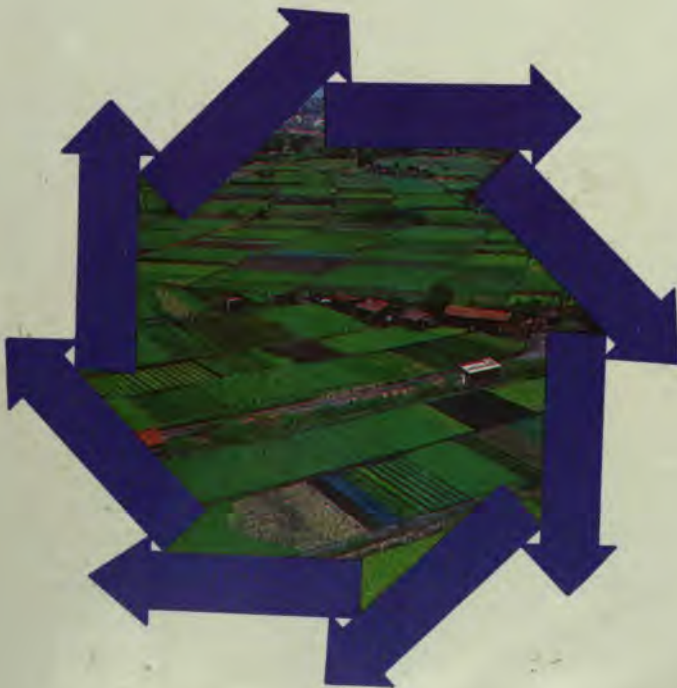


IICA



DIRECTORATE OF PROGRAMMING AND EVALUATION (DIPROE)



CA
4
9d1p

WHAT IS IICA?

The Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA) is the specialized agency for agriculture of the inter-American system. The Institute was founded on October 7, 1942 when the Council of Directors of the Pan American Union approved the creation of the Inter-American Institute of Agricultural Sciences.

IICA was founded as an institution for agricultural research and graduate training in tropical agriculture. In response to changing needs in the hemisphere, the Institute gradually evolved into an agency for technical cooperation and institutional strengthening in the field of agriculture. These changes were officially recognized through the ratification of a new Convention on December 8, 1980. The Institute's purposes under the new Convention are to encourage, facilitate and support cooperation among its 32 Member States, so as to better promote agricultural development and rural well-being.

With its broader and more flexible mandate and a new structure to facilitate direct participation by the Member States in activities of the Inter-American Board of Agriculture (IBA) and the Executive Committee, the Institute now has a geographic reach that allows it to respond to needs for technical cooperation in all of its Member States.

The contributions provided by the Member States and the ties IICA maintains with its 14 Permanent Observers and numerous international organizations provide the Institute with channels to direct its human and financial resources in support of agricultural development throughout the Americas.

The 1987-1993 Medium Term Plan, the policy document that sets IICA's priorities, stresses the reactivation of the agricultural sector as the key to economic growth. In support of this policy, the Institute is placing special emphasis on the support and promotion of actions to modernize agricultural technology and strengthen the processes of regional and subregional integration. In order to attain these goals, the Institute is concentrating its actions on the following five Programs: Agricultural Policy Analysis and Planning; Technology Generation and Transfer; Organization and Management for Rural Development; Trade and Agroindustry; and Agricultural Health.

The Member States of IICA are: Antigua and Barbuda, Argentina, Barbados, Bolivia, Brazil, Canada, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, the Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, Grenada, Guatemala, Guyana, Haiti, Honduras, Jamaica, Mexico, Nicaragua, Panama, Paraguay, Peru, St. Lucia, St. Kitts and Nevis, St. Vincent and the Grenadines, Suriname, Trinidad and Tobago, the United States of America, Uruguay and Venezuela. The Permanent Observers of IICA are: Arab Republic of Egypt, Austria, Belgium, European Communities, Federal Republic of Germany, France, Israel, Italy, Japan, Kingdom of the Netherlands, Portugal, Republic of Korea, Romania, and Spain.

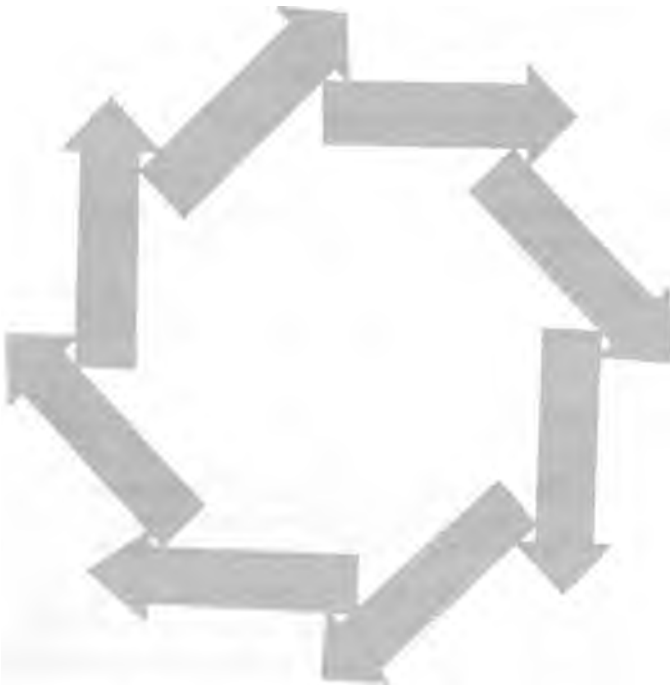
IICA-CIDIA



IICA



**DIRECTORATE OF PROGRAMMING
AND EVALUATION
(DIPROE)**



00003816

IICA
E14
IS9 dip

~~01-006002~~

© Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA).

Compiled by DIPROE. All rights reserved. Reproduction is prohibited without authorization of IICA.

The Inter-American Agricultural Documentation and Information Center (CIDIA), through its Editorial Service and Print Shop, was responsible for the editing, design, typesetting, layout, and printing of this publication.

The Directorate for the Coordination of Institutional Affairs (DICA), through its Language Services Unit, translated the text to English.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Directorate of Programming and Evaluation (DIPROE) / Instituto
Interamericano de Cooperación para la Agricultura — San José,
C.R. : IICA, 1992.
16 p. ; 23 cm.

Publicado en español e inglés (bilingüe).
ISBN 929039195-2

1. Sistemas de evaluación. 2. Sistemas de programación. 3.
Cooperación técnica. 4. Asignación de recursos. I. Título

AGRIS E14

DEWEY 338.9

This book was printed at IICA Headquarters
in Coronado, San Jose, Costa Rica,
in June 1992, with a press run of 250 copies.

INTRODUCTION

The Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA), being a complex organization with broad geographic coverage, requires systems that will facilitate the administration and management of its multiple functions. For this reason, priority has been attached to establishing a Programming and Evaluation System as support for programming and evaluation activities, which, when applied, would upgrade the cooperation the Institute provides to its member countries.

