

## DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION DEL IICA

### Resumen de la Presentación sobre el Sistema de Programación y Evaluación

#### 1. El Sistema de Programación y Evaluación

Es el conjunto de mecanismos por medio de los cuales se asignan recursos presupuestarios, se identifican, formulan y aprueban actividades de cooperación para los países miembros en forma coherente con los objetivos y prioridades del Plan de Mediano Plazo y se retroalimentan los niveles superiores de Dirección mediante los resultados de la evaluación de las acciones ejecutadas.

- 1.1 La importancia estratégica del Sistema radica en la responsabilidad de normar y facilitar las funciones siguientes: a) **Diagnóstico**: de la problemática y el potencial del desarrollo agropecuario a nivel de país, área y región, como base para determinar, en consulta con las autoridades nacionales, las áreas temáticas prioritarias para la cooperación del Instituto; b) **Programación Prospectiva**: cuyo propósito es definir la orientación estratégica del Instituto en el mediano y largo plazo; c) **Programación Operativa**: que permite las decisiones de carácter operativo para implementar en el corto plazo, decisiones estratégicas, concretando los resultados esperados de la acción en períodos definidos; y d) **Evaluación de la Cooperación Técnica** que permite el análisis crítico, con el concurso de evaluadores externos, de los resultados de la cooperación técnica, determinado su grado de utilidad, calidad y oportunidad y midiendo su efecto e impacto en la solución de los problemas.

El proceso de Programación y Evaluación se esquematiza en el Gráfico No. 1.

Además, la operación del Sistema hace contribuciones importantes en apoyo a la función de gerencia de la cooperación técnica, tal como se aprecia en el Gráfico No. 2.

