



Instituto Interamericano de  
Cooperación para la Agricultura

Macroproceso 3 Desarrollo Estratégico

## Índice del Macroproceso

Descripción General del Macroproceso	
Descripción del Proceso 3.1 Planificación Estratégica.	Descripción 3.1.1 Organización para la Elaboración del Plan de Mediano Plazo.
	Diagrama 3.1.1 Organización para la Elaboración del Plan de Mediano Plazo.
	Descripción 3.1.2 Formulación del Plan de Mediano Plazo.
	Diagrama 3.1.2 Formulación del Plan de Mediano Plazo.
	Descripción 3.1.3 Implementación del Plan de Mediano Plazo.
	Diagrama 3.1.3 Implementación del Plan de Mediano Plazo.
	Descripción 3.1.4 Evaluación del Plan de Mediano Plazo.
	Diagrama 3.1.4 Evaluación del Plan de Mediano Plazo.
Descripción del Proceso 3.2 Planificación Táctica.	Descripción 3.2.1 Organización para la elaboración de Planes Tácticos.
	Diagrama 3.2.1 Organización para la elaboración de Planes Tácticos.
	Descripción 3.2.2 Formulación de Planes Tácticos por cada Entidad Organizativa.
	Diagrama 3.2.2 Formulación de Planes Tácticos por cada Entidad Organizativa.
	Descripción 3.2.2.1 Procedimiento para la identificación, registro y análisis de riesgos institucionales.
	Diagrama 3.2.2.1 Procedimiento para la identificación, registro y análisis de riesgos institucionales.
	Descripción 3.2.3 Implementación de Planes Tácticos por cada Entidad Organizativa.
	Diagrama 3.2.3 Implementación de Planes Tácticos por cada Entidad Organizativa.
	Descripción 3.2.4 Monitoreo y Evaluación de Planes Tácticos.
	Diagrama 3.2.4 Monitoreo y Evaluación de Planes Tácticos.
	Descripción 3.2.5 Formulación del Programa Presupuesto (2 años).
	Diagrama 3.2.5 Formulación del Programa Presupuesto (2 años).
Descripción del Proceso 3.3 Programación y Presupuestación.	Descripción 3.3.1 Formulación del Plan de Acción Anual.
	Diagrama 3.3.1 Formulación del Plan de Acción Anual.
	Descripción 3.3.2 Programación y Presupuestación de Proyectos Nuevos.
	Diagrama 3.3.2 Programación y Presupuestación de Proyectos Nuevos.
	Descripción 3.3.3 Ajustes al Plan de Acción Anual.
	Diagrama 3.3.3 Ajustes al Plan de Acción Anual.
Descripción del Proceso 3.4 Monitoreo, Evaluación y Capitalización de la Gestión.	Descripción 3.4.1 Organización del monitoreo y evaluación de la gestión.
	Diagrama 3.4.1 Organización del monitoreo y evaluación de la gestión.
	Descripción 3.4.2 Monitoreo de la Gestión.
	Diagrama 3.4.2 Monitoreo de la Gestión.
	Descripción 3.4.2.1 Procedimiento para el monitoreo y seguimiento de riesgos institucionales.
	Diagrama 3.4.2.1 Procedimiento para el monitoreo y seguimiento de riesgos institucionales.
	Descripción 3.4.3 Evaluación y capitalización de la gestión.
	Diagrama 3.4.3 Evaluación y capitalización de la gestión.
	Descripción 3.4.3.1 Procedimiento para la evaluación del sistema de gestión de riesgos institucionales.
	Diagrama 3.4.3.1 Procedimiento para la evaluación del sistema de gestión de riesgos institucionales.
Descripción del Proceso 3.5 Diseño Organizacional.	Descripción 3.5.1 Desarrollo de Procesos y Procedimientos.
	Diagrama 3.5.1 Desarrollo de Procesos y Procedimientos.
	Descripción 3.5.2 Diseño de Estructura Organizacional.
	Diagrama 3.5.2 Diseño de Estructura Organizacional.
	Descripción 3.5.2.1 Procedimiento para la gestión de redes.
	Diagrama 3.5.2.1 Procedimiento para la gestión de redes.
	Descripción 3.5.3 Gestión del Cambio Organizacional.
	Diagrama 3.5.3 Gestión del Cambio Organizacional.
	Descripción 3.5.4 Manejo documental de manuales y formularios Institucionales.
	Diagrama 3.5.4 Manejo documental de manuales y formularios Institucionales.



## Macroproceso

### 3 Desarrollo Estratégico.

#### Objetivo

Asegurar el alineamiento estratégico institucional y los cambios organizacionales para aumentar la efectividad del IICA.

#### Alcance

Nivel hemisférico.  
Políticas técnico-normativas y de ejecución.  
Centralización en niveles estratégicos y de Sede Central.  
Descentralización a nivel táctico y operativo.

Entradas	Procesos	Salidas
Lineamientos y Acuerdos Internacionales.	3.1 Planificación Estratégica	Acciones de nivel estratégico, táctico y operativo alineadas estratégicamente.  Cambio organizacional efectivo.
Datos macroeconómicos.		
Planes de Desarrollo País.	3.2 Planeación Táctica	
Informes de gestión estratégica, táctica y operativa.		
Requerimientos de cambio organizacional.	3.3 Programación y Presupuestación	
Manuales de proceso, procedimientos y organización vigentes.	3.4 Monitoreo, Evaluación y Capitalización de la Gestión	
Políticas y lineamientos institucionales en materia de planeación, monitoreo y evaluación.		
	3.4 Diseño Organizacional	

## Proceso

### 3.1 Planificación Estratégica.

<b>Objetivo</b>	Definir el Plan de Mediano Plazo (PMP) como hoja de ruta de desarrollo y orientación de las acciones del IICA en cada uno de los Estados Miembros.
<b>Alcance</b>	Nivel hemisférico. Acciones políticas, de dirección y técnico-normativas.
<b>Normativa Específica</b>	1. Lineamientos y directrices emitidos por la JIA. 2. Convención y reglamentos del IICA.
<b>Sistemas Informáticos</b>	Formularios y metodologías en línea para consultas o recopilación de datos.
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de propuestas estratégicas (marco y planes estratégicos) aprobadas en el plazo establecido.</li> <li>• Porcentaje de cumplimiento del plan de formulación.</li> <li>• Porcentaje de cumplimiento de metodología de formulación.</li> </ul>

Proceso	Subproceso
3.1 Planificación Estratégica.	3.1.1 Organización para la elaboración del Plan de Mediano Plazo.
	3.1.2 Formulación del Plan de Mediano Plazo.
	3.1.3 Implementación del Plan de Mediano Plazo.
	3.1.4 Evaluación del Plan de Mediano Plazo.

## Subproceso

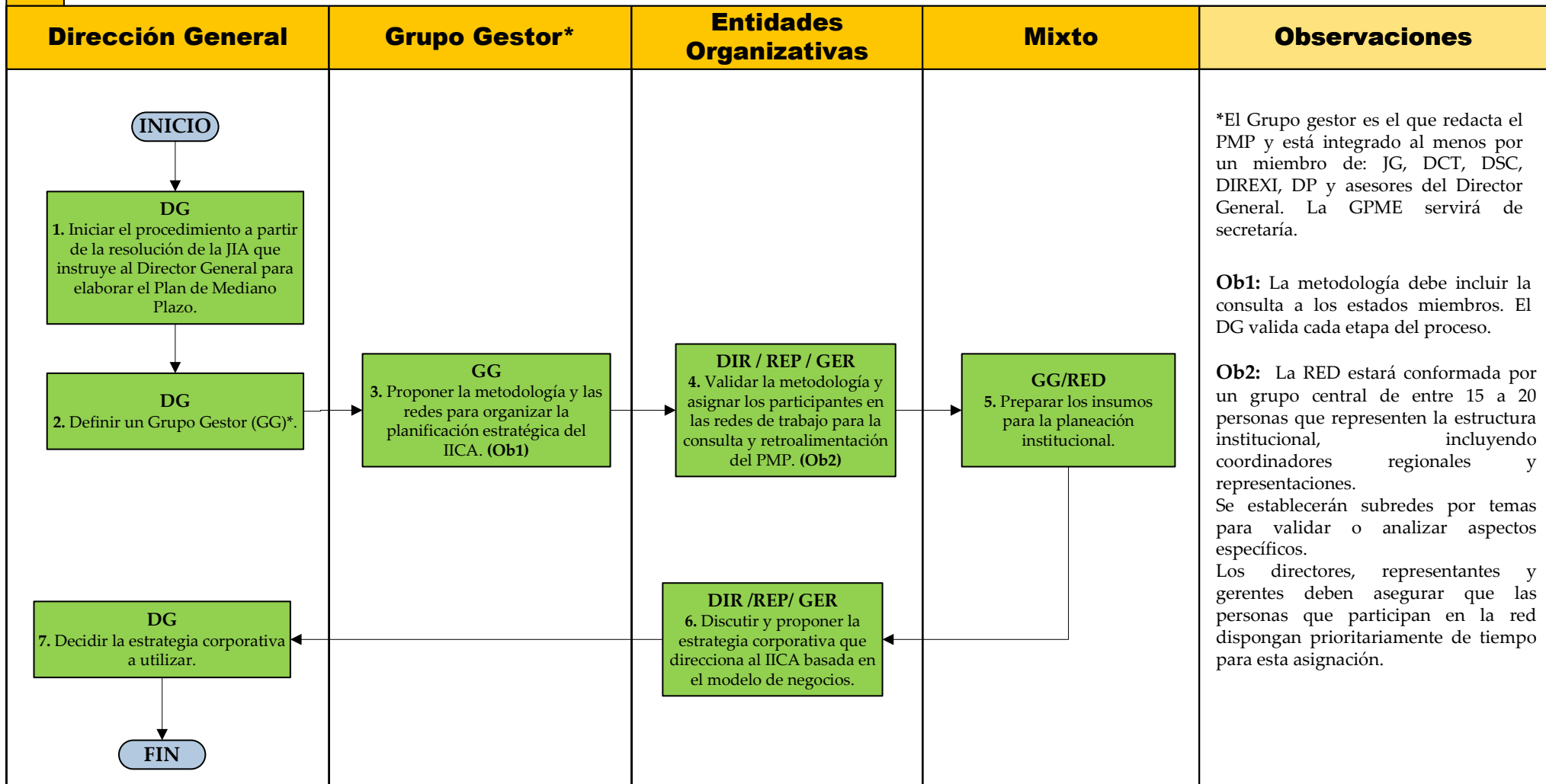
### 3.1.1 Organización para la elaboración del Plan de Mediano Plazo.

<b>Objetivo</b>	Organizar la formulación y puesta en operación del PMP a partir de un trabajo en redes.	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Referencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Estudios sobre la situación interna del IICA de los últimos 4 años.</li><li>Estudios sobre el entorno del IICA.</li><li>Reglamento de la Dirección General.</li><li>Resolución de la JIA para la preparación del PMP.</li><li>Normativa institucional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planes de Mediano Plazo anteriores.</li><li>Manual de los procesos de planeación estratégica y de planeación táctica.</li></ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Redes y equipos conformados para la formulación con la participación de representantes de las oficinas y la Sede Central.</li><li>Metodología definida.</li><li>Insumos preparados.</li><li>Definición de las Estrategias a utilizar en el PMP.</li></ul>	

### 3.1.1 Organización para la elaboración del Plan de Mediano Plazo.

INVOLUCRADOS

**Dirección General (DG)**  
**Grupo Gestor (GG)\***  
**Direcciones, Representaciones y Gerencias (DIR / REP / GER)**  
**Redes (RED)**



## Subproceso

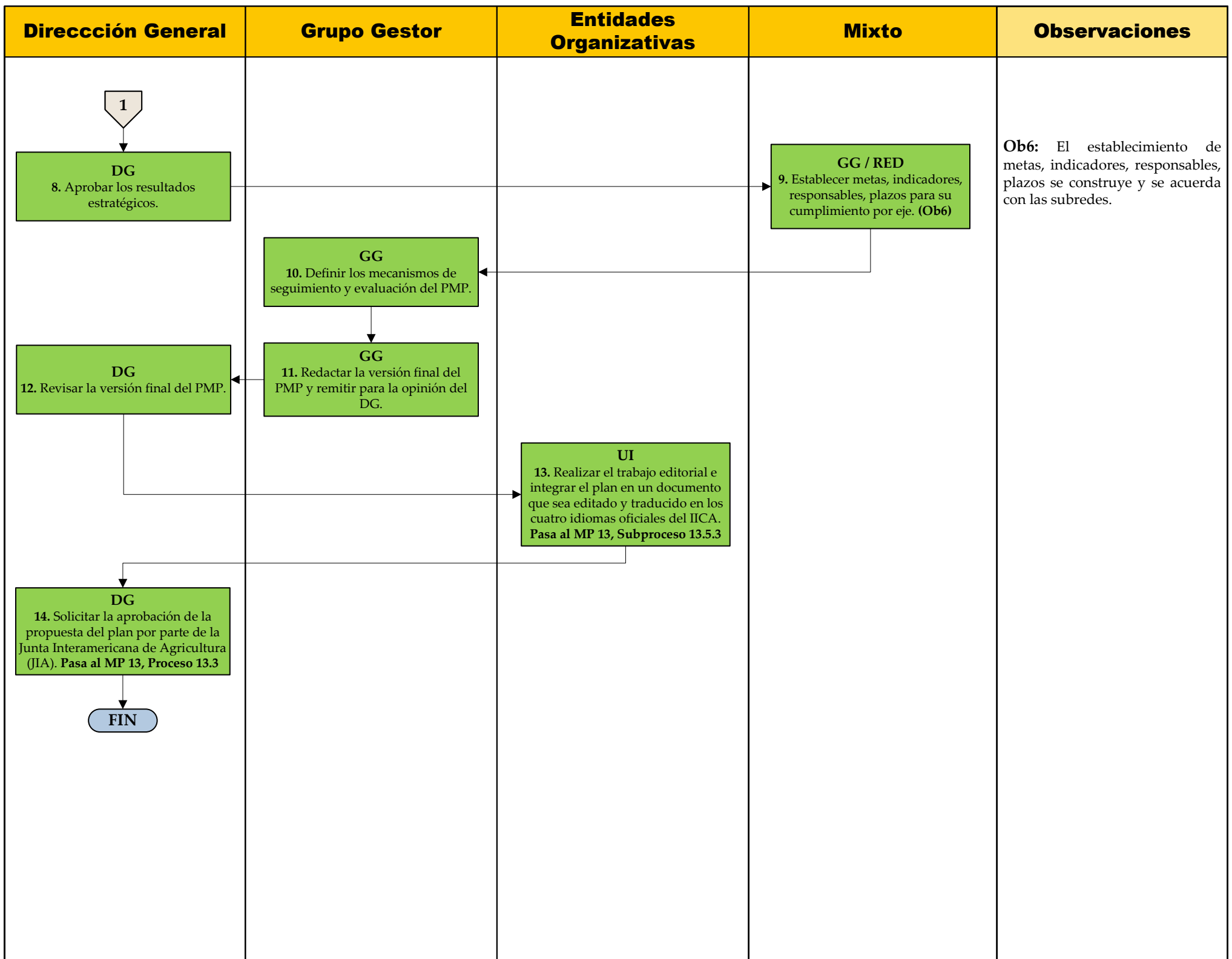
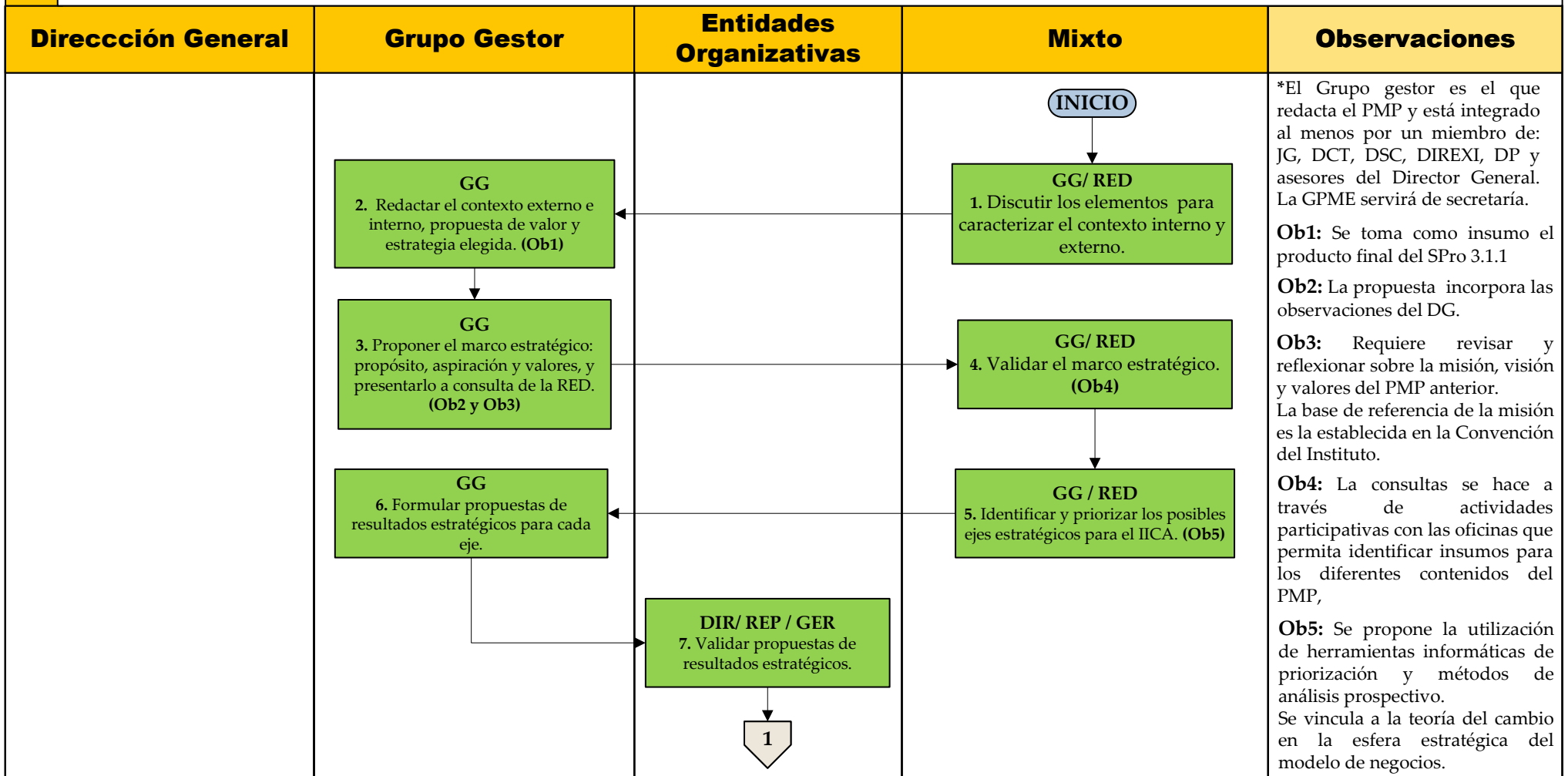
### 3.1.2 Formulación del Plan de Mediano Plazo.