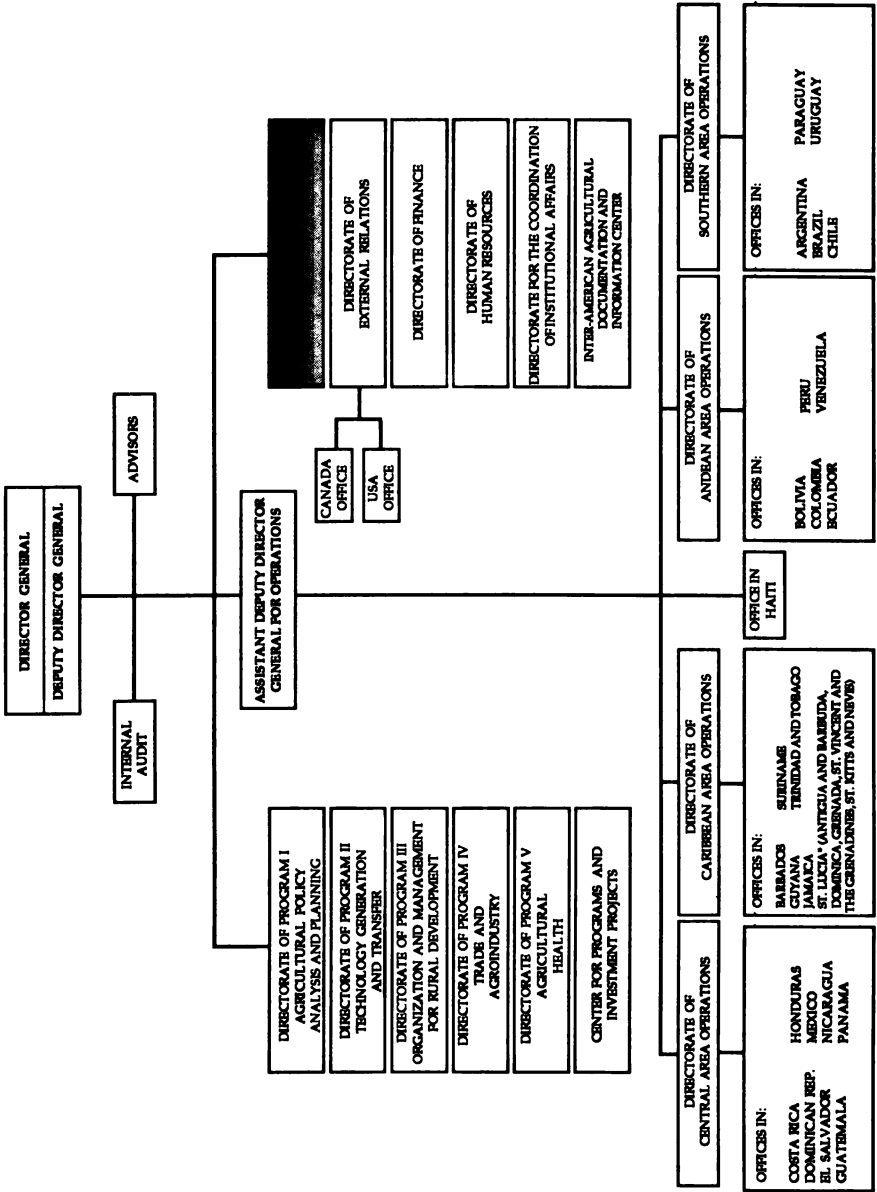
The Directorate of Programming and Evaluation (DIPROE) is responsible for operating and coordinating this System and has developed norms, procedures and instruments which have been adopted by the Institute and used to standardize criteria for preparing legal and technical cooperation instruments, as well as for identifying, preparing and evaluating cooperation instruments and allocating efficiently the resources available to the Institute.

DIPROE is also responsible for defining the orientation of the medium- and long-term strategies of the Institute. To do this, DIPROE analyzes the evaluation and development of the different types of technical cooperation, and makes adjustments in the models, strategies and work plans designed for carrying out IICA's activities.

The most important achievement of the Programming and Evaluation System is that it establishes a logical framework for analysis and decision making which takes into account both the allocation of resources and medium- and long-term strategies.

The objective of this document is to provide a summarized view of the nature, functions and organization of DIPROE, the role it plays in providing support and advice to other units of the Institute, and its achievements as a management support unit.

ORGANIZATIONAL CHART OF THE INTER-AMERICAN INSTITUTE FOR COOPERATION ON AGRICULTURE (1992)



* IICA's cooperation with the countries of the ORCS is coordinated by the Office in Saint Lucia. In each case, it is carried out by local professional and administrative personnel.

THE PROGRAMMING AND EVALUATION SYSTEM

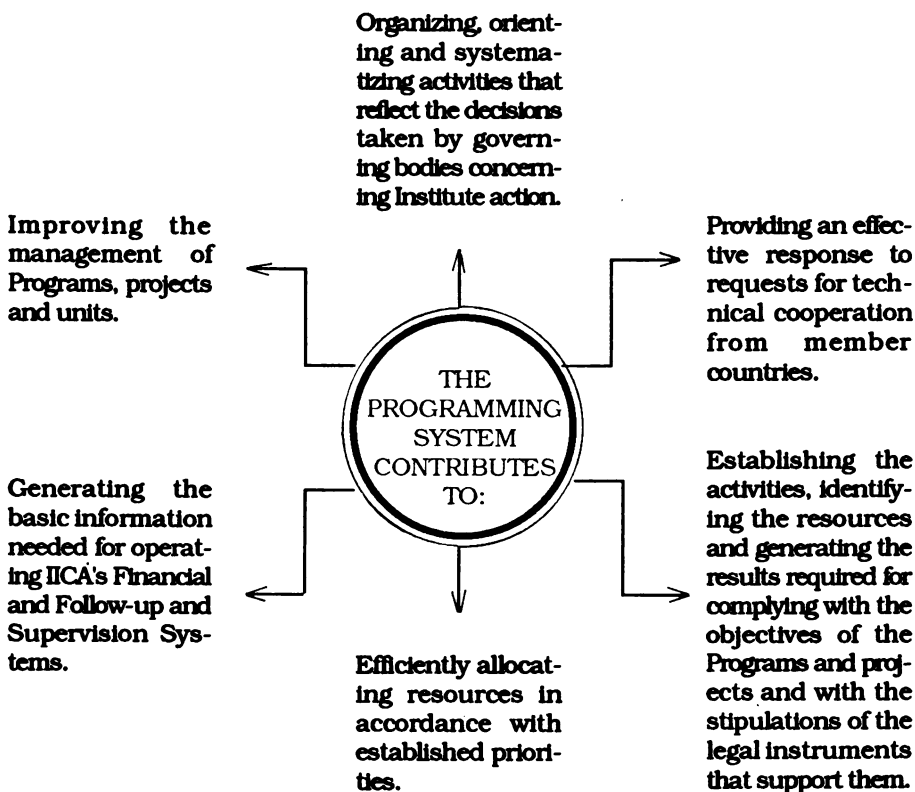
The concept and structure of the present Programming and Evaluation System was set forth initially in the 1987-1993 Medium Term Plan. The task of operating and coordinating the System was assigned to the Directorate of Programming and Evaluation (DIP-ROE), established by the Director General in Executive Order 04/86.

The System is defined as the set of mechanisms used to allocate budgetary resources, to identify, formulate and approve cooperation activities for the member countries in accordance with the objectives and priorities of the 1987-1993 Medium Term Plan, and to provide feedback to senior management through the results of the evaluations of actions undertaken.

The System makes the following possible:

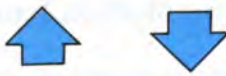
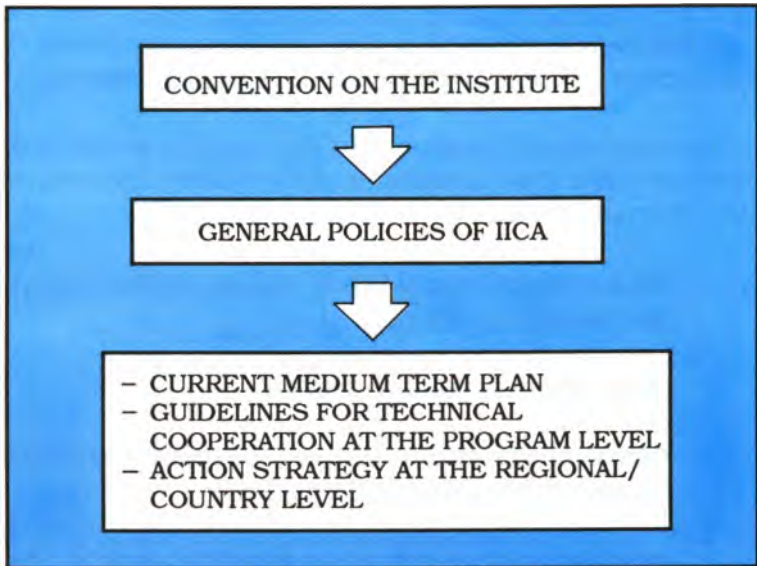
- | | |
|--|---|
| Diagnoses | which enable the Institute to analyze the current status of and outlook for agriculture in the hemisphere, by Area and by individual country. |
| Strategic planning | which includes preparing strategic medium-term plans and documents to define the general policies of the Institute, guidelines for Institute policy on the Programs, and the strategies for action at the Area and country levels. |
| Short-term planning | whose instruments (biennial Program Budget, annual plan of operation, additional plans of operation) make programming flexible. |
| Evaluation of technical cooperation | which includes the various types of analysis IICA carries out, with the participation of external evaluators, the results of which enable IICA to make decisions regarding the focus and implementation of its actions, with the aim of increasing the effectiveness of the services it provides to the member countries. |