00004567

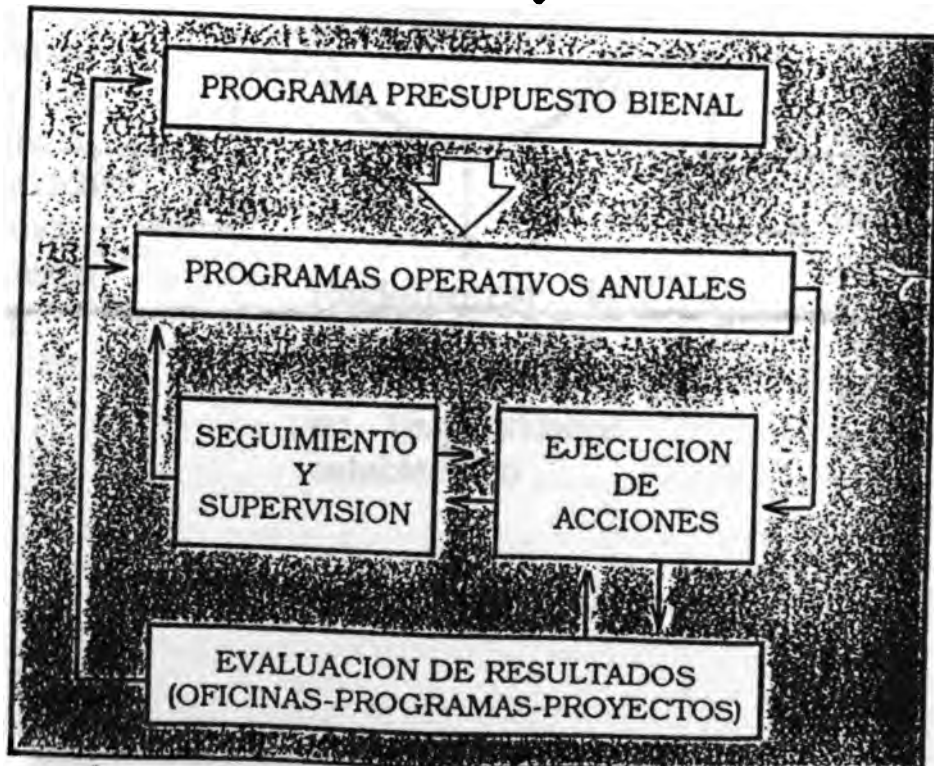
11CA  
E14  
460

# EL PROCESO DE PROGRAMACION Y EVALUACION DEL IICA

**PROGRAMACION  
PROSPECTIVA**

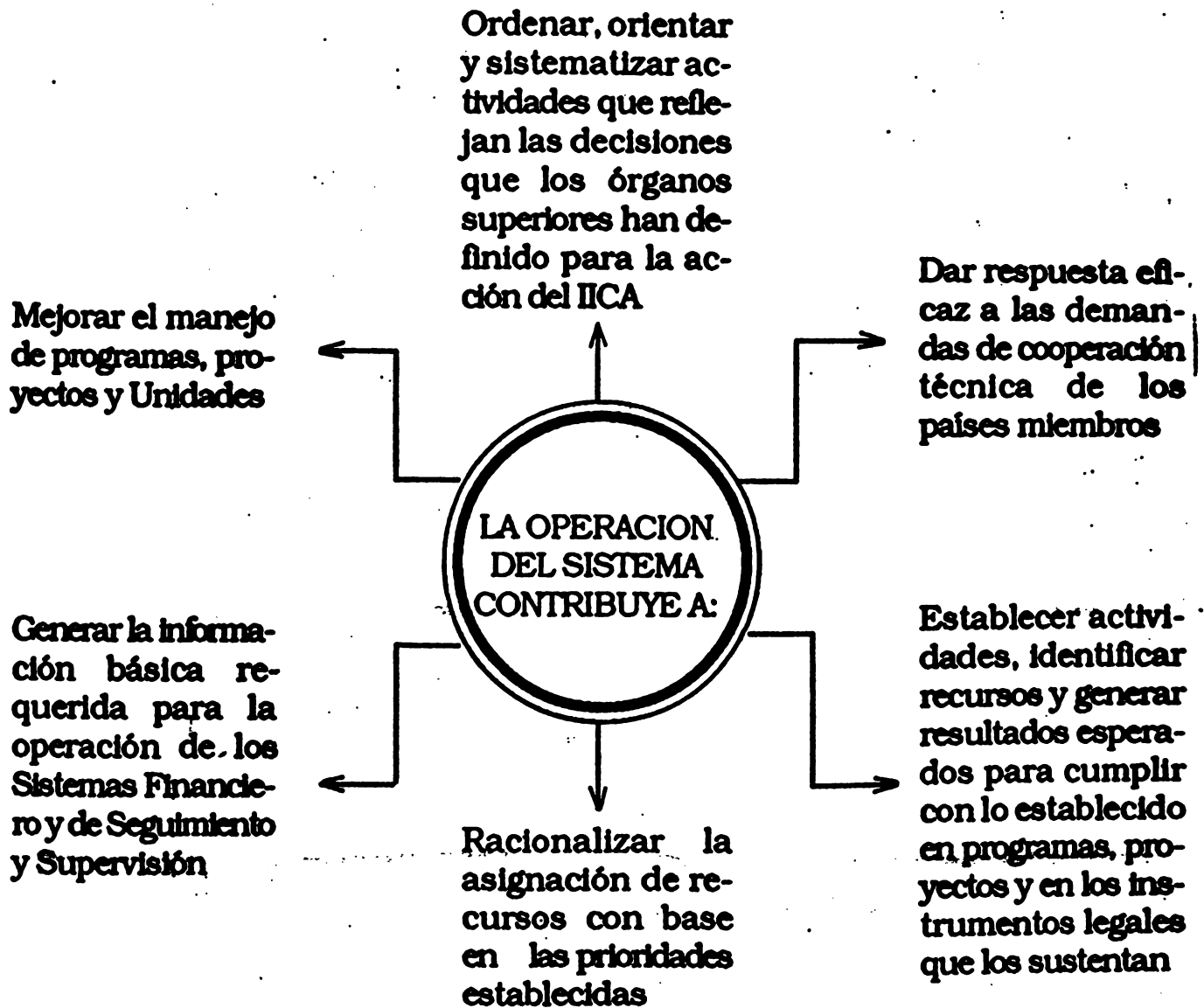


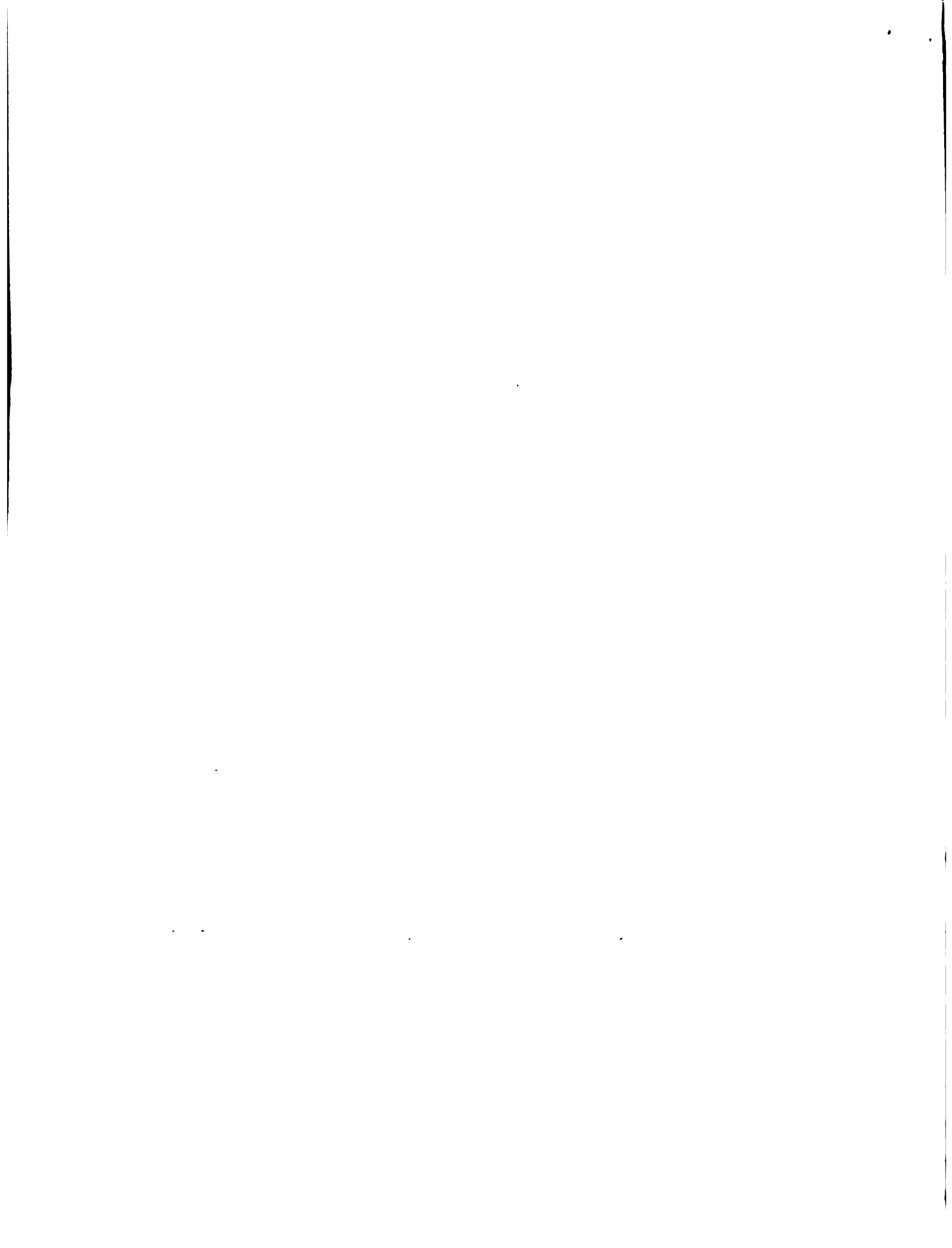
**PROGRAMACION  
OPERATIVA**





## CONTRIBUCION DEL SISTEMA DE PROGRAMACION Y EVALUACION





## 1.2 Los productos del sistema

- a. **Los Productos del diagnóstico son:** el análisis de la situación y perspectivas de la agricultura y el desarrollo rural en América Latina; el análisis de la problemática en las áreas de concentración de los Programas; el análisis de la situación y perspectivas de la agricultura y el desarrollo rural a nivel de país; y la caracterización de problemas específicos a resolver (por los proyectos de cooperación técnica) y el problema general que los enmarca y condiciona;
- b. **Los productos de la programación prospectiva son:** las políticas generales del IICA, los planes de mediano plazo, los lineamientos para la cooperación técnica de los Programas, los lineamientos de la política institucional en las áreas de: personal, finanzas, programación y evaluación, y relaciones externas; lineamientos para la operación del CEPPI, DICCAI e Informática; la estrategia de acción del IICA a nivel de país; los proyectos de ámbito hemisférico, multinacional, país;
- c. **Los productos de la programación operativa son:** El Programa Presupuesto Bienal; el Programa Operativo; las Propuestas de Programa Presupuesto de la Sede Central, las Oficinas en los Países y los Programas; las Propuestas de los Operativos de la Sede Central, Oficinas, Programas y proyectos y los Operativos Adicionales;
- d. **Los productos de la evaluación son:** Los Informes Preliminares y Finales de las Misiones de Evaluación de Programas, Oficinas y Proyectos con recomendaciones orientadas a mejorar la efectividad de la cooperación técnica del Instituto; el Plan de Acción para dar cumplimiento a las recomendaciones de las Misiones de Evaluación con el detalle de las tareas a realizar, los productos esperados, fecha límite para la obtención de los productos y el responsable; la realización de un Evento Anual de Retroalimentación en donde todo el personal responsable de la cooperación aprenda de los resultados de las evaluaciones.





### **1.3 Organización y Funciones de la DIPROE:**

Para ejercer las responsabilidades asignadas, la DIPROE contará con una Dirección y tres Divisiones: la División de Estrategias y Proyectos de Cooperación Técnica; la División de Programación y la División de Evaluación de la Cooperación Técnica.

Las funciones de la DIPROE son:

- a. **Dirección:** Asesora al Director General en aspectos relacionados con estrategias para la acción del Instituto, y en materia de programación y evaluación de la cooperación técnica.

Conduce y coordina el Sistema de Programación y Evaluación actuando como Secretaría Técnica del mismo.

Ejerce la Secretaría Técnica del Comité de Desarrollo Estratégico, del Comité de Programación y de las Misiones de Evaluación.

- b. **División de Estrategias y Proyectos de Cooperación Técnica:**  
Desarrolla normas, métodos, instrumentos y procedimientos y los sistemas para el manejo de información de la programación prospectiva.

Apoya y coordina la preparación de estrategias a nivel de país y de región.

Apoya la identificación y elaboración de proyectos de cooperación técnica.

Apoya a la Secretaría Técnica del Comité de Desarrollo Estratégico.



Coordina y promueve la articulación entre las estrategias regionales y nacionales con la formulación de nuevos proyectos de cooperación técnica.

- c. **División de Programación:** Desarrolla normas, métodos, instrumentos y procedimientos de programación operativa.

Elabora el Programa Presupuesto bienal.

Prepara el Programa Operativo anual y los Programas Operativos adicionales.

Funge como Secretaría Técnica de los Grupos de Análisis de Proyectos (GAP).

Apoya a la Secretaría Técnica del Comité de Programación.

Administra la cartera de proyectos del Instituto.

- d. **División de Evaluación de la Cooperación Técnica:** Desarrolla los enfoques conceptuales, las metodologías, normas y procedimientos para la evaluación de la cooperación técnica.

Apoya a la Secretaría Técnica de las Misiones de Evaluación.

Coordina la formulación de un plan de acción para el cumplimiento de las recomendaciones de las Misiones de Evaluación.

Documenta las experiencias exitosas y sistematiza los resultados de las evaluaciones para ajustar el proceso de programación y análisis de la política institucional.

.....

.....

## **2. La función de programación del IICA. Enfoques Conceptuales**

### **2.1 Definición Conceptual**

**La Programación es una función de dirección compartida por todos los niveles directivos y operativos de la Institución. En consecuencia, no es responsabilidad exclusiva de ningún grupo o unidad específica. Los mecanismos de programación que se utilizan permiten la participación plena de las diferentes unidades del Instituto, de acuerdo con las funciones que a cada una de ellas le corresponde desarrollar.**

**Los dos enfoques conceptuales definidos en el Plan de Mediano Plazo para el modelo de programación del Instituto son:**

- a. la programación prospectiva o planeamiento estratégico, y**
- b. la programación operativa**

### **2.2 Los ámbitos de la programación y sus productos**

**La programación como un conjunto organizado de métodos, normas, procedimiento e instrumento, debe facilitar el proceso de adopción de decisiones ordenado y utilizando el flujo de información que respalda la selección de alternativas para resolver problemas o anticiparse a su emergencia en su medio dinámico y cambiante. La programación, por tanto, es una tarea continua que involucra a todas las instancias de dirección en que se ejerce la gerencia de la cooperación técnica, y por ende se concibe como una función gerencial que se desarrolla en los cinco ámbitos institucionales siguientes:**

