación requerirán en los itos de trabajo.

Para l
logísti
evaluac
desarro

a. Ases
opera
estab

b. Propo
instr
respo
Progra
divers

c. Desarr
la rev
por la
coopera

d. Respons
contenga
y proyec
sobre l
de compu

e. Efectuar
mecanismo
ajustes q

8. Comprobacione

El proceso per
que éste man
de decisiones
progresiva el

adecuada administración del Sistema la DIPROE coordina y da apoyo para el adecuado cumplimiento de las actividades que comprende la . Además para asegurar la operación del sistema y lograr su le corresponde:

· al Director General del IICA en la toma de decisiones para la n y desarrollo del Sistema de evaluación de acuerdo a lo ido en el Plan de Mediano Plazo.

y desarrollar el enfoque, metodologías y procedimientos, ıtos y técnicas para la evaluación de las unidades operativas les de ejecutar la Cooperación Técnica del IICA (Direcciones de y Representaciones en los países) y de sus proyectos en las nodalidades.

r los procedimientos y velar por su adecuada utilización para n, discusión y utilización de los resultados de la evaluación structura de dirección del Instituto, los destinatarios de la ı técnica y organismos financieros interesados

izarse del mantenimiento actualizado de bases de datos que los resultados de las evaluaciones de las unidades operativas , de las decisiones adoptadas con base en las evaluaciones y resultados de dichas decisiones, mediante el uso de tecnología ón que facilite su recuperación y consulta inmediata.

robaciones períodicas de la pertinencia y eficacia del : Evaluación a la luz de sus objetivos, para proponer los ean pertinentes y las medidas para su desarrollo.

eriódicas de la eficacia del sistema

lico de verificación de la eficacia del sistema permitirá ıga su adecuación a las necesidades de los procesos de toma interior de la institución, y permitirá en forma gradual y erfeccionamiento de sus instrumentos y procedimientos, de

mane
eval

La r
cada
proye
exper
IICA)
de lo

Tambi
obten
insti
efect

ue la institución aproveche plenamente los resultados de las
nes para mejorar su desempeño.

ón periódica tomará en cuenta las opiniones que se obtengan de
ceso particular de evaluación de un programa, una oficina o un
grupo de proyectos, y de las recomendaciones que de esta
la recojan tanto los propios evaluadores (internos o externos al
de los funcionarios de nivel directivo que son los destinatarios
formes de evaluación.

erán de importancia los resultados y las experiencias que se
el proceso de seguimiento de las decisiones que se adopten en la
n a partir de las evaluaciones, pues se determinará el uso
e los informes por los niveles de decisión correspondientes.

Una
Direct
sobre
result
de tre

-

-

-

Estas
depend
coordi
activi
presen
Progra

Para u
obtene
orient
partic

1. Eta

Acti

Las
del
prep
sigu

CAPITULO IV

LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACION DE RESULTADOS

:omada la decisión de evaluar una unidad operativa o un proyecto el :neral envía un memorando indicando a la DIPROE los aspectos que se debe hacer énfasis y la fecha en que se requieren los . El procedimiento que se seguirá a partir de ese momento consta ıpas:

:eparación

jecución

ɔma de decisiones y seguimiento de su aplicación.

pas se desarrollan a través de quince actividades a cargo de las as que integran el sistema y cuya participación la conduce y la Dirección de Programación y Evaluación. Una lista de las s y la participación en ellas de las diferentes dependencias se en los Cuadros 2, 3 y 4 para las evaluaciones de Direcciones de Representaciones en los países y Proyectos respectivamente.

orrecta interpretación del alcance y los productos que deben en cada una de las actividades se especifican a continuación las nes básicas que servirán como guía a las dependencias que en su ejecución.

. Preparación

ad 1. Definir el alcance de trabajo para la Misión

ientaciones para la evaluación de unidades operativas y proyectos A se concretan en el "Alcance de Trabajo" para la Misión cuya ıción es responsabilidad de la DIPROE con la colaboración de las ıtes unidades:

I. Preparación	1. Definir el alcance de trabajo para la Misión de Evaluación	A	P			P	R		
	2. Recopilar y sistematizar la Documentación Básica					P	R		
	3. Seleccionar y contratar a los miembros de la Misión de Evaluación	A	P			P	R		
	4. Concertar apoyo administrativo y logístico			P		P	R	P	
II. Ejecución	5. Reunión de orientación y entrega de Documentación Básica a la Misión	P	P			P	R		P
	6. Análizar información y caracterizar evidencia								R
	7. Realizar entrevistas programadas						P	P	R
	8. Visitar área de los proyectos						P	P	R
	9. Preparar informe de evaluación								R
	10. Presentar informe preliminar al Personal del Programa y otros directivos del IICA	P	P			P	P		R
	11. Presentar informe final al Comité de Programación para dictamen al Director General		P	P	P	P	P		R
III. Toma de decisiones y seguimiento de su aplicación	12. Aprobar el informe y tomar decisiones	A	I	I		I	I	I	
	13. Implementar las decisiones para cumplir las recomendaciones		I			R	I	I	
	14. Hacer seguimientos de la aplicación de las medidas acordadas	I	I		I	I	R	I	
	15. Difundir resultado para el aprendizaje institucional	I	I		I	I	R	I	

	1. Definir el alcance de trabajo para la Misión de Evaluación	A	P	P		R	P	
	2. Recopilar y sistematizar la Documentación Básica			P		R	P	
	3. Seleccionar y contratar a los miembros de la Misión de Evaluación	A	P	P		R	I	
	4. Concertar apoyo administrativo y logístico			P		R	P	
II. Ejecución	5. Reunión de orientación y entrega de Documentación Básica a la Misión			P		R	P	P
	6. Análizar información y caracterizar evidencia							R
	7. Realizar entrevistas programadas					P	P	R
	8. Visitar área de los proyectos					P	P	R
	9. Preparar informe de evaluación							R
	10. Presentar informe preliminar al Personal de la Representación y otros directivos del IICA			P		P	P	R
	11. Presentar informe final al Comité de Programación para dictamen al Director General		P	P	P	P		R
III. Toma de decisiones y seguimiento de su aplicación	12. Aprobar el informe y tomar decisiones	A	P	P	P	P	I	
	13. Implementar las decisiones adoptadas			R		I	P	
	14. Hacer seguimiento de la aplicación de las medidas acordadas	I	I	I		R	P	
	15. Difundir resultado para el aprendizaje institucional	I	I		I	R	I	

A= Aprueba I= Informado

ETAPAS	ACTIVIDADES

									PROYECTO	EVALUACIO
I. Preparación	1. Definir el alcance de trabajo para la Misión de Evaluación	A	P	P		P	R	P	P	
	2. Recopilar y sistematizar la Documentación Básica			P		P	R	P	P	
	3. Seleccionar y contratar a los miembros de la Misión de Evaluación	A	P	P		P	R			
	4. Concertar apoyo administrativo y logístico			P		P	R	P	P	
II. Ejecución	5. Reunión de orientación y entrega de Documentación Básica a la Misión			P		P	R	P	P	P
	6. Análizar información y caracterizar evidencia									R
	7. Realizar entrevistas programadas			P		P	P	P	P	R
	8. Visitar área de los proyectos			P		P	P	P	P	R
	9. Preparar informe de evaluación									R
	10. Presentar informe preliminar al Personal del Proyecto y directivos del IICA			P		P	P	P	P	R
	11. Presentar informe final al Comité de Programación para dictamen al Director General		P	P	P	P	P			R
III. Toma de decisiones y seguimiento de su aplicación	12. Aprobar el informe y tomar decisiones aplicadas.	A	I	I	I	I	I	I	I	
	13. Implementar las decisiones para cumplir las recomendaciones		P	R		R	P	R	R	
	14. Hacer seguimientos de la aplicación de las medidas acordadas	I	I	I	I	I	R	I	I	
	15. Difundir resultado para el aprendizaje institucional	I	I	P		P	R	P	P	

A= Aprueba
P= Participa
I= Informado
R= Responsable

En

ser

El

- l

- el

- lo

- los

Para la evaluación de Programa: La Dirección del Programa y las representaciones en los países sede de proyectos multinacionales asignados y de los de ámbito nacional que sean seleccionados.

Para la evaluación de Representaciones: La Dirección de Operaciones de Area, la Representación correspondiente y las Direcciones de Programa con actividades en el país.

Para la evaluación de Proyectos:

- de Dirección de Programa: la Dirección del Programa y la Jefatura del Proyecto.

- Multinacionales asignados: la Dirección del Programa, la Representación sede del Proyecto y la Jefatura del Proyecto.

  Multinacionales de área: la Dirección de Area correspondiente, la Representación del País sede, y la Jefatura del Proyecto.

  Proyecto a nivel de país: la Representación en el país, la Dirección del Programa correspondiente y la Jefatura del Proyecto.

ı todos los casos el alcance de Trabajo elaborado por DIPROE deberá ;r aprobado por el Subdirector General.

alcance de Trabajo deberá contener información sobre:

la identificación de la unidad operativa o proyecto a evaluar

el propósito de la evaluación

los antecedentes de la unidad o proyecto a evaluar

los términos de referencia para la Misión

E
P
c

Ta
cc
na
pr
la

Activi

Incluy
para
desemp
evaluac

La inf
siguien

a. Para
Proye
selec

b. Para l
de Are

c. Para l
evaluad

Esta docum
la Misión y

- el plan de trabajo de la Misión

- los integrantes de la Misión.

En los capítulo V, VI, VII se presentan los formatos a nivel de Programas, Representaciones y Proyectos y se dan orientaciones sobre como desarrollar cada una de sus secciones.

Tanto el "Alcance de Trabajo" como la documentación básica que se considere pertinente a la orientación de la Misión sobre la naturaleza, situación y perspectivas de la unidad operativa o proyecto a evaluar, será enviada por la DIPROE a los integrantes de la misión con la antelación suficiente.

vidad 2. Recopilar y sistematizar la documentación básica

ye la recopilación de documentos que contengan información útil que la Misión pueda encontrar evidencia que permita calificar el peño y los resultados de la unidad operativa o proyecto en ación.

nformación será recopilada para la DIPROE con la colaboración de las entes unidades:

a la Evaluación de Programa: Dirección del Programa, los Jefes de yectos multinacionales asignados y de los nacionales que sean eccionados.

a la Evaluación de Representaciones: la Dirección de Operaciones Area y la Representación correspondiente.

a la Evaluación de Proyectos: según el tipo de proyecto a ser uado.

cumentación será concentrada por DIPROE en la sede de trabajo de ón y entregada oportunamente.

En
Bás
Pro

Act

La
de e
exte
copi
los
de l

Un f
la
reque

La co
lo es

Activ

Se de
alojam
de los
comuni

La act
corresp
así:

- Para
  Repre
  y nac

.os Capítulos V, VI y VII se presenta una lista de la documentación :a requerida para las evaluaciones de Programa, Representaciones y ctos.

idad 3. Seleccionar y contratar a los Miembros de la Misión

IPROE elaborará una lista de candidatos para integrar las misiones ıluación que en cada caso incluirá por lo menos dos candidatos ıos y tres del IICA, adjuntando un resumen de sus currícula y una de los Términos de Referencia. El Director General seleccionará .ntegrantes de la Misión y señalará cual de ellos actuará como Jefe Misión.

cionario de DIPROE ejercerá las funciones de Secretario Técnico de isión y se responsabilizará de coordinar el apoyo logístico ido.

tratación de consultores externos se llevará a cabo de acuerdo a ıblecido en la Orden Ejecutiva 01/86

lad 4. Programar apoyo administrativo y logístico

ıe identificar y anticipar la programación de facilidades de ento, transporte, horario, oficina, materiales y equipo así como servicios de secretaria, dibujante, traducciones, seguro médico, aciones, obtención de publicaciones en organismos oficiales etc.

ividad está a cargo de DIPROE en coordinación con las unidades ondientes siguiendo los conductos institucionales establecidos

la Evaluación de Programa: la Dirección del Programa y las :sentaciones de los países sede de proyectos multinacionacionales :ionales seleccionados.

2. Etap

Act

la

Com

Uni

eva

Ade

Mis

Act

En

-

-

-

ra la Evaluación de Representaciones: la Subdirección General junta de Operaciones y la Representación correspondiente.

ra la Evaluación de Proyectos: según el tipo de proyecto a ser aluado.

. Ejecución

d 5. Reunión de orientación y entrega de documentación básica a n

e una presentación a la Misión por parte del responsable de la de la situación actual y perspectivas de la unidad o proyecto en ón.

el funcionario de DIPROE que actue como Secretario Técnico de la ará una presentación resumida del Alcance de Trabajo, Plan de des y Apoyo logístico y de la información documental disponible.

reunión participarán además de los miembros de la misión:

la evaluación de programas: el Director General, el Subdirector al, el Director del Programa a ser evaluado y el Director de E y/o quien actúe como secretario técnico de la Misión.

la evaluación de Representaciones: el Subdirector General to de Operaciones y/o el Director de Operaciónes de Area, el tor de la DIPROE y/o quien actue como secretario técnico de la n y el Representante a cargo de la oficina evaluada.

la evaluación de proyecto: dependiendo del tipo de proyecto, el tor de Operaciones de Area, el Director de Programa, Funcionario PROE que actúe como secretario técnico, el representante a cargo oficina sede del proyecto y el jefe del proyecto evaluado.

E

Acti

De
la M
la
sus

Acti

El D
una
y de
entr
opin
la r

Las
func
la M

Esta
Acti
anti
perí
del
la
todo

Activ
área

Tiene
facto
los

retario Técnico elaborará una ayuda memoria de la reunión.

6. Analizar información y caracterizar evidencia

do con el marco de análisis y el enfoque disciplinario acordado, analizará la documentación proporcionada y procederá a ubicar ncia (hallazgos, hechos) necesaria y suficiente para arribar a usiones y recomendaciones.

7. Realizar entrevistas programadas

or de la Unidad o Jefe del proyecto en evaluación, elaborará a de autoridades y funcionarios de los organismos de contraparte as dependencias del IICA con los cuales la Misión deberá arse para constatar la evidencia existente y corroborar las o conclusiones a los cuales se haya llegado como producto de ón de la documentación básica.

evistas serán concertadas anticipadamente, informando a los ios participantes el propósito y los tópicos sobre los cuales podrá requerir información u opinión.

revistas con fecha, hora y lugar se incluirán en el Plan de les que forma parte del Alcance de Trabajo. En atención a lo lo de la formulación del Alcance del Trabajo, en relación con el en que se realizará las entrevistas, solo se incluirá el nombre onario y los tópicos sobre los que puede informar dejando para ón de orientación la entrega del programa de entrevistas con detalles señalados.

8. Visita a la Sede de los organismos de contraparte y/o el os proyectos

omo propósito complementar evidencia y apreciar y valorar positivos o negativos determinantes para el uso que se hará de ltados de la evaluación. El propósito se alcanza mediante

visit
campo
organ
activ
reali

Activ

El i
ejecu
encue

El ir

- Resu
- Indi
- Méto
- Resu
- Pro
- Con
- Rec
- Ane

En l
se es

Activ
opera

El p
infor
(obje

área de los proyectos cuando éste implica actividades de
so contrario se programará una visita a la sede de los
de contraparte donde haya que observar productos de las
s del proyecto IICA, aprovechando la actividad que se
para entrevistar a los funcionarios.

9. Preparación del Informe de Evaluación

e deberá ser preparado y finalizado durante el período de
de la evaluación y en lo posible mientras la Misión se
en la sede de la unidad o proyecto evaluado.

final debe incluir:

jecutivo

l contenido

procedimientos

s del Análisis

va del Programa, Representación o Proyecto evaluado

nes

ciones

apítulos V, VI y VII se precisan los contenidos y alcances que
para cada sección del Informe Final de la Misión.

10. Presentar informe preliminar al personal de la unidad o proyecto evaluado

al de la unidad o proyecto evaluado deben recibir toda la
n necesaria para poder participar activamente en este reunión
de la evaluación, los asuntos claves en los que se centra y

I

a

s

a

b.

c.

procedimientos seguidos). La Dirección de la unidad o la ıtura del proyecto deben asignar una alta prioridad al ejercicio ·valuación y ver la reunión como una oportunidad de autoexámen ı ayudar a la Misión a diagnosticar y analizar los problemas ›ntrados, así como a formular soluciones viables.

ıisión debe entregar su informe preliminar un día antes de la ıa fijada para la reunión al Director de la Unidad o Jefe del 'ecto para su conocimiento por todos los técnicos y personal .nistrativo involucrado. La presentación del informe en la ıión la hace el jefe de la Misión.

base en este informe la Secretaria Técnica verificará que los ıinos de referencia se hayan cumplido. Si identifica vacíos se hará conocer al jefe de la Misión.

ſisión podrá incorporar los ajustes que considere pertinentes como ›ecuencia de la reunión para elaborar la versión final de su ›rme.

reuniones son coordinadas por la Secretaria Técnica y participan ıás del personal de la unidad operativa o proyecto las autoridades ıientes:

›ara la Evaluación de Programa: el Director General, el Subdirector General, el Director del Programa y el Director de ›IPROE y/o guien actúe como Secretario Técnico de la Misión.

›ara la evaluación de Representaciones: el Subdirector General Adjunto de Operaciones y/o el Director de Operaciones de Area, el ›irector de DIPROE y/o quien actúe como Secretario Técnico de la ſisión y el Representante a cargo de la oficina evaluada.

›ara la evaluación de proyectos: según el tipo de proyecto ·valuado.

3.

cretaria Técnica de la Misión elabora un ayuda memoria de la ón.

I. Toma de decisiones y seguimiento de su aplicación

d 11. Presentación del informe final al Comité de Programación

rdo con el reglamento del Comité, se enviaran copias del informe sus miembros.

me será presentado por el Jefe de la Misión concentrándose en llazgos principales, las conclusiones y recomendaciones y dará a además su opinión sobre la pertinencia y utilidad de los entos y procedimientos contenidos en el Sistema de Evaluación, iando los ajustes que se consideren adecuados.

té analizará el informe en la perspectiva de las implicaciones s conclusiones y recomendaciones tienen para el IICA, lcando, seleccionándo y priorizando las medidas para su mejor lento. El acuerdo del comité debe incluir la recomendación al r General de aprobar o no el informe y la propuesta de decisiones como consecuencia de las recomendaciones presentadas por la

ad 12. Aprobar el informe y las medidas a ser aplicadas

con el acuerdo del Comité se remitirá al Director General una del informe de evaluación para que se tomen las decisiones ntes.

ad 13. Implementar medidas para el cumplimiento de las decisiones as

del Informe final con el acuerdo del Comité y las decisiones del r General serán enviados por la DIPROE, siguiendo los conductos

ins

Pro

har

hay

La

jer

<u>Act</u>

Cor

el

por

obt

<u>Act</u>

Apr

Rep

eva

ins

est

les establecidos, a los Directores de las Unidades y valuados para su implementación y aplicación inmediata. Se io con otras dependencias del Instituto a las cuales se do recomendaciones específicas.

ión de esta aplicación será responsabilidad de las instancias superiores de las Unidades y Proyectos evaluados.

. seguimiento de la aplicación de las medidas acordadas

a la DIPROE con el apoyo de las Unidades pertinentes hacer nto de la aplicación de las medidas adoptadas e implementadas dades y proyectos evaluados, registrar los resultados nformar al Director General.

. Difusión de resultados para el aprendizaje institucional

eventos tales como las Reuniones de Directores de Programa, s etc., la DIPROE presentará los resultados de las realizadas, resaltando aquellas medidas de alcance que han implicado decisiones para mejorar procedimientos y el Instituto.