CONTRIBUTIONS OF THE PROGRAMMING AND EVALUATION SYSTEM

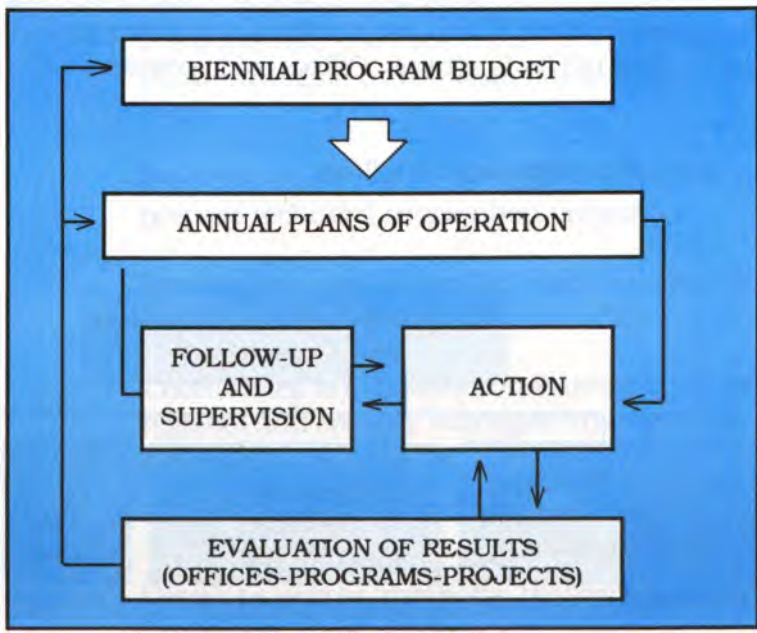


IICA's PROGRAMMING AND EVALUATION PROCESS

**PROSPECTIVE
PLANNING**



**SHORT-TERM
PLANNING**



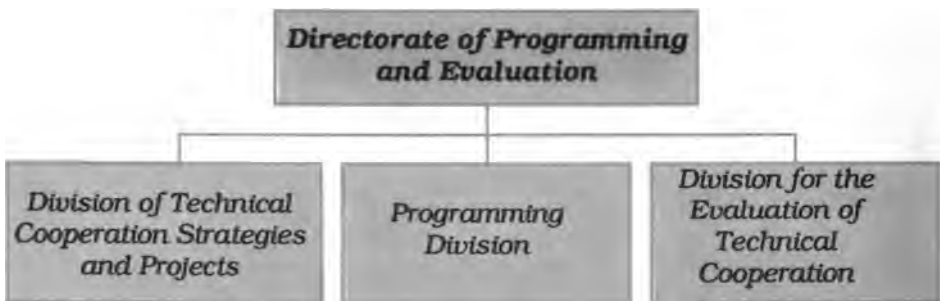
THE DIRECTORATE OF PROGRAMMING AND EVALUATION (DIPROE)

DIPROE was created in 1986 in Executive Order 04/86, as a management support unit under the Director General.

It was created in response to the need for a unit to operate and coordinate the Programming and Evaluation System, as a mechanism through which:

- the Director General is advised on institutional policy analysis and policy making;
- strategies of action are defined;
- new projects and initiatives for technical cooperation are identified, prepared and approved;
- resources are allocated in accordance with the objectives and priorities of the Medium Term Plan; and
- management obtains feedback for making decisions, through evaluation of the technical cooperation provided by IICA through its Programs, Offices and projects.

DIPROE is organized as follows:



THE TASKS OF DIPROE

Directorate

Advises the Director General in connection with strategies for Institute action and the programming and evaluation of technical cooperation.

Manages and coordinates the Programming and Evaluation System, serving as its Technical Secretariat.

Serves as the Technical Secretariat of the Strategy Development Committee, the Programming Committee and the evaluation missions.

Division of Technical Cooperation Strategies and Projects

Develops norms, methods, instruments and procedures, as well as the information management systems required for strategic planning.

Supports and coordinates the preparation of IICA strategies at the regional and country levels.

Provides support to the process to identify and prepare technical cooperation projects.

Provides support to the Technical Secretariat of the Strategy Development Committee.

Coordinates and fosters consistency between regional and country strategies and new technical cooperation projects.

Programming Division

Develops norms, methods, instruments and procedures for short-term planning.

Prepares the biennial Program Budget.

Prepares the Annual Plan of Operation.

Designs additional plans of operation.

Serves as Technical Secretariat of the Project Analysis Groups (GAPs).

Provides support to the Technical Secretariat of the Programming Committee.

Manages the Institute's portfolio of projects.

**Division for
the Evaluation
of Technical
Cooperation**

Develops conceptual approaches, methods, norms and procedures for evaluating technical cooperation.

Provides support to the Technical Secretariat of evaluation missions.

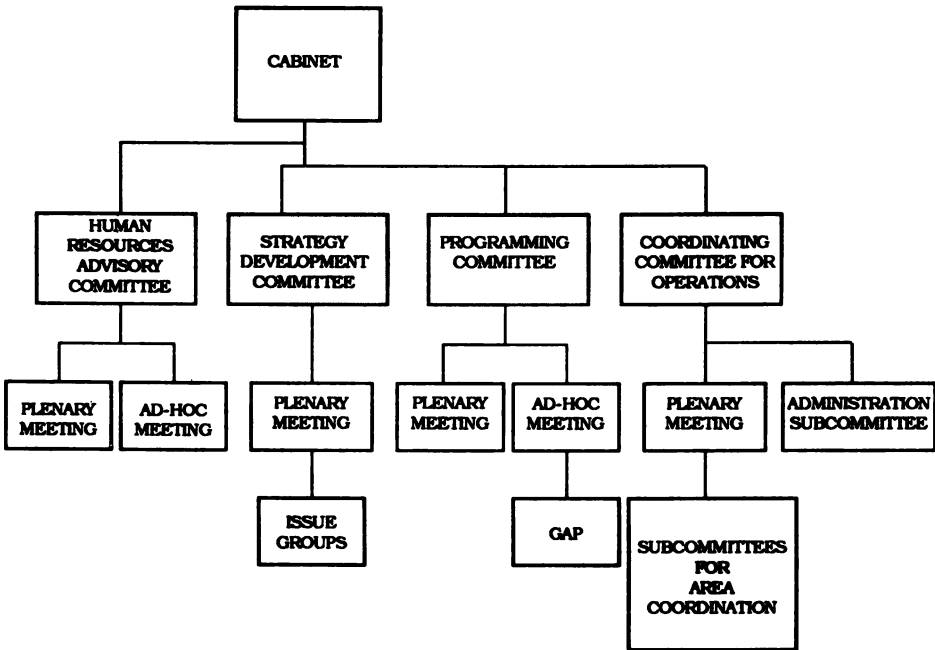
Coordinates formulation of a plan for complying with the recommendations of the evaluation missions.

Documents successful experiences and systematizes the results of the evaluations, with a view to adjusting the process for programming and analyzing institutional policy.



INSTITUTIONAL MANAGEMENT COMMITTEES

These were established by the Director General in order to improve the decision-making process at the Institute, and to ensure that IICA's organizational structure, as well as its operating and management mechanisms, respond to the cooperation strategy.



DIPROE serves as the Technical Secretariat of the Strategy Development and Programming Committees.

ACTIVITIES AND ACHIEVEMENTS

Between March 1986 and March 1992, DIPROE carried out numerous support activities, including advisory services; operation, coordination and supervision of activities; and duties connected with its responsibilities as Technical Secretariat of the Strategy Development and Programming Committees, all of which translates into specific products and/or achievements.