<b>Objetivo</b>	Formular el Plan Estratégico del IICA de manera participativa con un alcance de trabajo para los próximos cuatro años.	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Referencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Análisis del entorno interno y externo del IICA.</li><li>Estrategias discutidas a nivel de la organización del equipo formulador.</li><li>Modelo de Negocio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planes de Mediano Plazo anteriores.</li></ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Plan de Mediano Plazo formulado.</li></ul>	

### 3.1.2 Formulación del Plan de Mediano Plazo.

INVOLUCRADOS

**Director General (DG)**  
**Grupo Gestor (GG)\***  
**Direcciones, Representaciones y Gerencias (DIR / REP / GER)**  
**Unidad de Idiomas (UI)**  
**Red de Apoyo (RED)**





## Subproceso

### 3.1.3 Implementación del Plan de Mediano Plazo.

<b>Objetivo</b>	Implementar a partir de una hoja de ruta el Plan Estratégico como instrumento orientador de las acciones del IICA en un plazo de cuatro años.	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Referencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Plan Estratégico Aprobado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Informes Anuales previos.</li><li>Hojas país anuales.</li><li>Reportes de monitoreo.</li><li>Planes de seguimiento.</li><li>Evaluaciones de proyectos, acciones y unidades.</li></ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Articulación de los planes de acción tácticos y operativos alineados a partir de las estrategias definidas en el plan estratégico.</li><li>Plan de comunicación relacionado con el PMP para su debida implementación en todo el ámbito Institucional.</li><li>Operación regular del Instituto según planes concretos para la generación de resultados.</li></ul>	

### 3.1.3 Implementación del Plan de Mediano Plazo.

INVOLUCRADOS

**Director General (DG)**  
**Dirección de Planeación, Monitoreo y Evaluación (GPME)**  
**Gerencia de Programación y Presupuesto (GPP)**  
**Entidades Organizativas (EO)\***

Dirección General	Dirección de Servicios Coporativos	Entidades Organizativas	Observaciones
<p style="text-align: center;">INICIO</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>DG</b></p> <p>1. Comunicar al personal del Instituto, la aprobación del PMP y su contenido para iniciar su puesta en marcha. Activa el proceso correspondiente en el MPR 2.</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>GPME</b></p> <p>2. Activar el proceso de la planificación táctica, MP 3, Proceso 3.2 (Ob1)</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>GPP</b></p> <p>3. Activar el proceso de la programación anual, MP 3, Proceso 3.3 (Ob2)</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>EO</b></p> <p>4. Realizar una operación, control y monitoreo eficiente del plan a partir de mecanismos de gestión y sistemas institucionales. (Ob3)</p> </div> <p style="text-align: center;">FIN</p>	<p>*Incluye las Direcciones, Gerencias y Unidades de la Sede Central, los Equipos de Proyecto y Representaciones.</p> <p><b>Ob1:</b> Se vincula a la teoría del cambio en la esfera táctica del modelo de negocios.</p> <p><b>Ob2:</b> Se vincula a la teoría del cambio en la esfera burocrática del modelo de negocios.</p> <p><b>Ob3:</b> Realizar informes periódicos sobre el cumplimiento del PMP.</p>

## Subproceso

### 3.1.4 Evaluación del Plan de Mediano Plazo.

<b>Objetivo</b>	Demostrar a partir de los criterios de evaluación del IICA los niveles de implementación, cumplimiento y lecciones del Plan Estratégico (PMP).	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Referencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan estratégico Institucional o PMP.</li> <li>Lineamientos para la gestión por resultados.</li> <li>Política de evaluación institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes Tácticos.</li> <li>Planes Anuales.</li> <li>Informes anuales.</li> <li>Hojas país.</li> <li>Informes anuales.</li> <li>Tableros de inteligencia de negocios.</li> </ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMP evaluado.</li> <li>Reportes específicos de interés estratégicos.</li> <li>Lecciones aprendidas y buenas prácticas para la gestión por resultados.</li> </ul>	

### 3.1.4 Evaluación del Plan de Mediano Plazo.

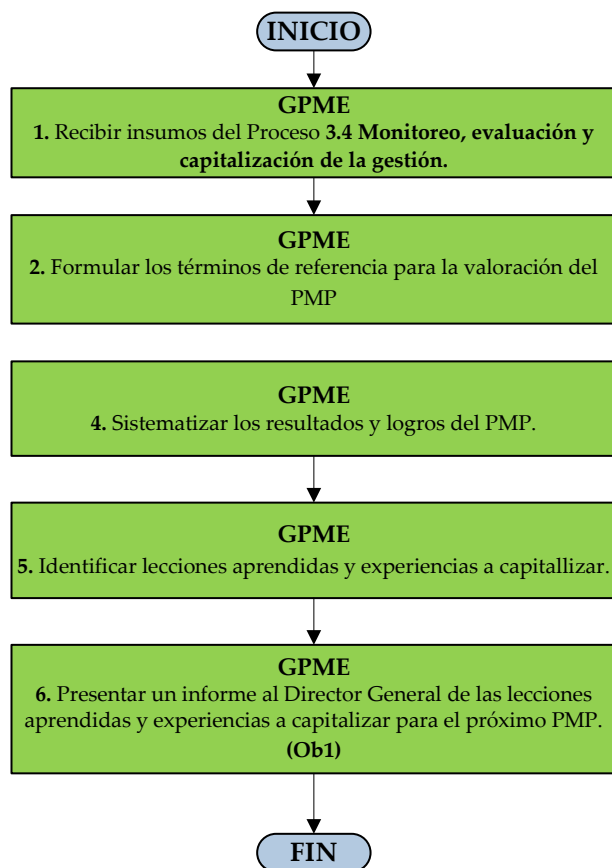
INVOLUCRADOS

**Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación (GPME)**  
**Entidades Organizativas (EO)\***

**Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación**

**Entidades Organizativas**

**Observaciones**



\* Incluye las Direcciones, Gerencias y Unidades de la Sede Central, los Equipos de Proyecto y Representaciones.

**Ob1:** Se sugiere que a partir de este paso, se habiliten espacios para comunicar las lecciones aprendidas y evaluación del PMP.

**Proceso**

**3.2 Planificación Táctica.**

<b>Objetivo</b>	Definir el plan de acción para cada dirección, gerencia, unidad y representación del IICA que permitan la implementación del Plan de Mediano Plazo.
<b>Alcance</b>	Nivel hemisférico. Entidades Organizativas.
<b>Normativa Específica</b>	1. Plan de Mediano Plazo. 2. Política de Gestión de Riesgos. 3. Guía para la elaboración de resultados e indicadores.
<b>Sistemas Informáticos</b>	Formularios y metodologías en el SUGI.
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de Planes Tácticos formulados.</li> <li>• Porcentaje de Planes Tácticos aprobados.</li> <li>• Porcentaje de cumplimiento de los Planes Tácticos.</li> <li>• Cantidad de ejercicios de monitoreo de Planes Tácticos.</li> <li>• Número de evaluaciones relacionadas a los Planes Tácticos.</li> </ul>

<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>
3.2 Planificación Táctica.	3.2.1 Organización para la elaboración de Planes Tácticos (estudio previo por cada entidad organizativa).
	3.2.2 Formulación de Planes Tácticos por cada entidad organizativa.
	3.2.2.1 Procedimiento para la identificación, registro y análisis de riesgos institucionales.
	3.2.3 Implementación de Planes Tácticos por cada entidad organizativa.
	3.2.4 Monitoreo y Evaluación de Planes Tácticos.
	3.2.5 Formulación del Programa Presupuesto (2 años).

## Subproceso

### 3.2.1 Organización para la elaboración de Planes Tácticos (estudio previo por cada entidad organizativa)

<p><b>Objetivo</b></p>	<p>Definir los involucrados y la metodología para la elaboración de los planes tácticos de cada dirección, gerencia, unidad y representación del IICA.</p>	
<p><b>Entradas</b></p>	<p><b>Insumos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Mediano Plazo vigente.</li> <li>• Metodología para la formulación de Planes Tácticos elaborada por la GPME.</li> <li>• Propósitos de las entidades organizativas.</li> </ul>	<p><b>Referencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes Tácticos anteriores.</li> <li>• Informes de monitoreo de los Planes Tácticos anteriores.</li> <li>• Informes anuales del IICA.</li> <li>• Hojas País.</li> </ul>
<p><b>Productos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del Grupo Gestor del Plan Táctico y los Equipos Formuladores de los Planes Tácticos.</li> <li>• Definición de la metodología para la formulación de los Planes Tácticos.</li> <li>• Capacitación de los involucrados sobre el proceso a desarrollar.</li> <li>• Identificación de resultados estratégicos vinculantes a cada entidad organizativa.</li> <li>• Validación de los propósitos y funciones de cada entidad organizativa.</li> </ul>	

### 3.2.1 Organización para la elaboración de Planes Tácticos (estudio previo por cada entidad organizativa).

INVOLUCRADOS	<b>Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación (GPME)</b> <b>Grupo Gestor de Plan Táctico (GGPT)*</b> <b>Dirección de Servicios Corporativos (DSC)</b> <b>Equipos Formuladores de Planes Tácticos (EFPT)**</b> <b>Entidad Organizativa (EO)***</b>			
Grupos Gestores de Plan Táctico	Entidades de la Sede Central	Equipos Formuladores de Plan Táctico	Mixto	Observaciones
<p><b>GGPT</b> 2. Definir la metodología para la formulación de los Planes Tácticos. (Ob1)</p> <p><b>GGPT</b> 5. Capacitar a los equipos formuladores de Planes Tácticos sobre la metodología y alineamiento por parte del grupo gestor.</p>	<p><b>INICIO</b></p> <p><b>DSC</b> 1. Organizar un grupo gestor del Plan Táctico.</p> <p><b>DSC</b> 3. Comunicar a las direcciones, gerencias, unidades, representaciones o redes para iniciar el proceso de Planeación Táctica.</p> <p><b>EO</b> 4. Conformar el equipo (EFPT) para liderar la formulación de su respectivo Plan Táctico.</p> <p><b>EO</b> 8. ¿Se dan cambios?</p> <p><b>EO</b> 9. Gestionar según Proceso 3.5.</p> <p><b>FIN</b></p>	<p><b>EFPT</b> 7. Revisar y validar el propósito y funciones de la Entidad Organizativa.</p>	<p><b>GGPT / EFPT</b> 6. Revisar los resultados estratégicos del PMP e identificar ejes/resultados vinculantes/aplicables para cada entidad organizativa.</p>	<p>*El grupo gestor de plan táctico, está conformado por Direcciones y Gerencias en coordinación de la GPME designadas por el Director de Servicios Corporativos para la articulación y definición metodológica para formular el Plan Táctico.</p> <p>** Cada Entidad o Red debe elaborar su Plan Táctico alineado al PMP.</p> <p>*** Incluye las Direcciones, Gerencias y Unidades de la Sede Central, los Equipos de Proyecto y Representaciones.</p> <p><b>Ob1:</b> Todo el proceso de Planeación Táctica se realiza en el SUGI.</p>