1. Caracteri

La Conv
Institut
activida
Estados
y progra

De acue
las u
represe
Estados
para el
de pro
evaluac

De acu
constit
concent
períod
Instit
esta
siguie

1/ IICA.
para
C.R.,
2/ IICA.
José,
3/ IICA.
35, I

CAPITULO V

LA EVALUACION DE LOS PROGRAMAS

y Estructura de los Programas

del IICA en su artículo 4 señala entre las funciones del de "formular y ejecutar planes, programas, proyectos, y acuerdo con los requerimientos de los Gobiernos de los os para contribuir al logro de los objetivos de sus políticas desarrollo agrícola y bienestar rural.[1/]

lo establecido en sus Políticas Generales los programas son básicas para definir y enmarcar la acción del Instituto, instrumento de planificación interna que permite a los os identificar, analizar y establecer prioridades y acciones l mismo tiempo que sirven de orientadores para la conducción dentro de un marco contínuo y conjunto de planeamiento y

n el Plan de Mediano Plazo vigente [3/] los programas l principal instrumento para ejecutar la política de e esfuerzos y liderazgo técnico que el IICA adopta para el 991, y el marco natural para delimitar la competencia del certar las acciones a nivel regional y de país. Dentro de n general los Programas rigen sus acciones de acuerdo con las as de funcionamiento:

vención sobre el Instituto Interamericano de Cooperación ultura. Serie Documentos Oficiales No. 22 IICA, San José,

ticas Generales. Serie Documentos Oficiales No.27 IICA, San 54-55.

lan de Mediano Plazo 1987-1991. Serie Documentos Oficiales No. osé, C.R., p 49.

a. Concer
selec
la ins

b. Buscar
de un
profes
estand
miembr

c. Favore
utiliz
de coo

d. Enfati
intern
recurs

e. Prepar
cooper
eficie

Son respor

a) desarr
concentrac
para apoy
permitan
las accion
capacitar
los multin
nivel de l

sus esfuerzos en un número limitado de áreas temáticas, ias en función de su importancia, las ventajas comparativas de :ión y las posibilidades de lograr un impacto significativo.

:cer liderazgo técnico y acción innovadora, mediante acciones ıpo técnico calificado, que efectúa investigaciones, reuniones les y genera publicaciones útiles derivadas de su trabajo lempre abierto al intercambio de experiencias con los países

.a movilización de los recursos nacionales, potenciando la ı de técnicos nacionales a través de su participación en redes :ión e intercambio recíprocas.

acciones complementarias con otros organismos y centros ıales, como vía para mejorar la eficiencia en el uso de los para facilitar su disponibilidad a los países de la región.

ejecutan proyectos multinacionales y otras acciones de . técnica que involucren a varios países miembros, como vía ara contribuir a la solución de problemas comunes.

lidades centrales de las Direcciones de Programa:

r conceptos y metodologías de trabajo en las áreas de temática definidas, b) buscar y obtener recursos externos proyectos específicos, c) establecer los mecanismos que talizar las experiencias resultantes de la implementación de esarrolladas dentro del respectivo marco programático y, d) los técnicos de los proyectos de la Dirección del Programa, de nales asignados y de los que en su temática se ejecutan a epresentaciones del IICA en los países.

Con ba
concord
Program
contien
de conc

Para el
con los
Proyecto
asignado
en los P

Cada p
especial
reconoci

Las Di
responsab
funciones

- Colabo
  través
  priori

- Promove
  privado

- Identif
  el área

Las Direcci
de apoyo
técnicos re
requerimien

n lo establecido por Plan de Mediano Plazo y para períodos
con la preparación del programa presupuesto, cada Direcciónde
labora el documento "Lineamientos para la Cooperación" que
ectrices en cuanto a los objetivos y estrategias para cada área
ción, identificación, elaboración y ejecución de proyectos.

nplimiento de sus responsabilidades cada Programa se estructura
ementos siguientes: a) la Dirección del Programa, b) los
: la Dirección del Programa, c) los Proyectos multinacionales
la Dirección y d) los Proyectos a nivel de las Representaciones
:.

ma cuenta además, con un Consejo Asesor constituído por
: externos al Instituto, de elevada calificación académica y
periencia en las áreas de concentración.

ones de Programa concentran la iniciativa y asumen
lades técnicas y ejecutivas en relación con las siguientes
rativas:

con los países en la identificación y análisis de problemas a
: actividades de diagnóstico y asistencia para la definición de
s y puesta en marcha de soluciones

l fortalecimiento de los sistemas institucionales públicos y
e apoyo al sector agropecuario.

r, diseñar y ejecutar la cooperación técnica multinacional en
mática respectiva.

es de los programas están integrados por el Director, un grupo
ó 3 especialistas) ubicado en la Oficina Central, y por
onales, cuyo número y localización depende de la magnitud y
de los proyectos.

Los esp

- prom

- condu

- Apoya
  ident
  nacio

Los pro
metodolo
concentra
ii) coop
desarroll
informaci

Los avan
áreas de c
identifica
que confor

Los proye
relación
integración
cuando se
problema en
los países.

Los jefes
del Programa
efectivamente

istas regionales tienen como funciones:

actividades del Programa a nivel regional

un proyecto multinacional

a solicitud de los Representantes en los países, en la icación, preparación y ejecución de proyectos IICA de ámbito l.

ectos de la Dirección se orientan a desarrollar conceptos y ías para la cooperación técnica en las áreas temáticas de ción como medio para: i) alcanzar y mantener liderazgo técnico, erar con los países en las definiciones de políticas y en el lo institucional y iii) el mantenimiento de redes especializadas de ión.

nces en el desarrollo conceptual y metodológico obtenidos en las concentración deben traducirse en lineamientos para orientar la icación, preparación y ejecución de las tres categorías de proyectos forman el Programa.

oyectos multinacionales asignados a la Dirección mantienen una ón temática con el Programa, apoyan esfuerzos regionales de ación para la solución de problemas comunes a un grupo de países, se juzga que una acción multinacional es más efectiva frente a un ma en relación a lo que se lograría mediante esfuerzos aislados de íses.

jefes de proyectos multinacionales deben tener como guía los objetivos rograma y conducir los proyectos a su cargo de manera tal que ivamente contribuyan a su obtención.

Los proyecto
Programa que
respectivo.

Su manejo t
donde se lo e
Programa po
formulación
Ejecutiva 10
contribuye a

2. La evaluación

Teniendo en c
Instituto
eficacia de s
desempeño pa
reciben de lo

La evaluación
fortalecer
mejorar la ef
desempeño de
definida.

Para lograrlo
relevancia
la problemáti

Especial imp
negativos qu
ejecución de
resultados es

s a nivel de país mantienen una vinculación temática con el
debe ser explícitamente señalada en el documento proyecto

écnico y administrativo corresponde al Representante en el país
jecuta y al respectivo jefe de Proyecto. La Dirección del
r su parte participa en el proceso de identificación,
y aprobación a nivel del Comité de Programación (Orden
/86); coordina el apoyo técnico durante la fase de ejecución y
su seguimiento y evaluación.

de los Programas

uenta que los programas son los instrumentos principales del
ara desarrollar capacidad técnica y mejorar la calidad y
is servicios, se hace necesario mejorar cada vez más su
ra dar adecuada respuesta a las demandas de cooperación que
s países miembros.

de resultados de un programa tiene entonces como propósito
l proceso para la toma de las decisiones que conduzcan a
lciencia y eficacia de la cooperación técnica ofrecida y el
la Dirección en la aplicación de la estrategia previamente

la evaluación debe determinar mediante el análisis crítico la
: los resultados obtenidos y su contribución a la solución de
:a que enfrentan los Países Miembros.

ortancia debe darse a valorar los factores positivos y
: intervinieron en las etapas de diseño, puesta en marcha y
.as acciones del programa y sus efectos en el logro de
erados.

El Pla
enfrent
constit

Dicho
la Coo
Direcci
operativ

Forman t
aprobado
rev. 1.

2.1 Se

La de
result
Agricu

El Sub
inform
solici
General

2.2 Prin

La eva
una mis
decisió
aspecto

a) Defin
acció

de Mediano Plazo vigente, en donde se resumen la problemática a r clasificada según la áreas de concentración del programa, ve el marco general para la evaluación.

rco se precisa con más detalle en el documento "Lineamientos para ración" que a nivel de cada programa prepara la respectiva y en el cual se concretan orientaciones y se define la estrategia a utilizar.

nbién parte del marco para la evaluación los documentos proyecto de acuerdo a las normas establecidas en la Orden Ejecutiva 10/86

cción de los Programas a evaluar

sión de qué Programa debe ser sometido a una evaluación de dos corresponde al Comité Ejecutivo, la Junta Interamericana de tura (JIA) o al Director General del Instituto.

lrector General con base en los resultados del análisis de los s periódicos que recibe de las Direcciones de Programa o por id justificada de un Director de Programa puede pedir al Director que ordene la evaluación de un programa.

ipales aspectos a considerar

uación de resultados de un Programa es producto del trabajo de ón ad-hoc que actúa en consulta con los niveles superiores de de la institución y centra un análisis en los siguientes

ción del ámbito de la evaluación y análisis de la teoría de del programa

b) Va

c) Ra
Di

d) Ev

e) Es
In

2.2.1

1
(
I
q
t

1/ Teoría de A
sustenta u
las accione
La teoría d
afecta los
diferentes c
de operaciór
deseados.

lorar avances en la obtención del propósito del programa

tificar la validez de la estrategia operativa que emplea la rección del Programa para la obtención de resultados.

luar el desempeño de la función de Dirección

ablecer la efectividad del apoyo recibido de otras unidades del tituto

Definición del ámbito de la evaluación y análisis de la teoría de acción del programa[1/]

a evaluación de programas se inicia con la definición del ámbito e la evaluación, que permite a los evaluadores definir con recisión y claridad el "objeto" del análisis y entender la teoría e acción en la que el programa se fundamenta.

a evaluación de un Programa incluye a toda la Unidad Operativa onstituída por la Dirección del programa, los proyectos de la Dirección, y una muestra de los multinaciones asignados, y de los ue se ejecutan a nivel de Representación, dentro de las áreas emáticas de concentración.

cción. Constituye la operacionalización del enfoque en que se n Programa y se expresa mediante el modelo de relaciones entre s ejecutadas y los resultados obtenidos.

e acción permite identificar las variables cuya modificación resultados esperados. Define cómo se integran entre sí los componentes del programa y cómo debe darse la dinámica interna n y las relaciones con el entorno para obtener los resultados

2.2.2 A

E

u

Pr

or

de

ii

par

el

pla

Pro

ori

Las áreas de concentración establecen campos concretos en los que el Instituto ha decidido desarrollar su capacidad institucional, para generar tecnología que permita cooperar con los países miembros a la solución de su problemática.

Su implementación se concreta a través de proyectos que incluyen actividades de elaboración de estudios, apoyo directo y capacitación.

La teoría de acción define los objetivos del Programa, establece las áreas de concentración y enfatiza para cada una de ellas el tipo de "actividad" que se debe realizar teniendo en cuenta la problemática que enfrentan los países.

La información requerida para que los evaluadores logren una interpretación clara de la "teoría de acción" aplicada se obtendrá principalmente a través del diálogo de los miembros de la misión con el Director y los especialistas del Programa.

vances en la obtención del propósito del programa

n el Plan de Mediano Plazo Vigente se define el propósito de cada no de los programas en los siguientes términos:

ograma I. Análisis y planificación de la Política Agraria. Se ienta a colaborar con los países en: i) el análisis y evaluación modelos y estrategias alternativas de desarrollo agropecuario,) el mejoramiento de la capacidad de análisis y asesoramiento ra la definición e implementación de la política agraria y iii) fortalecimiento de los sistemas institucionales de anificación e implementación de la política agraria.

grama II. Generación y Transferencia de Tecnología. Se enta a promover y apoyar las acciones de los Estados Miembros

1

1

1

P

a

d

e

p

c

c

i

p

Pro

coo

nac

capa

caus

come

tendientes a: i) mejorar el diseño de sus políticas tecnológicas, ii) fortalecer la organización y administración de sus sistemas de generación y transferencia de tecnología y iii) facilitar la transferencia internacional de tecnología.

Programa III. Organización y Administración para el Desarrollo Rural. Tiene por propósito apoyar a los Estados Miembros en la lefinición de políticas y programas de desarrollo rural y en el fortalecimiento de las instituciones responsables de las acciones que de ellos se derivan. Orienta sus esfuerzos a: i) identificar a problemática de la población rural pobre y diseñar y ejecutar olíticas orientadas a superar la pobreza rural, ii) mejorar el esempeño de los sistemas institucionales vinculados con el esarrollo rural y lograr la entrega integrada de servicios a la oblación, iii) fortalecer la capacidad para la preparación y anejo de proyectos de desarrollo rural y iv) realizar acciones ara promover y fortalecer organizaciones de productores y mejorar gestión empresarial.

ograma IV. Comercialización y Agroindustria. Su propósito es oyar a los países en sus esfuerzos por incrementar la eficiencia sus procesos de comercialización y lograr una participación más ectiva en el comercio internacional bilateral y multilateral de oductos agropecuarios a nivel Regional y mundial, ellos se nsigue a través de acciones dirigidas a: i) mejorar el diseño de nales y sistemas de información, ii) incrementar las vestigaciones en el campo de la agroindustria rural y iii) mover la agroexportación no tradicional.

grama V. Salud Animal y Sanidad Vegetal. Se orienta a perar con los países en el fortalecimiento de las instituciones ionales específicas de ese campo, con el fin de: i) aumentar su acidad y efectividad para reducir las pérdidas económicas sadas por las enfermedades o plagas en la producción y ercialización agropecuaria, ii) prevenir el ingreso de

Lo
pr
re

i)

ii

iii

Se
rea

a)

]
]
]

A
d
e
P
p
me

Es
ev
en
pro
pro

enfermedades exóticas, y iii) controlar o reducir el riesgo de expansión de las ya existentes en los países.

avances que un determinado Programa logre en función del sito antes señalado, deberán establecerse por la misión como tado del análisis de:

proyectos de la dirección

una muestra de los proyectos multinacionales asignados

na muestra de proyectos a nivel de país que correspondan a las reas de concentración del programa

en a continuación algunos delineamientos para que la misión el trabajo requerido:

<u>is de los resúltados de los Proyectos de la Dirección</u>

ipo de proyecto tiene una especial importancia para el to en los esfuerzos que se realizan para alcanzar, mantener rollar liderazgo técnico.

y desarrollar liderazgo técnico dependerá principalmente os avances en el conocimiento de la problemática que los Estados Miembros en las áreas de concentración del ii) las propuestas de alternativas de solución a la ica identificada y iii) el desarrollo conceptual y co que se logre.

llo que se deberá concentrar la atención de los s en determinar los avances obtenidos y las limitaciones s para mantener el conocimiento actualizado de la ca y en como han sido utilizadas por los Gobiernos las presentadas por el programa para resolverla.

El de
avanc
enfre
Progr
conoc
IICA
éxito
insti

Un a
reali
infor
progr
facil

b) <u>Análi</u>
<u>asign</u>

Se ap
capít
proye
las s

- En
éní
obj

- La
a l
gra
org
pro

lesarrollo conceptual y metodológico se valorará en términos de ces y logros concretos y de las limitaciones que se hayan entado para: i) hacer explícita la teoría de acción en que el :ama se sustenta, ii) el desarrollo de métodos, técnicas y imientos útiles para los países y para los proyectos que el ejecuta en cada área de concentración y iii) el grado de en el transferir y divulgar los logros a nivel tanto de las uciones de los países como de los especialistas del IICA.

ɔecto importante a considerar son los esfuerzos que se hayan do por estructurar y mantener en operación redes de ción e intercambio en cada área de concentración del ı, para apoyar el desarrollo de nuevos conocimientos y r la transferencia de tecnología .

de los resultados de los proyectos multinacionales y de los que se ejecutan a nivel de país

:án los conceptos y procedimientos que se definen en el VII del presente documento para la evaluación de individuales. Sin embargo se deberán tener en cuenta ıtes consideraciones adicionales:

caso de los proyectos multinacionales asignados se dará ı determinar sus contribuciones para el logro de los del Programa.

ɜntación básica y demás información que se proporcione n debe facilitar la obtención de evidencias sobre el conocimiento y uso que hacen los técnicos de los y mecanismos regionales de contraparte de los generados por los proyectos multinacionales.

- I
I
r

- E
E
d
c
e
e

- P
q
g
lc
al
la

- Ad
pr
de

2.2.3 Determ

Al ev
emplea
el Plar
Program
por la
programa

La vali
Misión
términos
proyectos

nteresa también conocer el grado de atención dado a los roblemas institucionales que enfrentan los organismos icionales y regionales a los que el IICA apoya.

. el análisis de los proyectos que ejecutan las presentaciones en los países se dará especial énfasis a terminar su coherencia con las áreas de concentración, la ıtribución a la obtención de los objetivos generales :ablecidos para el programa así como los efectos e impactos la solución de los problemas específicos identificados.

a facilitar el análisis se recomienda construir una matriz incluya los productos programados y los efectivamente erados: para establecer los avances hacia la obtención de productos finales del proyecto, el grado en que se han ınzado el objetivo específico y los efectos e impactos de acciones en los escenarios institucional y sectorial.

ionalmente se deberán precisar los esfuerzos que realiza el :ama para la identificación, formulación y puesta en marcha ıevos proyectos multinacionales y nacionales.

<u>ación de la validez de la estrategia operativa utilizada</u>

ıar un Programa, la estrategia operativa efectivamente puede establecerse a partir de la normativa definida en e Mediano Plazo y en los Lineamientos para la Acción del y de los ajustes introducidos que han sido determinados olución del medio en que se ejecutaron las actividades ıs.

:z de la estrategia normativa será determinada por la n base en la verificación de su aplicación en los definidos en los documentos del Programa, de los aprobados y su relación con los resultados obtenidos.