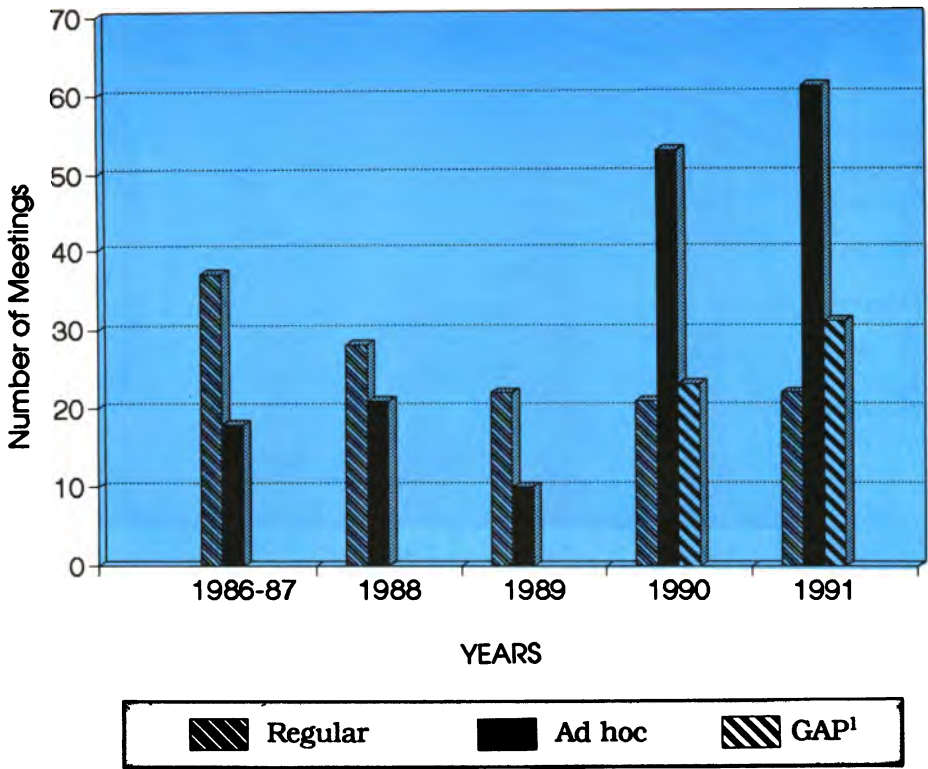
ANALYSIS AND APPROVAL OF COOPERATION INSTRUMENTS

In 1986, DIPROE established the Project Processing and Approval System (SITAP). This system has contributed substantially to providing the Directorate with the operating capacity required to serve as the Technical Secretariat of the Programming Committee. SITAP is a valuable source of statistical information.

DIPROE is launching a Project Control System (PROYEC) at IICA, which expands SITAP and provides for computerized control of all technical cooperation instruments under way, programmed or expired, and of the legal instruments that govern them. It also serves to monitor follow-up on the various stages of the approval process, and on the financial resources of each instrument, whether internal or external. This data base will begin operations in July 1992 and will replace SITAP.

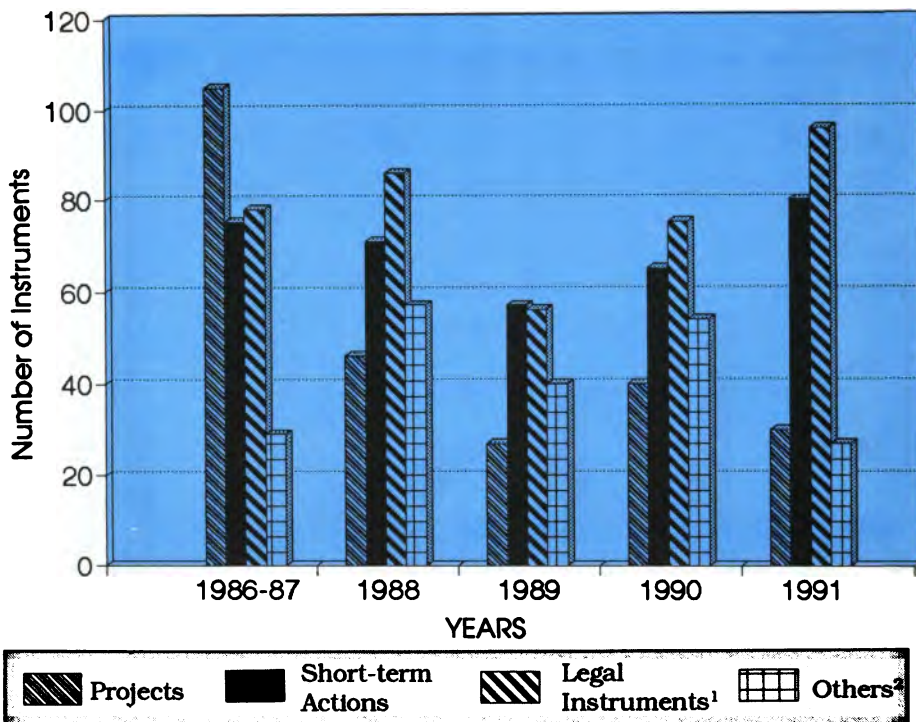
Between August 1986 and December 1991, the Programming Committee held a total of 130 regular and 163 ad hoc meetings. Between January 1990 and December 1991, the Project Analysis Group (GAP) met 54 times (Figure 1).

Between August 1986 and December 1991, a total of 1,194 proposals for cooperation were submitted. Of these, 248 were projects, 348 were short-term actions, 391 were legal instruments (agreements, contracts, letters of understanding, attachments, etc.), and 207 were classified as "others." These include administrative support actions, project profiles, technical offers and documents on institutional norms (Figure 2).



1 Project Analysis Group.

Fig.1. Meetings of the Programming Committee



1 Agreements, contracts, letters of understanding, attachments, etc.

2 Administrative support actions, project profiles, technical offers, proposals and documents on institutional norms.

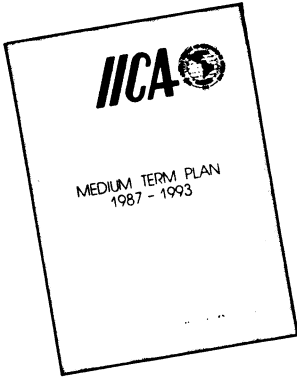
Fig. 2. Cooperation Instruments Studied by the Programming Committee

PROSPECTIVE PROGRAMMING

During this period, the conceptual basis of the Programming and Evaluation System has been developed to reflect the policy framework of the 1987-1993 Medium Term Plan.

Preparation of the Plan of Joint Action for Agricultural Reactivation in Latin America and the Caribbean (PLANLAC) made it possible to learn more about issues affecting the sector and to propose a new and better-suited development model for meeting the challenges of the current crisis.

The series of activities needed for defining medium-term policies and engaging in strategic thinking has been designed and coordinated. Specific products of this process are:



- The 1987-1991 Medium Term Plan (prepared by a group of external experts, with support from Institute officials) and the amendments needed to extend its effective life to 1993
- IICA action strategies for each of the member countries
- Guidelines for the Programs' technical cooperation
- Technical cooperation projects
- Documents that set forth the views of the Director General and of senior Institute officials on topics of strategic importance.
- Strategy guidelines

SHORT-TERM PLANNING

With regard to short-term planning, a structured set of activities has been established which enables IICA to translate long- and medium-terms plans into operative decisions.

The short-term planning process produced the following between 1986 and 1991:

- Proposed Program Budgets, for the 1986-1987, 1988-1989, 1990-1991 and 1992-1993 biennia.
- Annual Plans of Operation for 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991 and 1992.
- A total of 1,682 additional plans of operation, processed between January 1987 and December 1991.

This represents an average of 336 additional plans of operation per year.

EVALUATION OF TECHNICAL COOPERATION

DIPROE, as the unit responsible for managing this process, and on the basis of both the experience gained by the Institute and the models used by other technical and financial cooperation agencies, designed a utilization-focused evaluation model which has achieved the following since it was implemented:

Conceptual Development of the Evaluation of Technical Cooperation

The evaluation methods and instruments developed make it possible to appraise the technical cooperation program offered, in terms of its consistency with the needs and priorities of the countries and with the Medium Term Plan; to determine the degree to which products generated by the projects have been institutionalized and used; to rate the performance and management of cooperation in terms of efficiency, institutional relations, and IICA's presence and image; and to identify factors and conditions that determined the performance and results obtained.



Evaluation of the Offices

From June 1988 to March 1992, IICA Offices in the following ten countries were evaluated: Argentina, Colombia, Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Jamaica, Paraguay, Venezuela, and the countries of the OECS.

As a result of these evaluations, improvements were made in the approach and programming strategy for actions at the country level, the Institute received specific recommendations on how to improve management of its technical cooperation, and substantial improvements were proposed for administering the Offices evaluated.