## Subproceso

### 3.2.2 Formulación de los Planes Tácticos por cada entidad organizativa.

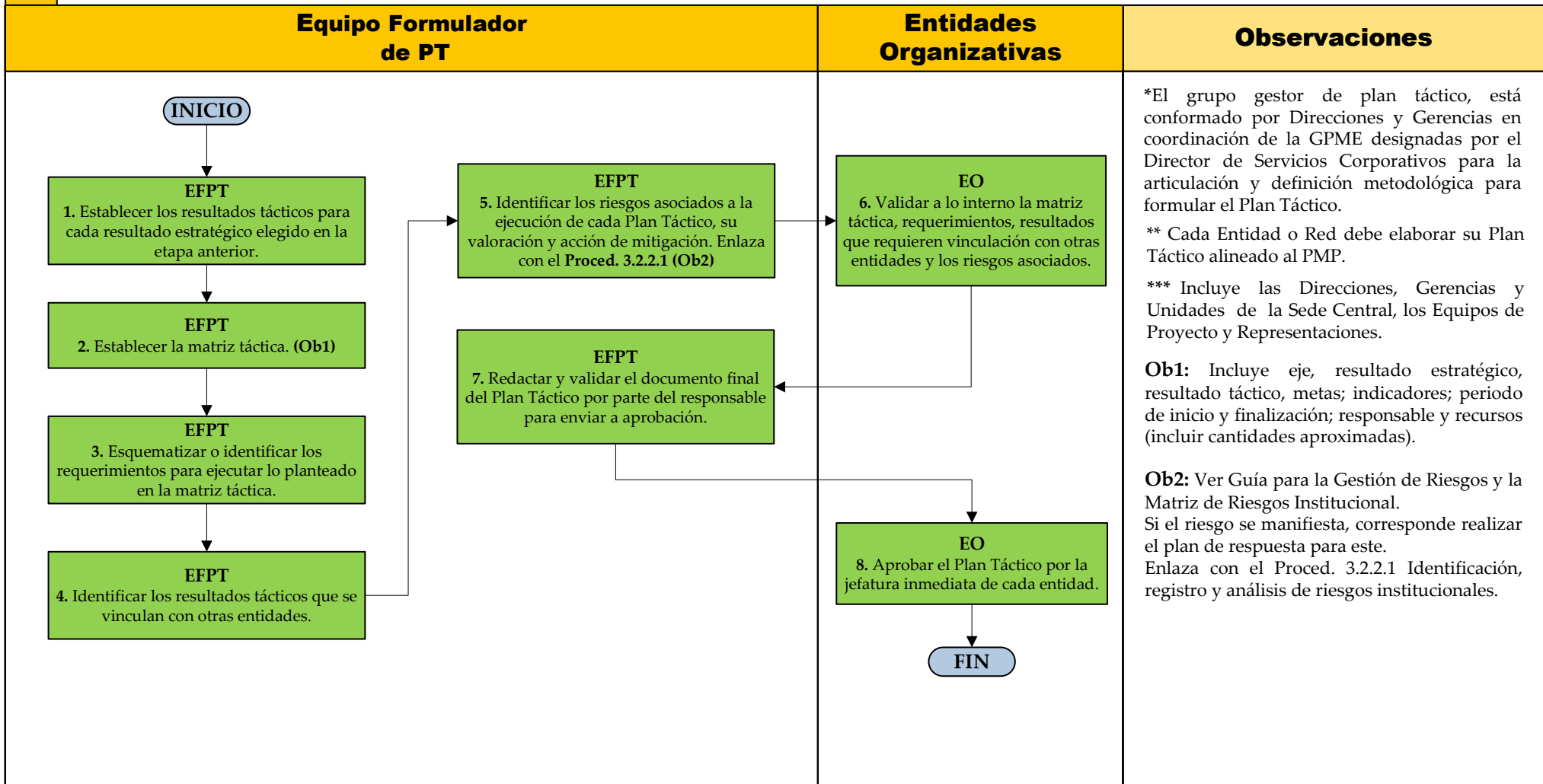
<p><b>Objetivo</b></p>	<p>Formular los Planes Tácticos de cada entidad organizativa notificada con un alcance de 4 años.</p>	
<p><b>Entradas</b></p>	<p><b>Insumos</b></p>	<p><b>Referencias</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de la etapa de organización de planes tácticos.</li> <li>• Guía de Gestión de Riesgos y la Matriz de Riesgos Institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Mediano Plazo vigente.</li> <li>• Planes Tácticos anteriores.</li> <li>• Informes anuales del IICA.</li> <li>• Hojas País.</li> </ul>
<p><b>Productos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de resultados tácticos para las estrategias del Plan de Mediano Plazo.</li> <li>• Establecimiento de la matriz táctica de cada entidad organizativa.</li> <li>• Identificación de requerimientos para la ejecución del Plan Táctico.</li> <li>• Identificación de vinculación del Plan Táctico de la entidad organizativa con otras entidades.</li> <li>• Matriz de riesgos actualizada.</li> <li>• Indicadores de desempeño definidos.</li> </ul>	



### 3.2.2 Formulación de los Planes Tácticos por cada entidad organizativa.

INVOLUCRADOS

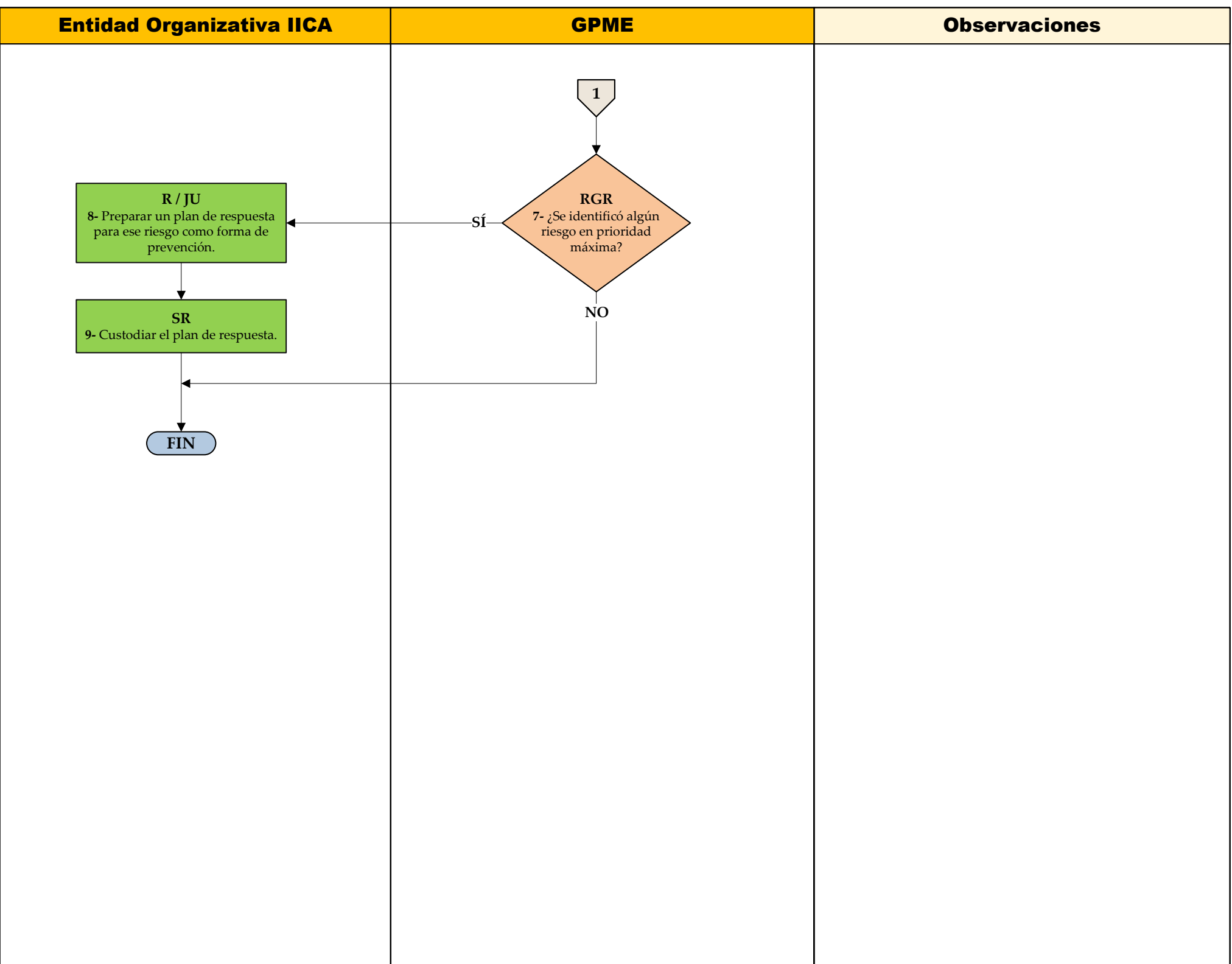
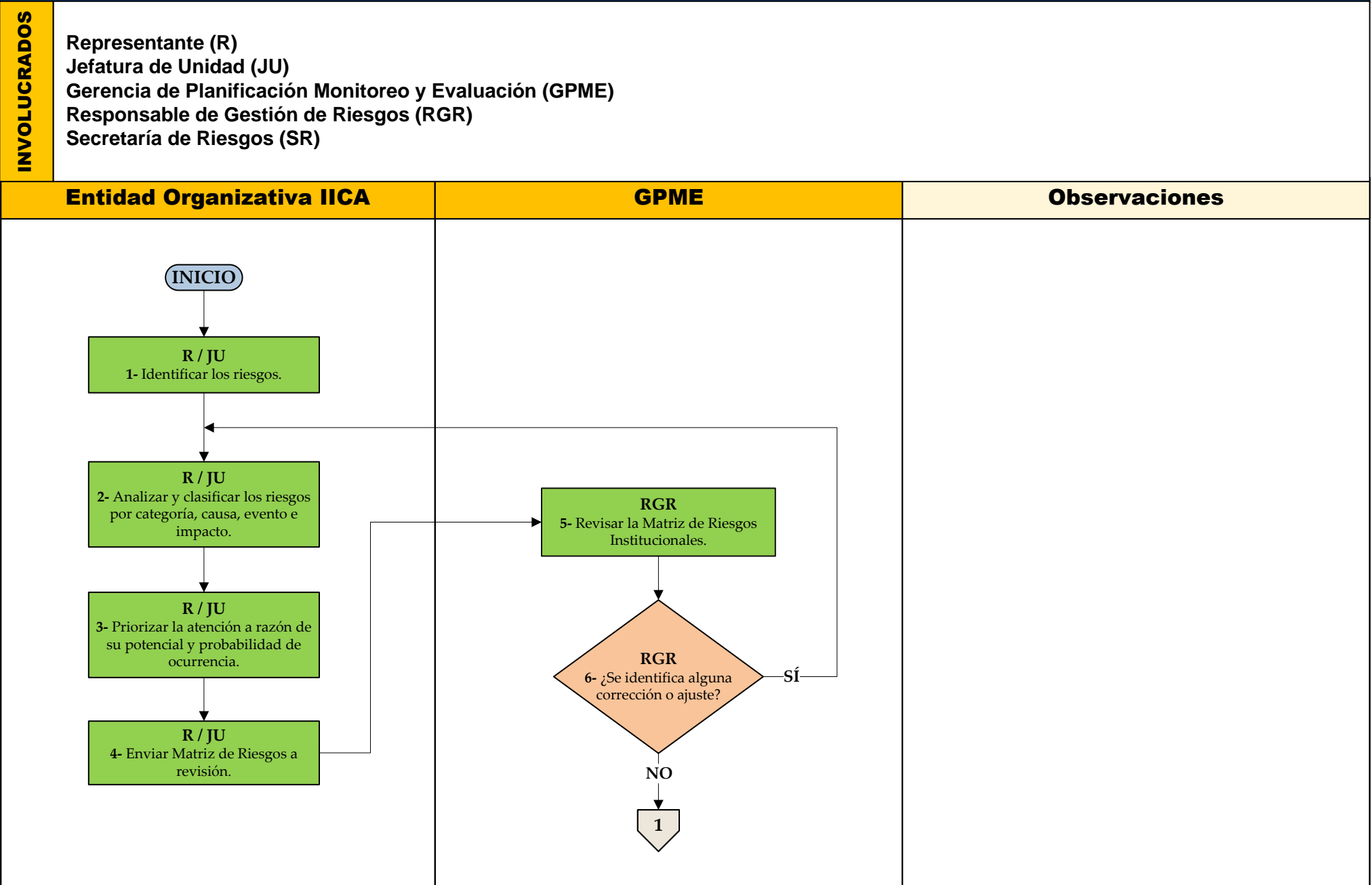
**Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación (GPME)**  
**Grupo Gestor de Plan Táctico (GGPT) \***  
**Equipo Formador de Plan Táctico (EFPT) \*\***  
**Entidades Organizativas (EO)\*\*\***



### 3.2.2.1 Procedimiento para la identificación, registro y análisis de riesgos institucionales.

<b>Objetivo</b>	Desarrollar un ejercicio de análisis y construcción de la matriz de riesgos, a partir de las condiciones del contexto y los diferentes posibles escenarios nacionales e internacionales.	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Referencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información histórica.</li> <li>• Sistematizaciones, experiencias previas, auditorías, evaluaciones.</li> <li>• Análisis documental, entrevistas, talleres.</li> <li>• Guía de Gestión de Riesgos del IICA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Mediano Plazo.</li> <li>• Modelo de negocios.</li> <li>• Política social y ambiental del IICA.</li> </ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de riesgos institucional para la unidad u oficina.</li> <li>• Matriz institucional de riesgos para el IICA.</li> </ul>	

**3.2.2.1 Procedimiento para la identificación, registro y análisis de riesgos institucionales.**



## Subproceso

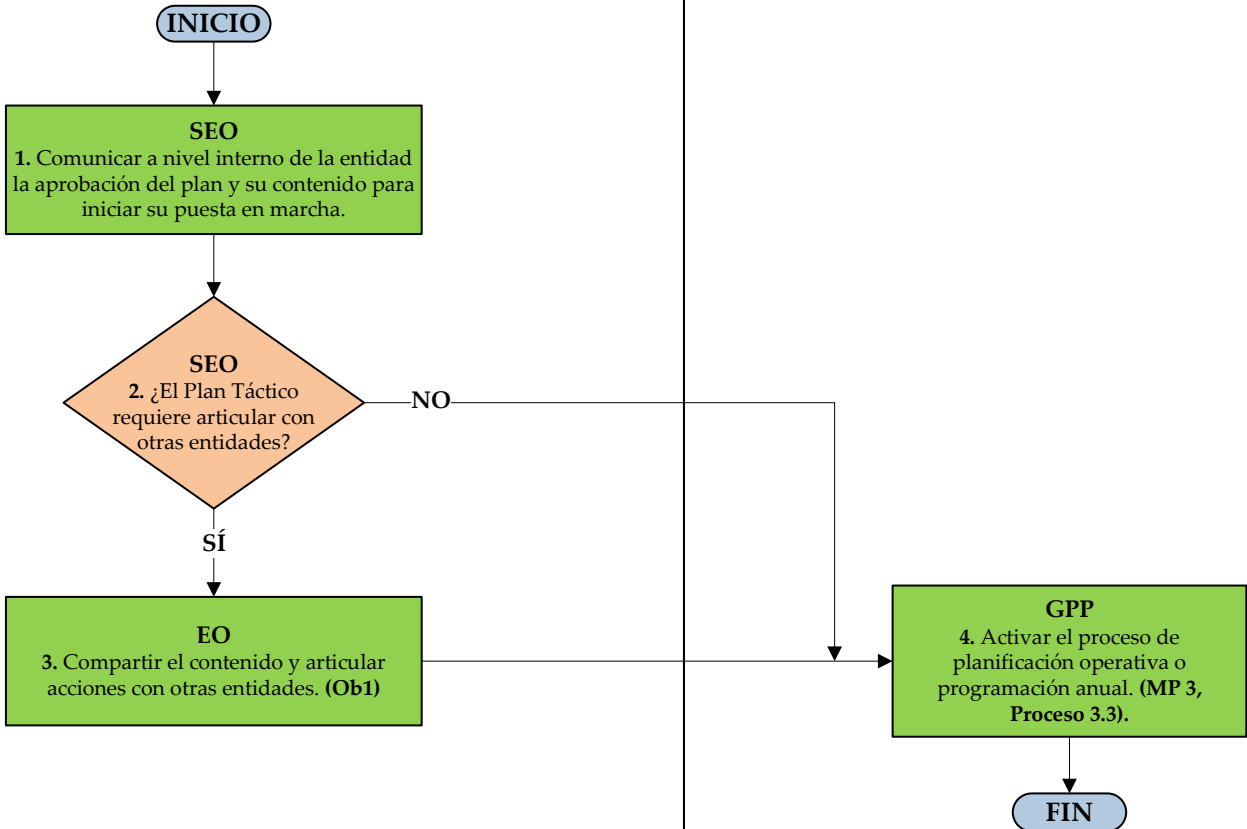
### 3.2.3 Implementación de Planes Tácticos por cada entidad organizativa.