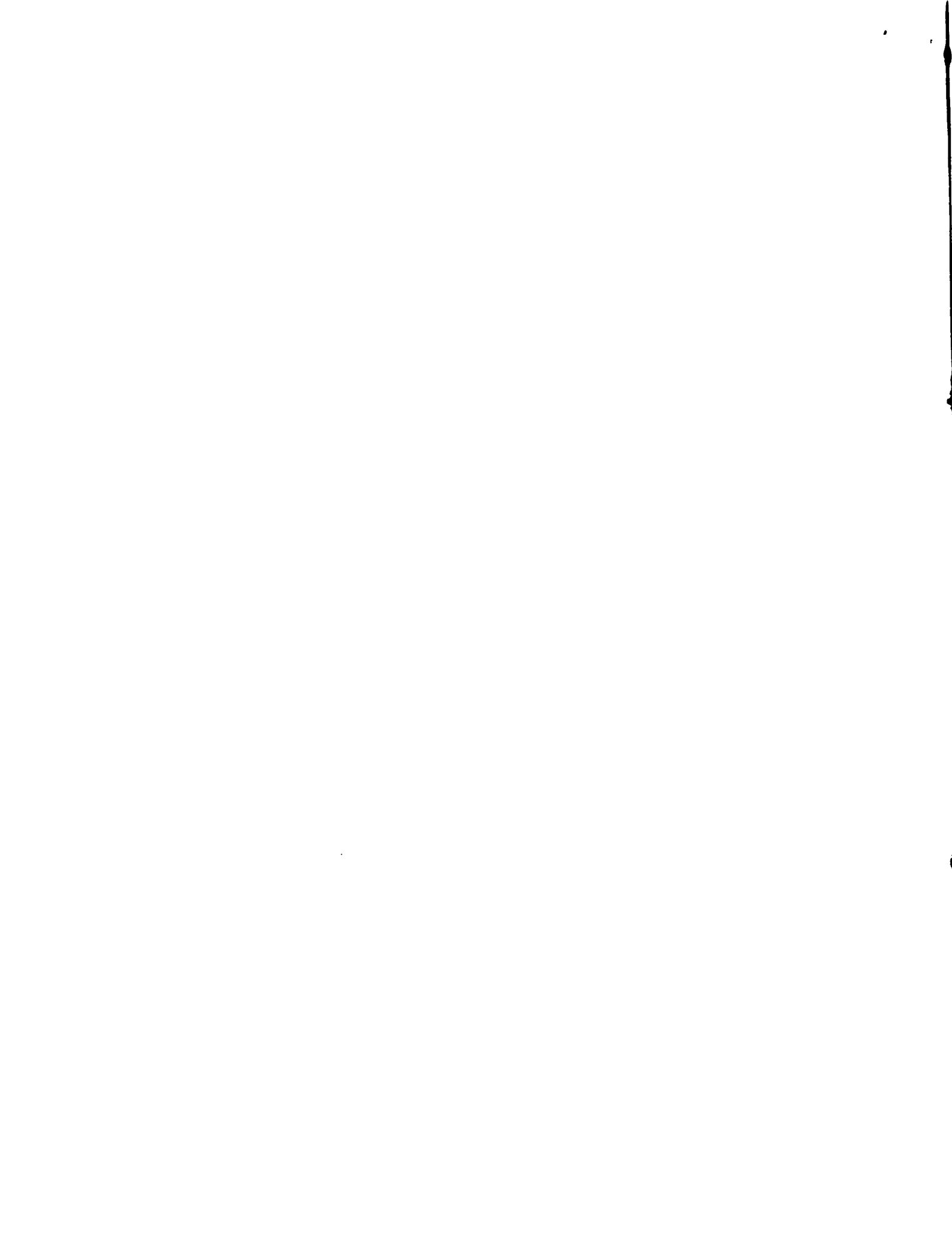


- a. **La Dirección General (Nivel Global)**
- b. **Las Direcciones de Programa**
- c. **Las Unidades de Apoyo de Dirección (Finanzas, Recursos Humanos, DIREX, DICCAI y la DIPROE) y las Unidades de Apoyo Técnico (CEPPI e Informática).**
- d. **Las Oficinas del IICA en los países**
- e. **Los Proyectos**

En el cuadro adjunto se identifica los productos que los tres procesos de la programación diagnóstico, prospectiva y operativa deben obtener en los diferentes ámbitos.

**2.3 Las normas, procedimientos e instrumentos para el planteamiento estratégico y la programación operativa.**

- a. **Las Ordenes Ejecutivas 04/86 y 02/89 normaron a la DIPROE durante seis años, luego la Orden Ejecutiva 04/92 estableció las funciones y la organización interna de la DIPROE, vigente a la fecha.**
- b. **En octubre de 1987 se publicó la versión preliminar de El Sistema de Programación del IICA, que estuvo vigente hasta noviembre de 1990.**
- c. **En noviembre de 1990 se publicó el Manual de Programación con cuatro volúmenes, los cuales mantienen su vigencia a la fecha.**





LA GERENCIA DE LA COOPERACION TECNICA

<p><b>PROCESOS Y PRODUCTOS DE PROGRAMACION</b> <b>AMBITO DE GERENCIA DE LA COOP. TECNICA</b></p>	<p><b>DIAGNOSTICO Y CONCERTACION</b></p>	<p><b>PROGRAMACION PROSPECTIVA</b></p>	<p><b>PROGRAMACION OPERATIVA</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel Global (Direccion General)</li> <li>Responsables: Director General y Subdirector General</li> </ul>	<p>Analisis de Situacion y Perspectivas de la Agricultura y el Desarrollo Rural en America Latina y el Caribe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas Generales</li> <li>Plan de Mediano Plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Presupuesto</li> <li>Programa Operativo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Direcciones de Programa</li> <li>Responsable: Director del Programa</li> </ul>	<p>Analisis de la problemática en las áreas de concentración del Programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lineamientos para la Cooperación Técnica de los Programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de Programa Presupuesto de las Direcciones de Programa</li> <li>Propuesta de Programa Operativo anual</li> <li>Acciones de Coyuntura</li> <li>Operativos adicionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidades de Apoyo de Direccion</li> <li>Unidades de Apoyo Técnico</li> <li>Responsable: Jefe Unidad</li> </ul>	<p>Analisis de la problemática de la Institución con énfasis en el ámbito de acción de la Unidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lineamientos de Política Institucional en las áreas de: Personal, Finanzas, Programación y Evaluación, y Relaciones Externas</li> <li>Lineamientos para la Operación del CEPTI, Servicio de Informática y el CIDIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuestas de Programa Presupuesto en las Unidades</li> <li>Propuestas de Programa Operativo anual de la Unidad</li> <li>Proyectos</li> <li>Acciones de Coyuntura</li> <li>Acciones de Apoyo Administrativo</li> <li>Operativos Adicionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficina</li> <li>Responsable: Representante</li> </ul>	<p>Analisis de la situación y perspectivas de la Agricultura y el Desarrollo Rural a nivel país</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de Acción del IICA a Nivel País</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de Programa Presupuesto de la Oficina</li> <li>Propuesta de Programa Operativo anual de la Oficina</li> <li>Acción de proyectos multinationales a nivel país</li> <li>Proyectos a nivel país</li> <li>Acciones de Coyuntura</li> <li>Acciones de Apoyo Administrativo</li> <li>Operativos adicionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos</li> <li>Responsable: Jefe de Proyecto</li> </ul>	<p>Problema específico a resolver por el Proyecto y Problema General que omarca y condiciona el Problema Especifico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos de ambito: <ul style="list-style-type: none"> <li>emisferico</li> <li>Multinacional</li> <li>País</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operativos adicionales</li> <li>Propuesta de Programa Presupuesto del Proyecto</li> <li>Propuesta del Programa Operativo anual del Proyecto</li> </ul>



- Vol I:** El Marco Conceptual, la Estructura y los Productos Esperados.
- Vol II:** La Guía para la Elaboración de la Estrategia de Acción a Nivel de País.
- Vol III:** Normas y Procedimientos para la Elaboración del Programa Presupuesto Bienal.
- Vol IV:** Normas y Procedimientos para la Elaboración del Programa Operativo Anual.<sup>1/</sup>

- d. En octubre de 1990 se publicó las Normas y Procedimientos para la Elaboración y Aprobación de Instrumentos de Cooperación, con tres volúmenes vigentes a la fecha.

- Vol I:** Los Instrumentos de Cooperación Técnica y Apoyo Administrativo.
- Vol II:** Los Instrumentos Jurídicos
- Vol III:** Los Procedimientos para la Aprobación

### **3. El Programa Presupuesto Bienal**

El Programa Presupuesto Bienal es el instrumento que permite operacionalizar el Plan de Mediano Plazo por períodos de dos años.

Su preparación constituye un elemento central del proceso de programación y conlleva, por lo tanto, un esfuerzo especial de las diferentes unidades del Instituto para definir una estrategia de acción que contenga prioridades específicas y resultados esperados para el bienio, como respaldo a la solicitud de recursos.

---

<sup>1/</sup> Actualizado en octubre de 1993.



En síntesis, el Programa Presupuesto representa la expresión de la mejor combinación de recursos humanos y financieros, que la Institución ha logrado conjugar para el logro de los resultados esperados de la cooperación técnica y otros servicios que se deben proporcionar a los Estados Miembros.

**3.1 Un instrumento estratégico, con un proceso participativo de abajo hacia arriba.**

El proceso de preparación del Programa Presupuesto se articula y recibe respaldo de los productos de la función de diagnóstico y planeamiento estratégico. En los diagnósticos que realizan los técnicos del IICA conjuntamente con los funcionarios de la contraparte sobre la situación y perspectivas del sector agropecuario en el ámbito global (hemisférico), en el ámbito temático de los Programas y en el escenario de las oficinas a nivel de país, se caracteriza la problemática que contribuirá a resolver en los dos años que cubre el Programa Presupuesto.

Por otro lado, el Plan de Mediano Plazo orienta el proceso de preparación del Programa Presupuesto mediante la definición de las políticas generales del Instituto y las políticas institucionales para la actuación de los Programas. No obstante, es en el escenario nacional donde la situación del sector agropecuario se vuelve más compleja debido a la interrelación de la problemática política, técnica e institucional, y es donde el documento de la Estrategia de Acción a Nivel de País define las áreas de apoyo al país, exige la concertación política y técnica y caracteriza los resultados concretos (producto) de los proyectos de cooperación técnica y demás instrumentos definidos con las autoridades nacionales. Así, la preparación del Programa Presupuesto se vuelve un proceso de abajo hacia arriba, permitiendo una total participación de los funcionarios y técnicos de los Países Miembros, así como del personal del IICA.

1. The first part of the document is a list of names and titles, including "The Hon. Mr. Justice" and "The Hon. Mr. Justice".

Toda la información anterior, complementada con la cuantificación de los recursos humanos y financieros necesarios para el bienio, se recopila a través de un proceso normado por la DIPROE y mediante el uso de los formatos siguientes:

- a. **Formato R.1**      **Resumen de la Estrategia de las Direcciones de Programa.**
- b. **Formato R.2**      **Resumen de la Estrategia del IICA a Nivel de Area.**
- c. **Formato R.3**      **Resumen de la Estrategia del IICA a Nivel de País.**
- d. **Formato R.4**      **Resumen de la Estrategia de las Unidades de Apoyo de Dirección, Apoyo Técnico y Subdirección General Adjunta de Operaciones.**
- e. **Formato PP.1**      **Resumen de Costos de la Unidad**
- f. **Formato PP.2**      **Costos de Personal Internacional**
- g. **Formato PP.3**      **Costos de Personal Local**
- h. **Formato PP.4**      **Resumen de Recursos Externos**
- i. **Formato PP.5**      **Propuesta de Instrumentos de Cooperación Técnica en Negociación Financiados con Recursos Externos**

Para ilustración se incluyen los Formatos PP.1 correspondientes a las Oficinas del IICA en los Países y a las Direcciones de Programa (ver anexos 1 y 2).