Evaluation of the Programs

Programs IV (Trade and Agroindustry) and V (Agricultural Health) were evaluated. In both cases, specific plans were prepared to implement the recommendations of the evaluation missions, and improved and updated guidelines for technical cooperation and for the preparation of specific hemispheric and multinational projects were prepared.

Evaluation of Projects

The National Agricultural Training Program (PNCA) in Colombia was evaluated. As a result, Phase II of the Project was implemented.

Advisory Services to Senior Management

DIPROE has participated in preparing proposals for institutional policies on:

- Decentralization of decision making for the allocation and management of financial resources.
- Executive Orders:
 - Norms to determine the charge for Indirect Administrative and Technical Costs (CATIs), their use and distribution (06/87rev.)

- **Internal mechanisms for processing budgetary transfers (09/86rev.)**
 - **Criteria and procedures for applying standards regarding management of resources assigned to Local Professional Personnel and General Services Personnel (Major Object of Expenditure 2) (07/87)**
 - **Internal processing for approval of legal, technical cooperation and administrative support instruments (03/90)**
 - **Guidelines for the preparation and execution of Administrative Support Actions (04/90)**
 - **Institutional Management Committees (02/92)**
-
- **The Follow-up and Supervision System**
 - **Multinational projects**



11

11



- Normas para determinar el cobro por los costos administrativos y técnicos indirectos, su uso y distribución (OE-n.º 06/87rev.).
 - Procedimiento interno para ejecutar transferencias presupuestarias (OE-n.º 09/86rev.).
 - Criterios y procedimientos para la aplicación de normas sobre el manejo de recursos asignados a costos de Personal Profesional Local y de Servicios Generales (Objeto de Gasto Mayor 2.) (OE-n.º 07/87).
 - Procedimientos internos para el trámite de aprobación de los instrumentos jurídicos, de cooperación técnica y de apoyo administrativo (OE-n.º 03/90).
 - Guía para la elaboración y ejecución de Acciones de Apoyo Administrativo (OE-n.º 04/90).
 - Comités de Gestión Institucional (OE-n.º 02/92).
- El Sistema de Supervisión y Seguimiento.
- Los proyectos multinacionales.

- Ordenes Ejecutivas:
 - Medidas de descentralización para asignación y manejo de recursos financieros.
 La DIPROE ha participado en la preparación de propuestas de política institucional sobre:

Asesoramiento a los Niveles Directivos

Se evaluó el Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA) de Colombia, cuyo resultado fue la ejecución de la segunda fase del proyecto.

Evaluación de Proyectos

Se evaluaron los Programas de Comercio y Agroindustria y de Sanidad Agropecuaria. En ambos casos se elaboraron planes específicos para poner en práctica lo recomendado por las Misiones de Evaluación y sus efectos positivos son evidentes en la revisión de los lineamientos para la cooperación, así como en los proyectos específicos de carácter hemisférico y multinacional.

Evaluaciones a Nivel de Programas

Como resultado de estas evaluaciones figuran el avance en el enfoque y la estrategia de programación de acciones a nivel de país, recomendaciones específicas sobre la gerencia de la cooperación técnica ofrecida por el Instituto y el planteamiento de mejoras sustanciales para la administración de las Oficinas evaluadas.

Entre junio de 1988 y marzo de 1992 se evaluó el trabajo de las Oficinas del IICA en Argentina, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Jamaica, Paraguay, República Dominicana, Venezuela, y países de la Organización de Estados del Caribe Oriental (OECS).

Evaluaciones a Nivel de Oficina

- Operativos adicionales procesados durante el periodo comprendido entre enero de 1987 y diciembre de 1991 por un total de 1682, con un promedio de 336 operativos adicionales por año.

EVALUACION DE LA COOPERACION TECNICA

La DIPROE, como Unidad responsable de conducir el proceso de evaluación, considerando tanto la experiencia obtenida por el Instituto como los modelos vigentes en otros organismos de cooperación técnica y financiera, diseñó un modelo de evaluación por el **uso de resultados**, con el cual se han obtenido los siguientes logros.

Desarrollo Conceptual de la Evaluación de la Cooperación Técnica

La metodología e instrumentos desarrollados para la evaluación permiten valorizar el programa de cooperación técnica ofrecido en términos de su adaptación a las necesidades y prioridades de los países y de su coherencia con el PMP; determinar el grado de institucionalización y uso de los productos generados por los proyectos; calificar la conducción y gerencia de la cooperación en términos de eficiencia, relaciones institucionales, presencia e imagen del IICA; e identificar los factores y circunstancias determinantes del desempeño y resultados obtenidos.



Se ha diseñado y articulado el conjunto de actividades que se realizan para definir políticas de mediano plazo y concretar el pensamiento estratégico. Los productos específicos generados en este proceso son:

- El PMP 1987-1991 preparado por un grupo de expertos externos, con el apoyo de funcionarios del Instituto y los ajustes necesarios para prorrogar su vigencia hasta 1993.

- Las estrategias de acción del IICA a nivel de cada uno de los países miembros.
- Los lineamientos para la cooperación técnica de los Programas.
- Los proyectos de cooperación técnica.

- Documentos que definen el pensamiento estratégico del Director General y niveles directivos del Instituto.
- Los lineamientos estratégicos.

PROGRAMACION OPERATIVA

En el área de la **programación operativa** se ha facilitado la organización de un conjunto estructurado de actividades que permite al IICA traducir las orientaciones de largo y mediano plazo en decisiones operativas.

Los productos específicos del proceso de programación operativa entre 1986 y 1991 han sido:

- Los proyectos del Programa Presupuesto correspondientes a los bienios 1986-1987, 1988-1989, 1990-1991 y 1992-1993.

- Los Programas Operativos anuales para 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991 y 1992.



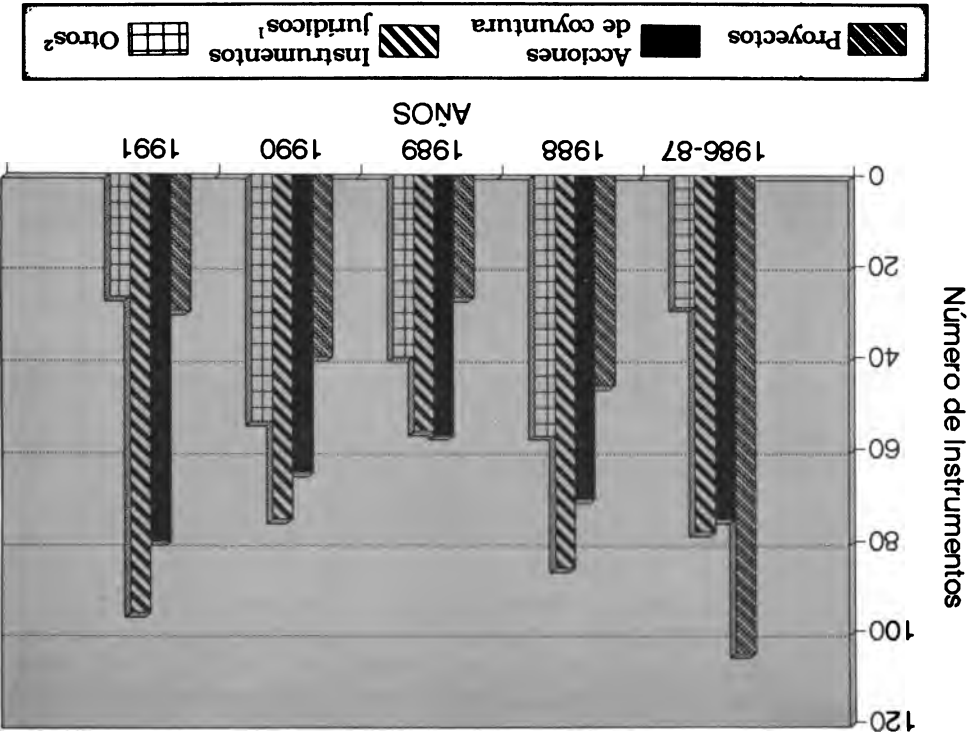
Durante el periodo señalado se ha logrado concretar la base conceptual del Sistema de Programación y Evaluación dentro del marco normativo que establece el Plan de Mediano Plazo 1987-1993.