La
esta
acti
un j
jefa
pert
a l
efec
la c

El a
impor
como
adapt
con l

La m
intro
ejecu
ocurr
conce
los o

2.2.4 Evalua

El aná
decisi
tanto
extern

- La
  pro
  los
  así

alidez de la estrategia operativa efectivamente empleada puede lecerse entendiendo el patrón de conducción de las .dades determinado por los cambios ocurridos en el entorno y cio de la Misión sobre la capacidad de la dirección y la ra de los proyectos para adaptarse a ellos, valorando la ncia y efectividad de los ajustes realizados para adecuarse nuevas necesidades sectoriales e institucionales, minimizar negativos y mantener la oportunidad, calidad y utilidad de ración técnica del Instituto.

isis deberá incluir un reconocimiento de los cambios más es que han ocurrido tanto a nivel de los Estados Miembros interior del IICA para poder juzgar la validez y idad de la estrategia operativa utilizada y su relación sultados obtenidos.

debe determinar la naturaleza y magnitud de los ajustes os por la Dirección del programa en la planificación y de la cooperación técnica a raíz de los cambios así como sus repercusiones en los procesos de n con las autoridades nacionales y/o regionales y con ios financieros internacionales.

el desempeño de la función de Dirección

e debe realizar con base en los resultados de las nportantes que la Dirección del Programa haya tomado de su operación interna como de sus relaciones ivel de su operación interna interesa determinar:

lación lograda entre los objetivos específicos, lnales y el efecto e impacto previsibles a nivel de nentos de cooperación técnica adoptados. Se podrá el éxito en plasmar la teoría de acción del

- I
  c
  c
  t
  p

- L
  a
  p
  a
  t

- El
  li
  la
  re
  In
  pa
  ot
  Rep

- El
  pro
  coo
  prop
  de
  prog
  para
  opera
  del

ograma, en las acciones de cooperación técnica que se nducen. Adicionalmente se deberán analizar los avances en la finición y ajuste del marco de referencia y de la estrategia erativa para la acción del programa.

progresos en la identificación de acciones específicas de peración y en la preparación de los instrumentos espondientes (proyectos, acciones de coyuntura, anexos icos) así como su correspondencia con las orientaciones y ridades definidas para el programa.

identificación de los factores externos condicionantes dos como supuesto y el grado de seguimiento dado para rar una ocurrencia coadyuvante al logro de los resultados el de los proyectos y otras acciones de cooperación a y del programa en su conjunto.

vechamiento de los factores positivos y la superación de iones críticas que intervinieron durante la ejecución de vidades realizadas para avanzar hacia el logro de los los del programa y de los proyectos ejecutados. también precisar la orientación y apoyo proporcionado identificación, formulación y ejecución de proyectos y ciones de cooperación técnica a nivel de las aciones del Instituto en los países.

limiento de los lineamientos para la acción del mediante el análisis de las propuestas de acciones de n técnica lo que incluye: i) las opiniones sobre las de proyectos que las Representaciones y Direcciones ones de Area presentan para aprobación del comité de ón, ii) la coherencia de las propuestas presentadas porar el programa presupuesto y los programas de la Dirección y sus proyectos, iii) la relevancia sis sobre la evolución del programa y de sus proyectos

A ni
las
técn
las
oper
la
naci
Cons

En
deci
cumpl
PMP,
esfue
técni
organ
con o

2.2.5 El ap

Se de
de ot
activi
para l
de pa
la sede

3. Los instrumentos

El método selecci

ɔntenido en los informes periódicos de supervisión y
ɜguimiento, y iv) las decisiones adoptadas y el grado de éxito
ı su cumplimiento

el de las relaciones externas del programa se deben analizar
decisiones adoptadas en función del desarrollo del liderazgo
co en las áreas de concentración que le competen. Comprende
lecisiones adoptadas para el establecimiento, mantenimiento y
:ión de redes de intercambio de información y experiencias, y
'ealización de trabajos compartidos con organizaciones
.ales e internacionacionales, las relaciones con el Consejo
tivo del Programa y la difusión de resultados.

ıtesis se dará importancia a identificar y valorar las
ɔnes y acciones puestas en práctica para que el programa
con las orientaciones y responsabilidades que le señala el
en relación con: i) la política de concentración de
.os; II) al desarrollo o mantenimiento del liderazgo
, iii) la movilización de recursos nacionales y de
mos financieros internacionales,y iv) la complementariedad
os organismos internacionales y la proyección multinacional.

ɔ recibido de otras unidades del Instituto

determinar el apoyo que la Dirección del Programa recibe
s unidades del IICA para cumplir y desarrollar las
des de dirección, el manejo de las relaciones externas y
ɜjecución de sus proyectos. Se incluye el apoyo recibido
ɜ de los niveles superiores de dirección, dependencias de
:entral y representaciones en los países.

ara la evaluación

nado para la ejecución de las evaluaciones es el de la

"investigacić
orientarán su

La Misión ana
los resulta
funcionarios
áreas en
complementari

El producto d
formulado de
acordado.

3.1 El alcar

La organ
de Tra
Programa
aprobado

Contiene
la evalua
aspectos
actividad
su contr
desarroll

3.2 La documen

La docume
informaciór
grado de
evidencia y
de análisis.

ı dirigida" a cargo de las Misiones de evaluación ad-hoc que
acción de acuerdo a los términos de referencia que se señalen.

izará la información que contenga evidencia documentada sobre
os previstos y la constatará mediante entrevistas a
técnicos de los organismos de contraparte, visita a las
ıe se realizaron actividades y consulta de información
sobre los cambios ocurridos en tales escenarios.

trabajo de la Misión lo constituye el informe de evaluación
acuerdo con un esquema referencial de contenido previamente

; de trabajo de la Misión

ación de la evaluación se concreta en el documento "Alcance
jo" que la DIPROE, conjuntamente con la Dirección del
formulan para orientar el trabajo de la misión y que es
or el Subdirector General.

nformación sobre antecedentes del programa, propósitos de
.ón, el marco de análisis con las interrogantes sobre los
entrales a considerar, técnicas y procedimientos, plan de
, integrantes de la misión y términos de referencia para
ación (Ver formato IEPR1 y las orientaciones para su
.

ıción básica

ación básica para la evaluación de un programa contendrá
relevante a los aspectos centrales de análisis, con el
etalle suficiente para que la Misión pueda encontrar la
lar respuesta a las interrogantes planteadas en el marco

Con su s
que repita
instituto.
programa c
evaluación

La documen

- Plan de

- Documen

- Program

- Document

- Expedien
  incluído

- Planes d

- Acuerdos

- Documento
  países d
  contribuc

- Copias d
  análisis p

  - Informe
  - Informe
    incluíd
  - Informe
    menciona

istematización se evita la "preparación" de un nuevo documento
información contenida en otros instrumentos oficiales del
Se evita también recargar al personal responsable del
n la preparación de nuevos expedientes para el ejercicio de

ación básica debe incluir como mínimo:

ediano plazo

s "Lineamiento para la Cooperación del Programa"

presupuesto y programa operativo anual aprobados

s de proyectos incluídos en la evaluación del programa

de aprobación de los instrumentos de cooperación técnica
en la evaluación.

implementación de los proyectos incluídos en la evaluación.

convenios suscritos

"Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País" de los
de el Programa ejecuta proyectos cuyos resultados son
nes importantes al logro de los objetivos del Programa.

los informes periódicos siguientes y del resultado de su
r las instancias correspondientes:

emestral de Dirección de Programa
trimestrales, anuales y finales de los proyectos
en la evaluación
semestral de las representaciones en los países
os en el punto anterior.

3.3 Esque

El in
traba
evide
evide
recom

El ir
de
del
pers

ı de contenido del Informe de Evaluación

rme final de evaluación del programa es el producto del de la Misión que debe incluir: i) resultados, es decir la obtenida, ii) conclusiones con la interpretación de la la y opiniones basadas en dicha interpretación y iii) laciones basadas en las opiniones emitidas.

me deberá contener: un resumen ejecutivo, la tabla o índice enido, las técnicas y procedimientos empleados, los resultados lsis que incluyen las conclusiones y las recomendaciones, la lva del Programa y una sección de anexos (Ver formato IEPR2).

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION

- DIVISION DE EVALUACION-

FORMATO IEPR1

ALCANCE DE TRABAJO PARA LAS MISIONES DE EVALUACION

-EVALUACION DE PROGRAMA-

IDENTIFICACION DEL PROGRAMA Y DE LOS PROYECTOS INCLUIDOS EN LA EVALUACION

PROGRAMA_____

DIRECTOR_____

Período que cubre la evaluación: De_____ A_____
(Mes/Año) (Mes/Año)

Proyectos incluídos en la evaluación

De la Dirección del Programa

1. Título_____ Código_____

- Ambito geográfico_____ Sede_____
- Título del instrumento legal firmado por el IICA

_____

- Período de ejecución: De_____ A_____
(Mes/Año) (Mes/Año)
- Financiación:

Recursos Regulares : Cuotas_____ Otros_____
(especificar)

Recursos externos : Especificar:_____

- Organismos de Contraparte_____
- Jefe del Proyecto_____

Multinacionales asignados

1. Título_____ Código_____

- Ambito geográfico_____ Sede_____
- Título del instrumento legal firmado por el IICA

_____

- Período de ejecución: De_____ A_____
(Mes/Año) (Mes/Año)
- Financiación:

Recursos Regulares : Cuotas_____ Otros_____
(especificar)

Recursos externos : Especificar_____

- Organismos de Contraparte_____
- Jefe del Proyecto_____

e las Representaciones en los países

. Título_____ Código_____

- Ambito geográfico_____ Sede_____
- Título del instrumento legal firmado firmado por el IICA

_____

- Período de ejecución: De_____ A_____
(Mes/Año) (Mes/Año)
- Financiación:

Recursos Regulares : Cuotas_____ Otros_____
(especificar)

Recursos externos : Especificar_____

- Organismos de Contraparte_____
- Jefe del Proyecto_____

2. PROPOSIT

3. ANTECEDEN

4. MARCO DE

Obje Anál
1 2 3 4 5 6 7

5. TECNICAS Y

6. PROGRAMA DE

ACTI

7. INTEGRANTES D

LA EVALUACION

SIS

l	Resultado(s) Esperado(s) del Análisis	Preguntas guía para la obtención de información

EDIMIENTOS

AJO DE LA MISION

DES	PRODUCTOS

A MISION Y TERMINOS DE REFERENCIA PARA SU CONTRATACION

ORIENTACIONES PARA

Sección 1 IDENTIF
EVALUAC

El forma
indicar
aprobad
proyect
Institut
explica

Sección 2 PROPOSIT

Da re
especifi
del P
program
depender
se espe
y quié
recomend

Sección 3 ANTECEDE

Sintetiz
evaluar
de contr
el "sta
logrado

PREPARAR EL ALCANCE DE TRABAJO

CACION DEL PROGRAMA Y DE LOS PROYECTOS INCLUIDOS EN LA
ON

:o se explica por si solo, sin embargo es conveniente que la información debe tomarse de los textos actualizados, y vigentes al momento de la evaluación, tanto de los como de los instrumentos legales suscritos por el . Cambios importantes ocurridos en estos documentos deben e en la Sección 3 Antecedentes.

DE LA EVALUACION

iesta al para que se evaluará el Programa, se deben ır los criterios mayormente consultados en la selección ;rama para su evaluación. Explicar las razones de .ón o ejecución que existen para la evaluación; las .as del IICA, organismos nacionales y otras agencias que utilicen los resultados indicando el uso que se les dará serán los usuarios inmediatos de las conclusiones y iones.

ES

la historia hasta la fecha del Programa que se va a de lo que según la Dirección de Programa, los organismos ırte y las agencias financieras externas (si es caso), es ı" actual del Programa, (es decir que ha ocurrido, qué ha :stá logrando el programa).

Sección 4 MARCO DE

El marco
temas c
evaluador
además p
análisis
evaluador

Por su
complemer
disciplir
las cara
desarrol
pregunta
adecuaci
esperado

En las p
evidenci
contrap

Como an
marco d

Sección 5 TECNIC

El mé
result
basa e

El ar
progr
utili
de de

ANALISIS

de análisis es el Instrumento que define con precisión los :entrales en los que se centrará la atención de los 'es y que constituyen el objeto del análisis. Establece ›ara cada uno de esos temas los resultados esperados del así como el conjunto básico de preguntas que guiarán a los es para captar información pertinente.

parte los integrantes de la misión revisarán, ajustarán y tarán el marco de análisis e incorporarán el "enfoque ario" que no es más que la adecuación de las preguntas a terísticas específicas de los temas que los Programas an en sus áreas de concentración, incluirán además otras subordinadas a las existentes para lograr dicha n, teniendo cuidado de no perder de vista los resultados del análisis.

eguntas planteadas debe darse cabida a la obtención de s e información de interés de los organismos de te o de las instituciones financieras participantes.

› a estas orientaciones se presenta a manera de ejemplo un ınálisis hipotético para la evaluación de un programa:

/ PROCEDIMIENTOS

› básico que se propone emplear para la evaluación de › de los programas es la "Investigación dirigida" que se . análisis que realizan misiones de evaluación Ad-Hoc.

›is se centra en la determinación de los resultados del teniendo en cuenta el proceso seguido, los medios :, y la explicación de sus causas como base para la toma ›nes y el aprendizaje institucional.

La obse
exposicio
y las
técnicas

Sección 6 PROGRAMA

Este prog
General
actividad

- Reur
  docu
  part
  prir
  impo
  Alca
  incl
  de
  hora

- Tral
  fase
  elal
  tier

- Tral
  entr
  del
  cons
  indi

- Prep
  form

ación participante, entrevistas en profundidad, s de los responsables de las acciones de cooperación siones de trabajo son algunas de las principales utilizar.

: TRABAJO DE LA MISION DE EVALUACION

ıma lo elabora la DIPROE en consulta con el Director y la Dirección de Programa que se evalúa. Las s básicas que se deberán incluir son:

ón de Orientación de la Misión y entrega de entos. En esta reunión se presentará a la Misión, por del Director del programa, un resumen de las :ipales características del Programa, logros :tantes y limitaciones principales. Se discutirá el ıce de Trabajo, los términos de referencia definitivos ıyendo el Enfoque Disciplinario y los ajustes al Plan Trabajo. Se indicará duración de la reunión, lugar y .

ajo de Gabinete de la Misión. Se realizará en dos s: i) el análisis de la Documentación Básica y ii) oración del informe de la misión. Se indicará el ıpo estimado para cada fase.

ıajo de campo. Incluye la programación de las :evistas con funcionarios del organismo de contraparte y IICA y la visita al área de algunos proyectos (si se ıidera indispensable para apreciar resultados). Se ıcará tiempo estimado de duración.

paración del Informe. En su desarrollo se seguirá el mato IEPR2 y las orientaciones para su elaboración.

- **Prese**
  de l
  autor
  recon
  los p

  Oport
  tiemp
  asist
  día a

Sección 7 INTEGRANTE
CONTRATACI

En esta
informació
IICA que
Curriculum

Los térmi
externos q
la DIPROE
evalúa y p
General.

La contrat
lo dispuest

:ación de los resultados de evaluación. El propósito
reunión es que la Misión de a conocer a las
iades del Instituto sus resultados, conclusiones y
ıdaciones y una apreciación sobre ellos por parte de
rticipantes.

ıamente la DIPROE indicará fecha, hora, lugar y
estimado de esta reunión. Por principio los
ntes dispondrán de una copia del informe, al menos un
ıtes de la reunión.

S DE LA MISION Y TERMINOS DE REFERENCIA PARA SU
ON

sección del Alcance de Trabajo se deberá ofrecer
ón sobre los consultores externos y especialistas del
integran la Misión, incluyendo un resumen del
n Vitae en no más de media página para cada miembro.

inos de referencia para la contratación de consultores
que formarán parte de las misiones son elaborados por
DE conjuntamente con la Dirección del programa que se
posteriormente deberán ser aprobados por el Subdirector

ratación de los consultores se efectuará de acuerdo con
esto en la Orden Ejecutiva 01/86

MARCO DE ANA

OBJETO DEL ANALISIS
. Ambito de la Evaluación y teoría de acción del Programa
:. Avances en la obtención del propósito del Programa) (Esta sección debe prepararse al final de la evaluación y a manera de síntesis

ANEXO

IS HIPOTETICO PARA EVALUACION DE UN PROGRAMA

ILTADO(S) ERADO(S) DEL LISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
evaluadores tienen ramente definido el pósito de la luación, el uso del forme que generarán l "objeto" del lisis.	.Cuáles serán los usuarios de los informes de evaluación que la misión genere? .Qué información esperan que la evaluación les proporcione y que no disponen ahora? .Qué esperan realizar con la información y que por su falta no pueden hacer ahora?
evaluadores conocen fundamentos del oque del programa y forma en que ha sido racionalizado.	.Cuáles son los principios en qué se fundamenta la acción del programa? .Cómo se han traducido esos principios en mecanismos y orientación para la acción? .Cómo se plasma el enfoque a nivel de proyectos y otras acciones de cooperación?
evaluadores erminan los logros ortantes y las ncipales limitacio- encontradas por el grama para avanzar l cumplimiento u propósito.	.Con base en un balance de los resultados del Programa que la misión haya identificado se deberá responder a: .Cuáles son los avances realmente logrados establecidos con base en la

OBJETO DEL ANALISIS	RI ES AI
terminal de la misma).	
3. Análisis de los resultados de los proyectos de dirección,(previstos y no previstos, positivos y negativos)	-L e y o p a)
	b)
	-Lo el ce ob es

LTADO(S) RADO(S) DEL ISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
	evidencia encontrada. .Cuáles son los factores, condiciones y eventos determinantes de los logros alcanzados.
evaluadores ablecen los avances imitaciones para la ecnión de los ductos finales. n el conocimiento e la problemática y l desarrollo onceptual y etodológico en las reas de oncentración. tros productos inales previstos no previstos.	.Corresponden los productos finales logrados a los previstos? .Cómo han contribuído tales logros al conocimiento de la problemática y al desarrollo conceptual y metodológico en las áres de concentración? .Cuáles factores, condiciones y eventos fueron determinantes en los productos finales y cuáles fueron limitativos?
evaluadores juzgan avance y limitaciones trales en la ención del objetivo ecífico del proyecto	.La interrelación de los productos finales con el objetivo específico del proyecto corresponde a lo previsto en la matriz del marco lógico modificado? .Qué factores externos condicionantes previstos y no previstos aparecieron?

OBJETO DEL ANALISIS

4. Análisis de los resultados de proyectos multinacionales nacionales asignado y proyectos seleccionados a nivel de representaciones

5. Análisis para determinar la validez de la

SULTADO(S) PERADO(S) DEL ALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
os evaluadores eterminan los efectos imapcto del proyecto nivel de los scenarios institucional ectorial y del IICA.	.El uso que los organismos de contraparte hacen de los productos generados, corresponde al previsto? .Cómo consideran las autoridades y los técnicos de los organismos de contraparte tales productos en relación con la calidad, utilidad y oportunidad con que se generaron?
a misión establece los vances y limitaciones rincipales en la btención de los roductos finales revistos. a misión establece los vances y limitaciones entrales en el logro el objetivo específico el proyecto. a misión determina los fectos e impactos del royecto en los scenarios institucional ectorial y del IICA.	.Las mismas preguntas de la sección anterior, modificando la segunda como sigue: .Cómo han contribuído los resultados del proyecto a la obtención de los objetivos del programa en las áreas de concentración correspondiente?
os evaluadores determi- an la capacidad de la irección y Jefaturas	1.Qué cambios relevantes se han dado en la problemática que los países enfrentan?

OBJETO DEL ANALISIS
estrategia operativ que emplea la Dirección del programa
6. Análisis del desempeño de la función de Dirección en relación con los resultados del programa

:SULTADO(S) ;PERADO(S) DEL IALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
le proyectos para: 'detectar cambios en .a problemática que los ›aíses enfrentan, las lefiniciones de política ;ue tengan repercusiones ›n la orientación y ıdaptar la operación del ›rograma y sus proyectos ı las condiciones :ambiantes para mantener ›ermanentemente adaptada .a cooperación técnica a .as necesidades de los ›aíses.	2.Qué cambios se han dado en las definiciones de política de los países que afecten las prioridades recursos o formas de operar de las instituciones que el programa apoya? 3.Qué cambios importantes se han dado en la política prioridades y asignación de recursos en el IICA que afectan directamente al programa. 4.Qué medios ha desarrollado el programa para detectar oportunamente dichos cambios y tomar medidas preventivas 5.Qué decisiones importantes ha tomado el programa para adecuarse a dichos cambios, verificar sus efectos, y mantener la calidad, oportunidad y utilidad de la cooperación que brinda a los países.
s evaluadores determi- n la eficacia de la ıción directiva en el ıejo hacia el interior l programa	En cuáles aspectos de la conducción del programa y sus proyectos se ha concentrado la supervisión, el seguimiento y la evaluación sobre la marcha ejercida por el director?

