

# IICA



## EL SISTEMA DE EVALUACION DE LA COOPERACION TECNICA DEL IICA: Los Programas

(Volumen II)

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN

2

SERIE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS



# IICA



## EL SISTEMA DE EVALUACION DE LA COOPERACION TECNICA DEL IICA: Los Programas

(Volumen II)

A1/OC-88-001

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN  
SERIE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

2

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

San José, Costa Rica  
Enero, 1988

PROYECTOS-4  
(MFN-554)  
7988  
V. 8/4

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
<b>PRESENTACION</b>	i
<b>I. LA EVALUACION DE LOS PROGRAMAS</b>	1
1. Características y estructura de los programas	1
2. La evaluación de los programas	5
2.1 Selección de los programas a evaluar	6
2.2 Principales aspectos	6
2.2.1 Definición del ámbito de la evaluación y análisis de la teoría de acción del programa	7
2.2.2 Avances en la obtención del propósito del programa	8
2.2.3 Determinación de la validez de la estrategia operativa utilizada	13
2.2.4 Evaluación del desempeño de la función de Dirección	13
2.2.5 El apoyo recibido de y el dado a otras unidades del Instituto	15
3. Los instrumentos para la evaluación	15
3.1 El Alcance de Trabajo de la Misión	15
3.2 La Documentación Básica	16
3.3 Esquema de contenido del Informe de Evaluación	16
<b>ANEXOS</b>	18
1. Alcance de Trabajo para las Misiones de Evaluación. Formato IEPR1.	18
2. Marco de análisis para evaluación de un programa	24
3. Formato y orientaciones para elaborar el Informe de Evaluación. Formato IEPR2.	28

This One



K17E-FAE-5TUC



## 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 en él definidos. 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 acordadas es responsabilidad de las Direcciones de Programa, las Direcciones de Operaciones de Area y las Representaciones en los Países. Todas ellas utilizan los proyectos como el instrumento principal para ordenar las acciones del Instituto orientadas a la solución de un problema específico dentro de las áreas temáticas de concentración de los programas.

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, y se la debe considerar como una oportunidad para mejorar el desempeño de las unidades operativas pertinentes. Es por ello que se hace necesario desarrollar mecanismos, normas y procedimientos claros para su apropiada ejecución.

Con ese fin se establece el Sistema de Evaluación de Resultados, que conjuntamente con otros mecanismos institucionales, tales como los de supervisión, seguimiento y evaluación sobre la marcha, debe proporcionar la información que requieren los niveles superiores de dirección para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Para facilitar su consulta y aplicación, las bases conceptuales y mecanismos operativos del sistema se presentan en cuatro volúmenes con los siguientes títulos y contenidos:

**Volumen I. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA:  
Marco Conceptual, Elementos del Sistema y Procedimientos**

Incluye cuatro capítulos, el primero de los cuales reseña la experiencia obtenida por el IICA a través del proceso de aplicación del modelo de evaluación vigente durante el período 1975-1985.

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 implican la realización de quince actividades que se resumen en cuadros guía para la evaluación de Direcciones de Programa, Representaciones y Proyectos.

**Volumen II. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA: Los Programas**

Su primer capítulo presenta las características y estructura de los cinco programas definidos en el Plan de Mediano Plazo 1987-1991.



En el capítulo segundo se definen criterios para selección del programa a evaluar, y los principales aspectos que se deben considerar durante el proceso de evaluación.

Los instrumentos a utilizar se presentan en el capítulo III con énfasis en establecer el Alcance de Trabajo de la Misión de Evaluación, la documentación básica por consultar y las secciones y contenido que se espera que tenga el informe de evaluación correspondiente.

### **Volumen III. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA: La Acción a Nivel de País**

El capítulo I presenta la naturaleza, funciones y estructura de las Representaciones del IICA en los Países.

El marco general para la evaluación se detalla en el capítulo II indicando guías para seleccionar la Representación a evaluar, definiendo el ámbito de la evaluación y señalando los principios para análisis tanto de la función de dirección como de la cooperación técnica que se ejecuta. Por último, el capítulo III sistematiza los instrumentos que se utilizarán.

### **Volumen IV. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA: Los Proyectos**

Este documento se estructura en tres capítulos. La naturaleza de los proyectos de cooperación técnica, su estructura y tipología se presentan en el capítulo I.

En el capítulo II se detalla el procedimiento para la evaluación y en el III se incluyen los instrumentos a utilizar, que son similares a los que se emplean para la evaluación de Programas y la Acción del IICA a Nivel de País.

Los documentos fueron elaborados por la DIPROE en cumplimiento de las funciones de conducción y coordinación del Sistema de Programación y Evaluación que le han sido asignadas.

Su estructuración estuvo a cargo del Dr. Diego Londoño R., Director de Programación y Evaluación, el Ing. Miguel Angel Araujo, Jefe de la División de Evaluación, y el Ing. Fernando Del Risco Msc., Jefe de la División de Programación.

Se recibieron y fueron incorporadas las opiniones de los miembros del Comité de Programación, de los Representantes del IICA en Colombia y Brasil, de especialistas de la Oficina Central y de técnicos de oficinas en los países.

Por último, el Comité de Programación en su reunión 3/87 E del 2 de noviembre de 1987 acordó:

- . Recomendar al Director General la aprobación de la propuesta para que se aplique con carácter experimental en la evaluación del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA) de Colombia y de dos Representaciones que serán seleccionadas.
- . DIPROE tendrá en cuenta las observaciones recibidas de los miembros del Comité para elaborar una versión revisada y de circulación restringida.
- . DIPROE presentará con base en la experiencia obtenida al aplicar la metodología, una versión definitiva para aprobación final del Director General.

Los comentarios a la presente versión deberán ser dirigidos a la DIPROE para ser considerados en la elaboración de la publicación final que tendrá carácter de Norma para el Instituto.