### **3.2 El Cronograma de Actividades y Fechas.**

La sistematización del proceso de preparación del Programa Presupuesto se complementa con un cronograma de actividades y fechas que les permite a las Unidades, en especial a las Oficinas en los países, actuar en forma anticipada y previsoría. Este cronograma contiene las tareas que deben realizarse durante el año inmediato anterior al bienio presupuestado (ver cuadro adjunto).

## **4. El Programa Operativo Anual**

El Programa Operativo es un documento interno de la Dirección General y constituye una desagregación anual del Programa Presupuesto aprobado por la Junta Interamericana de Agricultura (JIA). En él se precisan las actividades a desarrollar y los resultados a obtener durante el ejercicio económico respectivo, y se concretan los proyectos aprobados en tramos ejecutables, con contenido técnico y financiero debidamente especificado.

Se comprende a cabalidad su utilidad en la organización del trabajo y la asignación de responsabilidad a nivel de las Unidades que lo preparan; en el desarrollo de las funciones de supervisión y seguimiento a cargo de la estructura jerárquica; y como marco para el proceso de evaluación de resultados.

### **4.1 Un instrumento de gerencia de la cooperación técnica**

La Propuesta de Programa Operativo para cada Unidad, al ser aprobada por el Director General, se convierte en el principal instrumento de gerencia de la cooperación técnica.

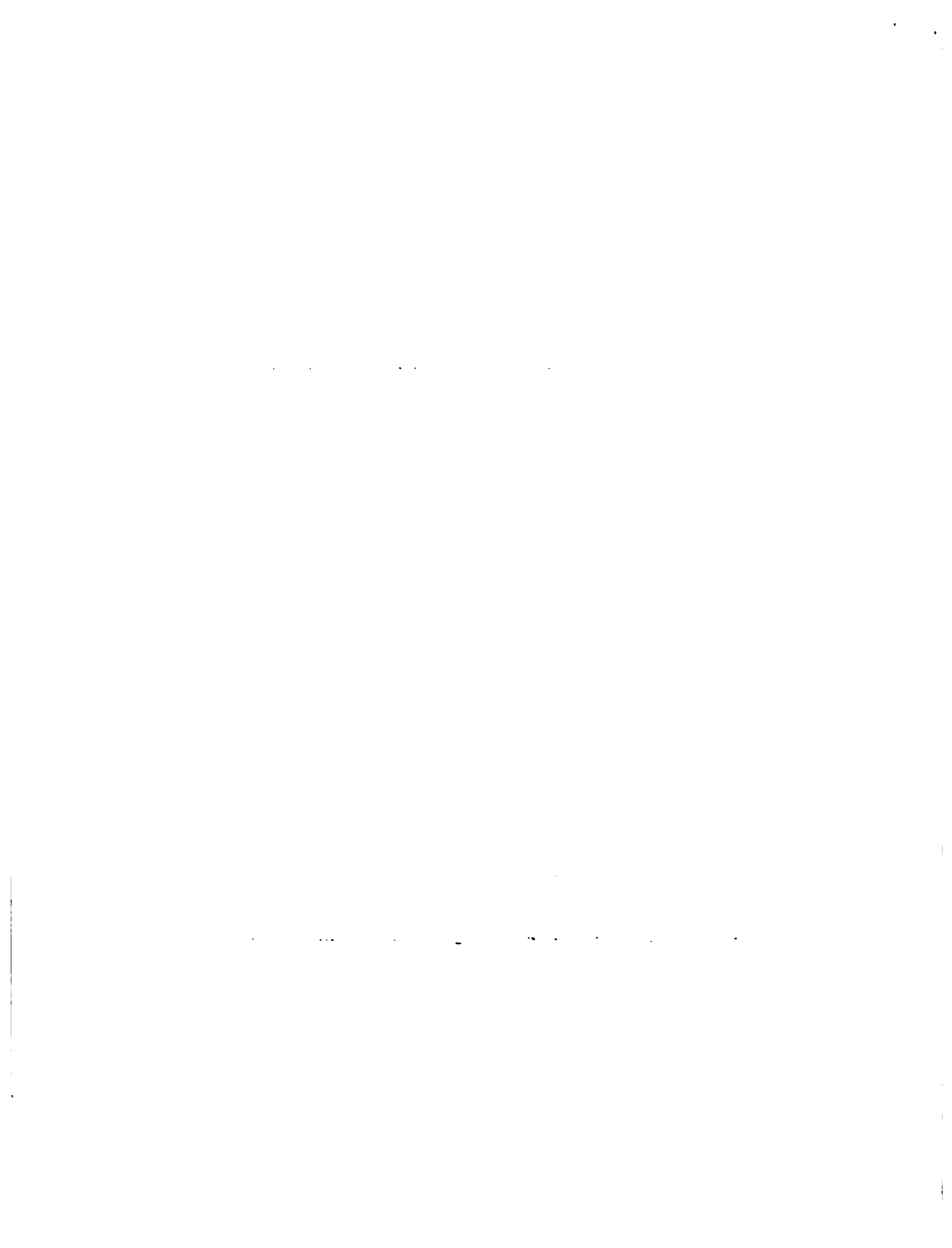
La Propuesta de Programa Operativo que elabora cada Unidad define además de manera desagregada:



CROMOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACION DEL PROGRAMA PRESUPUESTO 1994-1995

ACTIVIDADES	AÑO 1993										
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.
1. Definición de orientaciones específicas para el bienio											
2. Definición de los proyectos multinacionales asignados y distribución de costos por país											
3. Elaboración y envío de la información preprocesada para las unidades											
4. Elaboración por las unidades de las propuestas de Programa Presupuesto											
5. Elaboración del proyecto de Programa Presupuesto											
6. Envío a los países miembros y presentación del proyecto de Programa Presupuesto al Comité Ejecutivo											
7. Introducción de cambios indicados por el Comité Ejecutivo											
8. Envío a los países miembros y presentación del proyecto de Programa Presupuesto a la JIA											
9. Introducción de los cambios ordenados por la JIA											
10. Publicación y distribución de la versión definitiva del Programa Presupuesto											

Reunión Comité Ejecutivo: 21 al 23 de junio  
 Reunión JIA: 20 al 22 de setiembre



- **La estrategia operativa a seguir durante el año, para la obtención de resultados que, en el caso de los proyectos corresponde a un "tramo" de la estrategia general adoptada para su ejecución.**
- **La distribución de los recursos por objeto de gasto mayor (del 1 al 9) y por fuente financiera para las actividades de Dirección (de la Unidad) y para cada uno de los Instrumentos de Cooperación Técnica y Apoyo Administrativo.**
- **Los ingresos de fondos esperados en el año por concepto de convenios, donaciones y recursos de otro origen.**
- **Los recursos necesarios para financiar las reuniones a realizar en el año (aquí interviene la DICCAI de conformidad con sus responsabilidades).**

#### **4.2 Un Instrumento con Flexibilidad**

**El instrumento es extremadamente flexible, previéndose tres mecanismos de ajuste:**

- **Las transferencias presupuestarias, que permiten ajustar el proceso de programación, sin desvirtuar las prioridades acordadas (la O.E. 10/92 rev. regula las transferencias).**
- **La reprogramación de fondos asignados o reformulación de proyectos aprobados, a raíz de cambios sustanciales en la concertación con los gobiernos e instituciones o en las prioridades del IICA (la O.E. 11/92 norma algunos casos de reprogramación).**
- **La adición de fondos, a raíz de nuevos convenios o contratos; CATIs que se generan; donaciones y otros.**





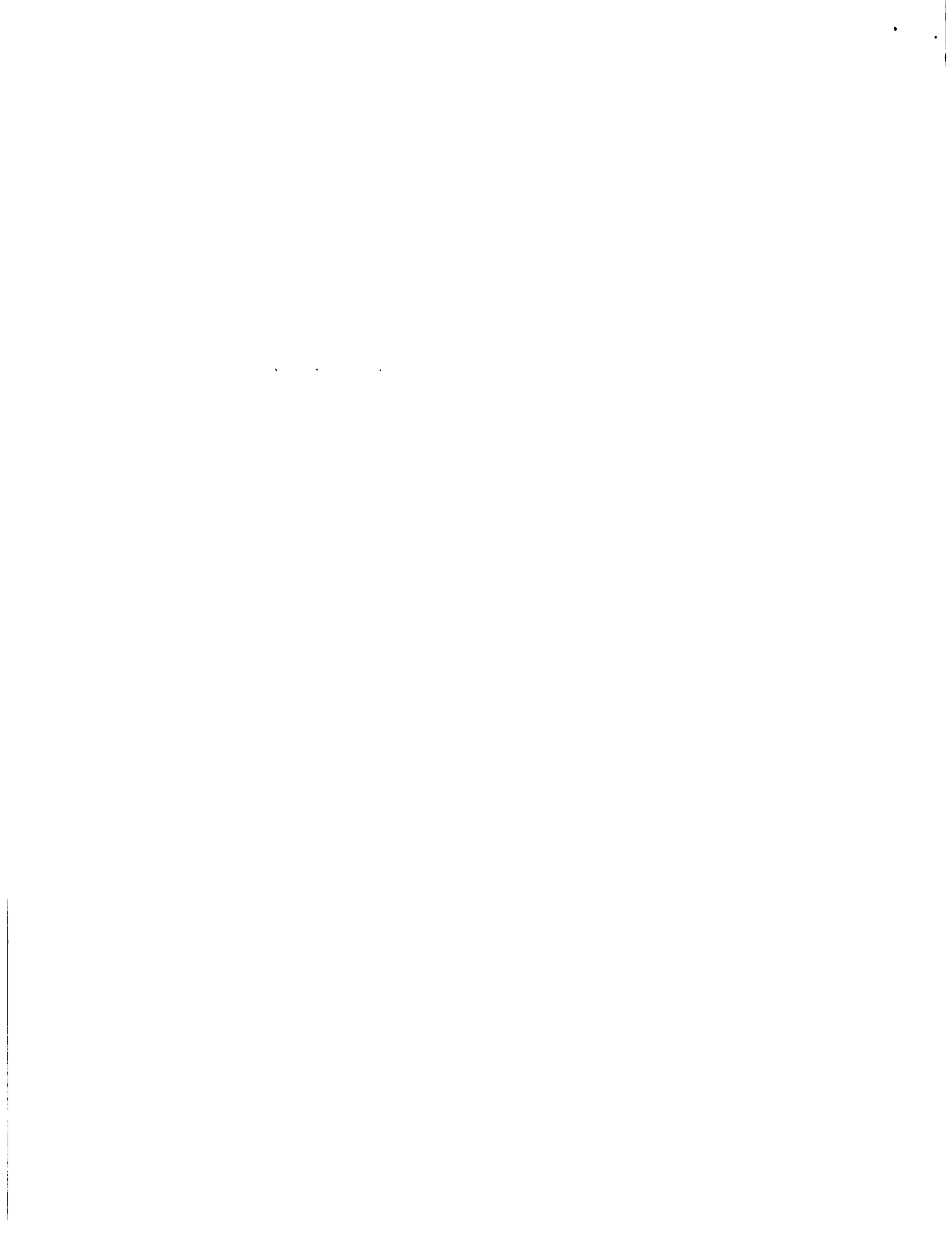
**4.3 Un instrumento que facilita la función de supervisión, seguimiento y evaluación**