OBJETO DEL ANALISIS

7. Apoyo recibido de otras unidades del IICA.

RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIÁ PARA OBTENCION DE INFORMACION
Los evaluadores determinan eficacia de la función directiva en el manejo de las relaciones externas del programa.	Cuáles han sido las demandas de relacionamiento y cooperación recibido de parte de otros organismos internacionales que demuestren que se ha desarrollado y mantenido liderazgo técnico? Cuál ha sido el nivel de recursos externos movilizado y obtenido por el programa?
Los evaluadores determinan la importancia y oportunidad del apoyo que han proporcionado al programa diferentes unidades operativas del Instituto y centros de decisión y su relación con los resultados obtenidos.	Cuál ha sido la utilidad real del apoyo gestionado y proporcionado al programa y sus proyectos para: -el establecimiento de relaciones oficiales con otros organismos de excelencia técnica y fuentes internacionales de recursos. -la ejecución de los proyectos -la difusión de resultados a través de las redes de intercambio de información tecnológica. -el apoyo brindado a los países y su relaciIón con los resultados para el programa -el apoyo recibido de las representaciónes para la ejecución de los diferentes tipos de proyectos.

DI

FORMATO Y ORIENTACIONES

1. RESUMEN EJECUTIVO

Se hará referenci
principales conclu
del análisis (inter
a las conclusione
sencillo.

2. TABLA DE CONTENIDO

Se explica por si s

3. PROPOSITO DE LA EVA

Se indicará los próp
los ajustes introduc

4. TECNICAS Y PROCEDIMI

Con base en lo de
explicará las técnic
dirigida". Compre
el enfoque disciplin
y síntesis de la inf

ECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION
DIVISION DE EVALUACION

FORMATO IEPR2

'ARA ELABORAR EL INFORME DE EVALUACION

a los hallazgos (evidencia)relevantes y a las
ones directamente relacionadas con los temas centrales
gantes formuladas), y las recomendaciones pertinentes
Su extensión no excederá las cuatro páginas a espacio

CION

tos definidos en el alcance de Trabajo, explicando
s si fuera el caso.

OS

ito en la Sección 5 del Alcance de Trabajo, la Mision
y procedimientos empleados en la "investigación
rá la implementación del Marco de Análisis incluído,
, la caracterización de la evidencia y el análisis
ición.

5. RESULTADOS DEL ANALIS

Debe contener la sínt

5.1 Análisis del des

- el ámbito de l
- los avances en
- los resultados
- los resultado seleccionados
- la apreciación la Dirección d
- la apreciació con los result
- determinación otras unidades

5.2 Conclusiones. La

a. Los result su teoría d

b. Los result

- Los ava
- Los pro no pre se han
- Los ef previst

ISIS

ıtesis de la evaluación. Comprenderá:

sempeño del Programa en relación con:

la evaluación y teoría de acción del programa
ı la obtención del propósito del programa
ı de los proyectos de la Dirección
ıs de proyectos multinacionals asignados y proyectos
a nivel de Representaciones en los países
de la validez de la estrategia operativa que emplea
el programa
ı de la eficacia de la función directiva en relación
ıdos del Programa
le la oportunidad y utilidad del apoyo recibido de
del IICA.

conclusiones deben referirse a:

los del Programa, especialmente en la concreción de
acción y el desarrollo conceptual y metodológico.

os de los Proyectos del Programa

:es y grado de obtención del objetivo específico

ıctos finales que el Proyecto obtuvo (previstos y
stos), los que se encuentran en proceso, los que no
grado ni se lograrán.

:os e impacto significativos (previstos y no
), atribuibles al proyecto.

Estas conclusi
análisis compa
los efectivame
evaluadores us
nivel de resu
incluir otro
pertinentes.

Finalmente, c
(positivos y
evaluadores
Programa.

Interesa que
resultados l
para su obt
determinante
se debe perd
mejor conoc
para mejorar

Además de l
misión debe

c. el cu
instru
accion

d. El de
Progr

e. El ap
ejecu

f. Otros
Traba

conclusiones deberán estar debidamente fundamentadas en un
comparativo entre resultados de diferente nivel esperados y
ctivamente obtenidos. Para facilitar ese análisis los
res usarán los indicadores y metas verificables que para cada
resultado establecen los documentos proyecto y podrán
otros indicadores adicionales que juzguen necesarios y
s.

con base en un balance de los resultados obtenidos
y negativos, previstos e imprevistos) el equipo de
deberá llegar a conclusiones sobre la eficacia del

e las conclusiones no unicamente se refieran a los
ogrados, sino que se tenga en cuenta el proceso seguido
ención para precisar los factores que han sido
en la obtención (o no obtención) de los resultados. No
de vista que mediante la evaluación se requiere un
iento de la cooperación técnica que la institución busca
desempeño del programa.

conclusiones sobre los resultados del Programa la
esentar conclusiones sobre:

lento de compromisos contractuales definidos en los
legales en que se sustentan los proyectos y otras
cooperación que el Programa ejecuta

de la tarea directiva inmersa en el manejo del

ido por parte de otras unidades del IICA para la
las acciones del Programa.

os específicamente definidos en el Alcance de
misión para cada Programa que se evalúe.

5.3 Recomendacione

Las recomenda
en cuenta lo s

- Qué se debe
  cuidado de
  consecuencia

- Quiénes debe

- Qué decision
  adoptarse pa

- Cuáles será
  acciones que

- Qué aspectos
  evaluar las

- Qué leccio
  programas o

6. PROSPECTIVA DEL PRO

Contiene apreciaciór
de los Proyectos
al ritmo encontrado
del entorno, los
adecuado cumplimien
organismos de contra

mendaciones

recomendaciones que la Misión proponga deben ser viables, y tener enta lo siguientes:

se debe realizar y qué se obtendrá con ello, teniendo especial ado de afectar las causas de los problemas y no sus ecuencias.

es deben intervenir y con qué grado de responsabilidad

cisiones o acciones adicionales a las recomendaciones deben rse para garantizar su eficacia.

serán los riesgos y probables efectos negativos de las que se recomienda.

ctos se deben tomar en cuenta para implementar, seguir y as medidas acordadas.

iones de la experiencia se deben extrapolar a otros proyectos que el IICA ejecute.

GRAMA

de la Misión sobre la evolución futura del Programa y incluídos en la evaluación, proyectando las actividades en su ejecución, considerando los cambios previsibles factores determinantes de los avances logrados y un o de las recomendaciones formuladas al IICA y arte.

7. ANEXOS

Se incluirá por lo

- Alcance de Tr
- Documentación
- Lista de pers
- Lista de publ

os:

o

ica

entrevistadas

lones del Programa

1. Su Nat

Las Re
Instit
gubern
la ej
miembr

El func
través
que se
e inmu
del Gob
con i
instrum

Las re
coopera
los ámb
a sati
sobre l
que pe
las cual

El diagn
Direccio
nacional
Nivel de

1/ IICA. I
Document

CAPITULO VI

LA EVALUACION DE LAS REPRESENTACIONES

Funciones y Estructura

iones son unidades operativas a través de las cuales el ıtiene relaciones permanentes con las autoridades y constituyen la base institucional y administrativa para e las actividades de cooperación técnica del IICA en un país ituto 1/.

› de la Representación del IICA en un país se legitima a :irma con el respectivo gobierno de un Acuerdo Básico, en el la naturaleza de las funciones del Instituto, privilegios e la oficina y su personal, servicios y apoyos específicos determina la capacidad del IICA de suscribir convenios :s nacionales e internacionales para el desarrollo de ›operación técnica.

nes identifican e interpretan las necesidades de :a del país para impulsar su desarrollo agropecuario en ›etencia del Instituto y proponen actividades tendientes Deben elaborar y mantener actualizado un diagnóstico inherentes al desarrollo agrícola y el bienestar rural, ificar las áreas de problemas prioritarios para el país en tenga capacidad para cooperar en su solución.

formula cada dos años, con la colaboración de las rograma, en estrecho contacto con las autoridades reta en el documento "Estrategia de Acción del IICA a contiene:

e Mediano Plazo 1987-1991. San José, C.R., IICA. Serie No.35. p. 96.

- Una
  tal
  del

- Un
  inc
  las
  sub
  pol

- Una

- La d
  y pr

- Una
  para

La part
durante
última
nacional

La conce
institu
proyecto

Dentro d
cumplimi

2/ La DIP
"Orientac
Nivel de

: de la situación socio-económica del país a nivel global de que se facilite la comprensión de la problemática específica gropecuario, y su papel en la economía del país.

: la problemática y perspectivas del sector agropecuario, m listado de áreas problemas coincidentes tematicamente con concentración de los Programas, y la identificación del nstitucional involucrado en el logro de los objetivos de ulados para enfrentar dicha problemática.

ıistórica de la cooperación del IICA en el país.

ón de las posibles áreas de Acción del IICA, su viabilidad obables.

ı de los recursos humanos, físicos y financieros requeridos ır la estrategia propuesta.

de autoridades y funcionarios nacionales es requerida proceso de elaboración de la estrategia de acción, cuya ıye su concertación institucional con las autoridades :esponda.

nica se realiza mediante reuniones con directivos de las contraparte a través de las cuales se concretan los nstrumentos de cooperación técnica.

› corresponde a las Representaciones la iniciativa en el siguientes funciones operativas:

aborado como guía para este propósito el documento la formulación de la Estrategia de Acción del IICA a › (86)Rev.1.

- Col
  adm
  eje
  coo
  del

- Con
  y e
  de

- Pre
  pro

Las re
capaci
incorp
incluy
la reg
de lo
para l

Los Re
admini
admini
proyec
servic

2. La Eva

2.1

Las
en

.

con las Direcciones de Programa y de Area, brindando apoyo
ívo y logístico para la identificación, elaboración y
de proyectos multinacionales y demás actividades de
técnica en las áreas temáticas acordadas con las autoridades

yo de las Direcciones de Programa y Area identificar, preparar
royectos nacionales de cooperación técnica y de prestación
administrativos.

eración técnica a los países en relación con la atención de
unturales.

ones en los países pondrán énfasis en el desarrollo de su
la identificación, administración y ejecución de proyectos,
recursos técnicos y de servicios con que cuenta el IICA,
ovilización de recursos del propio país y de otros países de
s de la intermediación técnico-científica. Por solicitud
las Representaciones prestarán asimismo apoyo administrativo
ejecución de los proyectos.

en las Oficinas Nacionales tienen autoridad técnica y
obre el personal a ellas asignado y autoridad
ore los especialistas de los programas que trabajen en
onales ejecutados en el país, a quienes prestarán los
requerido para el cumplimiento de sus tareas.

s Representaciones

e Representaciones a evaluar

ones del IICA a ser evaluadas se seleccionarán teniendo

la Junta Interamericana de Agricultura con base en
e las autoridades nacionales a través de sus
ante el Comité Ejecutivo o la JIA.

- l
  :
  I

- E
  l
  q
  c
  t

- E
  I
  d
  c
  c
  r

Los
Infor
3),
super
para

2.2 El

La
respo
admin
unida

La pr
propi
efici
técni

n del Director General por iniciativa propia o recomendación
cada de parte de las instancias superiores correspondientes.
caso se recomienda tener en cuenta:

.o de gobierno en un país como momento favorable para evaluar
.izado por el IICA durante el período precedente determinando
.e validez y vigencia para el futuro como base del proceso de
.ción con las nuevas autoridades y para ajustar la composición
y administrativa de la Representación.

sis de la información obtenida a través del Sistema Unico de
que permite a las instancias superiores correspondientes la
ı de problemas durante la ejecución de las actividades de
ión técnica, que puedan comprometer potencialmente la
utilidad y oportunidad con que se previó obtener los
ıs.

s semestrales de Oficina Nacional o Centro (INFO 5) y los
iódicos de los Proyectos de la Representación (INFO 1, 2,
como el resultados de los análisis por las instancias
orrespondientes) formarán parte de la Documentación Básica
uación de la Representación .

de la evaluación de las Representaciones

.ón de una Representación y de los proyectos bajo su
ad, implica el análisis de las funciones de: i) gerencia y
n ii) cooperación técnica, iii) el apoyo recibido de otras
Instituto.

nduce a apreciar el desempeño y resultados de la gestión
tal del Representante, la segunda permite valorar la
eficacia de la cooperación técnica y la tercera el apoyo
Iministrativo solicitado y recibido para la realización tanto

de l
direc

Estas
del
marco
prepa
instr

En re

- la
co
se
in

- la
ap
em
us

En cu
deber

- ana
el
dis
coo

- Eva
pro
del

- Anal
téc

ıvidades de cooperación como del ejercicio de la tarea

·eas de la evaluación de una oficina constituyen el objeto de la Misión de Evaluación, cuyos integrantes operarán en el cance de trabajo" y utilizarán la "Documentación Básica" r la DIPROE y la Representación, siguiendo los formatos e que se describen más adelante.

la gestión del representante se deberá analizar:

ı de la cooperación técnica que incluye los términos de la ón y el mantenimiento de relaciones con las autoridades del ›lico y privado y con representaciones de organismos ıales.

ın de la administración de la representación que incluye la ı de la estructura y procedimientos administrativos para el oportuno aprovisionamiento, control, protección y ıado de los recursos asignados.

evaluación de la Cooperación Técnica ofrecida, la Misión

a consistencia de la cooperación técnica planificada para que cubre la evaluación. Comprende el análisis del certación y trámite de aprobación de los instrumentos de y apoyo administrativo formulados.

ı capacidad de adaptación de la Representación y sus los cambios ocurridos en el entorno (tanto al interior ıo en el país),

›s productos generados por las actividades de cooperación ·izada, el uso que de estos productos hacen los organismos

de cont
institucı
indirect
en el es

La valorac
analizar:

- la gest
depende
oficial
de coop
prestac
admini
requer:

2.3 Anális

Para
tomará
accion
admini
del Ir

2.3.1 La

La
re
ha
te

La
pr
la
y
lo

:aparte y cuando corresponda, determinar su grado de
›nalización (efecto). Se identificarán resultados
ı que trasciendan el ámbito institucional y tengan efectos
nario sectorial (impacto).

n del apoyo recibido de otras Unidades del Instituto implica

ı del apoyo técnico solicitado y recibido de otras
ıs del IICA para el fortalecimiento de las relaciones
la identificación, formulación y ejecución de instrumentos
:ión técnica; la movilización de recursos externos; la
de asistencia técnica coyuntural y de servicios
:ivos al país; y la provisión oportuna de los recursos
para implementar la estrategia de acción acordada.

la función de dirección y gestión administrativa

valuación de la función gerencial de la Representación se
onsideración la interdependencia entre la ejecución de las
e cooperación técnica con la estructura y procedimientos
ivos y con los servicios de apoyo de otras dependencias
:o.

:ón administrativa de la Representación

ín debe identificar los aspectos administrativos claves que
ı atención para sugerir posibles formas de abordarlos
énfasis en aquellos problemas que por su naturaleza
ámbito más amplio que el de una sola representación.

prioritarias para la revisión, que se traducirán en
dentro del Marco de Análisis, estarán determinadas por
ciones del país, el conjunto de proyectos que se ejecutan
rácticas de manejo de los recursos externos convenidas en
ımentos legales suscritos por el Instituto.

La

Rep

a. Apr

opc

act

sep

de

en

Pa

ba

cc

Ca

re

S

v

s

b. I

I

visión administrativa dentro del proceso de evaluación de una entación incluirá los aspectos siguientes:

ionamiento de recursos. Comprende el análisis de la idad con que se proveen los recursos aprobados para las ades de la representación y de sus proyectos, la estrategia para protección contra pérdida en cambio a moneda local y er adquisitivo por inflación así como de los riesgos que la representación con el manejo financiero implementado.

tener esta información el evaluador revisará toda relación que tenga la representación, ya sea con bancos locales o ranjeros. Se examinará el flujo de recursos de la Sede la representación así como la planeación que hace la ación del uso de fondos administrados localmente.

arán además, las políticas y la aplicación de las normas para contratación de personal local y consultores, y la general del personal.

ismos de Información. Comprende el análisis de los ntos utilizados para generar, almacenar y recuperar la que necesitan el representante y los especialistas a los proyectos, para la ejecución de sus actividades os límites autorizados.

le control incluye la contabilidad, que a su vez abarca nancieros y gerenciales y el conjunto de procedimientos izan para asegurar la disponibilidad de activos y e operaciones.

or tendrá que indagar sobre las necesidades de de las personas responsables por la ejecución de y determinará si los actuales sistemas se las gualmente se evaluará si las operaciones se

lle

ope

Se

eje

re

es

c. Pr

ge

ac

de

e

c

E

p

c

d

d.

2.3.2

a cabo dentro de un marco adecuado de controles físicos y
lvos.

á atención especial al control de operaciones que se
n fuera de la sede de la representación y al manejo de
s en fideicomiso en moneda local resaltando problemas
les que se presentan.

sto. El presupuesto sirve como herramienta de control
l solo si en él se refleja el costo estimado de las
des que se realizarán. La elaboración del presupuesto
indar al representante la ocasión de presentar una
la de acción con los medios de financiación
idientes.

lo que en la evaluación se dará importancia a revisar el
de elaboración del presupuesto, y de los programas
s anuales asi como el uso que ha hecho la representación
ecanismos institucionales para su discusión y aprobación y
or empleo como instrumento gerencial. Se tendrá en
ambién el manejo de los recursos externos y el
to de las obligaciones contractuales adquiridas.

ión. Detrás del manejo financiero y técnico existe una
tura física y humana respecto a la cual los evaluadores
ablecer si las políticas y procedimientos utilizados al
n los adecuados.

<u>la conducción de la cooperación técnica</u>

tomando en cuenta:

inos en que fue concertada la cooperación técnica del
las autoridades nacionales.

b. L

s

f

I

c. 1

2.4 La E

2.4.1 A

(

1

elaciones con los niveles de decisión y ejecutivos del r agropecuario para mantener influencia positiva sobre los :es externos condicionantes de los resultados de los :tos.

ciones programadas y los logros obtenidos en relación con:

identificación, preparación y ejecución de proyectos lonales de cooperación técnica.

›articipación en la ejecución de componentes nacionales ›royectos multinacionales.

prestación de asistencia técnica al país para la solución roblemas coyunturales.

›oyo al país para la movilización de recursos internos y nos para la ejecución de proyectos.

de la Cooperación Técnica

consistencia de la cooperación técnica planificada

revisión del documento "Estrategia del IICA a Nivel pecial referencia a:

retación de la problemática del sector agrícola del énfasis en los problemas cuya naturaleza coincide con de concentración temática definidas en los Programas.

:rización y análisis de la estructura institucional e por el logro de los objetivos nacionales planteados sarrollo agropecuario, identificando los organismos nalizando sus capacidades e insuficiencias.

c. L

c

s

c

d. I

]

(

e.

Es

ju

co

La

dc

E

p

r

.

selección de las área problema donde se concentrará la
peración técnica de la oficina para contribuir a su
ción. Implica la selección de los organismos nacionales de
raparte.

lefinición de los objetivos y estrategia de acción del
tuto en el país, de los instrumentos de cooperación
ca y del apoyo administrativo a través de los cuales se la
mentará.

eparación de los instrumentos de cooperación técnica y
administrativo verificando el cumplimiento de normas y
entos vigentes.

rio que la Misión realice una apreciación y emita un
bre la consistencia externa de lo definido en (d) y (e)
realidad del entorno caracterizada en (a), (b) y (c).
ación necesaria para este análisis se encuentra en el
"Estrategia de Acción del IICA a nivel de País"

le los instrumentos de cooperación técnica seleccionados
en práctica la estrategia definida se analizará en

Istencia de sus objetivos y estrategias con los
y estrategia definidos para la acción del IICA en el

tencia de la matriz de objetivos y la estrategia de
rectos de cooperación técnica con los problemas
s que se intentan resolver (coherencia externa).

encia de las actividades de los proyectos y los
previstos, con la estrategia, plazos, recursos y
ondicionantes externos (coherencia interna).