Martín E. Piñeiro  
Director General

## CAPITULO I

### LA EVALUACION DE LOS PROGRAMAS

#### 1. Características y estructura de los Programas

La Convención del IICA en su artículo 4 señala entre las funciones del Instituto la de "formular y ejecutar planes, programas, proyectos y actividades de acuerdo con los requerimientos de los gobiernos de los Estados Miembros, para contribuir al logro de los objetivos de sus políticas y programas de desarrollo agrícola y bienestar rural" 1/.

De acuerdo con lo establecido en sus Políticas Generales los Programas son las unidades básicas para definir y enmarcar la acción del Instituto; representan el instrumento de planificación interna que permite a los Estados Miembros identificar, analizar y establecer prioridades y acciones para el IICA, al mismo tiempo que sirven de orientadores para la conducción de proyectos dentro de un marco continuo y conjunto de planeamiento y evaluación 2/.

De acuerdo con el Plan de Mediano Plazo vigente 3/ los Programas constituyen el principal instrumento para ejecutar la política de concentración de esfuerzos y liderazgo técnico que el IICA adopta para el período 1987-1991, y el marco natural para delimitar la competencia del Instituto y concertar las acciones a nivel regional y de país. Dentro de esta concepción general, los Programas rigen sus acciones de acuerdo con las siguientes pautas de funcionamiento:

---

1/ IICA. 1981. Convención sobre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Serie Documentos Oficiales No.22. IICA, San José, C.R., p. 8.

2/ IICA. 1982. Políticas Generales. Serie Documentos Oficiales No.27. IICA, San José, C.R., p. 54-55.

3/ IICA. 1986. Plan de Mediano Plazo 1987-1991. Serie Documentos Oficiales No. 35. IICA, San José, C.R., p. 49.

- . Concentran sus esfuerzos en un número limitado de áreas temáticas, seleccionadas en función de su importancia, las ventajas comparativas de la institución y las posibilidades de lograr un impacto significativo.
- . Buscan ejercer liderazgo técnico y acción innovadora, a través de un grupo técnico calificado, que efectúa investigaciones, reuniones profesionales y genera publicaciones útiles derivadas de su trabajo estando siempre abierto al intercambio de experiencias con los países miembros.
- . Favorecen la movilización de recursos de los países, potenciando la utilización de técnicos nacionales a través de su participación en redes recíprocas de cooperación e intercambio.
- . Enfatizan acciones complementarias con otros organismos y centros internacionales, como vía para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y para facilitar su disponibilidad a los países de la región.
- . Preparan y ejecutan proyectos multinacionales y otras acciones de cooperación técnica que involucren a varios países miembros, como vía eficiente para contribuir a la solución de problemas comunes.

Son responsabilidades centrales de las Direcciones de Programa:

- . desarrollar conceptos y metodologías de trabajo en las áreas temáticas de concentración definidas;
- . buscar y obtener recursos externos para apoyar proyectos específicos;
- . establecer los mecanismos que permitan capitalizar las experiencias resultantes de la implementación de las acciones desarrolladas dentro del respectivo marco programático; y

. capacitar a los técnicos de los proyectos de la Dirección del Programa, de los multinacionales asignados y de los que en su temática se ejecutan a nivel de las Representaciones del IICA en los países.

Con base en lo establecido por el Plan de Mediano Plazo y para períodos concordantes con la preparación del programa presupuesto, cada Dirección de Programa elabora el documento "Lineamientos para la Cooperación" 1/ que contiene directrices en cuanto a los objetivos y estrategias para cada área de concentración, identificación, elaboración y ejecución de proyectos.

Para el cumplimiento de sus responsabilidades cada Programa se estructura con los elementos siguientes: a) la Dirección del Programa; b) los proyectos de la Dirección del Programa; c) los proyectos multinacionales asignados a la Dirección; y d) los proyectos a nivel de las Representaciones en los países.

Se cuenta, además, con un Consejo Asesor constituido por especialistas externos al Instituto, de elevada calificación académica y reconocida experiencia en las áreas de concentración.

1/ IICA. 1987. Programa I: Análisis y Planificación de la Política Agraria. Lineamientos para la Cooperación. Serie documentos oficiales No. 38. San José, Costa Rica. 29 pp.

IICA. 1987. Programa II: Generación y Transferencia de Tecnología. Lineamientos para la Cooperación. Serie documentos oficiales No. 37. San José, Costa Rica. 47 pp.

IICA. 1987. Programa III: Organización y Administración para el Desarrollo Rural. Lineamientos para la Cooperación. Serie documentos oficiales No. 39, San José, Costa Rica. 30 pp.

IICA. 1987. Programa V: Salud Animal y Sanidad Vegetal. Lineamientos para la Cooperación. Serie documentos oficiales No. 41. San José, Costa Rica. 29 pp.

Las Direcciones de Programa concentran la iniciativa y asumen responsabilidades técnicas y ejecutivas en relación con las siguientes funciones operativas:

- . Colaborar con los países en la identificación y análisis de problemas a través de actividades de diagnóstico y asistencia para la definición de prioridades y puesta en marcha de soluciones.
- . Promover el fortalecimiento de los sistemas institucionales públicos y privados de apoyo al sector agropecuario.
- . Identificar, diseñar y ejecutar la cooperación técnica multinacional en el área temática respectiva.

Las Direcciones de los Programas están integradas por el Director, un grupo de apoyo (2 ó 3 especialistas) ubicado en la Oficina Central, y por técnicos regionales, cuyo número y localización depende de la magnitud y requerimiento de los proyectos.

Los especialistas regionales tienen como funciones: promover actividades del Programa a nivel regional; conducir un proyecto multinacional; y apoyar, a solicitud de los Representantes en los países, la identificación, preparación y ejecución de proyectos IICA de ámbito nacional.

Los proyectos de la Dirección se orientan a desarrollar conceptos y metodologías para la cooperación técnica en las áreas temáticas de concentración como medio para: i) alcanzar y mantener liderazgo técnico; ii) cooperar con los países en las definiciones de políticas y en el desarrollo institucional; y iii) el mantenimiento de redes especializadas de información.