<b>Objetivo</b>	Articular los Planes Tácticos vinculados entre entidades organizativas e iniciar el proceso de planificación operativa o programación anual.	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Referencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Planes Tácticos aprobados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planes Tácticos anteriores.</li></ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Articulación de Plan Táctico entre entidades organizativas.</li><li>Activación del proceso de planificación operativa o programación anual.</li></ul>	

### 3.2.3 Implementación de los Planes Tácticos por cada entidad organizativa.

**INVOLUCRADOS**

- Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación (GPME)**
- Gerencia de Programación y Presupuesto (GPP)**
- Grupo Gestor de Plan Táctico (GGPT)\***
- Entidades Organizativas (EO)\*\***
- Supervisor de Entidad Organizativa (SEO)**

Entidades Organizativas	Gerencia de Programación y Presupuesto	Observaciones
 <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; SEO1[SEO 1. Comunicar a nivel interno de la entidad la aprobación del plan y su contenido para iniciar su puesta en marcha.]     SEO1 --&gt; DECISION{SEO 2. ¿El Plan Táctico requiere articular con otras entidades?}     DECISION -- NO --&gt; GPP[4. Activar el proceso de planificación operativa o programación anual. (MP 3, Proceso 3.3).]     DECISION -- SÍ --&gt; EO[EO 3. Compartir el contenido y articular acciones con otras entidades. (Ob1)]     EO --&gt; GPP     GPP --&gt; FIN([FIN])         </pre>		
<p>*El grupo gestor de plan táctico, está conformado por Direcciones y Gerencias en coordinación de la GPME designadas por el Director de Servicios Corporativos para la articulación y definición metodológica para formular el Plan Táctico.</p> <p>** Incluye las Direcciones, Gerencias y Unidades de la Sede Central, los Equipos de Proyecto y Representaciones.</p> <p><b>Ob1:</b> Mediante intranet o SUGI.</p>		

## Subproceso

### 3.2.4 Monitoreo y Evaluación de Planes Tácticos.

<b>Objetivo</b>	Monitorear los Planes Tácticos periódicamente en SUGI y realizar los ajustes necesarios.	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes Tácticos aprobados de las entidades organizativas.</li> <li>• Metodologías-documentos o guías de evaluación.</li> <li>• Recordatorios de monitoreo.</li> <li>• Tableros de inteligencia de negocios.</li> <li>• Procesos de seguimiento.</li> </ul>	<b>Referencias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso 3.4 Control y Evaluación de la Gestión.</li> </ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de monitoreo de las entidades organizativas.</li> <li>• Reporte de contribuciones de los Planes Tácticos al Proceso de Planeación Estratégica (PMP).</li> <li>• Tableros de inteligencia de negocios actualizados cada 24 horas.</li> </ul>	

### 3.2.4 Monitoreo y Evaluación de Planes Tácticos.

INVOLUCRADOS

**Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación (GPME)**  
**Grupo Gestor de Plan Táctico (GGPT)\***  
**Entidades Organizativas (EO)\*\***  
**Supervisor de Entidad Organizativa (SEO)**

Entidades Organizativas	GPME	Mixto	Observaciones
			<p>*El grupo gestor de plan táctico, está conformado por Direcciones y Gerencias en coordinación de la GPME designadas por el Director de Servicios Corporativos para la articulación y definición metodológica para formular el Plan Táctico.</p> <p>** Incluye las Direcciones, Gerencias y Unidades de la Sede Central, los Equipos de Proyecto y Representaciones.</p> <p><b>Ob1:</b> Los informes de monitoreo en el SUGI son insumos para la evaluación.</p>

## Subproceso

### 3.2.5 Formulación del Programa Presupuesto (2 años).

<b>Objetivo</b>	Elaborar la propuesta del Programa Presupuesto (PP) bienal para operativizar el Plan de Mediano Plazo (PMP) según la estructura programática-presupuestal diseñada.	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Referencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Programa Presupuesto (PP) vigente.</li><li>Plan de Mediano Plazo (4 años) vigente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Modelo de Planificación.</li><li>Plan Táctico Regional.</li><li>Plan Maestro de Proyectos.</li><li>Planes Tácticos Nacionales.</li><li>Plan Táctico Institucional – Sede Central.</li><li>Sistemas Informáticos de gestión presupuestaria y programática.</li><li>Informes de gestión táctica.</li></ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Programa Presupuesto (PP) actualizado.</li></ul>	



### 3.2.5 Formulación del Programa Presupuesto (2 años).

INVOLUCRADOS	<p><b>Junta Interamericana de Agricultura ( JIA )</b>  <b>Dirección/Subdirección General ( D/SDG )</b>  <b>Dirección de Servicios Corporativos (DSC)</b>  <b>Gerencia de Programación y Presupuesto ( GPP )</b>  <b>Gerencia de Tecnologías de Información y Comunicación y Agricultura Digital ( GTIC-AD )</b></p>			
	Gerencia de Programación y Presupuesto	Direcciones IICA	Mixto	Observaciones
	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; GPP1[1. Revisar el Programa Presupuesto (PP) vigente y los informes de cumplimiento.]     GPP1 --&gt; DSDG2[2. Determinar directrices para elaboración del nuevo PP.]     DSDG2 --&gt; GPP3[3. Solicitar información de personal y estimaciones de incremento.]     GPP3 --&gt; GPP4[4. Elaborar cuadros informativos y comparativos.]     GPP4 --&gt; GPP5[5. Integrar el Programa Presupuesto.]     GPP5 --&gt; DSDG6[6. Obtener visto bueno de la Dirección General.]     DSDG6 --&gt; JIA7[7. Aprobar el Programa Presupuesto. (Ob1)]     JIA7 --&gt; DSDG8[8. Gestionar resolución y documentos de divulgación. (Ob2)]     DSDG8 --&gt; GPP9[9. Divulgar Programa Presupuesto aprobado según proceso 2.2 Divulgación y Difusión Masiva.]     GPP9 --&gt; FIN([FIN])         </pre>			<p><b>Ob1:</b> El Director General es el responsable de someter el Programa Presupuesto a aprobación ante la JIA.</p> <p><b>Ob2:</b> El documento debe traducirse para su divulgación mediante solicitud a la Unidad de Idiomas.</p>

**Proceso**

**3.3. Programación y Presupuestación.**

<b>Objetivo</b>	Determinar las acciones operativas y la asignación de recursos presupuestarios, según los lineamientos y planes establecidos para la gestión oportuna, uniforme y confiable del IICA.
<b>Alcance</b>	Nivel hemisférico. Acciones técnico-normativas y de ejecución. Centralización en Sede Central. Descentralización a nivel operativo por país.
<b>Normativa Específica</b>	1. Convención y reglamentos del IICA.
<b>Sistemas Informáticos</b>	SAP (FM, CO, PS, GM, FI) – SUGI - MS Office (Excel) – OneDrive, SIG.
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de cumplimiento del plan de programación y presupuestación.</li> <li>• Porcentaje de entidades organizativas y proyectos que programan y presupuestan oportunamente.</li> <li>• Porcentaje de requerimientos y solicitudes ajuste al PAA aplicadas efectivamente.</li> </ul>

<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>
3.3 Programación y Presupuestación.	3.3.1 Formulación del Plan de Acción Anual.
	3.3.2 Programación y Presupuestación de Proyectos Nuevos.
	3.3.3 Ajustes al Plan de Acción Anual.

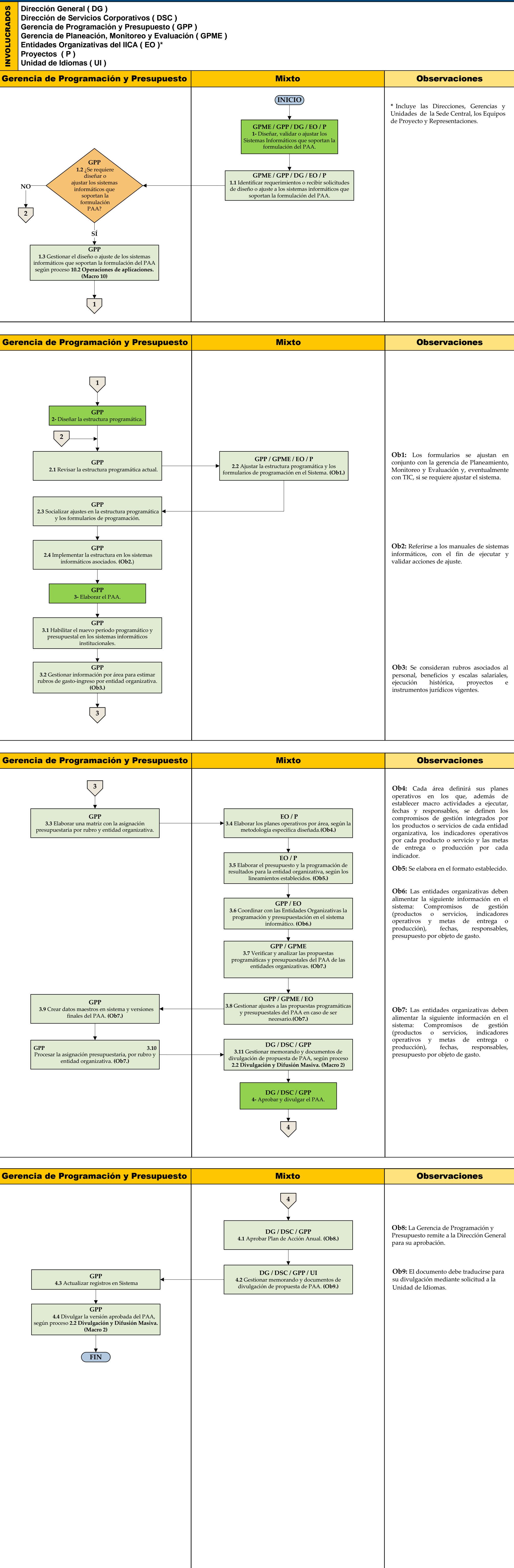
## Subproceso

### 3.3.1. Formulación del Plan de Acción Anual.

<b>Objetivo</b>	Determinar los compromisos de gestión (productos o servicios, indicadores operativos y metas de entrega o producción), actividades, fechas, responsables y presupuestos por objeto de gasto que se deben ejecutar para obtener los resultados esperados de los Planes Tácticos.	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Referencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Plan de Acción Anual vigente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Modelo de Planificación.</li><li>Planes Estratégicos y Tácticos del IICA.</li><li>Informes de gestión táctica y operativa.</li></ul>
<b>Productos</b>	Plan de Acción Anual actualizado.	

### 3.3 Programación y Presupuestación.

#### 3.3.1 Formulación del Plan de Acción Anual.



## Subproceso

### 3.3.2 Programación y presupuestación de proyectos nuevos.

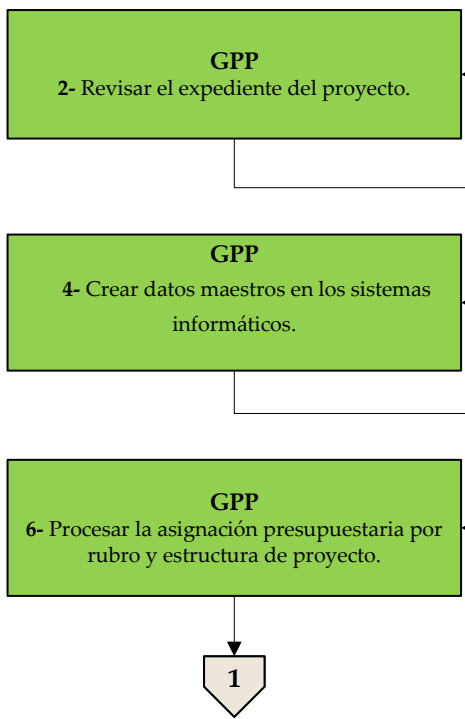
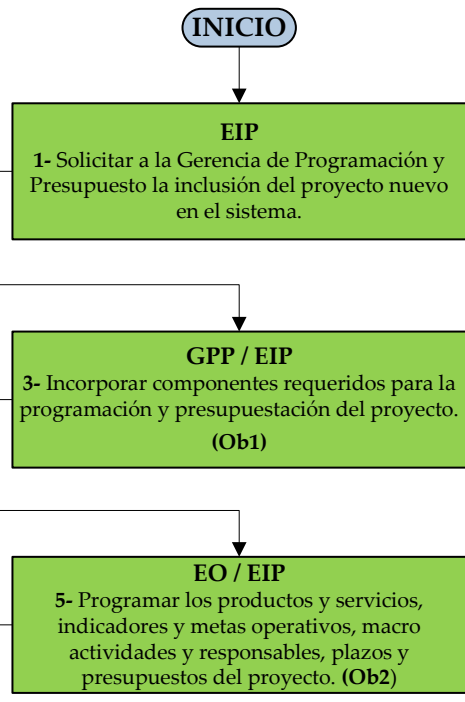
<b>Objetivo</b>	Determinar la programación de actividades y presupuestos requeridos para ejecutar los proyectos aprobados.	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Referencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Proyectos nuevos aprobados estratégicamente alineados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planes Estratégicos y Tácticos del IICA.</li><li>Propuestas proyectos con componentes técnicos, financieros, sociales, jurídicos y logísticos.</li><li>Informes de gestión táctica y operativa.</li></ul>
<b>Productos</b>	Proyectos nuevos aprobados programados y presupuestados.	

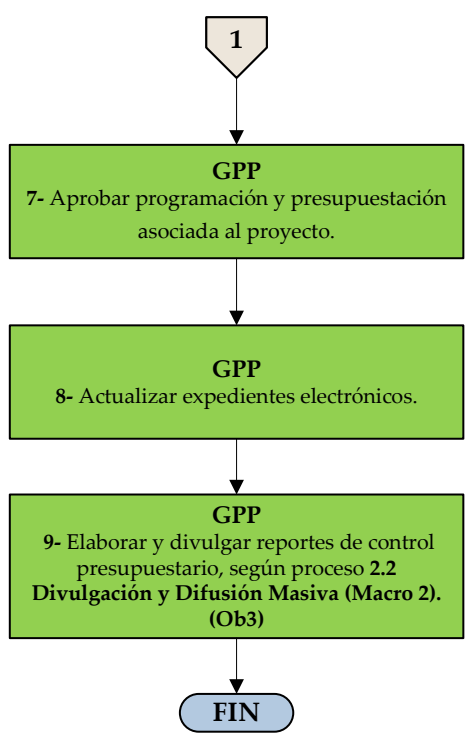
### 3.3 Programación y Presupuestación.