Asimismo, la elaboración del Plan de Acción Conjunta para la Reactivación Agropecuaria en América Latina y el Caribe (PLANALC) ha permitido actualizar el conocimiento sobre la problemática del sector en la región y proponer un nuevo modelo de desarrollo adecuado para enfrentar la situación de crisis vigente.

PROGRAMACION PROSPECTIVA

Fig. 2. Instrumentos de cooperación considerados en el Comité de Programación

- 1 Se refiere a acuerdos, convenios, contratos, cartas de entendimiento, addenda, etc.
- 2 Corresponde a acciones de apoyo administrativo, perfiles de proyectos, ofertas técnicas, propuestas y documentos sobre normativa institucional



apoyo administrativo, perfiles de proyectos, ofertas técnicas y documentos sobre normativa institucional (Figura 2).

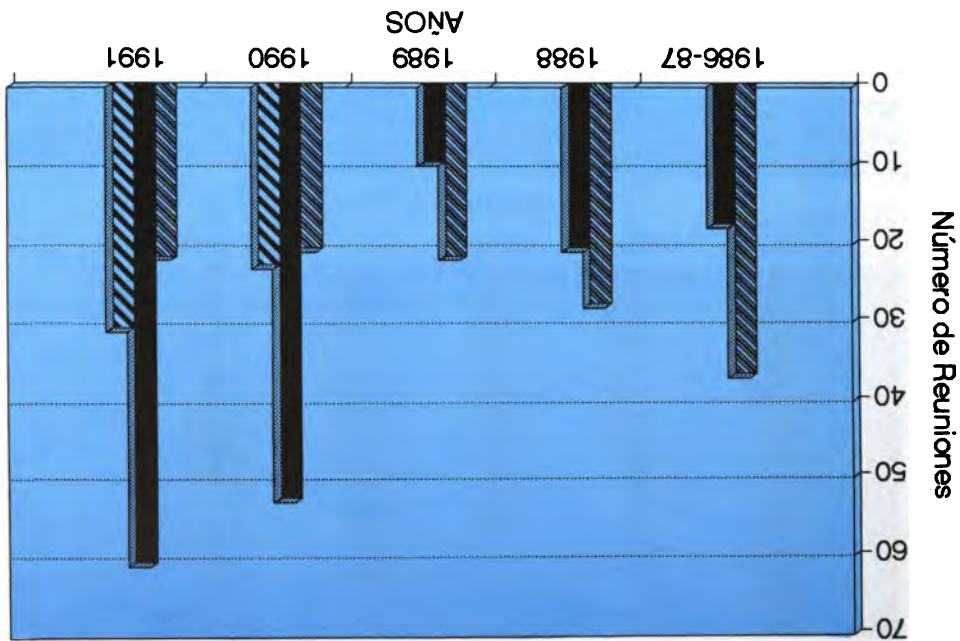
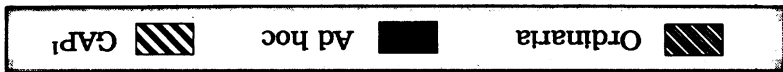


Fig.1. Reuniones del Comité de Programación

1 Grupo de Análisis de Proyectos.



ACTIVIDADES Y LOGROS

Desde su creación, en marzo de 1986 hasta la fecha, la DIPROE ha brindado un sinnúmero de apoyos que comprenden el asesoramiento, la conducción, la coordinación y supervisión de actividades, así como el cargo de Secretaría Técnica de los Comités de Desarrollo Estratégico y de Programación, todo lo cual se traduce en logros y productos específicos.

ANÁLISIS Y TRÁMITE DE APROBACION DE INSTRUMENTOS DE COOPERACION

El establecimiento en la DIPROE del Sistema de Trámite y Aprobación de Proyectos (SITAP), en agosto de 1986, ha contribuido de manera definitiva a que esta Dirección tenga la capacidad operativa requerida para atender la Secretaría Técnica del Comité de Programación. El SITAP contiene valiosa información estadística.

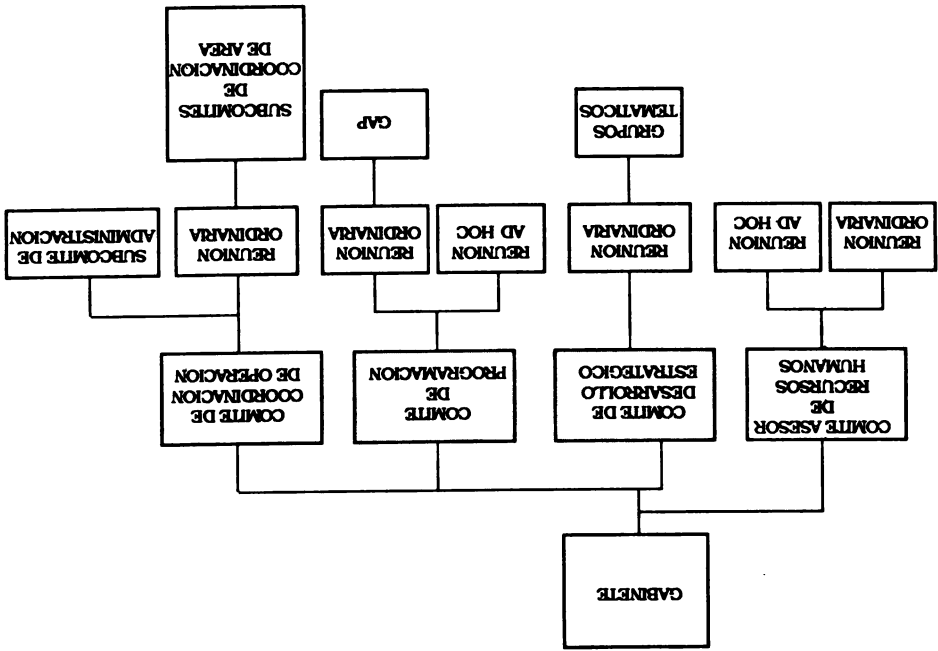
En 1992 la DIPROE inicia la elaboración del Sistema para el Control de Proyectos (PROYEC) del IICA, que amplía el contenido del SITAP y permite un control computadorizado de todos los instrumentos de cooperación en ejecución, programados o vencidos, y los jurídicos establecidos para regularlos. También sirve como control del seguimiento de los trámites de aprobación y de los recursos financieros de cada instrumento. Esta base de datos funcionará a partir de julio de 1992 y sustituirá al SITAP.

Durante el período comprendido entre agosto de 1986 a diciembre de 1991, el Comité de Programación realizó un total de 130 reuniones ordinarias y 163 reuniones ad hoc. De enero de 1990 a diciembre de 1991 el Grupo de Análisis de Proyectos (GAP) celebró 54 reuniones (Figura 1).

En el lapso que va de agosto de 1986 a diciembre de 1991 se presentaron un total de 194 propuestas de cooperación, de las cuales 248 corresponden a proyectos, 348 a acciones de coyuntura y 391 a instrumentos jurídicos (acuerdos, convenios, contratos, cartas de entendimiento, addenda, etc.) y 207 que se clasifican como "Otros", entre los que se incluyen acciones de

COMITES DE GESTION INSTITUCIONAL

Creados por el Director General con el objeto de perfeccionar los mecanismos para el proceso de toma de decisiones del Instituto, procurando por esta vía que la organización y los mecanismos de operación y gestión del IICA respondan a la estrategia de cooperación.



La DIRROE actúa como Secretaría Técnica de los Comités de Desarrollo Estratégico y de Programación.

**División de
Evaluación
de la
Cooperación
Técnica**

Prepara el Programa Operativo anual.
Diseña programas operativos adicionales.
Funge como Secretaría Técnica de los Grupos de Análisis de Proyectos (GAP).
Apoya a la Secretaría Técnica del Comité de Programación.
Administra la cartera de proyectos del Instituto.
Desarrolla los enfoques conceptuales, las metodologías, normas y procedimientos para la evaluación de la cooperación técnica.
Apoya a la Secretaría Técnica de las Misiones de Evaluación.
Coordina la formulación de un plan de acción para el cumplimiento de las recomendaciones de las Misiones de Evaluación.
Documenta las experiencias exitosas y sistematiza los resultados de las evaluaciones para ajustar el proceso de programación y análisis de la política institucional.