Los avances en el desarrollo conceptual y metodológico obtenidos en las áreas de concentración deben traducirse en lineamientos para orientar la identificación, preparación y ejecución de las tres categorías de proyectos que conforman el Programa.

Los proyectos multinacionales asignados a la Dirección mantienen una relación temática con el Programa, apoyan esfuerzos regionales de integración para la solución de problemas comunes a un grupo de países, cuando se juzga que una acción multinacional es más efectiva frente a un problema en relación con lo que se lograría mediante esfuerzos aislados de los países.

Los jefes de proyectos multinacionales deben tener como guía los objetivos del Programa y conducir los proyectos a su cargo de manera tal que efectivamente contribuyan a su obtención.

Los proyectos a nivel de país mantienen una vinculación temática con el Programa que debe ser explícitamente señalada en el documento proyecto respectivo.

Su manejo técnico y administrativo corresponde al Representante en el país donde se lo ejecuta y al respectivo Jefe de Proyecto. La Dirección del Programa por su parte participa en el proceso de identificación, formulación y aprobación a nivel del Comité de Programación (Orden Ejecutiva 10/86 rev.); coordina el apoyo técnico durante la fase de ejecución y contribuye a su seguimiento y evaluación.

## 2. La evaluación de los programas

Teniendo en cuenta que los programas son los instrumentos principales del Instituto para desarrollar capacidad técnica y mejorar la calidad y eficacia de sus servicios, se hace necesario mejorar cada vez más su desempeño para dar adecuada respuesta a las demandas de cooperación que se reciben de los países miembros.

La evaluación de resultados de un programa tiene entonces como propósito fortalecer el proceso para la toma de las decisiones que conduzcan a mejorar la eficiencia de la cooperación técnica ofrecida y el desempeño de la Dirección en la aplicación de la estrategia previamente definida.

Para lograrlo la evaluación debe determinar mediante el análisis crítico la relevancia de los resultados obtenidos y su contribución a la solución de la problemática que enfrentan los países miembros.

Especial importancia debe darse a valorar los factores positivos y negativos que intervinieron en las etapas de identificación, diseño, puesta en marcha y ejecución de las acciones del programa y sus efectos en el logro de resultados esperados.

El Plan de Mediano Plazo vigente, en donde se resume la problemática a enfrentar clasificada según las áreas de concentración del programa, constituye el marco general para la evaluación.

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

Forman también parte del marco para la evaluación los documentos proyecto aprobados de acuerdo con las normas establecidas en la Orden Ejecutiva 10/86 rev.

## 2.1 Selección de los programas a evaluar

La decisión de someter un determinado programa a una evaluación de resultados corresponde a la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), al Comité Ejecutivo, o al Director General del Instituto.

El Subdirector General, con base en los resultados del análisis de los informes periódicos que recibe de las Direcciones de Programa o por solicitud justificada de un Director de Programa, puede pedir al Director General que ordene su evaluación.



## 2.2 Principales aspectos

La evaluación de resultados de un programa es producto del trabajo de una misión Ad-Hoc que actúa en consulta con los niveles superiores de decisión de la institución y centra un análisis en los siguientes aspectos:

- . Definir el ámbito de la evaluación y analizar la teoría de acción del programa.
- . Valorar avances en la obtención del propósito del programa.
- . Ratificar la validez de la estrategia operativa que emplea la Dirección del Programa para la obtención de resultados.
- . Evaluar el desempeño de la función de Dirección.
- . Establecer la efectividad del apoyo recibido de otras unidades del Instituto.

### 2.2.1 Definición del ámbito de la evaluación y análisis de la teoría de acción del programa <sup>1/</sup>

La evaluación de programas se inicia con la definición del ámbito de la evaluación, que permite a los evaluadores definir con

---

<sup>1/</sup> Teoría de Acción. Constituye la operacionalización del enfoque en que se sustenta un programa y se expresa mediante el modelo de relaciones entre las acciones ejecutadas y los resultados obtenidos. La teoría de acción permite identificar las variables cuya modificación afecta los resultados esperados. Define cómo se integran entre sí los diferentes componentes del programa y cómo debe darse la dinámica interna de operación y las relaciones con el entorno para obtener los resultados deseados.

precisión y claridad el "objeto" del análisis y entender la teoría de acción en la que el programa se fundamenta.

La evaluación de un programa incluye a toda la Unidad Operativa constituida por la Dirección del Programa, los proyectos de la Dirección y una muestra de los multinacionales asignados, y de los que se ejecutan a nivel de Representación, dentro de las áreas temáticas de concentración.

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 en 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.

#### 2.2.2 Avances en la obtención del propósito del programa

En el Plan de Mediano Plazo vigente se define el propósito de cada uno de los programas en los siguientes términos:

**Programa I. Análisis y Planificación de la Política Agraria.** Se orienta a colaborar con los países en: i) el análisis y evaluación

de modelos y estrategias alternativas de desarrollo agropecuario; ii) el mejoramiento de la capacidad de análisis y asesoramiento para la definición e implementación de la política agraria; y iii) el fortalecimiento de los sistemas institucionales de planificación e implementación de la política agraria.

**Programa II. Generación y Transferencia de Tecnología.** Se orienta a promover y apoyar las acciones de los Estados Miembros 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 como propósito apoyar a los Estados Miembros en la definición 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 la problemática de la población rural pobre y diseñar y ejecutar políticas orientadas a superar la pobreza rural; ii) mejorar el desempeño de los sistemas institucionales vinculados con el desarrollo rural y lograr la entrega integrada de servicios a la población; iii) fortalecer la capacidad para la preparación y manejo de proyectos de desarrollo rural; y iv) realizar acciones para promover y fortalecer organizaciones de productores y mejorar la gestión empresarial.