#### 3.3.2 Programación y presupuestación de proyectos nuevos.

INVOLUCRADOS

Dirección/Subdirección General ( D/SDG )  
Gerencia de Programación y Presupuesto ( GPP )  
Entidades Organizativas del IICA ( EO )\*  
Equipos Impulsores de Proyectos ( EIP )  
Unidad de Idiomas ( UI )

Gerencia de Programación y Presupuesto	Mixto	Observaciones
		<p>* Incluye las Direcciones, Gerencias y Unidades de la Sede Central, los Equipos de Proyecto y Representaciones.</p> <p><b>Ob1:</b> La Gerencia de Programación y Presupuesto identifica toda la información requerida para la programación y presupuestación. En caso de requerir información o documentación adicional, el proponente la solicita al equipo impulsor de proyecto quien la elabora y proporciona.</p> <p><b>Ob2:</b> La base para incluir estos datos es el detalle del perfil del proyecto.</p>

Gerencia de Programación y Presupuesto	Mixto	Observaciones
		<p><b>Ob3:</b> Se incluyen los formularios de programación y presupuestación.</p>

## Subproceso

### 3.3.3. Ajustes al Plan de Acción Anual.

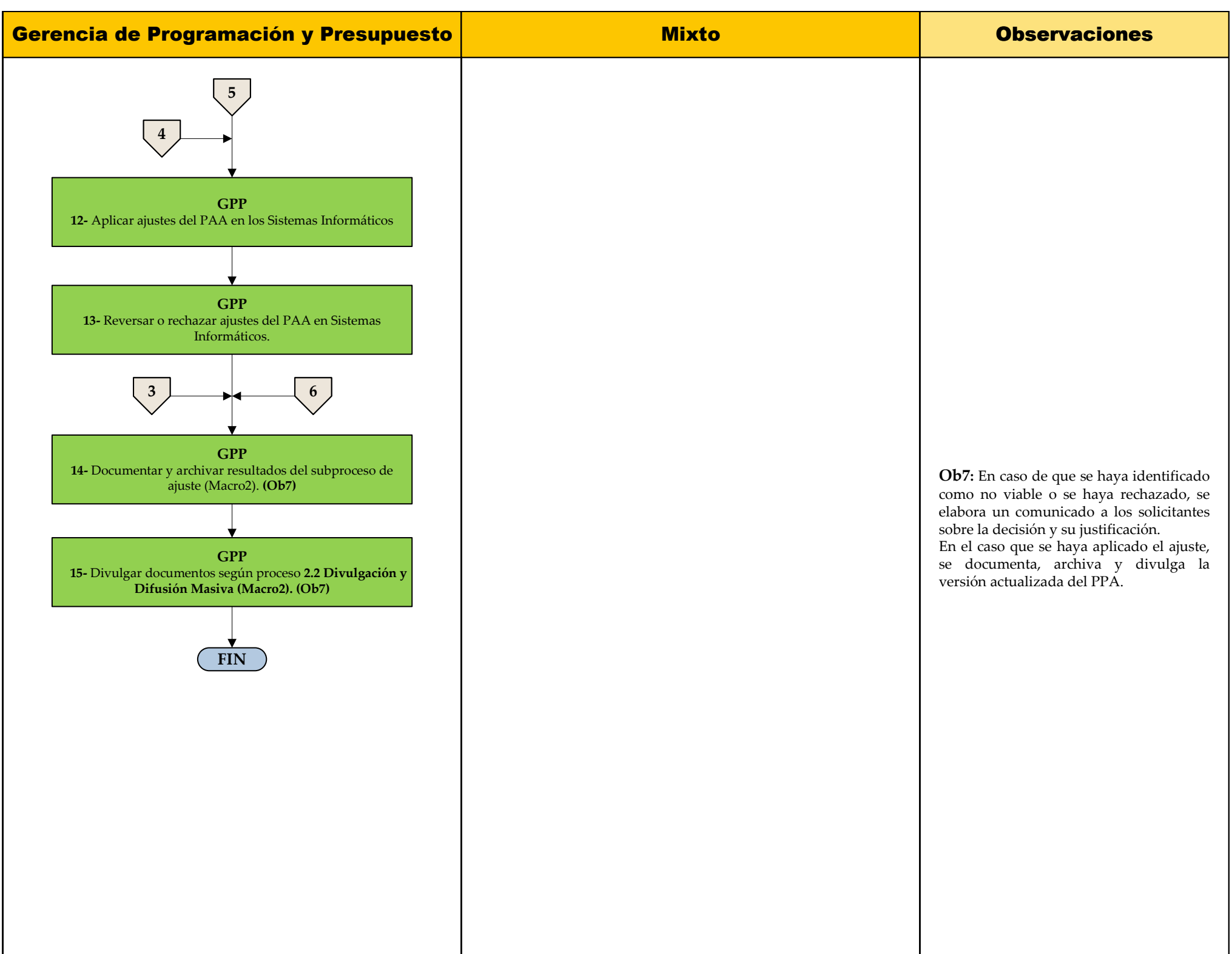
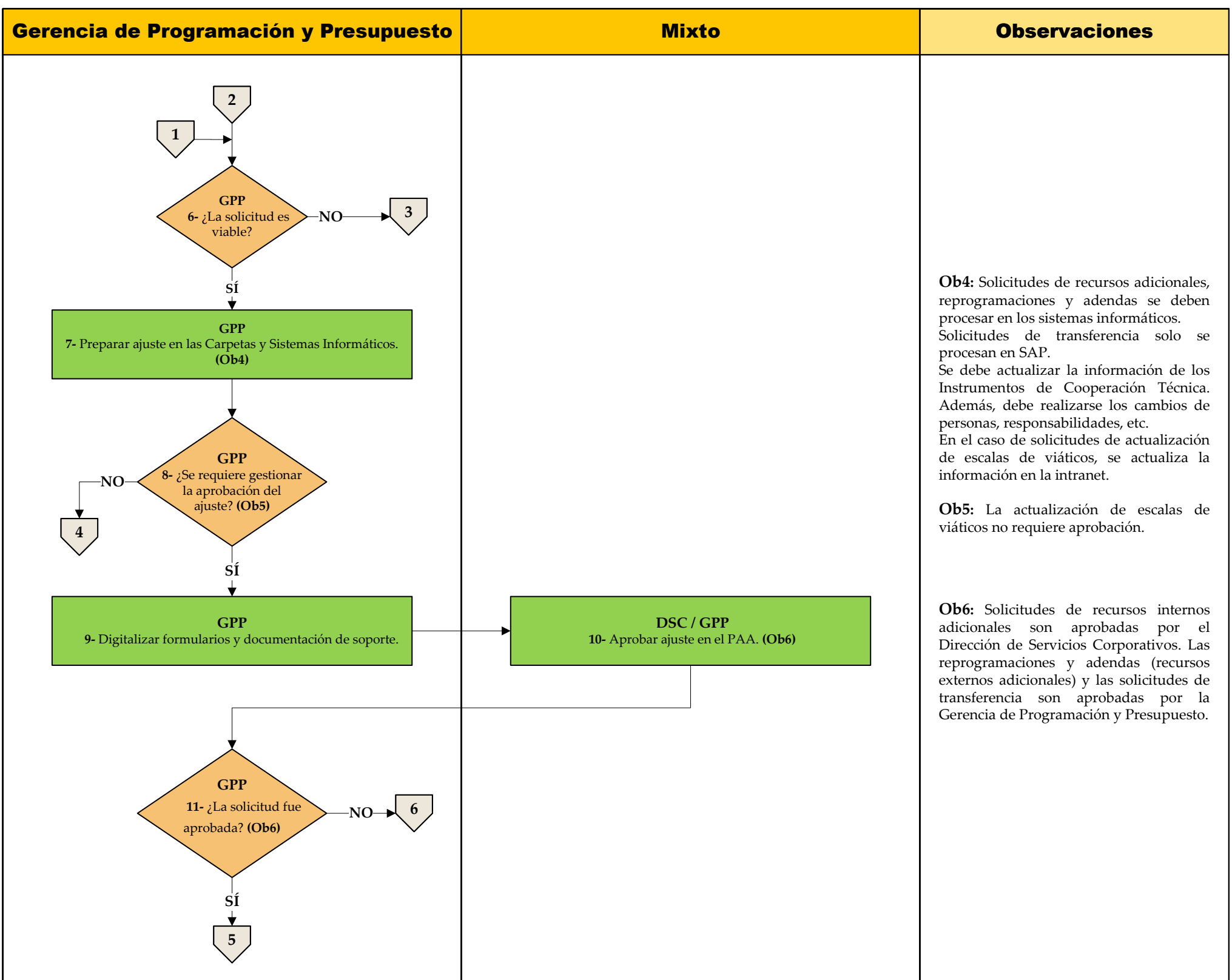
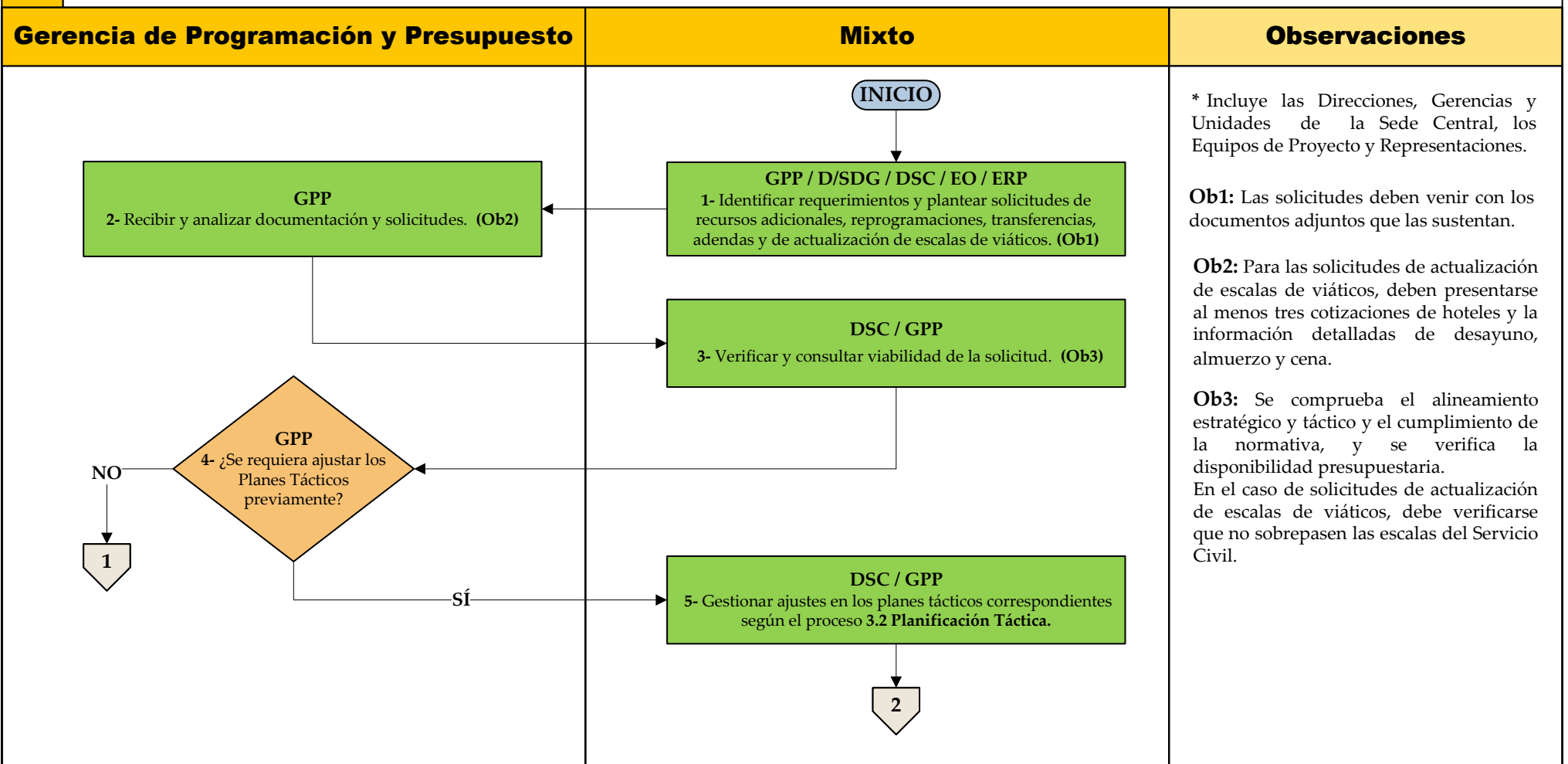
<b>Objetivo</b>	Incorporar los ajustes requeridos al plan de acción anual, con el fin de garantizar su alineamiento, utilidad y efectividad.	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Referencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Plan de Acción Anual vigente.</li><li>Solicitudes de ajuste al PAA.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planes Estratégicos y Tácticos del IICA.</li><li>Documentación de soporte a las solicitudes de ajuste.</li></ul>
<b>Productos</b>	Plan de Acción Anual Ajustado. Escalas de viáticos de viaje actualizadas.	

**3.3 Programación y Presupuestación.**

**3.3.3 Ajustes al Plan de Acción Anual.**

**INVOLUCRADOS**

Dirección/Subdirección General ( D/SDG )  
Dirección de Servicios Corporativos ( DSC )  
Gerencia de Programación y Presupuesto ( GPP )  
Entidades Organizativas del IICA ( EO )\*  
Equipos Responsables de Proyectos ( ERP )





## Proceso

### 3.4 Monitoreo, Evaluación y Capitalización de la Gestión.

<b>Objetivo</b>	Garantizar el cumplimiento del Marco Estratégico y los planes de nivel estratégico, táctico y operativo mediante la gestión efectiva del Monitoreo, Evaluación y Capitalización de la Gestión.
<b>Alcance</b>	Nivel hemisférico, regional y nacional. Acciones técnico-normativas y de ejecución. Centralización en Sede Central. Descentralización a nivel operativo por región y país.
<b>Normativa Específica</b>	1. Convención y reglamentos del IICA. 2. Política de evaluación institucional. 3. Acuerdos específicos con las contrapartes (algunos exigen los mecanismos de control y evaluación).
<b>Sistemas Informáticos</b>	SAP, SAPIENS, SUGI, Workspace.
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de cumplimiento de resultados y de gestión institucional de Planes Estratégico, Tácticos y Operativos.</li> <li>• Porcentaje de ejecución presupuestaria.</li> <li>• Porcentaje de implementación de acciones correctivas a nivel estratégico, táctico y operativo.</li> </ul>

Proceso	Subproceso
3.4 Monitoreo, Evaluación y Capitalización de la Gestión.	3.4.1 Organización del monitoreo y evaluación de la gestión.
	3.4.2 Monitoreo de la gestión.
	3.4.2.1 Procedimiento para el monitoreo y seguimiento de riesgos institucionales.
	3.4.3 Evaluación y capitalización de la gestión.
	3.4.3.1 Procedimiento para la evaluación del sistema de gestión de riesgos institucionales.

## Subproceso

### 3.4.1 Organización del monitoreo y evaluación de la gestión.

<b>Objetivo</b>	Definir la estrategia de monitoreo y evaluación de la gestión institucional a partir del nuevo PMP	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Referencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo PMP.</li> <li>• Política de Evaluación Institucional.</li> <li>• Herramientas informáticas operando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes Estratégicos y Tácticos vigentes.</li> <li>• Informes de Gestión Estratégica y Táctica anteriores.</li> <li>• Informes de auditoría.</li> </ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de monitoreo y evaluación aprobada.</li> <li>• Rutinas de monitoreo y evaluación implementadas.</li> <li>• Divulgación de la estrategia de monitoreo y evaluación.</li> </ul>	

### 3.4.1 Organización del monitoreo y evaluación de la gestión.

INVOLUCRADOS

**Dirección de Servicios Corporativos (DSC)**  
**Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación (GPME)**

Dirección de Servicios Corporativos	Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación	Observaciones
<div data-bbox="210 938 625 1081" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>DSC</b></p> <p>3. Aprobar la estrategia de monitoreo y evaluación y sus planes anuales.</p> </div>	<div style="text-align: center;"> <div data-bbox="1108 654 1222 695" style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 2px 10px; margin-bottom: 5px;">INICIO</div> <div style="margin-bottom: 10px;">↓</div> <div data-bbox="957 743 1373 886" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>GPME</b></p> <p>1. Definir la estrategia de monitoreo y evaluación a partir de un nuevo PMP. (Ob1)</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">↓</div> <div data-bbox="957 938 1373 1081" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>GPME</b></p> <p>2. Revisar la normativa o lineamientos de monitoreo y evaluación vigentes.</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">↓</div> <div data-bbox="957 1138 1373 1281" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>GPME</b></p> <p>4. Realizar divulgación de la política de monitoreo y evaluación.</p> </div> <div style="margin-bottom: 10px;">↓</div> <div data-bbox="1108 1330 1222 1370" style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 2px 10px;">FIN</div> </div>	<p><b>Ob1:</b> Se realiza cada 4 años alineado al PMP.</p>