Los
apro
Repr
proc
Unid
DIPR
eval

La
plar
mult
recu
part

2.4.2 <u>Aná</u>
<u>pro</u>

Es
pue
coc
la

Lo

-

-

-

luadores deberán tener en cuenta el proceso de análisis y ión de las propuestas de cooperación técnica de la ntación, por parte de la Oficina Central del IICA. El de aprobación estará documentado en el archivo de la de Trámite de Instrumentos de Cooperación Técnica de la y deberá formar parte de la documentación de base para la ión.

visión de la consistencia de la cooperación técnica cada deberá incluir además: a) los componentes de proyectos cionales, b) la estrategia definida para la movilización de s del propio país y externos, y c) el apoyo previsto por le las Direcciones de Programa y otras dependencias del IICA.

ls de la capacidad de adaptación de la Representación y sus tos a los cambios del entorno

nivel de país que la ocurrencia de cambios en el entorno tener efectos más determinantes en la ejecución de la ación técnica programada, dada la cercanía del escenario de blemática y de los centros de definición de políticas.

mbios más importantes son los que ocurren a nivel de:

problemática global del sector y de la especifica que se renta a través de la cooperación técnica.

definiciones de políticas sectoriales y objetivos de gramas Nacionales.

ructuras institucionales del Sector Público por sustitución organismos claves o creación de otros nuevos.

- Crite
de p

Los eva

a. La
de
coo
cam
del

b. Lo
en
ca

c. La
co
re
a
d
e
r

d. I
a

e.

rios y prioridades para la asignación de recursos a nivel ogramas y organismos.

uadores deberán analizar:

nterpretación que hizo la Representación del posible efecto os cambios en los organismos de contraparte de la ración técnica: prioridades, asignación de recursos, os de liderazgos, afectación de la capacidad de respuesta rganismos, etc.

ajustes a los objetivos y estrategia de la Acción del IICA l país que hizo la representación como respuesta a los ios detectados.

identificación de los elementos de los instrumentos de eración técnica más afectados por los cambios y los ajustes izados. Basicamente el análisis se concentra en las vidades de los proyectos (supresión o adición), alteración a calidad y cuantía de productos previstos y su influencia el logro de los objetivos intermedios originando un anteamiento de la matriz de objetivos.

términos en que fue concertada la nueva situación con las ridades nacionales y el proceso de aprobación de los rumentos ajustados a nivel de la Sede Central.

la eventualidad de la ocurrencia de cambios al interior del A con incidencia en el alcance de la cooperación técnica ificada, se deberá analizar la capacidad de la resentación para adecuarse a tales cambios sin arriesgar la idad, oportunidad y utilidad de los resultados previstos.

2.4.3 Análisis

Se tra
Represe
generad
organis
instit

- Produc
repres
y opor

- El a
objet
e imp
de t
espe

- El a
uso
inst

- El
imp
det

2.5 Apreci

Las re
de p
conta
depen
Centr
proce

de los resultados obtenidos

de recoger evidencia de la efectividad de la ación en la generación de los productos directos por las actividades ejecutadas, el uso que hacen los s de contraparte de tales productos y el grado de onalización. Para ello se determina:

obtenidos como resultado de las actividades de la ación y de sus proyectos en términos del número, calidad idad.

isis de la articulación de dichos productos con los s para el logro de resultados de mayor categoría, (efectos os), determinando el grado de uso que hacen los organismos s productos y verificando si el uso actual corresponde al .

isis de los efectos que el organismo está obteniendo del los productos a nivel del escenario de necesidades cionales y el impacto en el escenario sectorial.

isis de la magnitud de recursos humanos y financieros da en la ejecución de las actividades de los proyectos y nar el grado de eficiencia obtenido en su utilización.

n del apoyo recibido de otras unidades

entaciones requieren, en determinados períodos del proceso icación prospectiva y operativa de la cooperación técnica, cierto grado de apoyo y colaboración por parte de otras las del Instituto ubicadas principalmente en la Sede Dicho requerimiento se extiende y mantiene durante el concertación, aprobación, ejecución y evaluación de la

cooperac
cualitat
porque
de las
oficial
sector
generar

Para e
Represe
un ad
igual
Centra

El a
Direcc
se ha

a) la

b) la

c) la
c

d) l

e) l
I

f)

técnica, no solo para cubrir aspectos que excedan
y cuantitativamente la capacidad con que cuentan, sino
unas gestiones por su naturaleza requieren la participación
:oridades del IICA, (estrechamiento de las relaciones
' la concertación institucional con las autoridades del
ola, así como la sensibilización y confianza que debe
las fuentes de recursos externos).

:ctivo cumplimiento de los compromisos adquiridos, las
)nes requieren contar con apoyo técnico útil y oportuno y
soporte de los servicios de apoyo administrativo. De
necesitan que la aprobación de sus propuestas en la Sede
ealice con la mayor diligencia y agilidad posibles.

de la colaboración gestionada y recibida de las
: Programa y de Operaciones de Area y otras dependencias
minos de su utilidad y oportunidad para:

n y orientación del desempeño de la oficina

:ión de la cooperación técnica

cación, elaboración y aprobación de instrumentos de
técnica

de la cooperación técnica

ón del apoyo técnico de y a otras unidades del

soporte administrativo generado en las dependencias
ıtral

g) el apoyo
recursos

Los Instrumentos

El método para
dirigida que se
orientarán sus a

Para cumplir c
evidencia docum
evidencia media
de contraparte
funcionarios de
realizándose a
cambios ocurrid

El producto del
que debe ser
orientaciones
contenidas en

a. El Alcance
evaluación,
términos
campo que
reuniones
de presen
orientacio

b. La Docum
referente
ii) los
productos

a los esfuerzos y gestiones para la consecución de
:xternos.

ıra la Evaluación de las Representaciones

ıa ejecución de las evaluaciones es el de la investigación
ıliza a través de Misiones de Evaluación ad-hoc que
ıvidades por el "Alcance de Trabajo" que se les señale.

su tarea la Misión analizará información que contenga
tada sobre los resultados previstos, constatará dicha
entrevistas a funcionarios y técnicos de los organismos
realizará reuniones de trabajo con el representante y
oficina, visitará las áreas en que se realizaron o están
vidades y consultará información complementaria sobre los
en tales escenarios.

'abajo de la Misión lo constituye el Informe de Evaluación
ıborado de acuerdo a un contenido previamente acordado. Las
:isas para el desarrollo del trabajo de la Misión estan
siguientes documentos:

ɜl Trabajo. Incluye información sobre los propósitos de la
:ecedentes de la cooperación técnica del IICA en el país,
referencia para la Misión, la propuesta para el trabajo de
ıesarrollará, el apoyo logístico que se brindará, las
trabajo con el personal de la Representación incluyendo la
ón de los resultados. (Ver formato IERP1 y las
para su preparación).

ción Básica. Consolida y sistematiza la información
) los objetivos específicos que orientan la evaluación,
ctos centrales en que concentrará el análisis y iii) los
sistema Unico de Informes correspondientes al período en

el que s
presenta l

- Plan de

- Documer
  aquell

- Docume

- Docume
  Nacion
  sector

- Progr

- Docum
  desar

- Exped
  (Orde

- Oper
  la e

- Acue
  la e

- Copi
  anál

-

ncentrará la evaluación de resultados. A continuación se
ta de los documentos principales que se deben incluir:

ano Plazo vigente

'Lineamientos para la cooperación del Programa" de
proyectos en el país.

trategia de Acción del IICA a nivel de País"

bre Planes de Desarrollo del Sector. Programas
locumentos con las definiciones de política y objetivos
institucionales que el IICA respalda en el país.

puesto y operativos anuales aprobados

los Proyectos de cooperación técnica que se esta
n el país.

aprobación de los instrumentos de cooperación técnica
a 10/86 rev. 1)

anes de implementación de los proyectos incluídos en

venios que amparan ejecución de proyectos incluídos en

ientes informes periódicos y de los resultados de su
instancias correspondientes:

trales de la Representación

- Inf

- Inf

- Inf

- Infc

- Info

- Info

c. El Informe
que debe in
conclusione
en dicha in
emitidas.

El informe
contenido, l
análisis qu
de la Represe
orientaciones

:rimestral de proyecto

nual de proyecto

e fin de proyecto

ıemestrales de la Direcciones de Programas

e la Dirección de Operación de Area

eriódicos sobre ejecución presupuestal

l de Evaluación. Es el producto del trabajo de la misión
i) resultados, es decir la evidencia obtenida, ii)
n la interpretación de la evidencia y opiniones basadas
tación y iii) recomendaciones basadas en las opiniones

á contener: un resumen ejecutivo, la tabla o índice de
nicas y procedimientos empleados, los resultados del
luye las conclusiones y recomendaciones, la perspectiva
ón y una sección de anexos. (Ver formato IERP2 y las
su preparación).

1. IDENTIFI
EVALUACIO

Represent

Período q

Represent

Proyectos

1.1 De la

1.1.1

1.2 Compone

1.2.1 T

-

-

-

-

-

-

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION

- DIVISION DE EVALUACION-

FORMATO IERP1

ANCE DE TRABAJO PARA LAS MISIONES DE EVALUACION

-EVALUACION DE REPRESENTACIONES-

DE LA REPRESENTACION Y LOS PROYECTOS INCLUIDOS EN LA

del IICA en_____

re la evaluación: De_____ A_____

(Mes/Año) (Mes/Año)

_____ Desde _____

(Mes/Año)

dos en la evaluación

sentación

_____ Código_____

ibito geográfico_____ Sede_____

tulo del instrumento legal que respalda el proyecto

_____

ríodo de ejecución: De_____ A_____

(Mes/Año) (Mes/Año)

nanciación:

cursos Regulares : Cuotas_____ Otros (especificar

ursos externos : Del país_____ Otros (especificar

anismos de Contraparte_____

e del Proyecto_____

un Multinacional

_____ Código_____

to geográfico_____ Sede_____

lo del instrumento legal que respalda el proyecto IICA

_____

odo de ejecución: De_____ A_____

(Mes/Año) (Mes/Año)

nciación:

sos Regulares : Cuotas_____ Otros (especificar)

sos externos : Del país_____ Otros (especificar)

ismos de Contraparte_____

del Proyecto_____

2. PROPOSITO

3. ANTECEDEN

4. MARCO DE A

Objet Análi
1 2 3 4 5 6 7

5. TECNICAS Y P

6. PROGRAMA DE T

ACTIV

7. INTEGRANTES DE

LA EVALUACION

S

Resultado(s) Esperado(s) del Análisis	Preguntas guía para la obtención de información

MIENTOS

DE LA MISION

PRODUCTOS

ION Y TERMINOS DE REFERENCIA PARA SU CONTRATACION

Sección 1.

I
i
r
P

Sección 2. PI

Da
de
ev
ex
de
usc
las
req

Sección 3. ANTI

Cont
prob
travé
sínte
área,
organ
caso),

PARA PREPARAR EL ALCANCE DE TRABAJO

LUACION DE REPRESENTACIONES

DE LA REPRESENTACION Y LOS DE LOS PROYECTOS
A EVALUACION

se explica por sí solo, sin embargo es conveniente
los componentes de proyectos multinacionales se
a los de Dirección de Operaciones de Area como de

LA EVALUACION

al "para qué" se evaluará la Representación; se
icar cuál autoridad generó la solicitud de
/o las razones de programación o ejecución que
la evaluación; indicar los organismos nacionales y
del IICA que se espera utilicen los resultados, el
les dará, quiénes serán los usuarios inmediatos de
lones y recomendaciones y el tiempo en que son
ara posibilitar su uso más efectivo.

síntesis histórica de la Representación; las áreas
tendidas en el pasado reciente y las actuales a
s instrumentos de cooperación técnica; indicar en
que según opinión del director de operaciones de
epresentante y de autoridades principales de los
de contraparte y de agencias financieras (si es el
"status" actual de la Representación.

ección 4. MARCO DE

El marco
los tema
misión de

Por su pa
complement
subordiana
teniendo
del anális

Las pregu
evaluación
distribuir
función d
cuando se

En las preg
evidencias
contraparte
Se presenta
análisis hi

Como anexo
un marco d
representaci

ección 5. TECNICAS Y PR

El método bási
resultados de
dirigida", que
de evaluación

S

isis es el instrumento que define con precisión
rales en los que se concentra la atención de la
ción y que constituyen el objeto del análisis.

integrantes de la misión revisarán, ajustarán y
el marco de análisis incluyendo preguntas
las propuestas para cubrir aspectos específicos
lo de no perder de vista los resultados esperados

cubren temas de particular interés en la
son a los que la Misión dará mayor énfasis y se
ntre los aspectos centrales del análisis en
señalado en el memorando del Director General
ió la evaluación.

s planteadas debe darse cabida a la obtención de
información de interés de los organismos de
rganismos financieros que sean pertinentes.
ontinuación, a manera de ejemplo un marco de
tico para la evaluación de una representación.

estas orientaciones se presenta a manera de ejemplo
análisis hipotético para la evaluación de una

CEDIMIENTOS

co que se propone emplear para la evaluación de
las representaciones es el de la "investigación
se basa en la apreciación que realizan misiones
Ad-Hoc a través de un conunto en un conjunto de

preguntas
informaci
sobre lo
requieren

Este anál
resultado
del repre
medios uti
resultados
institucio

Sección 6. PROGRAMA D

Este progr
de Area
actividade
siguientes:

- Reunión
  En esta
  Represe
  de la
  importa
  el Alc
  Trabajo.

- Trabajo
  Document
  Evaluaci

- Trabajo
  funciona
  visita a
  indispens
  estimado

definen el foco y guían la captación de su análisis y que además incluyen los aspectos e los usuarios de los informes de evaluación r un mejor conocimiento.

permite centrarse en: a) la determinación de los la función de cooperación técnica y de la gestión ante, teniendo en cuenta el proceso seguido y los dos y b) en la explicación de las causas de los mo base de la toma de decisiones y del aprendizaje

ABAJO DE LA MISION

lo elabora la DIPROE en consulta con la dirección l Representante de la oficina que se evalúa. Las ísicas que se deberán incluir en éste son las

de Orientación de la Misión y entrega de documentos. eunión se presenta a la Misión, por parte del ante, un resumen de las principales características ooperación técnica del IICA en el país, logros es y limitaciones principales. Se ajustan además ce de Trabajo, el Enfoque Disciplinario y el Plan de Se indicará duración de la reunión, lugar y hora.

e Gabinete de la Misión. Incluye el análisis de la ción Básica y la redacción del Informe de n. Se indicará tiempo estimado para cada fase.

de campo. Comprende las entrevistas con ios del organismo de contraparte y del IICA y la l área de algunos proyectos (si se considera able para apreciar resultados). Se indicará tiempo para cada fase.

- Prepar
esquem

- Presen
indica
reunió
dispon
de la

Sección 7. INTEGRANTE
CONTRATACI

En esta
informaciór
integran
en no más

Los términc
son elabor
Operaciones
y posteri
General Adj
contratacióı
dispuesto e

ón del Informe. En su desarrollo se seguirá el
le contenido descrito en el formato IERP2.

ción de los resultados de la evaluación. La DIPROE
fecha, hora, lugar y tiempo estimado de esta
Las autoridades del IICA que estarán presentes
rán de una copia del informe, al menos un día antes
eunión.

DE LA MISION Y TERMINOS DE REFERENCIA PARA SU
ON

sección del Alcance de Trabajo se deberá ofrecer
n sobre los consultores y especialistas del IICA que
la Misión, incluyendo un resumen del Curriculum Vitae
de media página para cada miembro.

nos de referencia para la contratación de consultores
orados por la DIPROE conjuntamente con el Director de
ıes de Area a la que pertenece la oficina que se evalúa
eriormente deberán ser aprobados por el Subdirector
Adjunto de Operaciones y por el Subdirector General. La
ción de los consultores se efectuará de acuerdo con los
o en la Orden Ejecutiva 01/86.

MARCO DE ANALISIS

OBJETO DEL ANALISIS	
1. Ambito de la evaluación y estrategia a nivel de país	
2. Resultados de la revisión administrativa en la representación y su relación con los resultados.	L n t u d e c l

ANEXO

)TETICO PARA LA EVALUACION DE UNA REPRESENTACION

SULTADO (S) PERADO (S) L ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCIÓN DE INFORMACION
evaluadores tienen ramente definido el pósito de la evalua- n, el uso del informe generán y el "objeto" análisis	.Cuáles son los usuarios de los informes de evaluación que la misión genere? .Qué información esperan que la evaluación les proporcione ahora? .Qué esperan realizar con la información y que por su falta no pueden hacer ahora?
s evaluadores conocen s áreas problemas en e se concentra la operación del IICA, s términos de la con- rtación y los instru- ntos por los que se proveerá	.Cuáles son los principios en que se fundamente la cooperación técnica al país. .Cuáles orientaciones se han recibido de las Direcciones de Programa para las acciones de cooperación en las áreas de concentración coincidentes con las áreas problemas. .Cómo se plasma ese enfoque a nivel de los proyectos y otros instrumentos de cooperación técnica?
s evaluadores determi- n los aspectos adminis- ativos que constituyen soporte efectivo al seño implementación y ecución de la coopera- ón técnica, asi como s que la limitan	.Con qué oportunidad se aprovisionan los recursos aprobados para las actividades de la representación y sus proyectos? Cómo se afecta la planeación de los recursos administrados localmente? .Cuál es la efectividad de la estrategia utilizada para la protección contra la pérdida en cambio a moneda local y del poder adquisitivo por inflación? .Cuál es la efectividad de los mecanismos de informa-

OBJETO DEL
ANALISIS

3. La conducción de la cooperación técnica

4. Análisis de la consistencia de la cooperación técnica planificada

LTADO (S) RADO (S) ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCIÓN DE INFORMACION
	ción para la toma de decisiones y el control de las actividades? .Cuáles factores positivos y negativos inciden en la elaboración del presupuesto y los programas operativos anuales? .Cuál es la efectividad observada del uso del presupuesto como herramienta de control y como expresión de una estrategia de acción ante los medios de finalización correspondiente?
evaluadores califi- la efectividad del empeño en la conduc- n de la cooperación nica	-Con base en una apreciacion del desempeño y los resultados se deberá responder a: .Fue concertada la cooperación técnica en los mejores términos para el país y el IICA .Cuáles son los resultados de la influencia mantenida sobre los factores externos condicionantes de la obtención de los resultados de los proyectos? -Cuál es el grado de aprovechamiento del país del país de los diferentes servicios técnicos y de administración de recursos que el Instituto pone a su disposición.
evaluadores califi- la relación de consis- cia entre los objeti- , estrategia,instrumen- y recursos estableci- para la cooperación país y la problemática torial e institucional se contribuye a solver.	-Con base en la interpretación que hizo la Representación de la problemática sectorial e institucional, la misión deberá responder a: .Qué tan consistente es la definición de los objetivos, estrategia, instrumentos de cooperación técnica y recursos asignados a la Representación?