**Programa IV. Comercialización y Agroindustria.** Su propósito es apoyar a los países en sus esfuerzos por incrementar la eficiencia de sus procesos de comercialización y lograr una participación más efectiva en el comercio internacional bilateral y multilateral de productos agropecuarios a nivel regional y mundial. Ello se consigue a través de acciones dirigidas a: i) mejorar el diseño de

canales y sistemas de información; ii) incrementar las investigaciones en el campo de la agroindustria rural; y iii) promover la agroexportación no tradicional.

**Programa V. Salud Animal y Sanidad Vegetal.** Se orienta a cooperar con los países en el fortalecimiento de las instituciones nacionales específicas de ese campo, con el fin de: i) aumentar su capacidad y efectividad para reducir las pérdidas económicas causadas por las enfermedades o plagas en la producción y comercialización agropecuaria; ii) prevenir el ingreso de enfermedades exóticas; y iii) controlar o reducir el riesgo de expansión de las ya existentes en los países.

Los avances que un determinado programa logre en función del propósito antes señalado, deberán establecerse por la Misión como resultado del análisis de:

- los proyectos de la Dirección;
- una muestra de los proyectos multinacionales asignados; y
- una muestra de proyectos a nivel de país que correspondan a las áreas de concentración del programa.

Se resumen a continuación algunos delineamientos para que la Misión realice el trabajo requerido:

a) Análisis de los resultados de los proyectos de la Dirección

Este tipo de proyecto tiene una especial importancia para el Instituto en los esfuerzos que se realizan para alcanzar, mantener y desarrollar liderazgo técnico.

Alcanzar y desarrollar liderazgo técnico dependerá principalmente de: i) los avances en el conocimiento de la problemática que enfrentan los Estados Miembros en las áreas de concentración del programa; ii) las propuestas de alternativas de solución a la problemática identificada; y iii) el desarrollo conceptual y metodológico que se logre.

Es por ello que deberá concentrarse la atención de los evaluadores en determinar los avances obtenidos y las limitaciones encontradas para mantener un conocimiento actualizado de la problemática e indagar en qué forma han sido utilizadas por los gobiernos las propuestas presentadas por el programa para resolverla.

El desarrollo conceptual y metodológico se valorará en términos de avances y logros concretos y de las limitaciones que se hayan enfrentado para: i) hacer explícita la teoría de acción en que el programa se sustenta; ii) el desarrollo de métodos, técnicas y conocimientos útiles para los países y para los proyectos que el IICA ejecuta en las áreas de concentración; y iii) el grado de éxito en transferir y divulgar los logros a nivel tanto de las instituciones de los países como de los especialistas del IICA.

Un aspecto importante a considerar son los esfuerzos que se hayan realizado por estructurar y mantener en operación redes de información e intercambio dentro de las áreas de concentración del programa, para apoyar el desarrollo de nuevos conocimientos y facilitar la transferencia de tecnología.

b) Análisis de los resultados de los proyectos multinacionales asignados y de los que se ejecutan a nivel de país

Se aplicarán los conceptos y procedimientos que se definen en el Volumen IV para la evaluación de proyectos individuales. Sin

embargo, se deberán tener en cuenta las siguientes consideraciones adicionales:

- . En el caso de los proyectos multinacionales asignados se dará énfasis a determinar sus contribuciones para el logro de los objetivos del programa.
- . La Documentación Básica y demás información que se proporcione a la Misión debe facilitar la obtención de evidencias sobre el grado de conocimiento y uso que hacen los técnicos de los organismos regionales de contraparte de los productos generados por los proyectos multinacionales.
- . Interesa también conocer el grado de atención dado a los problemas institucionales que enfrentan los organismos nacionales y regionales a los que el IICA apoya.
- . En el análisis de los proyectos que ejecutan las Representaciones en los países se dará especial énfasis a determinar su coherencia con las áreas de concentración, la contribución a la obtención de los objetivos generales establecidos para el programa, así como los impactos en la solución de los problemas específicos identificados.
- . Para facilitar el análisis se recomienda construir una matriz que incluya los productos programados y los efectivamente generados para establecer así los avances hacia la obtención de los productos finales del proyecto, el grado en que se han alcanzado el objetivo específico y los impactos de las acciones en los escenarios institucional y sectorial.
- . Adicionalmente, se deberán precisar los esfuerzos que realiza el programa para la identificación, formulación y puesta en marcha de nuevos proyectos multinacionales y nacionales.

### 2.2.3 Determinación de la validez de la estrategia operativa utilizada

Al evaluar un programa, la estrategia operativa efectivamente empleada puede establecerse a partir de las normas definidas en el Plan de Mediano Plazo, en los "Lineamientos para la Cooperación" del programa y de los ajustes determinados por la evolución del medio en que se ejecutaron las actividades programadas.

A su vez, la validez de la estrategia se determinará por la Misión con base en la verificación de su relación con los resultados obtenidos con su aplicación de acuerdo con los términos definidos en los documentos del programa y de los proyectos aprobados.

Se deberá analizar también el patrón de conducción de las actividades determinado por los cambios ocurridos en el entorno. La Misión emitirá un juicio sobre la capacidad de la Dirección del Programa y de la jefatura de los proyectos para adaptarse a los cambios, valorando la pertinencia y efectividad de los ajustes realizados para adecuarse a las nuevas necesidades sectoriales e institucionales, minimizar efectos negativos y mantener la oportunidad, calidad y utilidad de la cooperación técnica del Instituto.

### 2.2.4 Evaluación del desempeño de la función de Dirección

El análisis se debe realizar con base en los resultados de las decisiones importantes que la Dirección del Programa haya tomado tanto a nivel de su operación interna como de sus relaciones externas. A nivel de su operación interna interesa determinar:

- . La articulación lograda entre los objetivos específicos, productos finales y el impacto previsible a nivel de los instrumentos de cooperación técnica adoptados. Se podrá así

juzgar el éxito en plasmar la teoría de acción del programa en las acciones de cooperación técnica que se conducen. Adicionalmente, se deberán analizar los avances en la definición y ajuste del marco de referencia y de la estrategia operativa para la acción del programa.