FUNCIÓNES DE LA DIPROE

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

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

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

Desarrolla normas, métodos, instrumentos y procedimientos y los sistemas para el manejo de información de la programación prospectiva.

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

Apoya la identificación y elaboración de proyectos de cooperación técnica.

Apoya a la Secretaría Técnica del Comité de Desarrollo Estratégico.

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

Desarrolla normas, métodos, instrumentos y procedimientos de programación operativa.

Elabora el Programa Presupuesto bienal.

Dirección

**División de
Estrategias
y Proyectos de
Cooperación
Técnica**

**División de
Programación**

LA DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION (DIPROE)

La DIPROE se establece en 1986 mediante la Orden Ejecutiva n.º 04/86 como una Unidad de Apoyo de Dirección que depende del Director General.

Su creación responde a la necesidad de contar con una unidad que conduzca y coordine el Sistema de Programación y Evaluación como mecanismo a través del cual:

- Se asesora al Director General en el análisis y definición de la política institucional.
- Se definen estrategias de acción.
- Se identifican, elaboran y aprueban nuevos proyectos e iniciativas de cooperación.
- Se asignan los recursos en forma coherente con los objetivos y prioridades del Plan de Mediano Plazo.

- Se retroalimentan los niveles de Dirección mediante información para la toma de decisiones, generada en el proceso de evaluación de los resultados de la cooperación técnica en los Programas, Oficinas y proyectos del IICA.

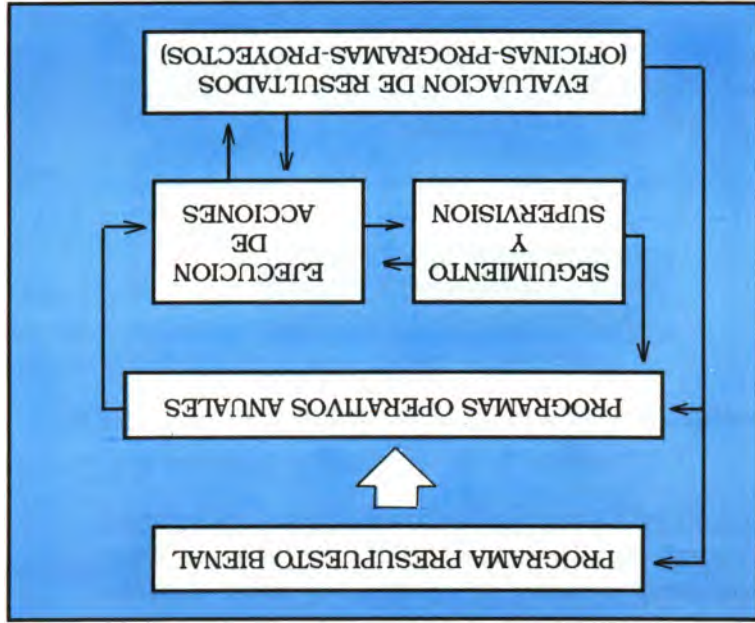
La DIPROE está organizada de la siguiente manera:



EL PROCESO DE PROGRAMACION Y EVALUACION DEL IICA



PROGRAMACION PROSPECTIVA

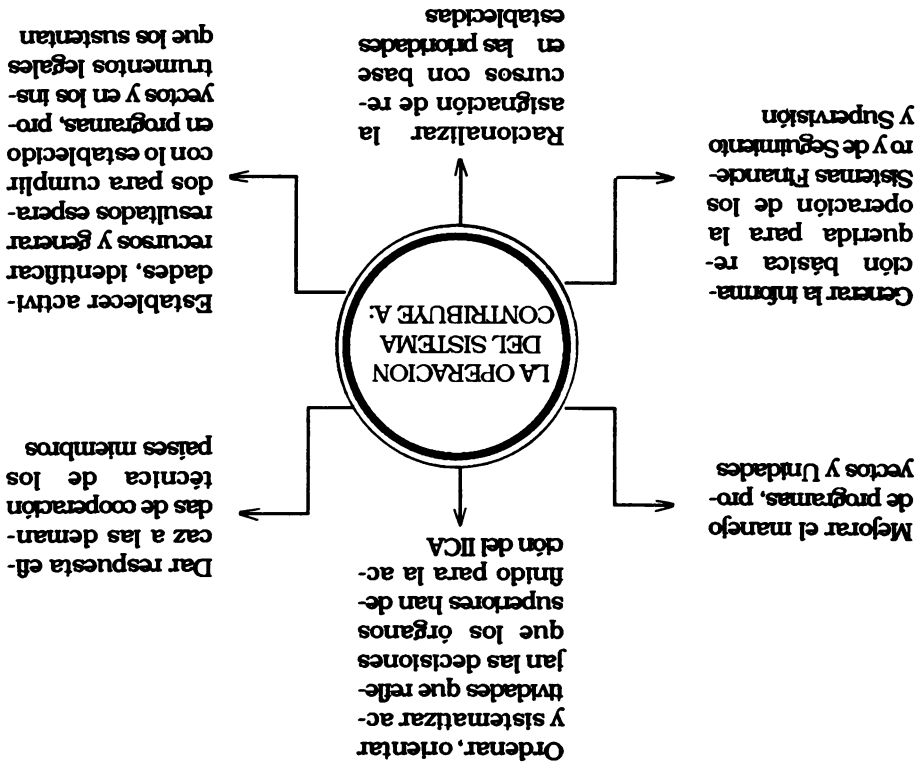


PROGRAMACION OPERATIVA

Corresponde al conjunto de procesos de análisis que el IICA realiza con el concurso de evaluadores externos, cuyos resultados permiten adoptar decisiones sobre la ordenación y ejecución de las acciones para hacer más efectivos los servicios que el Instituto brinda a sus países miembros.

Evaluación de la Cooperación Técnica

CONTRIBUCION DEL SISTEMA DE PROGRAMACION Y EVALUACION



EL SISTEMA DE PROGRAMACION Y EVALUACION

El Sistema de Programación y Evaluación en su concepción y estructura actual tiene su origen y fundamento en el Plan de Mediano Plazo (PMP) 1987-1993. La tarea de conducción y coordinación del Sistema fue encomendada a la Dirección de Programación y Evaluación (DIPROE), que fue creada por el Director General del IICA mediante Orden Ejecutiva n.º 04/86.

El Sistema se define como "el conjunto de mecanismos por medio de los cuales se asignan recursos presupuestarios, se identifican, formulan y aprueban actividades de cooperación para los países miembros en forma coherente con los objetivos y prioridades del Plan de Mediano Plazo 1987-1993, y se retro-alimentan los niveles superiores de Dirección mediante los resultados de las acciones ejecutadas".

El Sistema facilita el cumplimiento de procesos tendientes a la elaboración de:

Diagnósticos

Permiten el análisis de la situación y perspectivas de la agricultura en el hemisferio, a nivel de Área y países individuales.