**La información que contiene un Programa Operativo es en extremo resumida; para su elaboración, la DIPROE ha diseñado los formatos siguientes:**

- a. Formato PO.1 Dirección de Unidad con los resultados para el año y el resumen de costos.**
- b. Formato PO.2 Proyectos de Cooperación Técnica con las actividades y resultados del proyecto, los recursos y su justificación (de algunos destinos).**
- c. Formato PO.3 Acciones de Coyuntura.**
- d. Formato PO.4 Acciones de Apoyo Administrativo.**
- e. Formato PO.5 Costos de Personal Profesional Internacional.**
- f. Formato PO.6 Costos de Personal Local.**
- g. Formato PO.7 Resumen de Ingresos.**

**El Formato PO.2 corresponde a los Proyectos de Cooperación Técnica y se usa para la elaboración del operativo anual de cada uno de los proyectos cuyo documento-proyecto haya sido aprobado (ver anexo 3 ~~14~~).**

**En la sección "resultados para el año" se especifican los resultados que se esperan obtener durante el año que se programa, expresándolos de manera sintética (columna 2); estos resultados se especifican para cada objetivo intermedio presentado en el Documento Proyecto como trazadores del avance que se tendría hacia el logro de dichos objetivos. Sus características y magnitud se expresarán mediante los indicadores y metas verificables (columna 3); adicionalmente se debe especificar su fecha de logro (columna 4).**



Como se puede observar, el Programa Operativo es un compromiso de los funcionarios del Instituto con el logro de resultados, mediante la realización de actividades que implican el uso de recursos, en un período predeterminado. Verificar el cumplimiento de este compromiso es responsabilidad de la supervisión y el seguimiento; medir la relevancia de los resultados en términos de su calidad, utilidad y oportunidad con que fueron obtenidos, es función de evaluación.

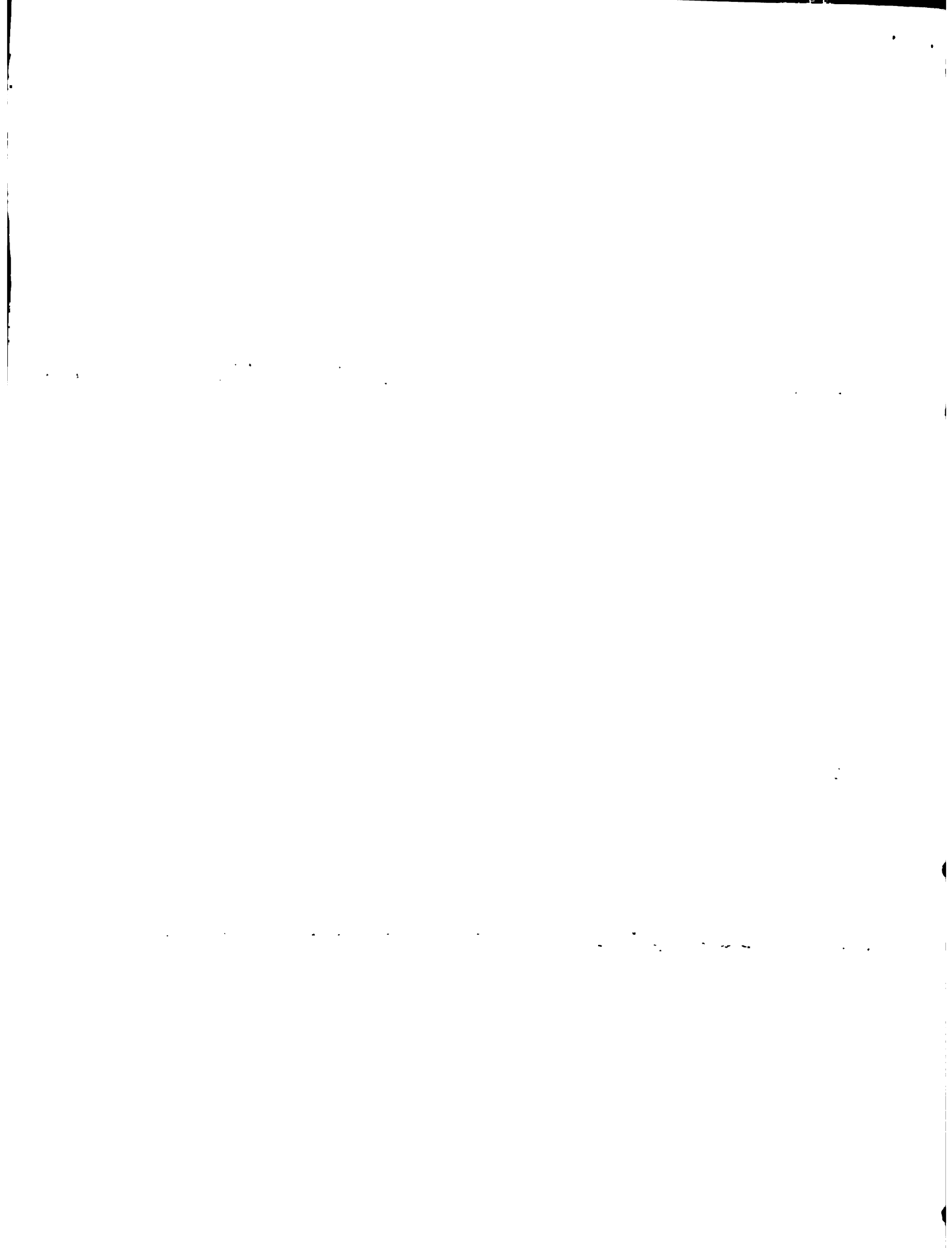
**4.5 El Cronograma de Actividades y Fechas para la Preparación del Programa Operativo.**

De igual manera que el Programa Presupuesto, la sistematización de la preparación del Programa Operativo se complementa con el Cronograma de Actividades y Fechas con tareas a realizar entre los meses de agosto a diciembre de cada año (ver cuadro adjunto).

**5. Análisis y trámite de propuestas de instrumentos de cooperación, instrumentos jurídicos y participación del IICA en eventos, para su aprobación y asignación de recursos.**

**5.1 Un procedimiento actualizado con base en la experiencia institucional durante ocho años.**

Los procedimientos internos para el trámite de aprobación de los instrumentos jurídicos, de cooperación técnica y apoyo administrativos, estuvieron normados por las Ordenes Ejecutivas No. 10/86 rev. y No. 03/90, vigentes hasta mayo de 1990 y septiembre de 1992, respectivamente. Con base en la experiencia obtenida, los cambios en la organización de la Sede Central y en la composición



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA PREPARACION DEL PROGRAMA OPERATIVO 1996