- . Los progresos en la identificación de acciones específicas de cooperación y en la preparación de los instrumentos correspondientes (perfiles de proyecto, proyectos, acciones de coyuntura, anexos técnicos), así como su correspondencia con las orientaciones y prioridades definidas para el programa.
- . La identificación de los factores externos condicionantes y el grado de seguimiento dado para procurar su ocurrencia favorable para el logro de los resultados a nivel de los proyectos.
- . El aprovechamiento de los factores positivos y la superación de limitaciones críticas que se presentaron durante la ejecución de las actividades. Interesa también precisar la orientación y apoyo proporcionado para la identificación, formulación y ejecución de proyectos y otras acciones de cooperación técnica a nivel de las Representaciones del Instituto en los países.
- . El cumplimiento de los "Lineamientos para la Cooperación" del programa mediante el análisis de las propuestas de acciones de cooperación técnica, lo que incluye: i) las opiniones sobre las propuestas de proyecto que las Representaciones y Direcciones de Operaciones de Area presentan al Comité de Programación para su aprobación; ii) la coherencia de las propuestas presentadas para elaborar el programa presupuesto y los programas operativos de la Dirección y sus proyectos; iii) la relevancia



del análisis sobre la evolución del programa y de sus proyectos contenido en los informes periódicos de supervisión y seguimiento; y iv) las decisiones adoptadas y el grado de éxito en su cumplimiento.

A nivel de las relaciones externas del programa se deben analizar las decisiones adoptadas en función del desarrollo del liderazgo técnico en las áreas de concentración que le competen. Comprende las decisiones adoptadas para el establecimiento, mantenimiento y operación de redes de intercambio de información y experiencias, y la realización de trabajos compartidos con organizaciones nacionales e internacionales, las relaciones con el Consejo Consultivo del Programa y la difusión de resultados.

En síntesis se dará importancia a identificar y valorar las decisiones y acciones puestas en práctica para que el programa cumpla con las orientaciones y responsabilidades que le señala el PMP, en relación con: i) la política de concentración de esfuerzos; ii) el desarrollo o mantenimiento del liderazgo técnico; iii) la captación de recursos nacionales y de organismos financieros internacionales; y iv) la complementariedad con otros organismos internacionales y la proyección multinacional.

#### 2.2.5 El apoyo recibido de y el dado a otras unidades del Instituto

Se debe determinar, en función de los requerimientos previos, el apoyo que la Dirección del Programa recibe de y da a otras unidades del IICA para cumplir y desarrollar las actividades de dirección, el manejo de las relaciones externas y la ejecución de proyectos.

### 3. Los instrumentos para la evaluación

El método seleccionado para la ejecución de las evaluaciones es el de la

"investigación dirigida" a cargo de las Misiones de evaluación Ad-Hoc que orientarán su acción de acuerdo con los términos de referencia que se señalen.

La Misión analizará la información que contenga evidencia documentada sobre los resultados previstos y la constatará mediante entrevistas a funcionarios y técnicos de los organismos de contraparte, visita a las áreas en que se realizaron actividades y consulta de información complementaria sobre los cambios ocurridos en tales escenarios.

El producto del trabajo de la Misión lo constituye el informe de evaluación formulado de acuerdo con un esquema referencial de contenido previamente acordado.

### 3.1 El Alcance de Trabajo de la Misión

La organización de la evaluación se concreta en el documento "Alcance de Trabajo" que la DIPROE, conjuntamente con la Dirección del Programa, formulan para orientar el trabajo de la Misión y que es aprobado por el Subdirector General.

Contiene información sobre antecedentes del programa, propósitos de la evaluación, el marco de análisis con las interrogantes sobre aspectos centrales, técnicas y procedimientos, plan de actividades, integrantes de la Misión y términos de referencia para su contratación (ver en el Anexo 1 el formato IEPR1 y las orientaciones para su desarrollo).

### 3.2 La Documentación Básica

La Documentación Básica para la evaluación de un programa contendrá información relevante sobre los aspectos centrales de análisis, con el grado de detalle suficiente para que la Misión pueda encontrar la evidencia y dar respuesta a las interrogantes planteadas en el marco de análisis.

Con su sistematización se evita la "preparación" de un nuevo documento que repita información contenida en otros instrumentos oficiales del Instituto. Se evita también recargar al personal responsable del programa con la preparación de nuevos expedientes para el ejercicio de evaluación.

La Documentación Básica debe incluir como mínimo:

- . Plan de Mediano Plazo.
- . Documentos "Lineamiento para la Cooperación" del Programa.
- . Programa presupuesto y programa operativo anual aprobados.
- . Documentos de los proyectos incluidos en la evaluación del programa.
- . Expediente de aprobación de los instrumentos de cooperación técnica incluidos en la evaluación.
- . Planes de implementación de los proyectos incluidos en la evaluación.
- . Acuerdos y convenios suscritos.
- . Documentos "Estrategia de Acción del IICA a Nivel de País" de los países donde el programa ejecuta proyectos cuyos resultados son contribuciones importantes al logro de sus objetivos.
- . Copias de los informes periódicos siguientes y del resultado de su análisis por las instancias correspondientes:
  - Informe semestral de Dirección de Programa

- Informes trimestrales, anuales y finales de los proyectos incluidos en la evaluación
- Informe semestral de las Representaciones en los países mencionados en el punto anterior

### 3.3 Esquema de contenido del Informe de Evaluación

El Informe Final de Evaluación del programa es el producto del trabajo de la Misión que debe incluir: i) resultados, es decir evidencia obtenida; ii) conclusiones con la interpretación de la evidencia y opiniones basadas en dicha interpretación; y iii) recomendaciones basadas en las opiniones emitidas.

El informe deberá contener: un resumen ejecutivo, la tabla o índice de contenido, las técnicas y procedimientos empleados, los resultados del análisis que incluyen las conclusiones y las recomendaciones, la perspectiva del programa y una sección de anexos (ver en el Anexo 3 el formato IEPR2).