OBJETO DEL
ANALISIS

5. Análisis de la capacidad de adaptación de la representación a los cambios del entorno.

6. Análisis de resultados y las causas que los explican

ULTADO (S) ERADO (S) ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCIÓN DE INFORMACION
	.En qué grado participaron autoridades y técnicos nacionales en la definición de las áreas de cooperación del IICA al país y cuál fue la utilidad de su participación? .Cuán viable es alcanzar la situación descrita al finalizar la cooperación técnica del IICA al país tomando en cuenta las relaciones de consistencia encontrada?
misión establece el do de afectación que cambios del entorno erminan en los objeos y estrategia de cooperación y calian la capacidad de resentación de efecr ajustes para mante- la cooperación perente adecuada a las esidades del país y la idad, utilidad y rtunidad de los sultados esperados	.Cuáles fueron los indicadores claves que permitieron a la representación percibir cambios significativos en la problemática, en los objetivos nacionales y en programas y estructuras institucionales? .Cuáles fueron los factores y condicionantes positivos que permitieron a la representación ajustar la cooperación técnica de tal manera que no se afectará la calidad, utilidad y oportunidad de los productos previstos? .Cuál es el grado de replicabilidad del proceso de adecuación y ajuste a los cambios, en otras representaciones?
s evaluadores determin los factores positivos las principales limitaones de la representaón en el cumplimiento	-Con base en un balance de los resultados de la representación que la misión haya identificado se deberá responder a:

OBJETO DEL
ANALISIS

7. Análisis de los resultados en términos de productos, efectos e impactos

ULTADO (S) ERADO (S) ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCIÓN DE INFORMACION
los objetivos y propó- os convenidos con las oridades nacionales.	.Cuáles son los resultados que significan avances concretos logrados con base en la evidencia encontrada. .Cuáles son los factores condicionantes y eventos determinantes de los logros alcanzados.
evaluadores estable- los avances y limita- nes para la obtención los productos finales.	.Corresponden los productos finales logrados a los previstos? .Como han contribuido tales logros a la obtención de los objetivos de la Representación? .Cuáles factores, condiciones y eventos fueron determinantes en la obtención de los productos finales y cuáles fueron limitativos?
evaluadores juzgan el ce y limitaciones rales en la obten- del objetivo especí- del proyecto.	.La interrelación de los productos finales con el objetivo específico del proyecto corresponde a lo previsto en la matriz del marco lógico modificado? .Qué factores externos condicionantes previstos y no previstos aparecieron?
evaluadores determi- los efectos e impac- del proyecto a ni- de los escenarios itucional, sectorial IICA.	.El uso que los organismos de contraparte hacen de los productos generados, corresponde al previsto? .Cómo consideran las autoridades y los técnicos de los organismos de contraparte tales productos en relación con la calidad utilidad y oportunidad con que se generaron?

OBJETO DEL
ANALISIS

8. Apoyo recibido de otras unidades del IICA

ULTADO (S) ERADO (S) ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCIÓN DE INFORMACION
	.Qué resultados está obteniendo el organismo de contraparte en el escenario sectorial, atribuibles a los efectos generados por los productos del proyecto IICA? .Cuál ha sido la contribución de los proyectos al logro de los objetivos del Programa correspondiente?
evaluadores deter- n la importancia y unidad del apoyo an proporcionado representación entes unidades tivas del Institu- centros de deci- y su relación con bjetivos de la sentación y los tados de sus pro- s.	.Cuál ha sido la utilidad real del apoyo gestionado y proporcionado a la representación y sus proyectos para: -el establecimiento de relaciones oficiales con las autoridades del sector público y privado agrícola y fuentes internacionales de recursos. -el apoyo brindado al país en la cooperación técnica coyuntural y administración de recursos. -el apoyo recibido de otras representaciones y los Programa para la ejecución de los diferentes tipos de proyectos - la concertación de la cooperación técnica - el diseño y ejecución de instrumentos de cooperación técnica - la movilización y obtención de recursos externos.

FO

1- RESUMEN EJEC

Contien
cubiert
Análisi
resumir
alusión
país.

2- TABLA DE CONTE

Se explica

3- PROPOSITOS DE L

Contiene lo
ajustes int

4. TECNICAS Y PROCED

Con base en
explican las
implementaciór
evidencia, de
por los proced

Deberá incluir
los aspectos adm
quien se le asig

FORMATO IERP2

:NTACIONES PARA EL INFORME DE EVALUACION

/ALUACION DE REPRESENTACIONES -

n del propósito de la evaluación y el período
hacer referencia concreta a los resultados del
tentan las conclusiones y recomendaciones. Debe
es determinantes de los resultados y una breve
rspectiva de la cooperación técnica del IICA en el

sola.

CION

sitos definidos en el Alcance de Trabajo con los
os si fuera el caso.

OS

descrito en la sección 5 del Alcance de Trabajo, se
nicas y los procedimientos empleados en la
l Marco de Análisis y la caracterización de la
nanera que se facilite su ubicación y constatación
ntos definidos.

descripción del método empleado para la revisión de
strativos por parte del miembro de la misión a
esa responsabilidad.

5. RESULTADOS DEL AN

Comprende l
respuestas d

5.1 Result

Compre

a) la
la
re
la
Los
opi

.

.

.

b. La ge
térmi
nacio
habili
extern
compon
asiste
servic

ISIS

síntesis de la evaluación. Se deberá encontrar las
la misión a las interrogantes del Marco de Análisis.

s del análisis de la gestión del Representante.
los resultados encontrados y juicios sobre:

evisión administrativa de la representación. Incluye
ntificación de aspectos administrativos claves que
ren atención, las formas sugeridas para abordarlas y
plicabilidad que tengan en otras representaciones.
spectos específicos sobre los cuáles se esperan
ies de la Misión son:

utilidad y oportunidad con que se genera la
formación contable y financiera para la toma de
cisiones y los ajustes a los procedimientos empleados

uso que hace el representante del presupuesto y
rativos aprobados como elementos de control
encial

adecuado de las políticas y procedimientos
nidos para el manejo financiero y técnico y cómo
utiliza la infraestructura física y humana
tente

la de la cooperación técnica que incluye, los
en que fue concertada con las autoridades
, el mantenimiento de relaciones oficiales
es, la influencia mantenida sobre los factores
condicionantes, el apoyo a la ejecución de
s de proyectos multinacionales, la prestación de
técnica para problemas coyunturales y otros
de administración de recursos.

5.2 **Resu**

Comp

a. l
a
c
i
p
e

b. L
p
fu
in
te
ca
lo

c. La
lo
té
qu
co
lo
ob
ef

5.3 La co
Se va
relaci

- el
se
la

lo de la evaluación de la cooperación técnica.
e los resultados encontrados y el juicio sobre:

onsistencia de los objetivos, estrategias y productos
ados de la cooperación técnica planificada en relación
la problemática del sector agrícola y las
iciencias de la estructura institucional responsable
l logro de los objetivos nacionales planteados para
ntarla.

apacidad de la representación para ajustar la
icación y programación de actividades y recursos en
n de los cambios del entorno sectorial e
ucional, incluyendo el del mismo Instituto, que
o puedan tener efectos negativos y que arriesguen la
l, utilidad y oportunidad con que deben ser generados
ductos.

cución de actividades programadas y no programadas y
sultados obtenidos previstos y no previstos, en
s de productos, efectos e impactos logrados; el uso
n los organismos de contraparte de los proyectos,
r si el uso corresponde al programado (efecto); y
ultados que los organismos de contraparte están
lo en el escenario sectorial que sea atribuible al
grado por los proyectos IICA.

ión gestionada y recibida por la Representación.
el apoyo de otras unidades del Instituto en

imiento de relaciones con las autoridades del
blico y privado y la dirección y orientación para
archa de la representación.

. :

:

i

. l

m

5.4 Concl

a) Lc

-

-

-

.

Estas cc
un anál
esperado
análisis
verifica
los doc
adicional

Finalment
(positivo
evaluador
de la coop

utilidad y oportunidad del apoyo técnico para la ntificación, diseño, aprobación y financiamiento de los trumentos de cooperación técnica.

utilidad del apoyo a los esfuerzos y gestiones para la ilización y consecución de recursos externos o del país.

iones. Las conclusiones deben referirse a:

resultados de los Proyectos de la Representación.

Los avances y grado de obtención del objetivo específico.

Los productos finales que los Proyectos obtuvieron (previstos y no previstos), los que se encuentran en proceso, los que no se han logrado ni se lograrán.

Los efectos e mpactos significativos (previstos y no previstos) atribuibles a los proyectos.

:onclusiones deberán estar debidamente fundamentadas en ílisis comparativo entre resultados de diferente nivel los y los efectivamente obtenidos. Para facilitar ese .s los evaluadores usarán los indicadores y metas :ables que para cada nivel de resultado se establece en locumento proyecto y podrán incluir otros indicadores ıales que juzguen necesarios y pertinentes.

:nte, con base en un balance de los resultados obtenidos .vos y negativos, previstos e imprevistos) el equipo de lores deberá llegar a conclusiones sobre la efectividad :ooperación técnica ofrecida a nivel del país.

Inte:
resu:
segui
sido
resul

Ademá
proye

a) e
l
. i

b) E
d

c) L
Re

d) El
la
y
de

e) Otr
Tra

5.5 Recomendacion

- Qué
teni
prob

que las conclusiones no unicamente se refieran a los
s logrados, sino que se tenga en cuenta el proceso
ara su obtención para precisar los factores que han
erminantes en la obtención (o no obtención) de los
s.

: las conclusiones sobre los resultados de los
la misión deberá presentar conclusiones sobre:

mplimiento de compromisos contractuales definidos en
ocumentos legales en que se sustenta otros
nentos de cooperación técnica y apoyo administrativo.

empeño de la tarea directiva inmersa en la conducción
epresentación.

sultados de la revisión administrativa de la
ntación.

o recibido por parte de otras unidades del IICA para
cción de la Representación, identificación, diseño
ción de los proyectos y la movilización y captación
sos externos.

pectos específicamente definidos en el Alcance de
de la misión.

Deben ser viables y tener en cuenta:

debe hacer y qué se obtendrá con su aplicación
especial cuidado de afectar las causas de los
detectados y no sus consecuencias.

.

.

.

.

.

6. PROSPECTI

Contiene
evolucion
los cambi
los avan
adecuado
organismo

7. ANEXOS

Deberá inc

- Alca
- List
- List
- List

:s deben intervenir y con qué grado de responsabilidad.

decisiones o acciones adicionales a la recomendación
adoptarse para garantizar su eficacia.

; serán los riesgos y probables efectos negativos de
:ciones que se recomiendan.

spectos se deben tener en cuenta para implementar,
y evaluar los cambios que se deriven de la
ción de las recomendaciones sugeridas.

ecciones de la experiencia se deben extrapolar a otros
nas o proyectos que el IICA ejecute.

REPRESENTACION

ciación de la misión sobre los términos en que
cooperación técnica del IICA en el país, considerando
sibles del entorno, los factores determinantes de
:ados, la proyección de actividades y resultados y un
.ento de las recomendaciones formuladas a los
raparte y al propio IICA.

·abajo

mentación básica consultada.

onas entrevistadas

ıcaciones de la Representación.

1. La Naturaleza

Un proyecto
actividades o
significativos
ciertos recurs
responsabilida

Los proyectos

- Ser cohere
  AREAS DE CO
  Mediano Pl
  "Lineamient

- Ser congrue
  ser ejecuta

- Estar rela
  enfatizar
  complementa

1/ IICA. 1985. Ori
Técnica del IIC

CAPITULO VII

LA EVALUACION DE LOS PROYECTOS

ɔs Proyectos de Cooperación Técnica

ɔperación técnica se define como un conjunto de acciones o das a la solución de un problema, con resultados isibles, en un plazo definido, mediante la aplicación de n una metodología determinada y bajo la dirección y ı profesional competente.1/.

eración técnica del Instituto deberán:

on los PROPOSITOS Y LA PROBLEMATICA A RESOLVER en las CION de los PROGRAMAS identificados en el Plan de ;ente, y con las orientaciones definidas en el documento la cooperación" elaborados por cada Dirección.

los objetivos de desarrollo de los países miembros y nparo de una concertación de tipo formal.

con las actividades de la institución de contraparte, nsferencia de conocimientos y experiencias y cidad técnica local.

s para la preparación de proyectos de Cooperación ;DGAO/doc.07 (84)Rev.1 IICA., San José, C. R., p.1

- Ser transitc
  países la cap

- Tener RESULTA
  el documentc
  conectados pc

- Ser susceptib
  los efectos e

Un proyecto de
necesario establ
mecánicamente c
responden a las
ejecuta.

Los proyectos
generalmente son
en la necesida
ejecutar sus p
resultados fina
para el logro de
aspectos institu

Es necesario d
no es de tipo fi
la solución de
proceso de adopc
por los responsa

Esta peculiar
evaluarlos un
de ellos ejecuta

con períodos de ejecución definidos y crear en los
d de absorción de las acciones de cooperación técnica.

IGNIFICATIVOS previstos, claramente identificados en
ecto como PRODUCTOS FINALES u OBJETIVOS INTERMEDIOS,
)BJETIVO ESPECIFICO.

evaluación para medir sus resultados y determinar
tos obtenidos.

eración técnica, tiene una naturaleza particular que es
on precisión para evitar la tendencia de aplicar
os y métodos sobre "evaluación de proyectos", que no
cterísticas específicas de los que el Instituto

peración técnica se caracterizan porque sus productos
s de carácter institucional puesto que se originan
mover insuficiencias o limitaciones de los países para
programas y proyectos. En consecuencia, sus
rectos se refieren siempre a una contribución (insumo)
ados que interesan a un país, o grupo de países en
s o tecnológicos específicos.

además que el principal componente que el IICA ofrece
sino de transferencia de tecnología aplicable para
roblemas que enfrentan las instituciones, y que el
onocimientos solamente se controla en forma parcial
los proyectos.

ística de los proyectos exige de quienes deben
por ubicarse en el tipo de actividades que a través
tución y de las condiciones en que se las realiza.

2. Estructura de lo

El objetivo de ur
convertir recur
de actividades.
niveles de re
específico) y ii)

Estas categorías
objetivos (marco
elaborar proyect

En la base de la
insumos cuyo us
técnica produce e

El objetivo espec
alcanza mediante
de determinados s
documento del p
metas que determi
ejecución.

La explicitación
problema específi
proyecto (el pa
obtención de vari

1/ IICA. 1987. O
Cooperación T
IICA/SDGAO/doc.

yectos

yecto, como instrumento de cooperación técnica, es
(insumos) en resultados deseados mediante la ejecución
os proyectos del IICA se distinguen los siguientes
adis: i) directos (productos finales y objetivo
irectos (efectos e impactos).

esultados se definen e interrelacionan en la matriz de
gico modificado) que se incluye en el formato para
e cooperación técnica 1/.

uctura de los resultados de un proyecto están los
ansformación a través de las actividades de cooperación
imer nivel de resultados que son los productos finales.

o es el propósito o razón de ser del proyecto, que se
obtención de los productos finales y del cumplimiento
stos. Una precisión de su contenido se expresa en el
cto tanto en su forma literal como en los indicadores y
la obtención del resultado esperado al finalizar su

l objetivo específico incluye los varios elementos del
el qué) y describe la situación deseada al final del
qué), esto determina que para su logro se requiera de la
productos finales combinados o interrelacionados.

entaciones para la preparación de Proyectos de
nica del IICA, (Versión en revisión del documento
(84) Rev. 1)

En la matriz de mar
se plasma una teorí

Los resultados Di
resultados finales
objetivos intermedi

Los productos son
a partir de los in
diseño del proy
indicadores cualita
avance o éxito espe

Los resultados In
EFECTOS, que son e
proyecto en el
organismos que reci
los IMPACTOS, que
sectorial, en otras
en la solución de
cooperación técnica

3. Tipología de los pr

Los proyectos de
categorías:

- De Dirección del

- Multinacionales

gico modificado que se presenta en el cuadro No. 5
acción del proyecto.

s de acuerdo con la terminología vigente, son los
. proyecto IICA (el objetivo específico y los
productos finales).

s resultados que se esperan obtener de las actividades
s utilizados, para lograr sus objetivos. En el
tienen una expresión literal y un conjunto de
s y cuantitativos que ayudan a precisar el "nivel de
" y que son importantes para su evaluación.

ctos a su vez se pueden clasificar en dos grupos: los
esultado de la utilización de los productos del
cenario institucional y conllevan cambios en los
la cooperación técnica y en el propio Instituto, y
n las repercusiones de los efectos en el escenario
labras la contribución "indirecta" del proyecto IICA
s problemas que enfrentan los organismos que reciben la
l Instituto.

ctos

operación técnica se clasifican en las siguientes

rograma.

ignados a la Dirección del Programa.

RESULTADOS INDIRECTOS	FILA 1 IMPACTO EFECTOS
RESULTADOS DIRECTOS	FILA 2 OBJETIVO ESPECIFIC
	FILA 3 PRODUCTOS FINALES

CUADRO NO.5

MATRIZ DE MARCO LOGICO MODIFICADO PARA PROYECTOS DE COOPERACION TECNICA DEL IICA

COLUMNA 1 ESUMEN NARRATIVO	COLUMNA 2 INDICADORES Y METAS	COLUMNA 3 FACTORES EXTERNOS CONDI-CIONANTES
rativo de los efectos e pactos esperados: n la solución de proble-as en el escenario sec-orial n la solución de pro-lemas y desarrollo de capacidades en las ins-tituciones y en el IICA	Indicadores y metas que definen los resultados indirectos del Proyecto IICA	
arrativo del objetivo specífico o propósito el proyecto	Indicadores y metas que definen la terminación del Proyecto IICA	Factores externos con-dicionantes para con-tribuir al logro de los efectos e impactos del proyecto
Narrativo de los produc-tos finales que el proyec-to se compromete a gene-rar	Indicadores y metas que precisan el logro de los productos finales del proyecto IICA.	Factores externos condi-cionantes para el logro del objetivo específico

. Multina

. De Nivel

Los proyec
metodología
concentraci
ii) coopera
institucion
en las áreas

Los avances
programa en
para orient
proyectos que

Los proyect
relación tem
integración
los casos en q
frente al pr
aislados de lo

De acuerdo c
multinacionales
los proyectos a

Los proyectos a
a solicitud de
para cuya solu
participación d
oportunidades
considerada. S
caracter político
apoyan.

ignados a la Dirección de Operaciones de Area.

y bajo responsabilidad de la Representación.

.a Dirección se orientan a desarrollar conceptos y
.a cooperación técnica en las áreas temáticas de
medio para: i) alcanzar y mantener liderazgo técnico,
países en las definiciones de políticas y desarrollo
l) mantenimiento de redes especializadas de información
entración.

sarrollo conceptual y metodológico obtenidos por el
reas de concentración deben traducirse en lineamientos
preparación y ejecución de las tres categorías de
forman.

tinacionales asignados a la Dirección mantienen una
con el Programa, apoyan esfuerzos regionales de
a solución de problemas comunes a un grupo de países, en
juzga que una acción multinacional es más efectiva
, en comparación a lo que se lograría mediante esfuerzos
es.