## Subproceso

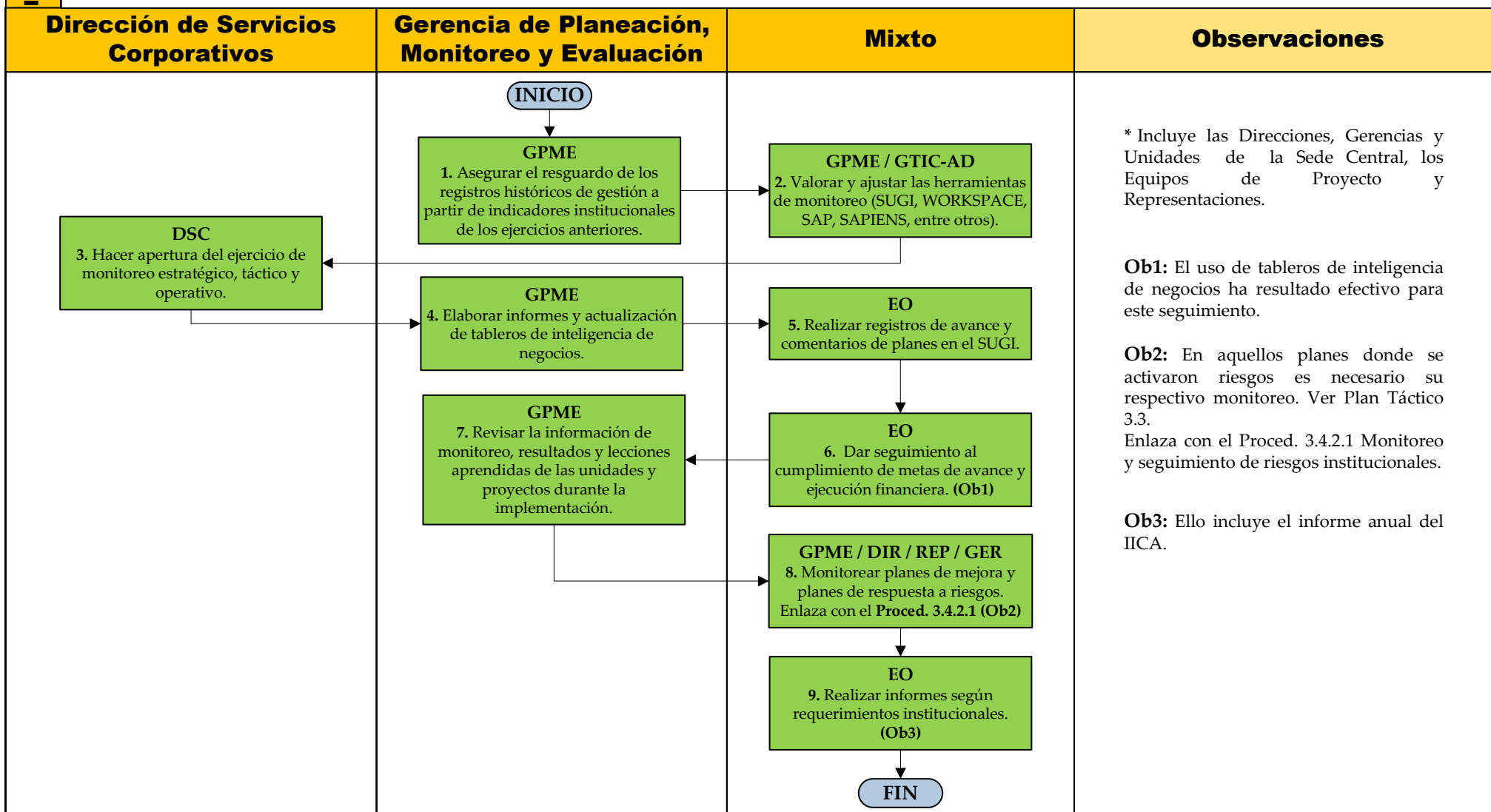
### 3.4.2 Monitoreo de la gestión.

<p><b>Objetivo</b></p>	<p>Aplicar los mecanismos de monitoreo institucional aprobados para garantizar la efectiva implementación de los planes, programas, proyectos y sus resultados.</p>	
<p><b>Entradas</b></p>	<p><b>Insumos</b></p>	<p><b>Referencias</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de M&amp;E aprobada.</li> <li>• Planes anuales de M&amp;E aprobados.</li> <li>• Mecanismos e instrumentos de M&amp;E estratégicos y tácticos vigentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes Estratégicos y Tácticos vigentes.</li> <li>• Informes de Gestión Estratégica y Táctica anteriores.</li> <li>• Buenas prácticas de evaluación estratégica y táctica.</li> </ul>
<p><b>Productos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros históricos de gestión resguardados.</li> <li>• Herramientas de monitoreo institucional ajustadas y validadas.</li> <li>• Informes de monitoreo elaborados y divulgados.</li> <li>• Tableros de inteligencia de negocios actualizados y compartidos.</li> <li>• Planes de mejora y planes de respuesta a riesgos monitoreados.</li> </ul>	

### 3.4.2 Monitoreo de la gestión.

INVOLUCRADOS

**Dirección de Servicios Corporativos (DSC)**  
**Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación (GPME)**  
**Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicación y Agricultura Digital (GTIC-AD)**  
**Direcciones, Representaciones y Gerencias (DIR / REP / GER)**  
**Entidades Organizativas (EO)\***



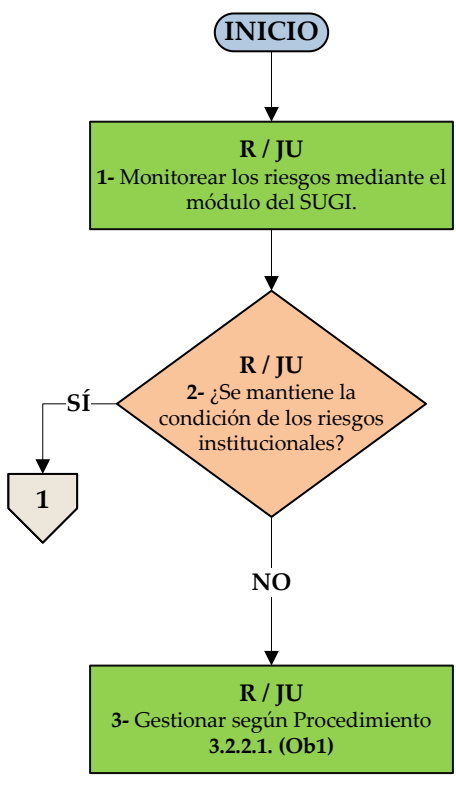
### 3.4.2.1 Procedimiento para el monitoreo y seguimiento de riesgos institucionales.

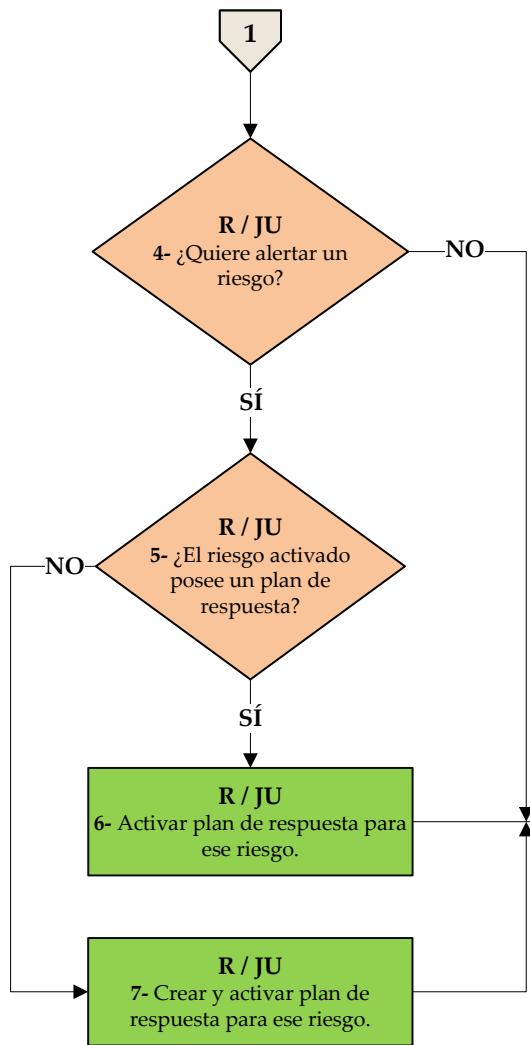
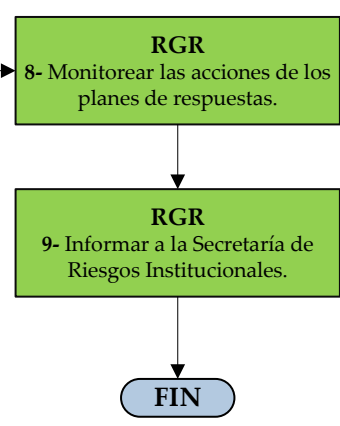
<p><b>Objetivo</b></p>	<p>Vigilar el comportamiento de los riesgos identificados en la matriz, asegurando su vigencia, actualización y alerta temprana.</p>	
<p><b>Entradas</b></p>	<p><b>Insumos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de riesgos.</li> <li>• Planes de respuesta.</li> <li>• Datos socioeconómicos.</li> <li>• Comunicaciones institucionales.</li> </ul>	<p><b>Referencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones oficiales de prensa.</li> <li>• Comunicaciones de contrapartes y socios estratégicos.</li> <li>• Cambios en política y estrategia institucional.</li> </ul>
<p><b>Productos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de riesgos monitoreada y actualizada.</li> <li>• Riesgos materializados alertados.</li> </ul>	

### 3.4.2.1 Procedimiento para el monitoreo y seguimiento de riesgos institucionales.

INVOLUCRADOS

Representante (R)  
Jefatura de Unidad (JU)  
Gerencia de Planificación Monitoreo y Evaluación (GPME)  
Responsable de Gestión de Riesgos (RGR)  
Secretaría de Riesgos (SR)

Entidad Organizativa IICA	GPME	Observaciones
		<p><b>Ob1:</b> Pasa al punto 2 del Procedimiento 3.2.2.1 Identificación, registro y análisis de riesgos institucionales.</p>

Entidad Organizativa IICA	GPME	Observaciones
		

## Subproceso

### 3.4.3 Evaluación y capitalización de la gestión.

<p><b>Objetivo</b></p>	<p>Aplicar los mecanismos de evaluación institucional aprobados para demostrar la efectiva implementación de los planes, programas, proyectos y sus resultados, así como generar aprendizajes a partir de las experiencias de cooperación.</p>	
<p><b>Entradas</b></p>	<p><b>Insumos</b></p>	<p><b>Referencias</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de M&amp;E aprobada.</li> <li>• Planes anuales de M&amp;E aprobados.</li> <li>• Mecanismos e instrumentos de M&amp;E estratégicos y tácticos vigentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes Estratégicos y Tácticos vigentes.</li> <li>• Informes de Gestión Estratégica y Táctica anteriores.</li> <li>• Buenas prácticas de evaluación estratégica y táctica.</li> <li>• Manual de capitalización de experiencias.</li> </ul>
<p><b>Productos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de evaluación anual elaborado y aprobado.</li> <li>• Instrumentos de evaluación y autoevaluación ajustados y validados.</li> <li>• Ejercicios de evaluación realizados según el plan anual.</li> <li>• Informes de evaluación elaborados y presentados a las instancias respectivas.</li> <li>• Reportes de experiencias capitalizadas.</li> <li>• Formación en capitalización de experiencias del IICA.</li> </ul>	



### 3.4.3 Evaluación y capitalización de la gestión.

<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>Dirección de Servicios Corporativos (DSC)</b> <b>Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación (GPME)</b> <b>Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicación y Agricultura Digital (GTIC-AD)</b> <b>Entidades Organizativas (EO)*</b>			
	Dirección de Servicios Corporativos	Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación	Entidades Organizativas	Mixto
	<p>* Incluye las Direcciones, Gerencias y Unidades de la Sede Central, los Equipos de Proyecto y Representaciones.</p> <p><b>Ob1:</b> Bajo demanda se atienden las solicitudes de evaluación extraordinarias con la autorización del Director General.</p> <p><b>Ob2:</b> Se formalizan el calendario de misiones de evaluación y en el SUGI se habilita el nuevo periodo para que las unidades autoevalúen sus instrumentos.</p> <p><b>Ob3:</b> Incluye la evaluación de la matriz de riesgos institucionales. Enlaza con el Proced. 3.4.3.1 Evaluación del sistema de gestión de riesgos institucionales.</p>			

Dirección de Servicios Corporativos	Gerencia de Planeación, Monitoreo y Evaluación	Entidades Organizativas	Mixto	Observaciones
	<p><b>Ob4:</b> Los procesos de capitalización utilizan la metodología institucional y se conectan con el proceso de gestión del conocimiento del IICA.</p>			

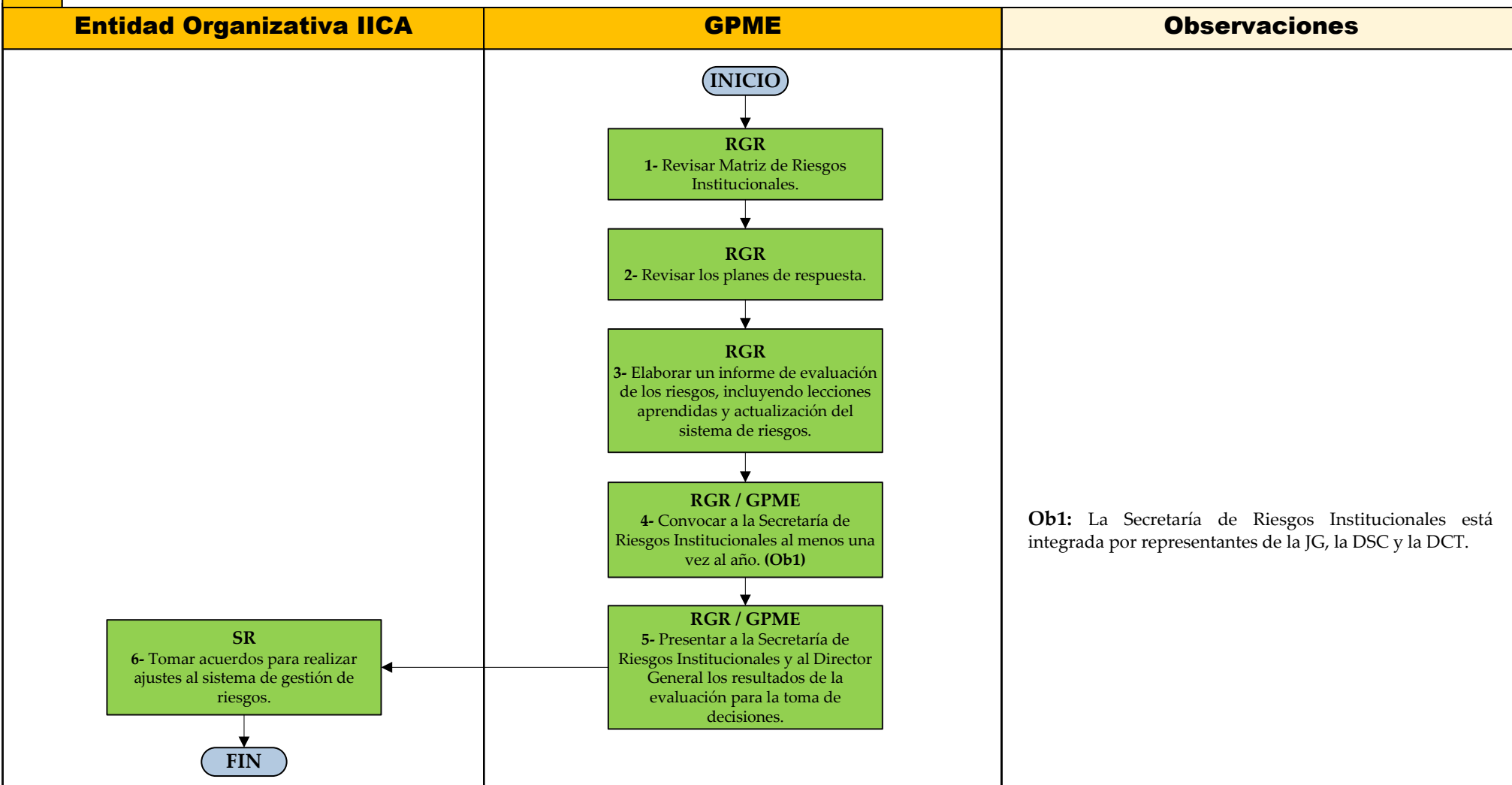
### 3.4.3.1 Procedimiento para la evaluación del sistema de gestión de riesgos institucionales.