ANEXO 1

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION  
-DIVISION DE EVALUACION-

FORMATO IEPRI

ALGANCE DE TRABAJO PARA LAS MISIONES DE EVALUACION  
-EVALUACION DE PROGRAMA-

1. 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 incluidos 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 US\$ \_\_\_\_\_ Otros US\$ \_\_\_\_\_  
(especificar)

Recursos externos: US\$ \_\_\_\_\_ 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 US\$ \_\_\_\_\_ Otros US\$ \_\_\_\_\_  
(especificar)

Recursos externos: US\$ \_\_\_\_\_ Especificar: \_\_\_\_\_

- Organismos de contraparte \_\_\_\_\_

- Jefe del Proyecto \_\_\_\_\_

De las Representaciones en los países

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 US\$ \_\_\_\_\_ Otros US\$ \_\_\_\_\_  
(especificar)

Recursos externos: US\$ \_\_\_\_\_ Especificar: \_\_\_\_\_

- Organismos de contraparte \_\_\_\_\_

- Jefe del Proyecto \_\_\_\_\_



2. PROPOSITOS DE LA EVALUACION

3. ANTECEDENTES

4. MARCO DE ANALISIS

Objeto del análisis	Resultado(s) esperado(s) del análisis	Preguntas guía para la obtención de información
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

5. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

6. PROGRAMA DE TRABAJO DE LA MISION

ACTIVIDADES	PRODUCTOS

7. INTEGRANTES DE LA MISION Y TERMINOS DE REFERENCIA PARA SU CONTRATACION





ORIENTACIONES PARA PREPARAR EL ALCANCE DE TRABAJO

---

Sección 1 IDENTIFICACION DEL PROGRAMA Y DE LOS PROYECTOS INCLUIDOS EN LA EVALUACION

---

El formato se explica por sí solo, sin embargo es conveniente indicar que la información debe tomarse de los textos actualizados, aprobados y vigentes al momento de la evaluación, tanto de los proyectos como de los instrumentos legales suscritos por el Instituto. Cambios importantes ocurridos en estos documentos deben explicarse en la Sección 3 Antecedentes.

---

Sección 2 PROPOSITO DE LA EVALUACION

---

Da respuesta al para qué se evaluará el programa; se deben especificar los criterios mayormente consultados en la selección del programa para su evaluación. Explicar las razones de programación o ejecución que existen para la evaluación; las dependencias del IICA, organismos nacionales y otras agencias que se espera utilicen los resultados, indicando el uso que se les dará y quiénes serán los usuarios inmediatos de las conclusiones y recomendaciones.

---

Sección 3 ANTECEDENTES

---

Sintetizar la historia hasta la fecha del programa que se va a evaluar y de lo que según la Dirección de Programa, los organismos de contraparte y las agencias financieras externas (si es el caso), es el "status" actual del programa (es decir, qué ha ocurrido, qué ha logrado o está logrando el programa).



---

Sección 4 MARCO DE ANALISIS

---

El marco de análisis es el instrumento que define con precisión los temas centrales en los que se centrará la atención de los evaluadores y que constituyen el objeto del análisis. Establece además para cada uno de esos temas los resultados esperados del análisis así como el conjunto básico de preguntas que guiarán a los evaluadores para captar información pertinente.

Por su parte, los integrantes de la Misión revisarán, ajustarán y complementarán el marco de análisis e incorporarán el "enfoque disciplinario", que no es más que la adecuación de las preguntas a las características específicas de los temas que los programas desarrollan en sus áreas de concentración; incluirán además otras preguntas subordinadas a las existentes para lograr dicha adecuación, teniendo cuidado de no perder de vista los resultados esperados del análisis.

En las preguntas planteadas debe darse cabida a la obtención de evidencias e información de interés de los organismos de contraparte o de las instituciones financieras participantes.

Para ejemplificar estas orientaciones se presenta en el Anexo 2 un marco de análisis hipotético para la evaluación de un programa.

---

Sección 5 TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

---

El método básico que se propone emplear para la evaluación de resultados de los programas es la "investigación dirigida" que se basa en el análisis que realizan misiones de evaluación Ad-Hoc.



El análisis se centra en la determinación de los resultados del programa teniendo en cuenta el proceso seguido, los medios utilizados y la explicación de sus causas como base para la toma de decisiones y el aprendizaje institucional.

La observación participativa, entrevistas en profundidad, exposiciones de los responsables de las acciones de cooperación y las sesiones de trabajo son algunas de las principales técnicas a utilizar.

## Sección 6

### PROGRAMA DE TRABAJO DE LA MISION DE EVALUACION

Este programa lo elabora la DIPROE en consulta con el Director General y la Dirección de Programa que se evalúa. Las actividades básicas que se deberán incluir son:

- . Reunión de orientación de la Misión y entrega de documentos. En esta reunión se presentará a la Misión, por parte del Director del Programa, un resumen de las principales características del programa, logros importantes y principales limitaciones. Se discutirá el Alcance de Trabajo, los términos de referencia definitivos incluyendo el Enfoque Disciplinario y los ajustes al Plan de Trabajo. Se indicará la duración de la reunión, el lugar y la hora.
- . Trabajo de gabinete de la Misión. Se realizará en dos fases: i) el análisis de la Documentación Básica y ii) elaboración del Informe de la Misión. Se indicará el tiempo estimado para cada fase.
- . Trabajo de campo. Incluye la programación de las entrevistas con funcionarios del organismo de contraparte y del IICA, y la visita al área de algunos proyectos (si se



considera indispensable para apreciar resultados). Se indicará el tiempo estimado de duración.

- . Preparación del Informe. En su desarrollo se seguirá el formato IEPR2 (Anexo 3) y las orientaciones para su elaboración.
- . Presentación de los resultados de evaluación. El propósito de la reunión es que la Misión dé a conocer a las autoridades del Instituto sus resultados, conclusiones y recomendaciones y una apreciación sobre ellos por parte de los participantes.