. Plan de Mediano Plazo los jefes de proyectos
en tener como guía los objetivos del Programa y orientar
cargo de manera tal que contribuyan a su obtención.

idos a una Dirección de Operaciones de Area se formulan
rios países de una región, atienden problemas específicos
se requiere de acciones integradas, incluyen la
organismos regionales especializados y aprovechan las
ncieras disponibles para la región globalmente
asignan a una Dirección de Operaciones de Area por el
e las decisiones y esfuerzos en que se respaldan y

La mayoría cuenta
los organismos naci
funcionario del IIC
Los proyectos a
Programa que debe
respectivo teniend
para la Cooperación

Su manejo técnico
respectivo y al
las fases de: i) ap
del Proyecto a n
rev.1); iii) coor
solicitud del Rep
iv) seguimiento y e

4. La Evaluación de Re

La evaluación de re

- Proporcionar un
  inmersas en lo
  un ámbito determ
  obtención de los

- Proponer altern
  problemas actual
  sustentadas en
  objetivos. Lo a
  manejo del pro
  de alcanzar sus
  tiempo y recurso

n un Consejo directivo que reúne a representantes de
es especializados y que con frecuencia incluye un

l de país mantienen una vinculación temática con un
explícitamente señalada en el documento proyecto
n cuenta lo definido en el documento "Lineamientos
. Programa".

administrativo le corresponde al representante
: de Proyecto. La Dirección del programa participa en
para identificación y formulación, ii) aprobación
l del Comité de Programación (Orden Ejecutiva 10/86
ación del apoyo técnico durante la ejecución, a
entante y de acuerdo a la disponibilidad de recursos, y
uación de resultados.

tados de un Proyecto

tados de un proyecto debe:

ejor conocimiento de las relaciones causa-efecto
esfuerzos de cooperación técnica que se desarrollan en
do, de manera que sea posible su modificación para la
sultados deseados.

vas para adoptar decisiones efectivas para resolver
y previsibles y mejorar el desempeño del proyecto,
valoración de los avances hacia el logro de sus
rior debe conducir a adecuar los medios y mejorar el
to de manera tal que se incrementen las posibilidades
jetivos finales, dentro de las restricciones dadas de

- Generar bases (teoría-métodos el Area temát ubica.

- Desarrollar la del conocimient

Finalmente se de sorpresiva si no u

4.1 Tipos de Eva

La evaluaciór su ejecuciór cuando se la

La evaluaciór Proyecto, pa verificación y la obtenc ello será ne explicar por limitantes ex del aprendiza

Es tan impo proyecto como institucional técnica del contribuye a sectorial enfi

adecuadas para el desarrollo de los enfoques
trategia operativa que la institución emplea en
concentración del programa en la que el proyecto se

ad del personal responsable e identificar áreas
eriencias que requieren ser mejorados.

tacar que la evaluación de un proyecto no debe ser
vidad previsible y programable.

n de resultados

esultados de un proyecto puede efectuarse durante
concluir el período de ejecución o a posteriori
za tiempo después de concluido el proyecto.

todos los casos debe centrarse en el desempeño del
lo cual es fundamental el análisis de medios-fines, la
onexiones causales entre lo realizado y lo obtenido
de evidencias sobre la eficacia del proyecto. Para
rio determinar los logros positivos y negativos,
é y cómo se obtuvieron y cuáles fueron los factores
nos e internos, pues en ello se encuentra la esencia
institucional.

nte establecer los resultados directos generados por el
determinación de su uso efectivo en el escenario
es decir en los organismos que reciben la cooperación
CA (efectos) y la indagación de como todo ello
resolver problemas sustantivos que en el escenario
ntan los gobiernos (impactos).

La evaluaci
fundamentalm
desempeño du
En este se
comprendido
como la prosp
evaluación s
solicitud de
problemas d
periódicos, i

La evaluación
se realiza
que el Instit
resultados o
o la elaborac
el que acaba

Finalmente l
concluyeron h
pueden aprove
decisiones s
el caso de
ejecución d
retrospectivo
otros proyecto

4.2 El proceso de

Para los tre
evaluación que
análisis pros
hayan concluído

ón durante la fase de ejecución de un Proyecto se realiza
ente para adoptar decisiones que permitan mejorar su
rante el período que aún falta para que este concluya.
ıtido son importantes tanto el análisis retrospectivo
entre la fecha de evaluación y el inicio del proyecto
ıectiva o visión futura o de tendencia. Este tipo de
e realizará: i) por requerimiento contractual, ii) a
una instancia competente sustentada en la percepción de
e ejecución a través del análisis de los informes
ii) a solicitud de las autoridades de los países.

al concluir la ejecución (fin de término) normalmente
:uando existe un compromiso en los instrumentos jurídicos
ıto ha suscrito o cuando existe interés por analizar los
tenidos, para decidir sobre el inicio de una nueva etapa
ón de un nuevo proyecto que consolide lo obtenido por
e concluir

evaluación a posteriori se realiza sobre proyectos que
ıce algún tiempo y cuyas experiencias de ejecución
arse para fortalecer los programas o para adoptar
re futuros proyectos en áreas temáticas semejantes. En
valuaciones realizadas al concluir el período de
proyecto, y en las a posteriori el análisis
ı más relevante y producirá enseñanzas aplicables para
e instrumentos de cooperación técnica.

aluación de Resultados

casos citados es igualmente válido el proceso de
e indica a continuación, con la aclaración que el
:tivo se realiza únicamente para proyectos que aún no
ıu fase de ejecución.

Para los proye
análisis será
prospectivo pa
a su finali
ejecutándose c
la fecha. S
esperados la e
importantes
esperados, en

En todos los c

- El ámbito y
- La obtenció
- El logro de
- Los resulta
- La conducci
- El apoyo re
- La prospect
  encuentran

La revisión
sobre cada uno
estructurado
de la Misión.

yectos sometidos a evaluación durante su ejecución el
rá tanto retrospectivo de los resultados alcanzados como
para juzgar la viabilidad del logro de los resultados que
lización se esperan obtener, si el proyecto continua
con el mismo ritmo y orientación que lo ha hecho hasta
Si se demuestra que no se podrán alcanzar los resultados
evaluación deberá dar las bases para adoptar decisiones
que pueden incluir modificaciones en los resultados
ı la estrategia, o en el manejo del Proyecto.

casos el proceso de evluación incluye el análisis de:

y la teoría de acción del Proyecto;

ón de los productos finales;

el objetivo específico;

ados indirectos (efectos-impactos)

ión o manejo del Proyecto

ecibido de otras unidades

iva del Proyecto (unicamente para los proyectos que se
en ejecución).

de los temas señalados será guiada por las preguntas que
de ellos se hayan formulado en el marco de análisis
por el IICA y ajustado y complementado por los miembros

a. Análisi

El ámbi
proyecto
modifica
hemisfér
benefici
mediante

Seguidam
los resul
que llev
modelo o
mediante
causalida
se asegur

b. La obtenci

Esta es
los result
actividade
proceso qu
obtención.
internos y
analizarán
contribuyer
obtención de

La misión
desarrollar
capacidades
los problemas
IICA.

l ámbito y la teoría de acción del Proyecto

el proyecto está predeterminado en el respectivo documento sin embargo en la práctica no es raro que haya sido El ámbito tiene una dimensión geográfica (multinacional o de área, y de país) una temática y una población . El ámbito real debe ser constatado por la misión diálogo con el responsable de la ejecución del Proyecto.

los evaluadores procederán a revisar la estructura de os esperados (matriz de objetivos del documento proyecto) en forma implícita una teoría de acción. Para entender el eoría de acción implícito los evaluadores analizarán diálogo con el responsable del proyecto las conexiones de revistas (relaciones-insumo-producto- -efecto-impacto) y de comprender la lógica interna del mismo.

de los productos finales

principal parte del análisis y está orientada a valorar s obtenidos (positivos o negativos) como producto de las realizadas (programadas y no programadas); comprender el se siguió y los factores determinantes para su Además de adentrarse en la indagación sobre los problemas ernos que hayan limitado la ejecución del proyecto, se los procesos que fueron exitosos y las razones que en el logro de avances significativos hacia la os productos finales del proyecto.

entificará los resultados directos que contribuyen a n las instituciones que reciben la cooperación, ara hacer frente de manera más efectiva a la solución de que motivaron la solicitud de cooperación técnica al

La Mis
Proyecto
document
logrado
evaluaci
las corre
que se in

RESULTADOS
DIRECTOS
DEL PROYECTO

(*) Aparecen en
(**) Desde el
evalúa

Los evaluadores
los considerad
a una mejor com
conclusiones co

El Proyecto
previstos orig
identificación
siguiente format

determinará los resultados directos generados por el través de los indicadores correspondientes definidos en el royecto enfatizando la apreciación del progreso real de su inicio hasta el momento en que se efectúa la

Para presentar los resultados del análisis y sustentar ondientes conclusiones la misión usará una matriz como la ca a continuación:

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS PROGRAMADAS (*)	OBTENIDAS (**)
. Objetivo específico		
. Producto final a		
. Producto final i		
. Producto final n		

el respectivo documento Proyecto.

inicio del Proyecto hasta el momento en que el proyecto se

s podrán además, incluir otros indicadores adicionales a dos en el documento Proyecto y que se considere contribuyan nprensión de los resultados obtenidos y a sustentar las orrespondientes.

también podrá haber obtenido resultados directos no iginalmente en el documento Proyecto. Para su el responsable del Proyecto los presentará utilizando el ito:

RESULTADOS DIR
Y NEGATIVOS)

RESUMEN

. Resultados no

. Resultado no

. Resultados no

Esta información

c. El logro de

El objetiv
implica la
marco lóg
condicionan
consigan o
el objetivo

El objetivo
cualitativos
problema esp
solución se

La misión del

i) Cuántos
han obte

ii) Si la in
definido

iii) Cuáles
específic
jefe del
procurar

La misión del
mediante el
funcionarios de

S NO PREVISTOS OBTENIDOS POR EL PROYECTO (POSITIVOS

RATIVO	INDICADORES DEL RESULTADO
evisto a	
visto i	
evisto n	

odrá ser complementada a través del trabajo de la misión

. objetivo específico

) específico es la razón de ser del proyecto. Su logro
)btención de todos los productos finales previstos en el
.co modificado y la ocurrencia de los factores
:es; se requiere además que los productos finales se
)ortunamente e interrelacionados en la forma señalada por
específico.

) específico expresa en términos cuantitativos y
) los cambios que se busca lograr para resolver el
)ecífico que dio origen al proyecto IICA y hacia cuya
han dirigido esfuerzos y destinado recursos.

:berá centrar su análisis en el marco lógico y determinar:

) y cuáles productos finales (previstos y no previstos) se
:enido.

.nterrelación de tales productos se da en los términos
los en la expresión textual del objetivo específico.

factores externos condicionantes del logro del objetivo
:ico aparecieron y cuál fue el seguimiento ejercido por el
lel proyecto y/o la autoridad inmediata superior para
ır una ocurrencia coadyuvante.

deberá medir el grado de logro del objetivo específico
. diálogo tanto con el Jefe del proyecto como con
) de contraparte utilizando los indicadores que señale el

documen
pertine
la que

OBJETIVO ESPECIFICO

---

d. Los result

El análisi
referirse
cooperación
pueden men
refieren a:

i) el in
frente
institu

ii) el inc
permita
a las i

iii) resultad

En este asp
adopción de c
más efectiv
destinatarias

A nivel del
proyecto, princ

i) la contri
programa
pueda hac
nuevos o en

ento proyecto, y otros adicionales que se consideren ientes. Con este propósito se utilizará una tabla resumen como : a continuación se presenta:

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS	
	PROGRAMADAS	OBTENIDAS

sultados indirectos (efectos e impactos)

lisis que la misión efectue de los efectos del proyecto debe rse tanto al escenario de la institución que recibe la ación técnica como al propio Instituto. Entre los primeros se mencionar los resultados atribuibles al proyecto y que se en a:

l incremento de capacidad en las instituciones para hacer ente a sus tareas centrales o a la solución de problemas istitucionales que limitan los esfuerzos que el país realiza

. incremento de capacidades en individuos y grupos clave, que rmitan sustentar procesos de innovación que hagan más eficaces las instituciones y,

sultados negativos por determinar en cada caso.

e aspecto es determinante que la misión establezca el grado de n de conocimientos, tecnología mejorada y sistemas de trabajo fectivos generados por el proyecto en las instituciones tarias del esfuerzo de cooperación técnica.

l del Instituto la misión identificará los efectos del , principalmente con relación a:

contribución al desarrollo conceptual y metodológico del grama y al acervo de tecnología transferible, de la cual se da hacer uso en otros proyectos de cooperación técnica, vos o en ejecución.

ii)

iii) r

La mi
determi
institu
sectori
transfer

Para sistem
misión utili

	I
RESULTADOS INDIRECTOS DEL PROYECTO	.
	. I v s
	. Ef en

(*)Aparecen en el resp
(**)Desde el inicio del

Adicionalmente, los
obtenidos y atrib
originalmente en el d
captación y análisis

El análisis de los
si se logra la incorpo
el proyecto generó en

contribución al mantenimiento de la vigencia y capacidad de respuesta de la institución y,

resultados negativos por determinar

nisión establecerá además el impacto del proyecto a través de la rminación específica para cada caso, de los resultados que la ltución que recibe el apoyo del IICA obtiene en el escenario orial, atribuibles a la adopción efectiva (uso) de la tecnología iferida por el IICA como productos de la cooperación técnica.

ıtematizar la información sobre efectos e impactos logrados la ilizará una tabla como la que a continuación se presenta:

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS PROGRAMADOS (*)	OBTENIDAS (**)
. Efecto del Proyecto en el escenario Institucional		
. Impacto significativos en el escenario sectorial		
. Efectos del Proyecto en el IICA		

l respectivo documento proyecto
cio del proyecto hasta el momento en que se evalúa

e, los evaluadores deberán identificar los efectos e impactos atribuibles al Proyecto, que no hayan sido previstos en el documento Proyecto y que sean detectados al efectuar la nálisis de la información.

de los efectos e impactos del Proyecto debe permitir establecer a incorporación efectiva y estable de las nuevas capacidades que eneró en los organismos beneficiarios.

e) Valorac

Los pr
de una
indagac
través
importa
institu
organiz
del prc

Esta se
evaluac
análisi
que se
técnica

La misi
propone
tarea d
técnica

En est
la ofic
Directo
Proyect
partici

f) El apoyo

El anál
no se pu
del Prc
factor e

de la Conducción o Manejo del Proyecto

tos de cooperación técnica se conducen mediante el ejercicio rea directiva que es necesario valorar. Para ello la no puede estar separada del análisis de los resultados, a s cuales la misión juzgará la efectividad directiva. Es analizar la estrategia de penetración para abrir el espacio l que requiere la ejecución del proyecto y la capacidad de coordinar esfuerzos en el sentido que define la estrategia para obtener los resultados previstos.

ebe comprender los hechos y hallazgos que la misión de termine en cuanto al manejo del Proyecto incluyendo el relaciones tanto hacia el interior del IICA, como las n los organismos nacionales destinatarios de la cooperación

ará el análisis de tal manera que sirva de base para idaciones concretas sobre cómo mejorar la eficacia de la en general el manejo de proyectos de cooperación

a misión trabajará directamente con el representante de lel proyecto en el caso de los proyectos país, y el rama o Director de Operaciones de Area y el Jefe del de los proyectos multinacionales. Se dará amplia cionarios de la institución nacional de contraparte.

otras unidades

oyo recibido de parte de otras unidades del Instituto lel análisis de los resultados directos e indirectos o que este apoyo (o la falta de el) puede ser un los resultados obtenidos.

Los evaluadores
del Proyecto
Proyecto recibi

Esta sección t
para mejorar
intervienen o

g. La prospectiva

Comprende una
el proyecto ha
evaluado y l
teniendo en
disponibles.

En el análi
factores limi
prevé en
potencialidad
que el proye

Con base e
acciones cr
ajustes en
cumplimiento
resultados d

En síntesis
los esfuerz
las mayor
sacrificar
importantes

es extraerán del análisis ya realizado de los resultados
las evidencias sobre el apoyo que el responsable del
ió para identificar, elaborar y ejecutar las actividades.

endrá gran valor para que el Instituto adopte decisiones
el desempeño de las unidades de la organización que
ondicionan la ejecución de un Proyecto.

el proyecto

valoración apropiada de la brecha existente entre lo que
dido lograr desde su inicio hasta el momento que es
resultados finales que de su ejecución se esperan,
ita el saldo de tiempo y de otros recursos aún

a misión deberá reconocer en su justa medida los
internos y externos cuya permanencia u ocurrencia se
eríodo que resta de ejecución, así como de las
rnas y las que pueden movilizarse del ambiente en
jecuta.

rior la misión definirá componentes o subconjuntos de
ue deben realizarse con preferencia; propondrá
visiones sobre el uso de recursos, para garantizar su
anera que sea posible facilitar la obtención de
más alto valor estratégico.

ectiva definirá donde y como se deberán concentrar
s disponibles en grupos de acciones que ofrezcan
idades de lograr resultados significativos y
esde este punto de vista se juzguen menos

5. Los instru

El método
dirigida" a
actividade

Para cump
evidencia
evidencia
de contr
realizándo
cambios o
Misión lo
con un
realizar l

a. El alca
evaluac
interro
atenció
la eval
y las
informa
(Ver Fo

b. La docu
con i
directo
se pre
pertine

- Plan

- Docu
perte

ntos para la evaluación de resultados

ara la ejecución de las evaluaciones es el de la "investigación icada por las Misiones de Evaluación Ad-Hoc que orientan sus or el Alcance de Trabajo que se les defina.

con su tarea la Misión analizará información que contenga umentada sobre los resultados previstos, constatará dicha ante entrevistas a funcionarios y técnicos de los organismos te, visitará las áreas en que se realizaron o están ctividades y revisará información complementaria sobre los ldos en tales escenarios. El producto del trabajo de la tituye el Informe de Evaluación que es formulado de acuerdo ema referencial de contenido previamente acordado. Para erior se proveerá a la Misón de:

el trabajo. Contiene información sobre los propósitos de la antecedentes del proyecto, el marco de análisis con los sobre los aspectos centrales en que concentrará la los evaluadores, el programa de trabajo para llevar a cabo incluyendo el apoyo logístico que se brindará a la Misión ones de trabajo con el personal del proyecto y otros clave, y antecedentes sobre los integrantes de la Misión. EPY1 y las orientaciones para su preparación).

ón básica recopilada y sistematizada para la evaluación, ión sobre diseño, aprobación, ejecución, resultados rectos (efectos e impactos) del proyecto. A continuación a relación de documentos que contiene la información básica

ano Plazo 1987-1991.

lineamientos para la Cooperación del Programa" al que proyecto que se evalúa.

- Docume
  e inst
- Docume
  desarr
- Docume
- Expend
- Operat
  la eva
- Acuerd
- Copia

  - Inf
  - Inf
  - Inf
  - Inf
  - Inf
  - Inf

c. <u>El esquem</u>

El Inform
de la M
obtenida,
opiniones
en las op

:ación con la definiciones de política y objetivos sectoriales
:ucionales que el proyecto respalda.

o "Estrategia de Acción del IICA a nivel del País" donde se
la el Proyecto.

) del Proyecto.

tes de aprobación del Proyecto (O/E. 10/86).

y Planes de Implementación anuales del periódo que cubre
ión del Proyecto.

Convenios que amparan la ejecución del proyecto.

s siguientes informes períodicos.

Semestral de la Dirección del Programa correspondiente.

'rimestral de Proyecto.

nual de Proyecto.

fin de Proyecto.

nestral de la Representación Sede del Proyecto.

la Dirección de Operaciones del Area correspondiente.

<u>:enido del Informe Final de Evaluación</u>

e evaluación del Proyecto es el producto del trabajo
debe incluir: <u>resultados</u>, es decir la "evidencia"
<u>ones</u> es decir la interpretación de la evidencia y las
en dicha interpretación, <u>recomendaciones</u> respaldadas
mitidas.