<b>Objetivo</b>	Revisar el procedimiento institucional de riesgos para asegurar su efectividad y vigencia.	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Referencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes de monitoreo de riesgos.</li><li>• Tablero de riesgos institucionales.</li><li>• Reporte de alertas de riesgos.</li><li>• Matriz institucional de riesgos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan de Mediano Plazo.</li><li>• Modelo de negocios.</li><li>• Política social y ambiental del IICA.</li><li>• Guía de Gestión de Riesgos del IICA.</li></ul>
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema de riesgos institucionales operando efectivamente.</li></ul>	

### 3.4.3.1 Procedimiento para la evaluación del sistema de gestión de riesgos institucionales.

**INVOLUCRADOS**

Representante (R)  
Jefatura de Unidad (JU)  
Gerencia de Planificación Monitoreo y Evaluación (GPME)  
Responsable de Gestión de Riesgos (RGR)  
Secretaría de Riesgos (SR)



**Proceso**

**3.5. Diseño Organizacional.**

<b>Objetivo</b>	Orientar el diseño, la implementación efectiva y la actualización de los procesos y la estructura requeridas por el IICA para el cumplimiento del marco estratégico.
<b>Alcance</b>	Nivel hemisférico. Acciones técnico-normativas y de ejecución. Centralización en Sede Central. Descentralización a nivel operativo por región y país.
<b>Normativa Específica</b>	1. Convención y reglamentos del IICA.
<b>Sistemas Informáticos</b>	
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de requerimientos de diseño o rediseño de procesos y procedimientos satisfechas.</li> <li>• Porcentaje de requerimientos de diseño o reestructuración de entidades organizativas satisfechas.</li> <li>• Porcentaje de procesos y procedimientos implementados.</li> <li>• Porcentaje de cambios en la estructura organizacional implementados.</li> </ul>

<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>
3.5 Diseño Organizacional.	3.5.1 Desarrollo de Procesos y Procedimientos.
	3.5.2 Diseño de Estructura Organizacional.
	3.5.2.1 Procedimiento para la gestión de redes.
	3.5.3 Gestión del Cambio Organizacional.
	3.5.4 Manejo documental de manuales y formularios institucionales.

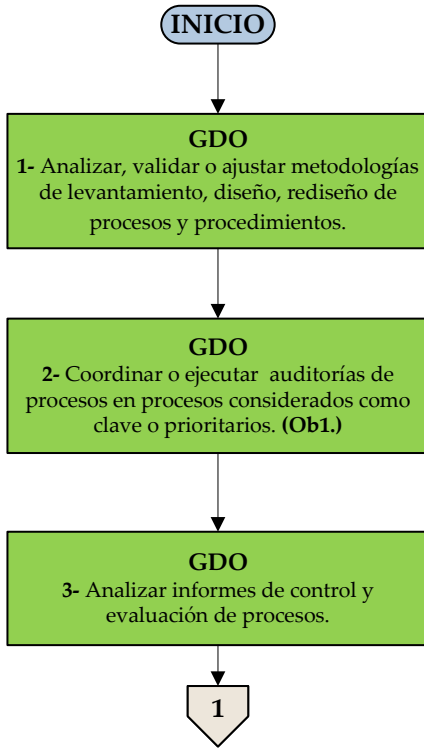
## Subproceso

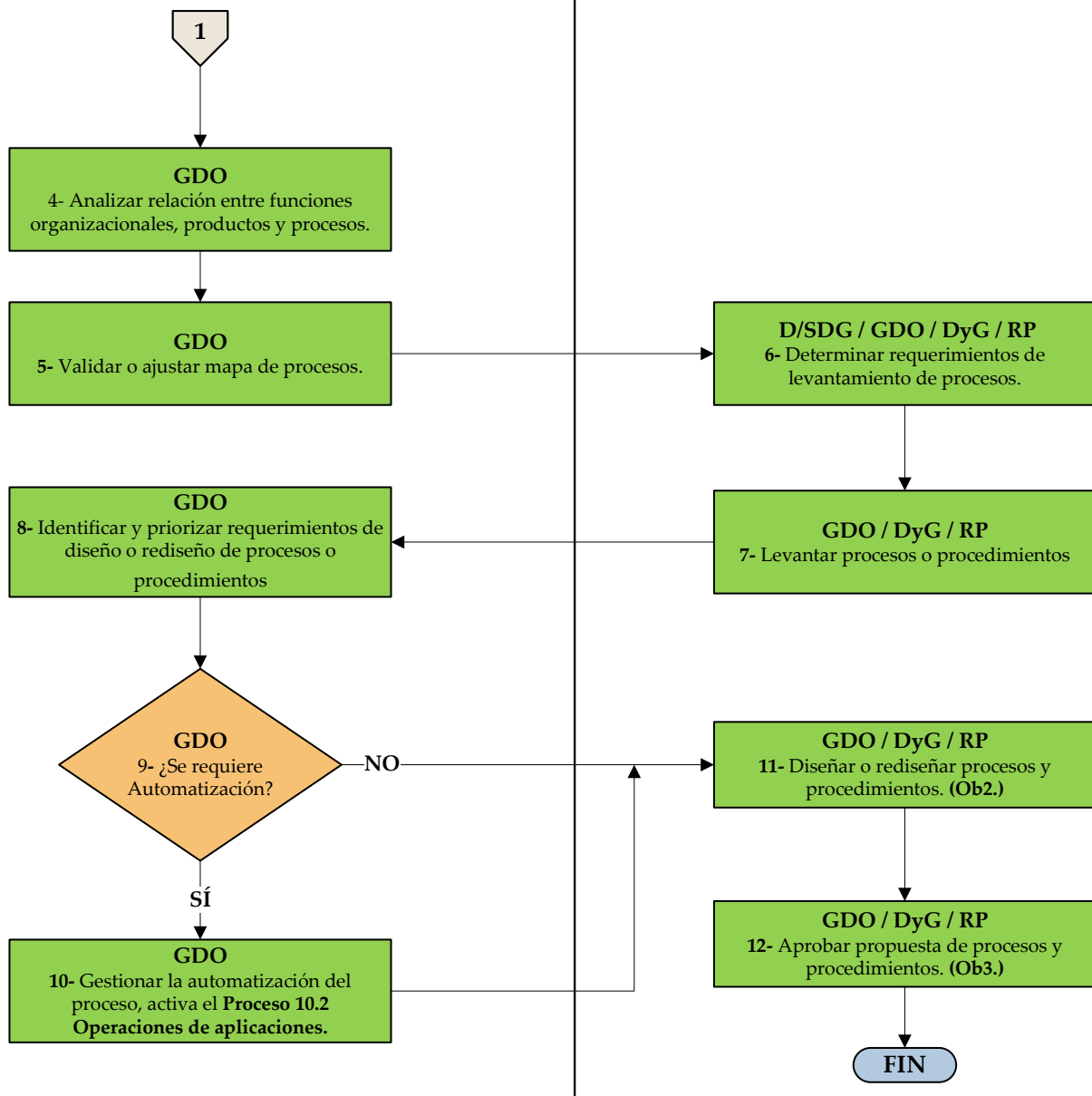
### 3.5.1. Desarrollo de procesos y procedimientos institucionales.

<b>Objetivo</b>	Diseñar los procesos y procedimientos para asegurar el cumplimiento del marco estratégico y el modelo de negocios procurando la prestación de productos y servicios de alto valor.	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Referencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Requerimientos de diseño de procesos y procedimientos.</li><li>Manuales de procesos y procedimientos vigentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Metodologías de levantamiento, diseño y rediseño de procesos y procedimientos actuales.</li><li>Informes de implementación de diseño organizacional.</li></ul>
<b>Productos</b>	Manuales de procesos y procedimientos actualizados.	

### 3.5 Diseño Organizacional.

#### 3.5.1 Desarrollo de procesos y procedimientos institucionales.

<b>INVOLUCRADOS</b>	Dirección/Subdirección General ( D/SDG ) Gerencia de Diseño Organizacional ( GDO ) Direcciones y Gerencias del IICA ( DyG ) Representaciones País ( RP )		
	<b>Direcciones y Gerencias del IICA</b>	<b>Mixto</b>	<b>Observaciones</b>
			<p><b>Ob1:</b> Las Auditorías también pueden ser realizadas por la Auditoría Interna del IICA. En estos estudios se identifica la brecha existente entre los procesos diseñados y la manera en que actualmente se ejecutan los procesos. También, se identifica si efectivamente los procesos generan los productos, para los cuales se diseñaron, y si los indicadores de proceso son efectivos e impulsan la mejora continua.</p>

<b>Direcciones y Gerencias del IICA</b>	<b>Mixto</b>	<b>Observaciones</b>
		<p><b>Ob2:</b> Las Direcciones, Gerencias y RP participan como contrapartes técnicas en el diseño o rediseño de los procesos. Lo cual incluye la automatización de procesos o procedimientos.</p> <p><b>Ob3:</b> Las Direcciones respectivas aprueba los procesos de Sede Central. Las Representaciones aprueban sus procesos. En ambos casos la GDO asegura el alineamiento Institucional.</p>

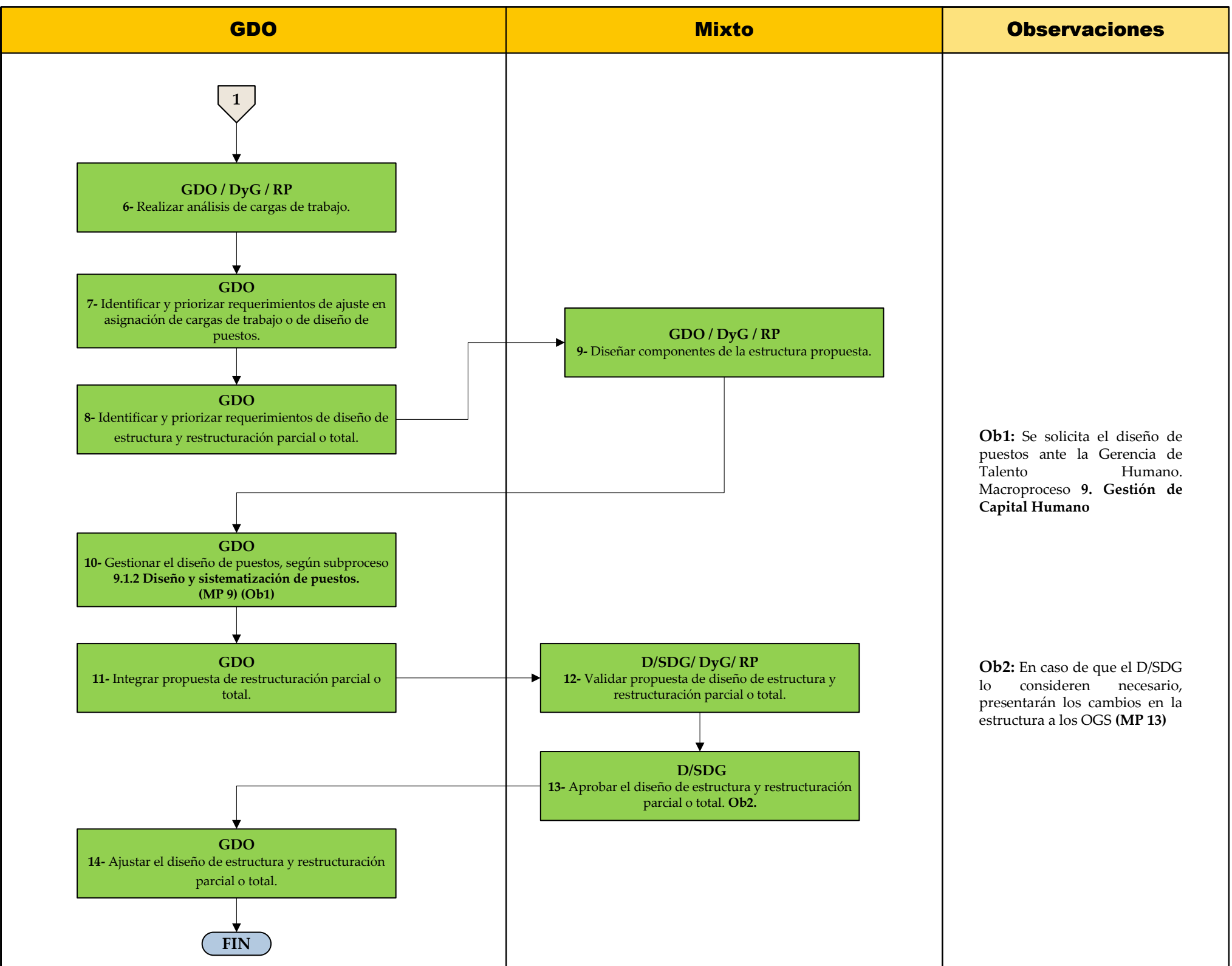
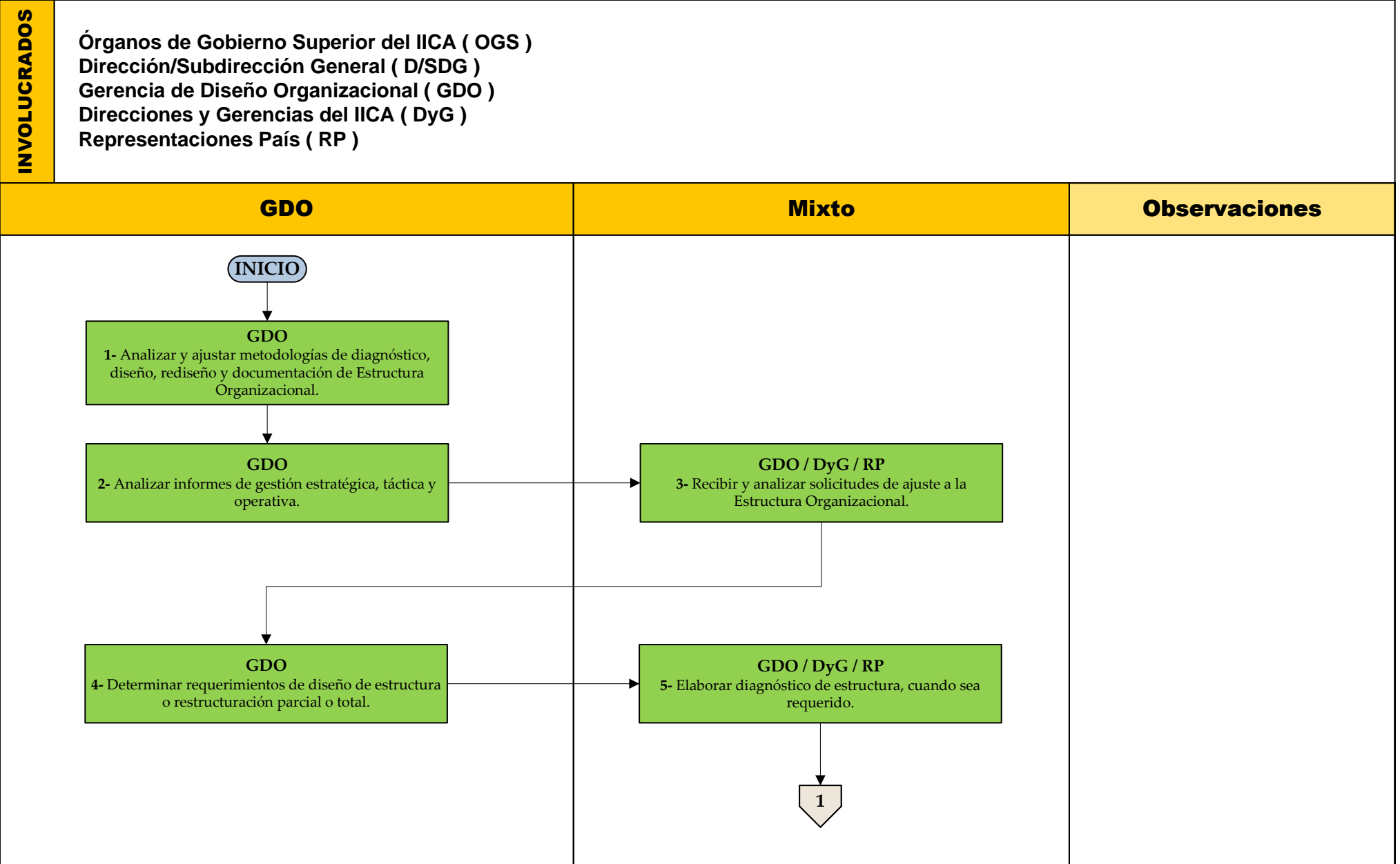
## Subproceso

### 3.5.2. Diseño de Estructura Organizacional.

<b>Objetivo</b>	Diseñar la estructura organizacional requerida para asegurar el cumplimiento del marco estratégico y el modelo de negocios facilitando la implementación de los procesos y procedimientos del IICA.	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Referencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Requerimientos de diseño de estructura.</li><li>Manuales de organización y estructura vigentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Manuales de procesos y procedimientos vigentes.</li><li>Metodologías de diagnóstico, diseño, rediseño y documentación de estructura organizacional.</li><li>Informes de implementación de diseño organizacional.</li></ul>
<b>Productos</b>	Manuales de organización y estructura actualizados.	