Oportunamente la DIPROE indicará fecha, hora, lugar y tiempo estimado de esta reunión. Por principio los asistentes dispondrán de una copia del Informe, al menos un día antes de la reunión.

## Sección 7

### INTEGRANTES DE LA MISION Y TERMINOS PARA SU CONTRATACION

En esta sección del Alcance de Trabajo se deberá ofrecer información sobre los consultores externos y especialistas del IICA que integran la Misión, incluyendo un resumen del Curriculum Vitae en no más de media página para cada miembro.

Los términos de referencia para la contratación de consultores externos que formarán parte de las misiones son elaborados por la DIPROE conjuntamente con la Dirección del programa que se evalúa, y posteriormente deberán ser aprobados por el Subdirector General.

La contratación de los consultores se efectuará de acuerdo con lo dispuesto en la Orden Ejecutiva 01/86.





ANEXO 2

MARCO DE ANALISIS HIPOTETICO PARA EVALUACION DE UN PROGRAMA

OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
1. Ambito de la evaluación y teoría de acción del Programa	<p>.Los evaluadores tienen claramente definido el propósito de la evaluación, el uso del informe que generarán y el "objeto" del análisis.</p> <p>.Los evaluadores conocen los fundamentos del enfoque del programa y la forma en que ha sido operacionalizado.</p>	<p>.Cuáles serán los usuarios de los informes de evaluación que la Misión genere?</p> <p>.Qué información esperan que la evaluación les proporcione y que no está disponible ahora?</p> <p>.Qué esperan realizar con la información y que por su falta no pueden hacer ahora?</p> <p>.Cuáles son los principios en que se fundamenta la acción del programa?</p> <p>.Cómo se han traducido esos principios en mecanismos y orientación para la acción?</p> <p>.Cómo se plasma el enfoque a nivel de proyectos y otras acciones de cooperación?</p>
2. Avances en la obtención del propósito del Programa (Esta sección debe prepararse al final de la evaluación y a manera de síntesis terminal de la misma)	<p>.Los evaluadores determinan los logros importantes y las principales limitaciones encontradas por el programa para avanzar en el cumplimiento de su propósito.</p>	<p>.Con base en un balance de los resultados del programa que la Misión haya identificado, se deberá responder a:</p> <p>.Cuáles son los avances realmente logrados establecidos con base en la evidencia encontrada?</p> <p>.Cuáles son los factores, condiciones y eventos determinantes de los logros alcanzados?</p>
3. Análisis de los resultados de los proyectos de dirección, (previstos y no previstos, positivos y negativos)	<p>.Los evaluadores establecen los avances y limitaciones para la obtención de los productos finales.</p> <p>a) En el conocimiento de la problemática y el desarrollo conceptual y metodológico en las</p>	<p>.Los productos finales logrados corresponden a los previstos?</p> <p>.Cómo han contribuido tales logros al conocimiento de la problemática y al desarrollo conceptual y metodológico en las áreas de concentración?</p> <p>.Cuáles factores, condiciones y eventos fueron determinantes</p>



OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
4. Análisis de los resultados de proyectos multinacionales asignados y de los seleccionados a nivel de Representaciones	<p>áreas de concentración.</p> <p>b) Otros productos finales previstos y no previstos.</p> <p>.Los evaluadores juzgan los avances y limitaciones centrales en la obtención del objetivo específico del proyecto.</p> <p>.Los evaluadores determinan los impactos del proyecto a nivel de los escenarios institucional, sectorial y del IICA.</p> <p>.La Misión establece los avances y limitaciones principales en la obtención de los productos finales previstos.</p> <p>.La Misión establece los avances y limitaciones centrales en el logro del objetivo específico del proyecto.</p> <p>.La Misión determina los impactos del proyecto en los escenarios institucional, sectorial y del IICA.</p>	<p>en los productos finales y cuáles fueron limitativos?</p> <p>.La interrelación de los productos finales con el objetivo específico del proyecto corresponde a lo previsto en la matriz de marco lógico modificado?</p> <p>.Qué factores externos condicionantes previstos y no previstos aparecieron?</p> <p>.El uso que los organismos de contraparte hacen de los productos generados corresponde al previsto?</p> <p>.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?</p> <p>.Los productos finales logrados corresponden a los previstos?</p> <p>.Cómo han contribuido los resultados del proyecto a la obtención de los objetivos del programa en las áreas de concentración correspondiente?</p> <p>.Cuáles factores, condiciones y eventos fueron determinantes en los productos finales y cuáles fueron limitativos?</p> <p>.La interrelación de los productos finales con el objetivo específico del proyecto corresponde a lo previsto en la matriz de marco lógico modificado?</p>



OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
5. Análisis para determinar la validez de la estrategia operativa que emplea la Dirección del Programa	.Los evaluadores determinan la capacidad de la Dirección y Jefaturas de Proyecto para: a) detectar cambios en la problemática que los países enfrentan, las definiciones de política que tengan repercusiones en la orientación; y b) adaptar la operación del programa y sus proyectos a las condiciones cambiantes para mantener la cooperación técnica adecuada a las necesidades de los países.	.Qué factores externos condicionantes previstos y no previstos aparecieron?  .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?  .Qué cambios relevantes se han dado en la problemática 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 programa apoya? .Qué cambios importantes se han dado en la política, prioridades y asignación de recursos en el IICA que afectan directamente al programa? .Qué medios ha desarrollado el programa para detectar oportunamente dichos cambios y tomar medidas preventivas? .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?