El informe deberá
contenido, las
análisis que incl
sección de anex
desarrollo).

deberá contener: un resumen ejecutivo, la tabla o índice de las técnicas y procedimientos empleados, los resultados del e incluyen las conclusiones y las recomendaciones, y una anexos. (Ver Formato IEPY2 y las orientaciones para su

ALCANCE DE TRABA

1. IDENTIFICACI

1.1. Título

1.2 Período

1.3 Respons

1.4 UBICACI

1.4.1 Prog

1.4.2 Ambi

1.4.3 Tipo

-Nac

- Mu

1.4.4. Fin

-E

-R

1.4.5 Orga

1.4.6 Inst

1.5 MOTIVO DI

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION
DIVISION DE EVALUACION

Formato IEPY1

BAJO PARA LAS MISIONES DE EVALUACION DE PROYECTOS

CION DEL PROYECTO

) del Proyecto _____

_____

o que cubre la evaluación: De _____ A _____
MES/AÑO MES/AÑO

sable _____ _____
Nombre Cargo

ION DEL PROYECTO Y AMBITO

grama _____Código del Proyecto_____

to Geográfico _____ Sede _____

de Proyecto:

ional_____

ltinacional_____: D.O.A._____ Programa _____

anciación de:

Recursos Regulares _____: Cuotas _____ Otros (especificar)

_____

ecursos Externos _____: Del país _____Otros (especificar)

nismos de Contraparte _____

rumento legal que respalda el proyecto_____

E LA EVALUACION_____

_____

_____

---

2. PROPOS

3. ANTECE

4. MARCO

Tema ob
análisi

1.
2.
3.
4.
5.

5. TECNICA

6. PROGRA

INTEGRAN

LA EVALUACION

S

ALISIS

del	Resultado (s) esperado (s) del análisis	Preguntas guía para obtener Información

PROCEDIMIENTOS

DE TRABAJO DE LA MISION DE EVALUACION

ACTIVIDADES	PRODUCTOS

ES DE LA MISION Y TERMINOS DE REFERENCIA

ORII

SECCION 1. **IDENTI**

El for
indica
docume
evalua
suscri
docume

En la
de la
evalua
posteri
algún i

Sección 2 **PROPOSI**

Da res
especif
a eval
evaluac
conclus
depende
pertine

Sección 3 **ANTECEDE**

Esbozar
fecha de
de la
Represent
agencia
actual de
está logr

Sección 4 **MARCO DE**

El marco
los que se
constituye
uno de eso
cuales d
consulta c
el conjur

NTACIONES PARA PREPARAR EL ALCANCE DE TRABAJO

'ICACION DEL PROYECTO

ato se explica por si solo, sin embargo es conveniente que la información debe tomarse de los textos de los tos actualizados, aprobados y vigentes al momento de la ión, tanto del proyecto como de los instrumentos legales os por el Instituto. Cambios importantes en estos tos deben explicarse en la sección 3 antecedentes

sección 1.5 se deberá indicar en forma resumida el motivo 'aluación del Proyecto y especificar si se trata de una ón durante la fase de ejecución, de fin de Proyecto o a ri y si existe compromiso específico para hacerla en strumento legal.

) DE LA EVALUACION

esta al para qué se evaluará el Proyecto; se deben car los criterios usados para la selección del Proyecto r. Se indica que uso se dará a los resultados de la n y quiénes serán los usuarios inmediatos de las nes y recomendaciones, señalando con precisión las ías del IICA, organismos nacionales y otras agencias es.

TES

n no más de tres páginas, una breve historia hasta la proyecto que se va a evaluar y de lo que según opinión Dirección Programa, de Operaciones de Area, ción, jefe del proyecto, organismos de contraparte y inanciera externa (si es el caso), es el "status" proyecto (es decir que ha ocurrido, qué ha logrado o ndo el proyecto).

NALISIS

de análisis define con precisión los temas centrales en centrará la atención de la de evaluación y que el objeto del análisis. Establece además para cada temas los resultados esperados del análisis los berán ser identificados para cada evaluación en n los "usuarios" directos del informe final así como to básico de preguntas guía que servirán a los

Sección 5 TECNI

El n
del p
del
evalu
defir
análi
tener
de ev

El
resul
los
resul
apren

Las
entre
las
disc

valuadores para captar la información pertinente.

ɔr su parte los integrantes de la misión revisarán justaran y complementaran el marco de análisis e ıcorporarán el "enfoque disciplinario" que no es más que ı adecuación de las preguntas a las características de ɔs temas técnicos que los proyectos desarrollan en su ·ea temática de concentración. Además incluirán otras ·eguntas subordinadas a las existentes para lograr dicha 'ecuación, teniendo cuidado de no perder de vista los sultados esperados del análisis

tas preguntas cubren temas de particular interés en la aluación y son a las que la Misión dará mayor énfasis. s preguntas pueden expandirse identificando preguntas o ɔblemas subordinados. Se distribuirán entre los pectos centrales del análisis en función del énfasis ıalado en el memorando del Director General mediante el ıl se concreto la decisión de realizar la evaluación.

las preguntas planteadas debe darse cabida a la :ención de evidencias e información de interés de los ;anismos de contraparte u organismos financieros.

el anexo a esta sección se presenta a título de ejemplo marco de análisis hipotético para la evaluación de un yecto.

Y PROCEDIMIENTOS

ɔ básico a emplear para la evaluación de los resultados :to es la "investigación dirigida" que se hará a través .isis activo-adaptativo que realizan misiones de ı ad-hoc. Se basan en un conjunto de preguntas que :l foco y guían la captación de información y el y que representan los aspectos sobre los que requieren ayor y mejor conocimiento los usuarios de los informes ión.

sis permite centrarse en la determinación de los del proyecto teniendo en cuenta el proceso seguido y ɜ utilizados, y la explicación de las causas de los para dar base tanto a la toma de decisiones, como al ɜ institucional.

:as más frecuentemente utilizadas son la observación, en profundidad, exposiciones de los responsbles de es de cooperación, sesiones de trabajo en grupos, eneral, y otras que se seleccionen para cada caso.

Sección 6 PROGRAMA

El progra
Represent
correspon
básicas q

- Reunión d
esta re
responsab
resumen
limitaci

- Trabajo
Document
Se indic

- Trabajo
funciona
a los lu
se evalú

- Preparac
esta lab
del Inf
document

- Present
los pa
reunión
dispond
reunión
evaluac
del Pr
resulta
aprecia

En el
la eval
function
aspecto
misión.

Sección 7 INTEGRA
CONTRAT

En es
informa
integra
Curricu

E TRABAJO DE LA MISION

ı, será preparado por la DIPROE en consulta con la
:ión y la Dirección de programa y/o de Area que
ı según el proyecto que se evalúa. Las actividades
: se deberán incluir son:

Orientación de la Misión y entrega de documentos. En
.ión se presentará a la Misión, por parte del
de la Unidad operativa que ejecuta el proyecto un
sus principales características, logros importantes y
s principales.

Gabinete de la Misión. Comprende el análisis de la
ón Básica y la redacción del Informe de Evaluación.
tiempo estimado para cada caso.

:ampo. Incluye la realización de las entrevistas con
ı del organismo de contraparte y del IICA y la visita
:s en que se realicen las acciones del proyecto que
Se indicará tiempo estimado para cada fase.

del Informe. Se indicará el tiempo estimado para
En su desarrollo se seguirá el esquema de contenido
que se presenta como formato IEPY2 en el presente

de los resultados de la evaluación. DIPROE indicará
pantes fecha, hora, lugar y tiempo estimado de esta
or principio los participantes a la Reunión
ie una copia del Informe, al menos un día antes de la
l propósito de la reunión es que la Misión de
: a conocer a las autoridades del Instituto, al jefe
ı y autoridades de la Institución de contraparte sus
conclusiones y recomendaciones y recoger las
al respecto.

ama deberá quedar claramente definida la duración de
, las fechas de las reuniones, los nombres de los
a entrevistar, el itinerario de viajes y demás
ativos que deben considerarse para el trabajo de la

DE LA MISION Y TERMINOS DE REFERENCIA PARA SU

ción del Alcance de Trabajo se deberá ofrecer
bre los Consultores y Especialistas del IICA que
Misión de Evaluación, incluyendo un resumen del
ae en no más de media página para cada miembro.

La contratación
misiones de evalu
la Orden Ejecuti

Los términos d
con la Dirección
representación
ser aprobados po

El alcance de tr
el Representant
los demás funcio
en su ejecución.

ón de consultores externos que formarán parte de las
aluación se efectuará de acuerdo con lo dispuesto en
tiva 01/86.

de referencia son elaborados por la DIPROE en consulta
ón del Programa, de operaciones de area y de la
en que se ubique el proyecto que se evalúe y deberán
por el Subdirector General.

rabajo deberá ser conocido oportunamente tanto por
te en el país en que se ubique el proyecto como por
onarios con responsabilidad técnica o administrativa
.

MARCO DE ANALI

OBJETO DEL ANALISIS	RE: ES DE
1. Propósito y Ambito de la evaluación	Lo ne bl de us in y ar
2. Análisis de productos finales del proyecto	-

ANEXO
HIPOTETICO PARA LA EVALUACION DE UN PROYECTO

ıDO (s) ›O (s) ıLISIS	PREGUNTAS GUIA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
ıluadores tie- ıramente esta- ɔ el propósito evaluación, el e tendrá el e que generaron objeto" del is	. Cuáles serán los usuarios de los informes de evaluación que la misión genere? . Qué información esperan què la evaluación les proporcione y que no disponen ahora? . Qué esperan realizar con esa información y que por su falta no pueden hace ahora? . Cuáles son los principios en que se fundamenta la acción del Proyecto? . Como se han traducido esos principios en mecanismos y orientación para la acción?
evaluadores ıblecen los ıces logrados ıs limitaciones ɔntradas para ención de los ductos finales vistos.	- Qué productos finales se programó obtener, cuáles se obtuvieron, cuáles se encuentran en proceso y cuáles se dejaron de generar? - Que productos finales del Proyecto se ha logrado o cual ha sido el grado de avances en su obtención o cuáles los logros concretos?
evaluadores ntifican y valo- la obtención de os productos fi- es, no previstos ›sitivos y negati- ;)	- Qué otros resultados no previstos se han obtenido, y cuál es su aporte hacia la obtención del objetivo específico del proyecto?
; evaluadores de- ·minan (dado el :ual ritmo de eje- :ión) el avance en obtención de los	Cuáles fueron las desviaciones más importantes y las causas respecto a los productos que se esperaba obtener y no se obtuvieron?

OBJETO DEL ANALISIS	RESU ESPE DEL
	pr br su pl ti
3. Avances en obtención del objetivo específico del Proyecto	Lo mi po ta en la Pr en su

)O (s)) (s) LISIS	PREGUNTAS GUIA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
:tos finales, la a entre los re- dos directos stos y los efec- ente logrados	Qué problemas se han enfrentado en la realización de actividades y en el uso de recursos, que hayan sido determinantes sobre los resultados que se obtuvieron o se dejaron de obtener? - Será posible que el proyecto como se viene ejecutando logre con el resto de recursos y tiempo disponible los productos finales previstos? - Qué cambios o ajustes se requieren introducir y en qué aspectos para que sea posible obtener los productos finales esperados?
luadores deter- os logros im- es y las limi- s principales adas durante ución del o para avanzar umplimiento de tivo específico	Con base en un balance de los productos finales previstos e imprevistos, positivos y negativos que el proyecto haya obtenido y que la misión haya identificado se deberá responder a: - Cuáles son los avances realmente logrados establecidos con base en la evidencia encontrada? - Cuáles fueron las limitaciones internas (en el diseño del Proyecto, del proceso de implementación seguido en la realización de acciones y en el aprovisionamiento de recursos) que fueron determinantes para la obtención o no obtención del objetivo específico? - Cuáles son los factores externos, condiciones y eventos determinantes en la obtención o no del objetivo específico?

OBJETO DEL ANALISIS	RESU ESPI DEL
4. Análisis de los resultados indirectos (efecto e impacto) del proyecto	- L t e v v c c
5. Análisis del Manejo del Proyecto	-I

ADO (s) DO (s) ALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
evaluadores de- inan los efectos pactos (positi- y negativos pre- os) del proyecto os siguientes es- rios: stitucional ctorial el propio IICA	- Qué efectos ha logrado el Proyecto a nivel de las Instituciones que el IICA ofrece cooperación técnica? - Qué impactos concretos han logrado las instituciones que el IICA apoya en el escenario Sectorial que son atribuibles como repercusiones del Proyecto IICA? - Qué efectos ha logrado el Proyecto a nivel del propio IICA que signifiquen una contribución para el Programa en el cual se ubica o para la acción de la unidad operativa que lo ejecuta?
valuadores ana- . la tarea direc- ejercida por el del proyecto.	-Cuáles han sido los resultados de la estrategia para abrir el espacio institucional que requiere la ejecución del proyecto? -Cuál ha sido la calidad de las propuestas de programación operativa presentadas? -Cuáles han sido los resultados concretos de las relaciones tanto al interior del IICA como los que se mantienen con los organismos de contraparte en relación con el logro de resultados del proyecto? -Cuáles son los resultados de las relaciones jefe-subordinados en los diferentes niveles de ejecución del proyecto? -Cuáles factores limitan el ejercicio efectivo de la tarea directiva?
evaluadores iden- .can los cambios ›rtantes en el ›lema específico el Proyecto bus- :esolver, en el :o de política :orial y en las :ituciones que :ben la coopera- ı técnica y que :ten directamente ?royecto IICA	- Qué cambios relevantes se han dado en el problema específico que los países enfrentan? - Qué cambios se han dado en las definiciones de política de los países que afecten las prioridades recursos o formas de operar de las instituciones que el proyecto apoya? - Qué cambios importantes se han dado en la política, prioridades y asignación recursos en el IICA que afectan directamente al proyecto?

OBJETO DEL ANALISIS	RESU ESPE DEL
	- L d c p c b n t c c
6. Apoyo recibido de otras unidades	-

) (s) (s) SIS	PREGUNTAS GUIA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
luadores nan la capa- el Proyecto ecuarse a di- nbios, esta- lo la perti- le los ajus- : estrategia o y secuen- as acciones.	- Qué medios ha desarrollado el proyecto para detectar oportunamente dichos cambios y tomar medidas preventivas? - Qué decisiones importantes ha tomado el proyecto para adecuarse a dichos cambios, verificar sus efectos negativos y mantener la calidad, oportunidad y utilidad de la cooperación que brinda a los países? - Qué problemas importantes se han presentado para el manejo y uso de recursos y como se han enfrentado?
ıadores de- la oportuni- .lidad del : los respon- : la ejecución cto han reci- tras unidades y que sean tivas para la de los re- iirectos e :.	Dependiendo del tipo de proyecto, se deberá responder a: - Qué apoyo se ha recibido del Jefe de la Unidad en la cual se ubica en relación con la dirección y orientación del proyecto? - Qué apoyo se recibió para el diseño, aprobación, implementación y concertación con las autoridades del organismos de contraparte? - Qué apoyo se ha recibido para la movilización y obtención de recursos externos? - Qué apoyo se ha recibido durante la ejecución de actividades y para el seguimiento de los factores externos condicionantes? - Qué apoyo han recibido de las unidades especializadas que norman e intervienen en los procesos de asignación y aprovisionamiento de recursos para el proyecto?

FORMATO Y OR

1. RESUMEN EJECUTIVO

Contiene un resum
proyecto, los res
centrales del aná
conclusiones y las
precisa de la pr
cuatro páginas a es

2. TABLA DE CONTENIDO

Se explica por si

3. PROPOSITO DE LA E

Se indicarán los
el Alcance de
ejecución, de f
requerimientos co
etapa.

4. TECNICAS Y PROCE

Con base en l
explicarán las
Marco de Anál
utilizó para
constatación de

FORMATO IEPY2

ACIONES PARA EL INFORME DE EVALUACION
VALUACION DE PROYECTOS

: la identificación,naturaleza y ámbito · del
s alcanzados relevantes (evidencia) a los temas
(interrogantes formuladas) que sustenten las
endaciones pertinentes. Se hará una alusión
iva del proyecto. Su extensión no excederá las
sencillo.

que han sido definidos para la evaluación en
especificando si la evaluación es durante la
royecto o a posteriori, si se realiza por
es y/o para decidir si se inicia una nueva

en la Sección 5 del Alcance de Trabajo se
leadas en el proceso de implementación del
do, el enfoque disciplinario y cómo se lo
n de información, la caracterización y
a.

5. RESULTADOS DE ANALISIS

5.1 Síntesis del Aná

Debe contener
evaluadores qui
por ellos de
hallazgos y l
respaldo a las

La síntesis del

a. El ámbit

b. La obten

c. El logro

d. Los resu

e. El manej

f. El apoyo

g. Prospect

5.2 Conclusione

-. Los resu

- Los avan

s

síntesis del análisis realizado por los
presentarán la información obtenida y producida
manera que incluya las evidencias de los hechos y
ituaciones encontradas de forma tal que den
usiones y recomendaciones.

isis comprende:

teoría de acción del Proyecto.

e productos finales

ojetivo específico

indirectos (efectos e impactos)

royecto

do de otras unidades

Proyecto

conclusiones deben referirse a:

del Proyecto

rado de obtención del objetivo específico.

- l

l

- :

Est
anál
y lo
eval
cada
incl
pert

Fina
(pos
a co

Inte
resu
segu
dete
perd
conoc
contr
este

La mi

a. el
in

os finales que el Proyecto obtuvo (previsto y no
s que se encuentran en proceso, los que no se han
e lograrán.

e impacto significativos (previstos y no previstos)
al proyecto.

nes deberán estar debidamente fundamentadas en un
ativo entre resultados de diferente nivel esperados
nte obtenidos. Para facilitar su análisis los
rán los indicadores y metas verificables que para
sultado establece el documento proyecto y podrán
indicadores adicionales que juzguen necesarios y

base en un balance de los resultados obtenidos
egativos, previstos e imprevistos) se deberá llegar
obre la eficacia del Proyecto.

conclusiones no únicamente se refieran a los
dos, sino que se tenga en cuenta el proceso
obtención para precisar los factores que han sido
la obtención o no de los resultados. No se debe
que mediante la evaluación se busca un mejor
la cooperación técnica que la institución de
ere para mejorar el desempeño del proyecto (si

resentar además conclusiones sobre:

o de compromisos contractuales definidos en los
gales en que se sustenta el proyecto.

b.

c.

d.

5.3 <u>Rec</u>
vial

- C
  m
  c

- Q

- Q
  a

- C
  a

- Q
  y
  m

- Q
  p

ıpeño de la tarea directiva inmersa en el manejo del
'.

o recibido por parte de otras unidades del IICA para la
n del proyecto.

pectos específicos definidos en el Alcance de Trabajo
sión para cada proyecto que se evalúe.

ones. Deben basarse en las opiniones emitidas, ser
ener en cuenta:

be hacer y que se obtendrá con la aplicación de las
sugeridas teniendo especial cuidadado de afectar las
los problemas y no sus consecuencias.

eben intervenir y con que grado de responsabilidad

iones o acciones adicionales a la recomendación deben
para garantizar su eficacia.

erán los riesgos y probables efectos negativos de las
ıue se recomienda.

os se deben tener en cuenta para implementar, seguir
los cambios que se den como resultado de aplicar las
geridas.

nes de la experiencia se deben extrapolar a otros
o proyectos que el IICA ejecute.

6. PROSPECTIVA D

Con base
recomenda
plazo qu
futuracon
de factor
puesta en

7. ANEXOS

Se inclui

-El Alcan

-Lista de

-Lista de

CTO

la apreciación de la evaluación se deben ofrecer
entadas a eliminar atrasos del proyecto en el corto
aves para conservar su viabilidad y su evolución
las situaciones cambiantes previsibles, la presencia
nantes para la obtención de resultados y la adecuada
le las recomendaciones formuladas.

enos

o

n Básica consultada

revistas