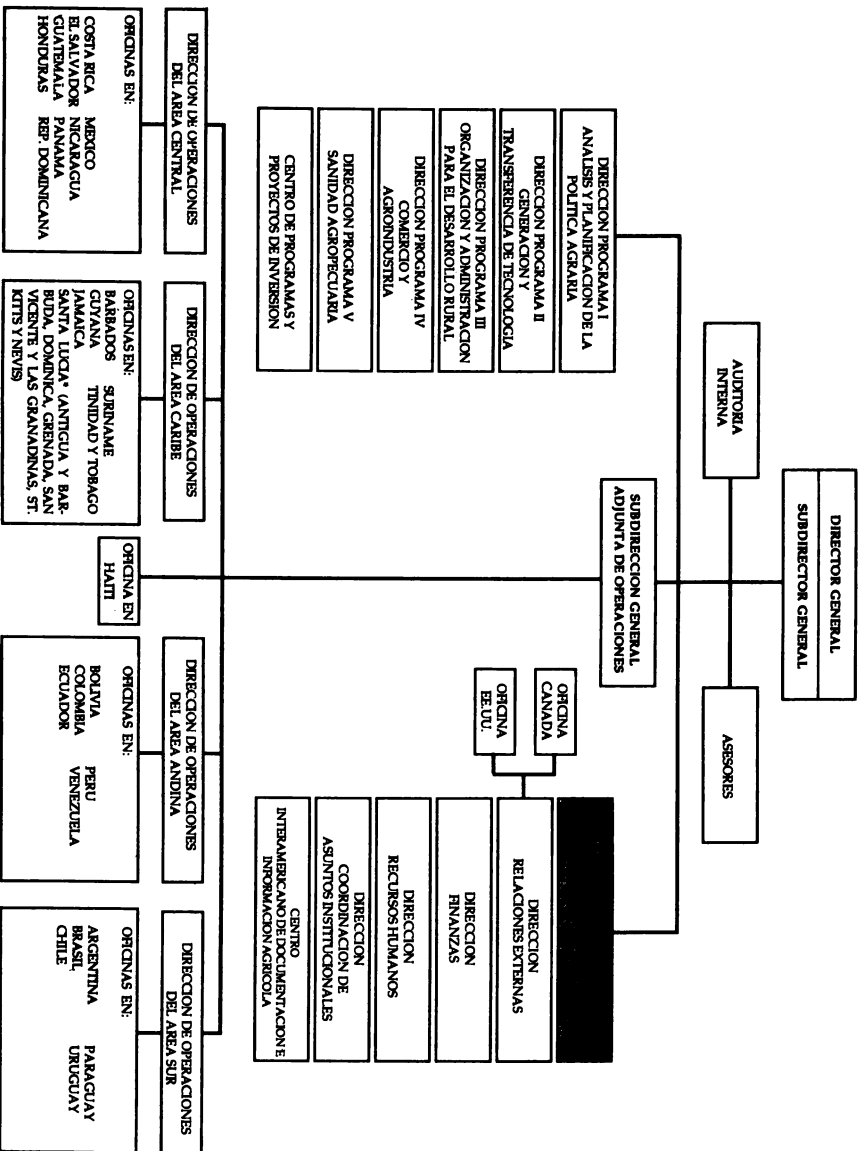
Programación prospectiva

Se realiza a través de la elaboración de planes de mediano plazo de carácter estratégico, la preparación de documentos en los que se definen las políticas generales del Instituto, las orientaciones de política institucional para los Programas, y las estrategias de acción a nivel de Área y de país.

Programación Operativa

Se refiere al Programa Presupuesto bienal, al Programa Operativo anual y a los operativos adicionales, los cuales permiten darle un carácter dinámico al proceso de programación.

ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA (1992)



* La cooperación a los países de la OBCS es coordinada por la Oficina en Santa Lucía, y se lleva a cabo en cada caso con el apoyo de personal profesional y administrativo local.

PRESENTACION

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), como organización compleja y de amplia cobertura geográfica, requiere del desarrollo de sistemas que faciliten el ejercicio de las funciones de dirección y gerencia. Es por ello que se ha definido como acción prioritaria el establecimiento de un Sistema de Programación y Evaluación para que se convierta en un instrumento de apoyo que ejerza las funciones de programación y evaluación y que su aplicación contribuya a elevar la calidad de la cooperación que el Instituto aporta a sus países miembros.

Le ha correspondido a la Dirección de Programación y Evaluación (DIPROE) el papel de conducir y coordinar el Sistema, tiempo en el cual ha desarrollado normas, procedimientos e instrumentos que se han adoptado en el Instituto y que han servido para homogeneizar criterios en la elaboración de instrumentos jurídicos y de cooperación técnica, así como en la identificación, elaboración y evaluación de instrumentos de cooperación y en la asignación racional de los recursos de que dispone el Instituto.

Asimismo, es tarea de la DIPROE definir la orientación estratégica para el Instituto en el mediano y largo plazo, mediante el análisis de la evaluación y desarrollo de las modalidades de cooperación técnica y en los ajustes a los modelos, estrategias y funciones operativas para ejecutar las actividades del IICA.

El logro más resaltante del Sistema de Programación y Evaluación es haber establecido un marco lógico de análisis y toma de decisiones dentro del cual convergen la asignación de recursos con las estrategias de mediano y largo plazo.

Esta publicación pretende mostrar una visión condensada de la naturaleza, funciones y organización de la DIPROE, el rol que le corresponde ejercer mediante el apoyo y asesoramiento que brinda a las demás Unidades del Instituto, así como aquellos logros y/o productos obtenidos durante su existencia como Unidad de Apoyo de Dirección.

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Compilado por la DIPROE. Derechos reservados.
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización del IICA.

El Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA), a través de su Servicio Editorial e Imprenta, hizo la edición de estilo, levantado de texto, diseño, montaje, fotomecánica e impresión de esta publicación.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Dirección de Programación y Evaluación (DIPROE) / Instituto
Interamericano de Cooperación para la Agricultura — San José,
C.R. : IICA, 1992.
16 p. ; 23 cm.

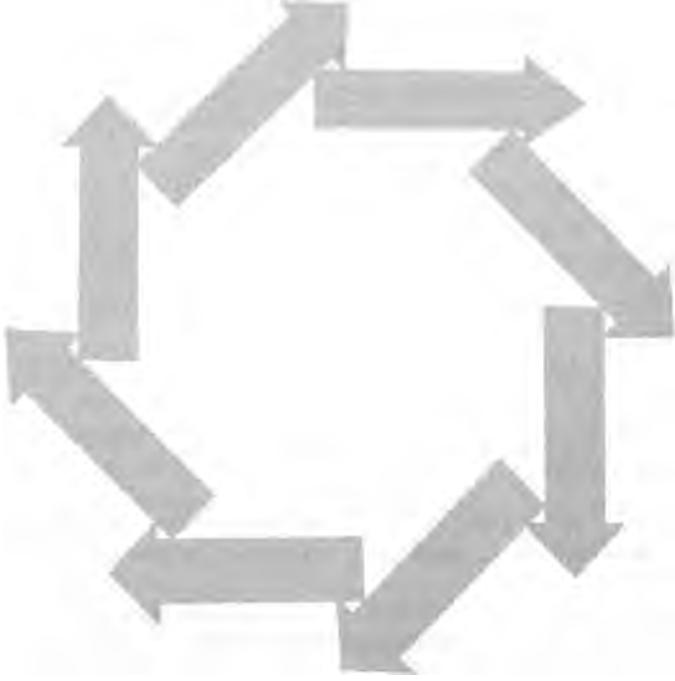
Publicado en español e inglés (bilingüe).
ISBN 929039195-2

1. Sistemas de evaluación. 2. Sistemas de programación. 3.
Cooperación técnica. 4. Asignación de recursos. I. Título

DEWEY 338.9

AGRI5 E14

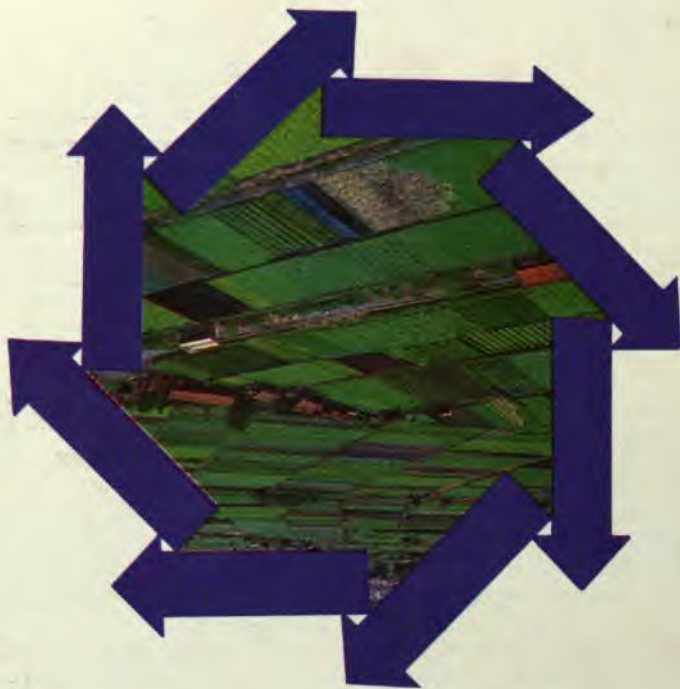
Este libro se terminó de imprimir
en la Sede Central del IICA en
Coronado, San José, Costa Rica
en el mes de junio de 1992,
con un tiraje de 250 ejemplares



DIRECCION DE PROGRAMACION
Y EVALUACION
(DIPROE)



IDB



DIRECCION DE PROGRAMACION
Y EVALUACION
(DIPROE)



IICA