OBJETO DEL ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADO(S) DEL ANALISIS	PREGUNTAS GUIA PARA OBTENCION DE INFORMACION
6. Análisis del desempeño de la función de dirección en relación con los resultados del Programa	<p>.Los evaluadores determinan la eficacia de la función directiva en el manejo interno del programa.</p> <p>.Los evaluadores determinan la eficacia de la función directiva en el manejo de las relaciones externas del programa.</p>	<p>En cuáles aspectos de la conducción del programa y sus proyectos se han concentrado la supervisión, el seguimiento y la evaluación sobre la marcha ejercida por el Director?</p> <p>.Cuáles han sido las demandas de intercambio y cooperación recibidas por parte de otros organismos internacionales que demuestren que se ha desarrollado y mantenido liderazgo técnico?</p> <p>.Cuál ha sido el nivel de recursos externos movilizado y obtenido por el programa?</p>
7. Apoyo recibido de y otorgado a otras unidades del IICA	Los evaluadores determinan la importancia y oportunidad del apoyo proporcionado al programa y del otorgado por éste a diferentes Unidades Operativas del Instituto y centros de decisión con los resultados obtenidos.	<p>.Cuál ha sido la utilidad real del apoyo obtenido y del otorgado por el programa para:</p> <p>.El establecimiento de relaciones oficiales con otros organismos de excelencia técnica y fuentes internacionales de recursos.</p> <p>.La identificación, elaboración, aprobación, ejecución y seguimiento de los diferentes tipos de proyecto.</p> <p>.La difusión de resultados a través de las redes de intercambio de información tecnológica.</p> <p>.El apoyo brindado a los países y su relación con los resultados para el programa.</p>





ANEXO 3

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION  
DIVISION DE EVALUACION

FORMATO IEPR2

FORMATO Y ORIENTACIONES PARA ELABORAR EL INFORME DE EVALUACION

---

1. RESUMEN EJECUTIVO

Se hará referencia a los hallazgos (evidencia) relevantes y a las principales conclusiones directamente relacionadas con los temas centrales del análisis (interrogantes formuladas), y las recomendaciones pertinentes a las conclusiones. Su extensión no excederá las cuatro páginas a espacio sencillo.

---

2. TABLA DE CONTENIDO

Se explica por sí sola.

---

3. PROPOSITO DE LA EVALUACION

Se indicará los propósitos definidos en el Alcance de Trabajo, explicando los ajustes introducidos si fuera el caso.

---

4. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Con base en lo descrito en la Sección 5 del Alcance de Trabajo, la Misión explicará las técnicas y procedimientos empleados en la "investigación dirigida". Comprenderá la implementación del marco de análisis incluido, el enfoque disciplinario, la caracterización de la evidencia y el análisis y síntesis de la información.



---

## 5. RESULTADOS DEL ANALISIS

---

Debe contener la síntesis de la evaluación. Comprenderá:

### 5.1 Análisis del desempeño del Programa en relación con:

- el ámbito de la evaluación y teoría de acción del programa;
- los avances en la obtención del propósito del programa;
- los resultados de los proyectos de la Dirección;
- los resultados de proyectos multinacionales asignados y proyectos seleccionados a nivel de Representaciones en los países;
- la apreciación de la validez de la estrategia operativa que emplea la Dirección del Programa;
- la apreciación de la eficacia de la función directiva en relación con los resultados del Programa; y
- determinación de la oportunidad y utilidad del apoyo recibido de y del otorgado a otras unidades del IICA.

### 5.2 Conclusiones. Las conclusiones deben referirse a:

- a. Los resultados del programa, especialmente en la concreción de su teoría de acción y el desarrollo conceptual y metodológico.
- b. Los resultados de los Proyectos del Programa:
  - . los avances y grado de obtención del objetivo específico;
  - . los productos finales que el Proyecto obtuvo (previstos y no previstos), los que se encuentran en proceso, los que no se han logrado ni se lograrán; y



- . los impactos significativos (previstos y no previstos), atribuibles al proyecto.

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

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

Interesa que las conclusiones no se refieran únicamente a los resultados logrados, sino que se tenga en cuenta el proceso seguido para su obtención a fin de precisar los factores que han sido determinantes en la obtención (o no obtención) de los resultados.

Además de las conclusiones sobre los resultados del Programa, la Misión deberá presentar conclusiones sobre:

- . El cumplimiento de compromisos contractuales definidos en los instrumentos legales en que se sustentan los proyectos y otras acciones de cooperación que el Programa ejecuta.
- . El desempeño de la tarea directiva inmersa en el manejo del Programa.
- . El apoyo recibido de y el otorgado a otras unidades del IICA para la ejecución de las acciones del Programa.



- . Otros aspectos específicamente definidos en el Alcance de Trabajo de la Misión para cada Programa que se evalúe.

### 5.3 Recomendaciones

Las recomendaciones que la Misión proponga deben ser viables, y tener en cuenta lo siguiente:

- Qué se debe realizar y qué se obtendrá con ello, teniendo especial cuidado en afectar las causas de los problemas y no sus consecuencias.
- Quiénes deben intervenir y con qué grado de responsabilidad.
- Qué decisiones o acciones adicionales a las recomendaciones deben adoptarse para garantizar su eficacia.
- Cuáles serán los riesgos y probables efectos negativos de las acciones que se recomienda.
- Qué aspectos se deben tomar en cuenta para implementar, seguir y evaluar las medidas acordadas.
- Qué lecciones de la experiencia se deben extrapolar a otros programas o proyectos que el IICA ejecute.

---

## 6. PROSPECTIVA DEL PROGRAMA

---

Contiene apreciación de la Misión sobre la evolución futura del Programa y de los Proyectos incluidos en la evaluación, proyectando las actividades al ritmo encontrado en su ejecución, tomando en cuenta los cambios previsibles del entorno, los factores determinantes de los avances logrados y un adecuado cumplimiento de las recomendaciones formuladas al IICA y organismos de contraparte.





---

7. **ANEXOS**

---

Se incluirá por lo menos:

- . Alcance de Trabajo
- . Documentación Básica
- . Lista de personas entrevistadas
- . Lista de publicaciones del Programa





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica – Tel.: 29-0222 – Cable: IICASANJOSE – Telex: 2144 IICA  
Correo Electrónico EIES: 1332 IICA DG – FAX (506)294741 IICA COSTA RICA