### 3.5 Diseño Organizacional.

#### 3.5.2 Diseño de Estructura Organizacional.





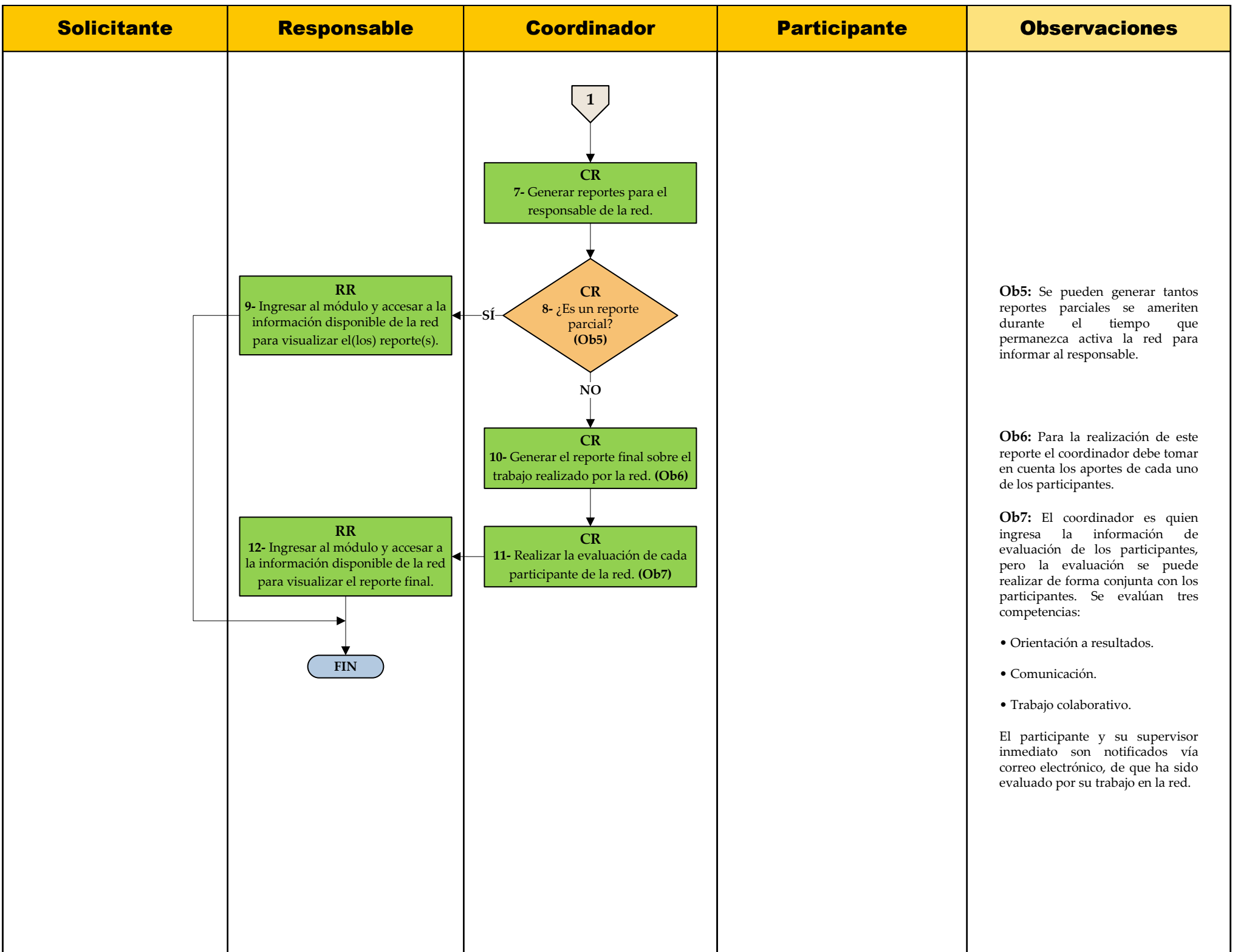
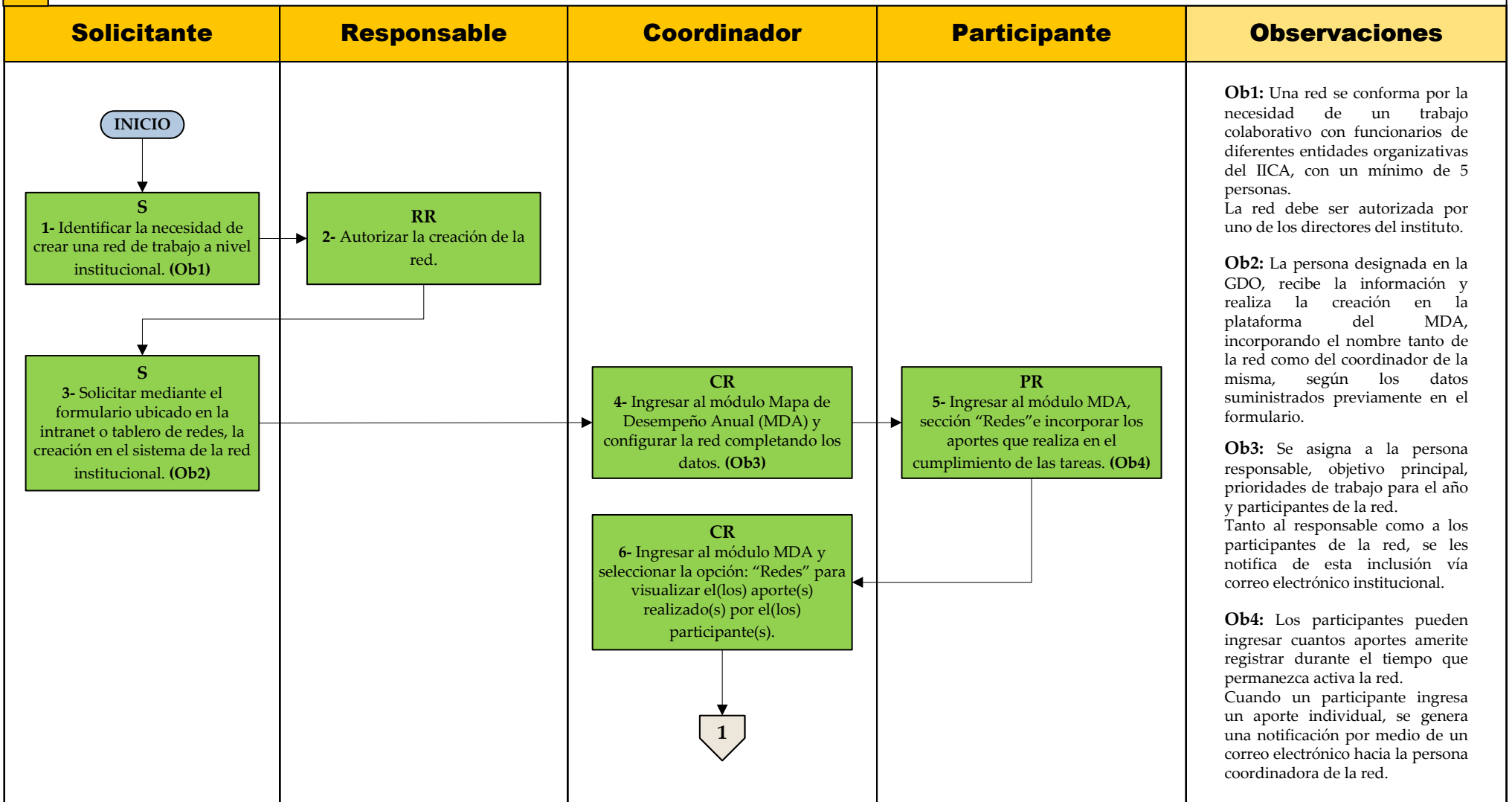
### 3.5.2.1 Procedimiento para la Gestión de Redes.

<p><b>Objetivo</b></p>	<p>Proveer a los integrantes de las redes internas del IICA, un instrumento para planear y establecer las prioridades anuales de la red y visibilizar, dar seguimiento y evaluar anualmente los aportes individuales y los logros de la red.</p>	
<p><b>Entradas</b></p>	<p><b>Insumos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Mediano Plazo.</li> <li>• Planes de Acción Anual de las Entidades Organizativas</li> </ul>	<p><b>Referencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de usuario para el seguimiento y la evaluación del trabajo en red.</li> <li>• Guía para la formulación de proyectos en red.</li> </ul>
<p><b>Productos</b></p>	<p>Redes conformadas en alineamiento a la estrategia institucional.</p>	

### 3.5.2.1 Procedimiento para la Gestión de Redes.

INVOLCRADOS

Responsable de la Red ( RR )  
Coordinador de la Red ( CR )  
Participante de la Red ( PR )



## Subproceso

### 3.5.3. Gestión del Cambio Organizacional.

<b>Objetivo</b>	Determinar los requerimientos, estrategias y acciones clave de gestión del cambio organizacional que deben impulsarse.	
<b>Entradas</b>	<b>Insumos</b>	<b>Referencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requerimientos de cambio organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuales de procesos y procedimientos vigentes.</li> <li>Manuales de organización y estructura vigentes.</li> <li>Diagnósticos de implementación de diseño organizacional (Procesos y Estructura), de comunicación e imagen (Posicionamiento e Imagen), gestión estratégica y táctica (Acciones Correctivas), capital humano (Clima, Cultura, Desempeño), Sistemas Informáticos (Requerimientos de desarrollo) y Auditoría (Recomendaciones).</li> </ul>
<b>Productos</b>	Plan de Gestión del Cambio.	

### 3.5 Diseño Organizacional.

#### 3.5.3 Gestión del Cambio Organizacional.

**INVOLUCRADOS**

Dirección/Subdirección General ( D/SDG )  
Gerencia de Diseño Organizacional ( GDO )  
Equipos o redes de Gestión del Cambio ( E/RGC )  
Entidades Organizativas ( EO )\*

Gestión de Diseño Organizacional	Mixto	Observaciones
	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; GDO[GDO 1- Organizar equipos responsables de la gestión del cambio. (Ob1)]     GDO --&gt; GDO_ERGC1[GDO / E/RGC 2- Analizar resultados de diagnósticos organizacionales. (Ob2)]     GDO_ERGC1 --&gt; GDO_ERGC2[GDO / E/RGC 3- Identificar requerimientos de alineamiento y cambio organizacional (Procesos, Estructura, Cultura, Personas y Sistemas Informáticos).]     GDO_ERGC2 --&gt; CONECTOR1{1}             </pre>	<p>* Incluye las Direcciones, Gerencias y Unidades de la Sede Central, los Equipos de Proyecto y Representaciones.</p> <p><b>Ob1:</b> Según la naturaleza del cambio se debe impulsar la conformación de equipos o redes de gestión del cambio que se articulen según la temática. La participación de la Gerencia de Talento Humano es clave en estos equipos o redes.</p> <p><b>Ob2:</b> Se consideran los siguientes diagnósticos: de implementación de diseño organizacional (Procesos y Estructura), de comunicación e imagen (Posicionamiento e Imagen), de gestión estratégica y táctica (Acciones Correctivas), de capital humano (Clima, Cultura, Desempeño), Sistemas Informáticos (Req. de desarrollo) y de Auditoría-Recomendaciones).</p>

Gerencia de Diseño Organizacional	Mixto	Observaciones
<pre> graph TD     CONECTOR1{1} --&gt; GDO_ERGC4[GDO / E/RGC 4- Priorizar requerimientos de cambio organizacional e identificar actores internos responsables de su implementación.]     GDO_ERGC4 --&gt; GDO_ERGC5[GDO / E/RGC 5- Definir estrategias de cambio y comunicación por público meta.]     GDO_ERGC5 --&gt; GDO_ERGC6[GDO / E/RGC 6- Definir y desarrollar mecanismos para la gestión de aspectos emocionales ante cambios requeridos.]     GDO_ERGC6 --&gt; GDO_ERGC8[GDO / E/RGC 8- Planificar operativamente los cambios organizacionales en procesos, estructura, cultura, personas y sistemas informáticos, en conjunto con responsables técnicos de su implementación.]     GDO_ERGC8 --&gt; GDO_ERGC9[GDO / EGC 9- Integrar y alinear en caso necesario aspectos operativos del Plan de Gestión de Cambio con el Plan de Acción Anual. (Ob4)]     GDO_ERGC9 --&gt; EGC_EO[EGC / EO 10- Implementar programa de actividades de cambio organizacional.]     EGC_EO --&gt; FIN([FIN])          GDO_ERGC7[GDO 7- Redactar el Plan de Gestión del cambio con base a los insumos del E/RGC. (Ob3)] --&gt; GDO_ERGC8     GDO_ERGC7 --&gt; GDO_ERGC9             </pre>	<p><b>Ob3:</b> El Plan de Gestión del Cambio puede ser Institucional o específico para una determinada situación, siempre debe estar alineado al PMP y a los Planes Tácticos Institucionales.</p> <p><b>Ob4:</b> Subprocesos 3.3.1 Formulación del Plan de Acción Anual o 3.3.3. Ajustes al Plan de Acción Anual, según corresponda.</p>	

**Subproceso**

**3.5.4. Gestión documental de manuales de procesos institucionales.**

<p><b>Objetivo</b></p>	<p>Garantizar la estandarización, control y actualización efectiva de los manuales de procesos Institucionales.</p>	
<p><b>Entradas</b></p>	<p><b>Insumos</b></p>	<p><b>Referencias</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales y formularios de procesos vigentes.</li> <li>• Niveles de control, aprobación, custodia y acceso a manuales y formularios de procesos institucionales vigentes.</li> <li>• Norma de codificación de manuales institucionales vigente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas prácticas de gestión de manuales y formularios organizacionales.</li> </ul>
<p><b>Productos</b></p>	<p>Resguardo efectivo de los manuales y formularios de procesos institucionales. Niveles de control, aprobación, custodia y acceso a manuales y formularios de procesos institucionales actualizados. Norma de codificación de manuales institucionales actualizados. Manuales y formularios de procesos actualizados.</p>	

### 3.5 Diseño Organizacional.

#### 3.5.4 Gestión documental de manuales de procesos institucionales.

INVOLUCRADOS

Dirección/Subdirección General ( D/SDG )  
Direcciones y Gerencias ( D y G )  
Gerencia de Diseño Organizacional ( GDO )  
Entidades Organizativas ( EO )\*