ACTIVIDAD		MESES/SEMANAS 1993																				
		Agosto				Setiembre					Octubre				Noviembre				Diciembre			
Código	Descripción	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Memorando a Recursos Humanos solicitando Listado de Personal: Internacional, Local y Servicios Generales																					
2	Preparación de información base para la definición de las orientaciones específicas por parte del Director General																					
3	Orientaciones básicas por parte del Director General para la asignación de recursos																					
4	Revisión del Listado de Proyectos Multinacionales Asignados a las Direcciones de Programa, Direcciones de Operaciones de Area y Asesor del Director General para Asuntos Especiales																					
5	Aprobación del Listado de los Proyectos Multinacionales Asignados																					
6	Elaboración por DIPROE de la información preprocesada del Programa Operativo																					
7	Envío a las Unidades de las indicaciones específicas y de la información preprocesada																					
8	Elaboración de las Propuestas de Programa Operativo por parte de las Unidades del Instituto																					
9	Apoyo de DIPROE, para la elaboración de la Propuesta de Programa Operativo, a las Unidades que lo soliciten																					
10	Envío de las propuestas de Programa Operativo a la autoridad jerárquica superior (Conducto regular)																					
11	Análisis de las propuestas y elaboración de comentarios escritos por parte de la autoridad jerárquica superior a la Unidad que propone el Programa Operativo																					
12	Análisis de las propuestas, introducción de datos al SIPRO y elaboración de comentarios por DIPROE de las propuestas de Programa Operativo de las Unidades y de las observaciones de los niveles directivos																					
13	Reunión para discutir los comentarios de DIPROE con las Direcciones de Operaciones de Area, la Subdirección General Adjunta de Operaciones, las Direcciones de Programa, los Directores o Jefes de las Unidades de Apoyo de Dirección y Técnico y el Subdirector General (Según corresponda)																					
14	Incorporación de los ajustes acordados en la actividad "13" a las propuestas de Programa Operativo de cada Unidad y elaboración de cuadros resumen y memorando de aprobación																					
15	Presentación al Director General de la propuesta de Programa Operativo y de las propuestas de memoranda de aprobación																					
16	Incorporación de ajustes finales al Programa Operativo, de acuerdo a decisiones del Director General																					
17	Aprobación del Programa Operativo de las Unidades, por el Director General																					
18	Envío de memorando firmado por el Director General, a las Unidades, comunicando la aprobación del Programa Operativo																					



y funciones de los Comités de gestión Institucional, así como las atribuciones otorgadas a los Directores de Programa, de Operaciones de Area y Representantes, a través de las "Medidas de Descentralización para la Asignación y Manejo de Recursos Financieros" se consideró conveniente ajustar los procedimientos vigentes a septiembre de 1992 e incorporar dichos cambios en la Orden Ejecutiva 11/92, que a partir del 9 de octubre de 1992, norma el trámite de aprobación de los instrumentos mencionados.

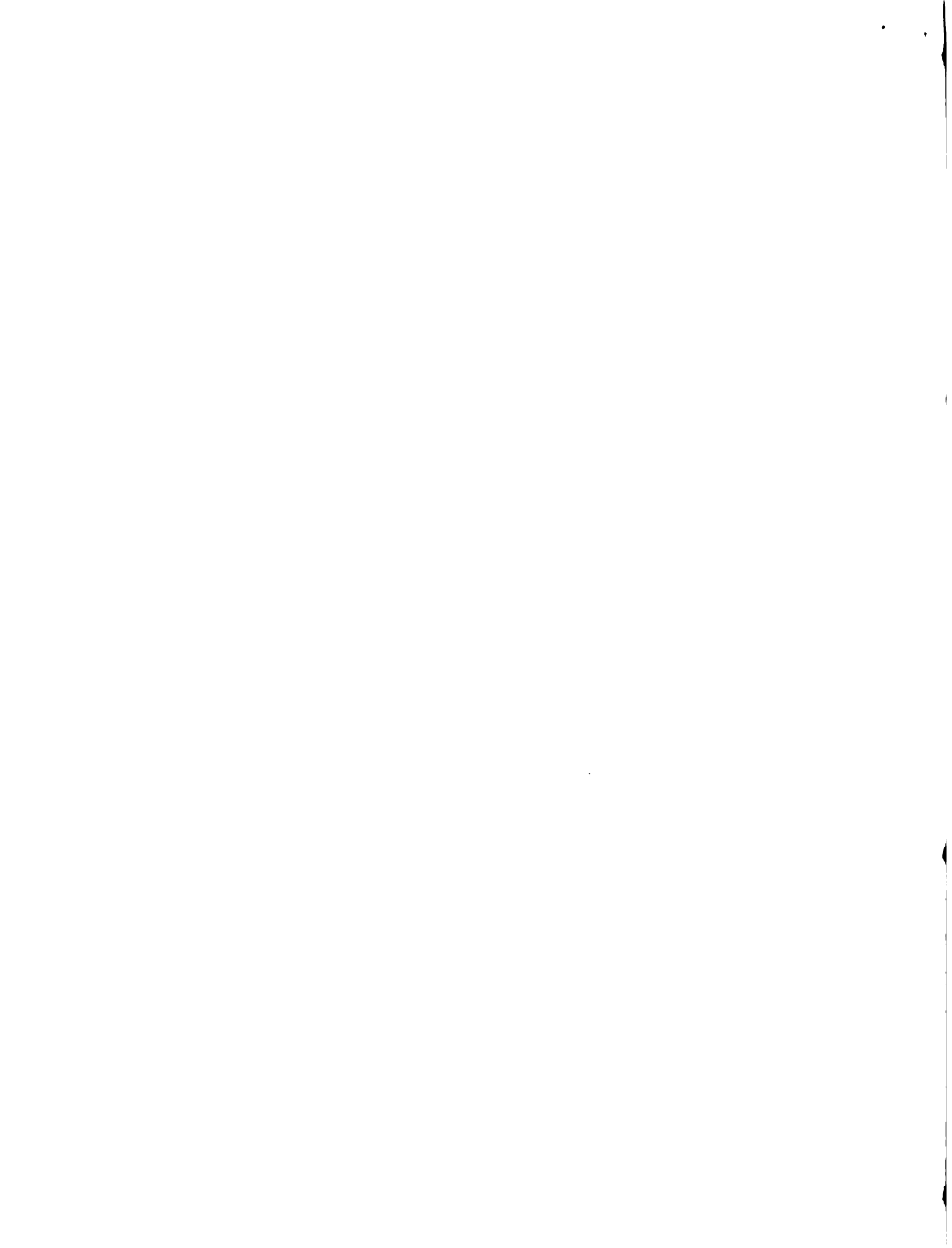
## 5.2 Un procedimiento con respaldo estratégico y técnico

En relación con la naturaleza de los instrumentos sometidos al trámite de aprobación, se clasifican en dos categorías:

- a. De cooperación técnica: Perfiles de Proyectos, Proyectos, Anexos Técnicos y Acciones de Coyuntura
- b. Instrumentos de Respaldo Legal

Sin duda lo más importantes son los Proyectos de Cooperación Técnica, que son propuestos en su mayoría por las Oficinas en los Países y las Direcciones de Programas.

El análisis de las propuestas de Proyectos que realiza la DIPROE requiere de la consulta a lo estratégico y a lo normativo. Cuando el Proyecto es propuesto por la Oficina del IICA en un país miembro, la DIPROE verifica la importancia y prioridad para el país consultando el documento sobre La Estrategia de Acción a Nivel de País y los términos en que se ha llevado a cabo la concertación política y técnica del Proyecto, con las autoridades nacionales. Luego analiza la propuesta desde el punto de vista de las prioridades del Instituto, en relación al cumplimiento de las normas vigentes para su elaboración, de lo establecido en las O.E que apliquen y de la identificación de los recursos financieros requeridos en función del Programa Presupuesto y del Programa Operativo vigente.





Concomitantemente la Dirección del Programa, al que pertenece el Proyecto, verifica y comprueba la coherencia de la propuesta y su calidad técnica, con énfasis en los resultados de las actividades y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, y por ende, a la solución del problema específico que lo originó.

Cumplido el trámite señalado, el Proyecto se incorporará al Programa Operativo vigente, para lo cual la oficina debe presentar a la DIPROE la Propuesta de Programa Operativo en los formatos PO.2 "A" y PO.2 "B", siguiendo las normas vigentes.

### **5.3 Un procedimiento eminentemente participativo**

El trámite de los dos tipos de instrumentos señalados en el punto anterior, requiere en la fase de análisis, que la DIPROE gestione la opinión de los miembros del Comité de Programación, antes de hacerlo del conocimiento de la plenaria en un reunión. Este procedimiento permite la participación de la mayoría de las unidades de la Sede Central, mayormente vinculadas a la temática y circunstancia estratégica de las propuestas, cuya opinión es considerada, valorada y desde luego tomada en consideración en el acuerdo que emita el Comité.

### **5.4 Un procedimiento con buenos rendimientos**

De agosto de 1986 a diciembre de 1991 el Comité de Programación realizó 130 reuniones ordinarias y 163 Ad-Hoc; conoció 1194 propuesta de cooperación de las cuales 248 (20%) corresponden a proyectos, 348 (29%) a Acciones de Coyuntura, 391 (33%) a Instrumentos Jurídicos, y 207 (17%) a otras (Acciones de Apoyo Administrativo, perfiles de proyecto, ofertas técnicas y documentos sobre normativa institucional).



Todo el proceso de aprobación queda registrado en un informe que la DIPROE almacena en la Base de Datos para el Seguimiento de los Acuerdos del Comité de Programación (ver formulario adjunto).

## **6. El Modelo de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA. Enfoque Conceptual. Importancia Estratégica**

### **6.1 Definición Conceptual e Importancia Estratégica**

La evaluación de la cooperación técnica del IICA, se define como un proceso participativo de definición de sus objetivos, precisando la utilidad de los resultados esperados mediante la captación sistemática y análisis de información sobre las acciones del Instituto, sus resultados y los factores y circunstancias que los explican, privilegiando un enfoque prospectivo sobre el retrospectivo. Las evaluaciones deberán respaldar decisiones para introducir cambios importantes en la orientación estratégica: enfoques, objetivos, asignación de recursos, reubicación del personal técnico y la modalidad de operación de las unidades responsables de las acciones de cooperación técnica, de tal manera que se promueva el mejoramiento de su calidad y efectividad.

Así, los resultados de las evaluaciones contribuirán al logro de un propósito institucional fundamental cual es el "promover confianza en las capacidades del IICA éntre sus países miembros y la comunidad internacional en general: La participación prevista de las autoridades nacionales en la definición de los objetivos del ejercicio, la difusión amplia de los procedimientos y metodología de evaluación utilizados, la seriedad y responsabilidad con que se aplican, y la firmeza de las decisiones que se adoptan para mejorar la cooperación técnica que se brinda a los Países Miembros, contribuirán sin duda a mejorar la imagen del Instituto, a ampliar la base de apoyo institucional y financiero, y a alimentar el proceso de aprendizaje institucional, buscando que las experiencias sirvan a los países y al IICA para reproducir los aciertos y evitar los errores".



**DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION  
INFORME DEL PROCESO DE APROBACION DE  
INSTRUMENTOS DE COOPERACION**

**Número de Instrumento:** 1H94010  
**Título del Instrumento:** Apoyo a la transición de Gobierno, en el Sector Agropecuario de Honduras  
**Tipo de Instrumento:** Acción de Coyuntura  
**Fecha envío unidad origen:** 13/12/93  
**Fecha inicio trámite sede:** 14/12/93  
**Fecha que ingresa en DIPROE:** 14/12/93  
**Fecha de término del trámite:** 11/01/94  
**Unidad que envía a DIPROE:** DOACentral  
**Persona que envía a DIPROE:** RPérez

**Opiniones solicitadas a:**

<b>Persona/Unidad</b>	<b>Memo Solicitud</b>	<b>Fecha Memo</b>	<b>Fecha Para Opinar</b>	<b>Fecha De Opinión</b>
NEspinoza, CEPPI	SC/PE-18	03/01/94	05/01/94	05/01/94
RQuirós, Programa IV	SC/PE-17	03/01/94	05/01/94	05/01/94
JNagel, DICCAI	SC/PE-16	03/01/94	05/01/94	05/01/94
CPomareda, Programa I	SC/PE-14	03/01/94	05/01/94	05/01/94
MOtero, DIPROE				05/01/94

**Comité de Programación**

<b>Número del Comité</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tipo</b>	<b>Número de Acuerdo</b>
01/94	06/01/94	ORDINARIA	002

**Comunicación Número:** SC/PE-081 **Del:** 11/01/94  
**Destinatario:** Eduardo Salvadó **Unidad:** Honduras  
**Comunicación:** Informando acuerdo 002.

**Observaciones:** DIPROE queda a la espera de la versión modificada.

**Boletas Relacionadas:** 23152



**6.2 Los productos del Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica**

**a. En la etapa de preparación de las evaluaciones se produce:**

- i. El "Alcance de Trabajo de las Misiones de Evaluación" (Términos de Referencia ampliado en un documento de 12 a 15 páginas).**
- ii. El "Documento Base de la Evaluación" preparado por la unidad a ser evaluada con información relevante y pertinente sobre los resultados de la acción del IICA durante el período que cubre la evaluación (normalmente es de 4 años) y la opinión del personal de la unidad evaluada sobre los términos en que han cumplido las responsabilidades establecidas y los problemas encontrados en el desempeño de sus funciones.**

**b. En la etapa de ejecución de la evaluación se produce:**

- iii. El Informe Preliminar de Evaluación, cuyas conclusiones y recomendaciones se presentan ante representantes de los organismos nacionales de contraparte y personal de la unidad evaluada; los evaluadores se reservan el ajustar sus conclusiones y recomendaciones como consecuencia del análisis realizado durante la presentación.**
- iv. El Informe Final de Evaluación, que es presentado por la Misión de Evaluación al Comité de Programación, que en dicha oportunidad preside el Director General.**
- v. El acuerdo del Comité de Programación aprobando el Informe.**





c. **En la etapa de seguimiento se produce:**

- vi. **"El Plan de Acción para dar cumplimiento a las recomendaciones" aceptadas por el IICA, detallando para cada recomendación: la tarea concreta a desarrollar; el producto esperado; el responsable de obtenerlo y la fecha límite de logro.**
  
- vii. **Un evento anual de aprendizaje institucional, en el que se deben presentar los resultados principales de las evaluaciones realizadas, las mejoras obtenidas en el quehacer institucional como consecuencia del cumplimiento de las recomendaciones de las Misiones de Evaluación; los problemas encontrados al aplicar las metodologías y los ajustes sugeridos al sistema de evaluación.**

**6.3 Un proceso, que permite una amplia participación de evaluadores y evaluados.**

**La preparación del Alcance de Trabajo de una Misión de Evaluación de la Acción del IICA a Nivel de País, comprende los pasos siguientes:**

- a. **La DIPROE prepara la Propuesta del Alcance del Trabajo de la Misión de Evaluación y solicita opinión a los Directores de Programa y a la SDGAO. El Alcance de Trabajo ajustado es aprobado en principio por el Subdirector General;**
  
- b. **El Alcance de Trabajo se envía a la Oficina respectiva para ser analizado por el personal y solicitar opinión del Sr. Ministro de Agricultura y autoridades de los organismos nacionales de contraparte y organismos financieros internacionales (si es del caso);**



- c. Una vez ajustado, es sometido a opinión de los consultores externos al IICA que realizarán la evaluación; sus sugerencias deben ser aceptadas conjuntamente con la DIPROE.

Ver en el Anexo 5, un modelo de Alcance de Trabajo de una Misión de Evaluación.

#### 6.4. La Metodología y los Instrumentos para la Evaluación

El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA se reglamentó en los cuatro volúmenes siguientes:

- a. Volumen I. Marco Conceptual, Elementos y Procedimientos.
- b. Volumen II. Metodología e Instrumentos para la Evaluación de los Programas.
- c. Volumen III. Metodología e Instrumentos para la Evaluación de la Acción a Nivel de País.
- d. Volumen IV. Metodología e Instrumentos para la Evaluación de Proyectos.

Las primeras versiones de la metodologías de evaluación estuvieron vigentes de 1987 a 1990; en marzo de 1991 se publicaron las versiones ajustadas que mantienen su vigencia a la fecha.



# Formato PP.1 Resumen de Costos de la Unidad

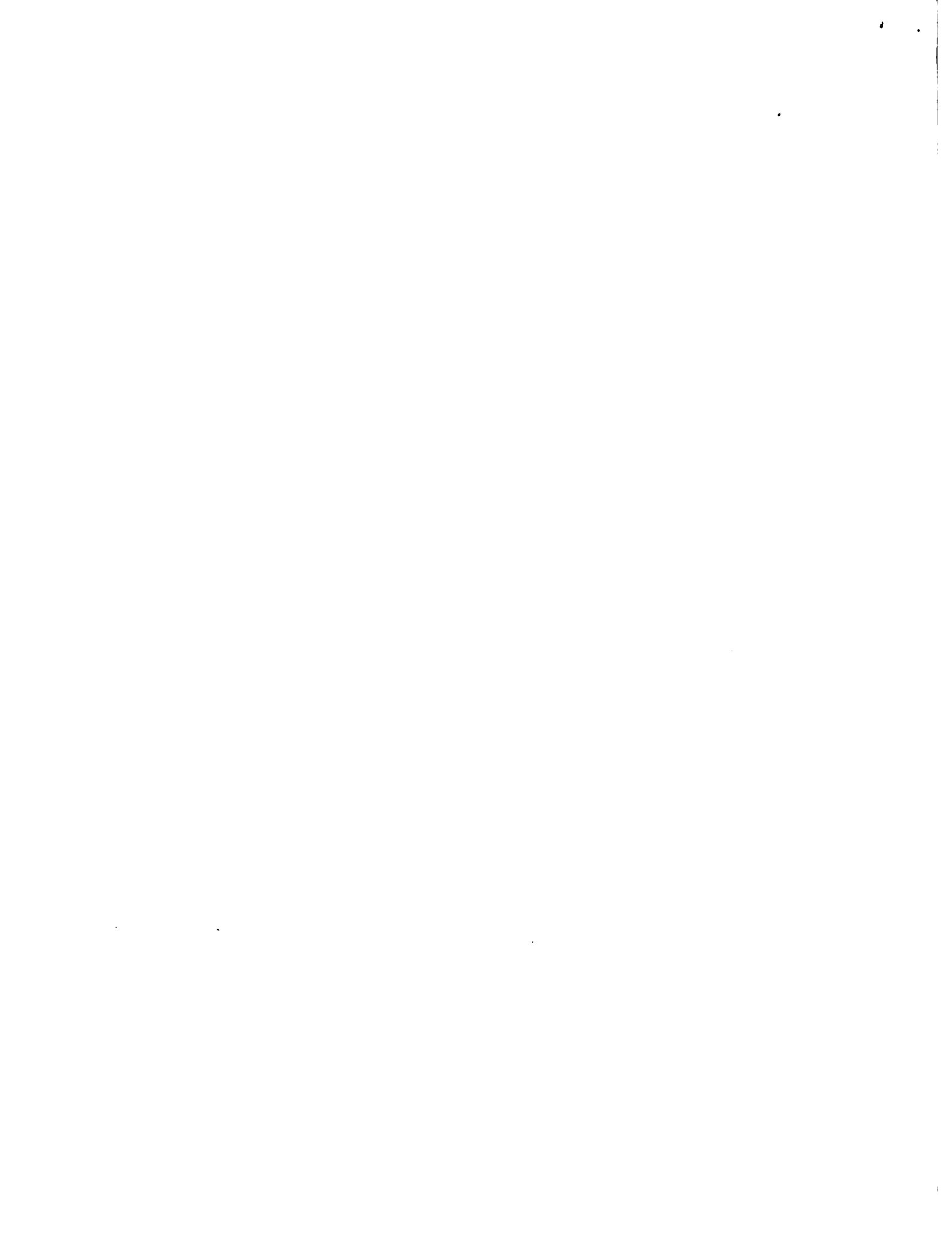
Formato PP.1 "A" Oficinas del IICA en los Países

Unidad:

Año: 1

CENTRO DE COSTO	PROGRAMA	OBJETOS DE GASTO MAYOR								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>I COSTOS DE DIRECCION</b>										
1. Estructura Básica										
2. Costos complementarios (detallar por fuente de financiamiento: CATIs y Externos)										
3. Apoyo administrativo a los proyectos multinacionales										
<b>II INSTRUMENTOS DE AMBITO NACIONAL</b>										
<b>A. Instrumentos aprobados</b>										
1. Proyectos										
a. Financiados totalmente con recursos cuota (detallar por proyecto, indicando su nombre completo)										
b. Financiados exclusivamente con recursos externos (detallar por proyecto, indicando su nombre completo y dentro de cada uno discriminar por fuente externa de financiamiento)										
c. Financiados con cuotas y recursos externos (detallar por proyecto, indicando su nombre completo y dentro de cada uno discriminar por fuente de financiamiento: cuotas y externos)										
2. Acciones de Apoyo Administrativo										
(Detallar para cada Acción de Apoyo Administrativo, indicando su nombre completo y discriminando los recursos por fuente externa de financiamiento)										
<b>B. Proyectos Pendientes de Aprobación</b>										
a. Financiados totalmente con recursos cuota (detallar por proyecto, indicando su nombre completo)										
b. Financiados con cuotas y recursos externos (detallar por proyecto, indicando su nombre completo y los costos de recursos cuota (financiamiento))										
<b>III ACCION DE LOS PROYECTOS MULTINACIONALES EN EL PAIS</b>										
(Detallar por proyecto, indicando su nombre completo)										
<b>TOTAL CUOTAS</b>										
<b>TOTAL CATIs</b>										
<b>TOTAL EXTERNOS</b>										
(Detallar por fuente externa)										
<b>TOTAL</b>										

1. Se debe completar un formato para cada año del bienio.  
 2. Los recursos externos en negociación se deben incluir en el Formato PP. 5.



# Formato PP.1 Resumen de Costos de la Unidad

Formato PP.1 'B'

Direcciones de Programa

Unidad:

Año: 1

CENTRO DE COSTO	OBJETOS DE GASTO MAYOR									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<p><b>I COSTOS DE DIRECCION</b></p> <p>1. Estructura Básica</p> <p>2. Costos complementarios (Detallar por fuente de financiamiento: CATIs y Externos)</p>										
<p><b>II PROYECTOS DE LA DIRECCION DEL PROGRAMA</b></p> <p><b>A. Aprobados</b></p> <p>1. Financidos totalmente con recursos cuota (Detallar por proyecto, indicando su nombre completo)</p> <p>2. Financidos exclusivamente con recursos externos (Detallar por proyecto, indicando su nombre completo y dentro de cada uno discriminar por fuente externa de financiamiento)</p> <p>3. Financidos con cuotas y recursos externos (Detallar por proyecto, indicando su nombre completo y dentro de cada uno discriminar por fuente de financiamiento: cuotas y externos)</p> <p><b>B. Pendientes de Aprobar</b></p> <p>1. Financidos totalmente con recursos cuota (Detallar por proyecto, indicando su nombre completo)</p> <p>2. Financidos con cuotas y recursos externos (Detallar por proyecto, indicando su nombre completo y los costos de recursos cuota únicamente)</p>										
<p><b>III PROYECTOS ASIGNADOS A LA DIRECCION DEL PROGRAMA</b></p> <p><b>A. Aprobados</b></p> <p>1. Financidos totalmente con recursos cuota (Detallar por proyecto, indicando su nombre completo)</p> <p>2. Financidos exclusivamente con recursos externos (Detallar por proyecto, indicando su nombre completo y dentro de cada uno discriminar por fuente externa de financiamiento)</p> <p>3. Financidos con cuotas y recursos externos (Detallar por proyecto, indicando su nombre completo y dentro de cada uno discriminar por fuente de financiamiento: cuotas y externos)</p> <p><b>B. Pendientes de Aprobar</b></p> <p>1. Financidos totalmente con recursos cuota (Detallar por proyecto, indicando su nombre completo)</p> <p>2. Financidos con cuotas y recursos externos (Detallar por proyecto, indicando su nombre completo y los costos de recursos cuota únicamente)</p>										
<p><b>TOTAL CUOTAS</b></p> <p><b>TOTAL CATIs</b></p> <p><b>TOTAL EXTERNOS</b> (Detallar por fuentes externas)</p>										
<p><b>TOTAL:</b></p>										





# Formato PO.2 Proyectos de Cooperación Técnica

## Formato PO.2 "A" Identificación, Resultados y Actividades del Proyecto

**Título:**

**1. Identificación**

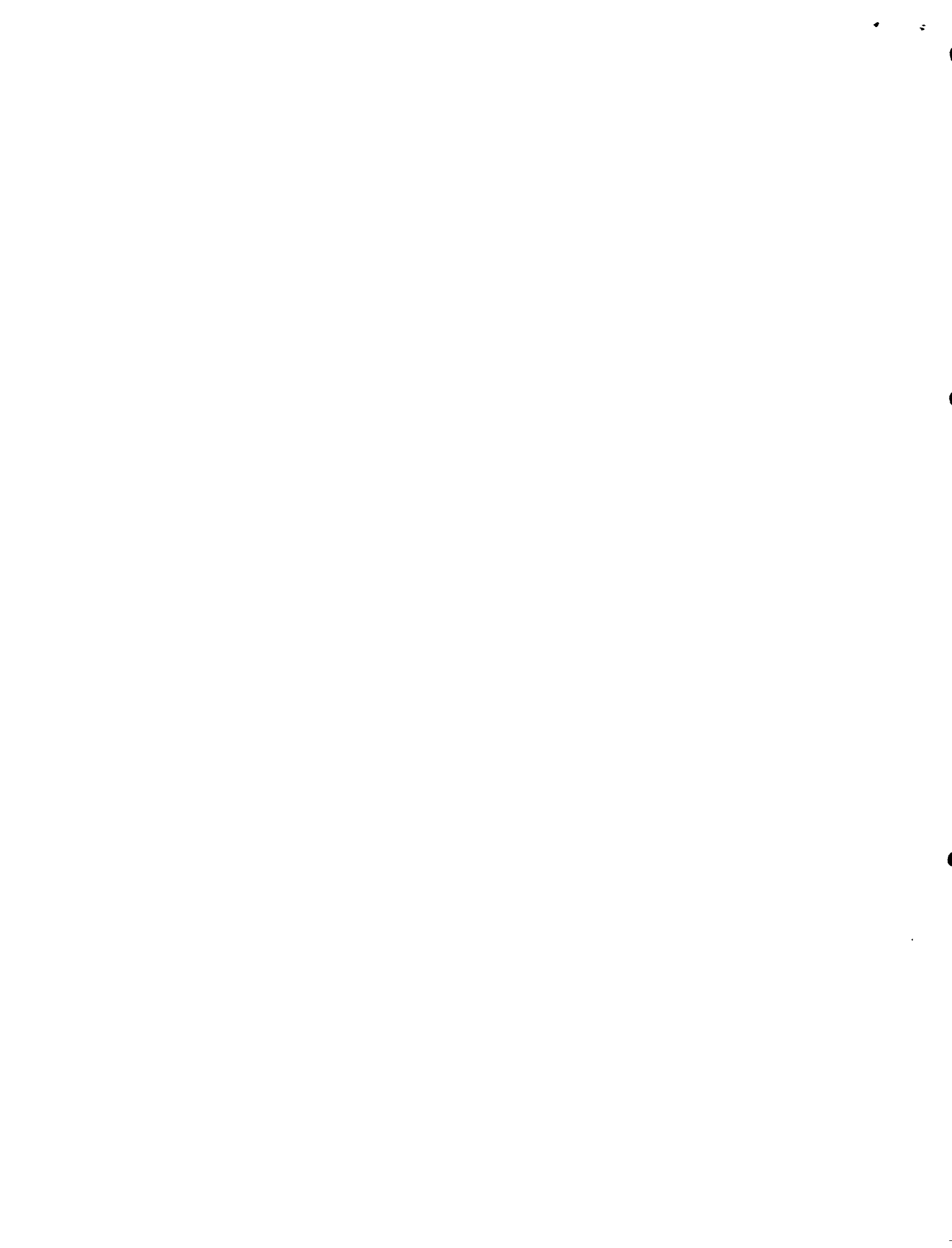
1.1 Programa:	Código:		
1.2 Ambito geográfico:	Sede:		
1.3 Financiamiento:			
Recursos regulares:	Cuotas:	Otros:	(especificar)
Recursos externos:	Del país:	Otros:	(especificar)
1.4 Fecha de aprobación:		Memorando:	
1.5 Responsable:			

**2. Resultados para el año**

IDENTIFICACION (en minúsculas)	NARRATIVO DE RESULTADOS (indicar entre paréntesis el producto final u objetivo intermedio al que contribuye)	INDICADORES Y METAS DE LOGRO	FECHA LOGRO
a.			
b.			
•			
•			

**3. Actividades que se realizarán en el año para lograr los resultados**

ACTIVIDAD	NOMBRE DE ACTIVIDAD	RESULTADOS A LOS QUE CONTRIBUYE
01		Resultado a
•		Resultado b
•		



Continuación de Formato PO.2

# Formato PO.2 Proyectos de Cooperación Técnica

## Formato PO.2 "B" Recursos, Justificación y Observaciones

1. Resumen de recursos por fuente de financiamiento y objeto de gasto mayor

CODIGO, ACTIVIDAD Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO	OBJETO DE GASTO MAYOR (US\$)									TOTAL (3-9)	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Costos de Personal <sup>1</sup> Cuotas CATs Externos (detallar fuente)											
Actividad 1 Cuotas CATs Externos (detallar fuentes)											
Actividad 2 • •											
<b>TOTAL</b>											

2. Origen de los recursos

3. Justificación de gasto en consultores

4. Observaciones

<sup>1</sup> Incluye objetos de gasto 1, 2 desglosados por fuente de financiamiento.



