

IICA
PM-A1/SC-91-02

OYA

IICA



**LAS ACTIVIDADES DEL SISTEMA
DE PROGRAMACION Y EVALUACION
PERIODO MARZO 1986-ENERO 1991**

San José, Costa Rica
Enero 31, 1991

Dirección de Programación y Evaluación
(DIPROE)



ISSN-0534-5391

IICA



**LAS ACTIVIDADES DEL SISTEMA
DE PROGRAMACION Y EVALUACION
PERIODO MARZO 1986-ENERO 1991**

**San José, Costa Rica
Enero 31, 1991**

**Dirección de Programación y Evaluación
(DIPROE)**

IICA
PM-A1/SC-91-02.

00000712

BV-13282.

SERIE PUBLICACIONES
MISCELANEAS

ISSN-0534-5391
A1/SC-91-02

Enero, 1991
San José, Costa Rica

"Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios del autor y no representan necesariamente el criterio del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura".

TABLA DE CONTENIDO

	Página
PRESENTACION	5
I. Antecedentes	7
II. Los productos del sistema	9
1. De carácter general	10
2. De naturaleza específica	11
2.1 Análisis y trámite de aprobación de instrumentos de cooperación	11
2.2 Programación	13
2.3 La evaluación de la cooperación técnica	16
2.4 El asesoramiento a los niveles directivos	18
2.5 Publicaciones	19
III. Hacia el pleno desarrollo del sistema	20
1. Limitaciones existentes	20
2. Las acciones a realizar	21
3. El rol de la DIPROE	22
ANEXOS	25
1. Listado de publicaciones	27
2. La organización interna de la DIPROE	30
3. Funcionarios y consultores de la DIPROE (1986 – 1990)	31
4. Los recursos presupuestales asignados a la DIPROE	35

PRESENTACION

Desde su inicio la actual administración del Instituto definió como tarea prioritaria la de establecer un Sistema de Programación y Evaluación que se convirtiera en mecanismo útil para mejorar cada vez más la eficiencia y eficacia de los servicios que se ofrecen a los países miembros.

La tarea de diseño y conducción del sistema fue encomendada a la Dirección de Programación y Evaluación (DIPROE), establecida según órdenes ejecutivas 04/86 y 05/87, y reestructurada en 1989 (Orden Ejecutiva 02/89).

El trabajo realizado por cada una de las unidades que integran el sistema, y de la DIPROE como su Secretaría Técnica, han dado como resultado el que después de cinco años el Instituto cuente con normas y procedimientos apropiados para la identificación, elaboración, y evaluación de sus instrumentos de cooperación, así como para una asignación más racional de los recursos disponibles.

En este documento se sintetiza la labor realizada durante el período marzo 1986-enero 1991 y se proponen algunas ideas para lograr la consolidación definitiva del sistema.

Los avances obtenidos no hubieran sido posibles sin el apoyo continuo de los directivos del Instituto, en especial de su Director General, así como del esfuerzo diario del grupo de personas que han formado parte de la DIPROE. A todos ellos el reconocimiento debido por su dedicación y profesionalismo.

Diego Londoño R.
Director de Programación y Evaluación

I. ANTECEDENTES

El IICA, en diferentes fases de su vida institucional, ha realizado esfuerzos por desarrollar e implementar sistemas de programación y evaluación, como respuesta a la necesidad de contar con mecanismos para la conducción del Instituto que permitan definir las orientaciones de política; asignar los recursos en forma eficiente y coherente con las necesidades y prioridades de los países; y evaluar los resultados de la cooperación técnica ofrecida.

El **Sistema de Programación y Evaluación** en su concepción y estructura actual tiene su origen y fundamento en el Plan de Mediano Plazo 1987-1991. Se establecen en él dos categorías programáticas.

- a. **Programación prospectiva o planeamiento estratégico.** Incluye el análisis de la evolución y desarrollo de las modalidades de cooperación técnica con el fin de proponer ajustes a los modelos, estrategias y funciones operativas a las que la Institución recurre para el desarrollo de sus actividades. Conlleva la elaboración de planes de mediano plazo, la preparación de documentos en que se definen las políticas generales para el Instituto y los ajustes a la organización institucional en función de las políticas y prioridades acordadas.
- b. **Programación operativa.** Enumera el detalle anual de actividades, identifica metas específicas y establece el cronograma de ejecución y asignación de recursos a través de la elaboración del Programa Presupuesto bienal y del Programa Operativo anual.

Se conceptualiza la **programación** como parte esencial de la gerencia de la cooperación técnica a nivel de la Institución, de sus unidades, programas y proyectos superando la visión limitada de concebirla y utilizarla únicamente como un medio para obtener asignación de recursos o como tarea exclusiva de una unidad especializada.

Es en consecuencia, una función de dirección compartida por todos los niveles directivos y operativos de la Institución y constituye un medio apropiado para generar, procesar y sistematizar la información requerida en el proceso de toma de decisiones de carácter estratégico y operativo.

La evaluación de la cooperación técnica se define, a su vez, como un mecanismo de “captación, sistematización y análisis de información sobre la acción del Instituto, sus resultados y los factores y circunstancias que los explican y condicionan, privilegiando la visión prospectiva sobre lo retrospectivo”.

Se evalúa, con una perspectiva integral, la acción del IICA a nivel de programas y de las oficinas en los países como unidades operativas responsables de la ejecución de instrumentos de cooperación técnica y apoyo administrativo. El ejercicio se lo hace también para proyectos individuales cuando existen compromisos contractuales al respecto o cuando su importancia lo amerite.

La objetividad de la evaluación y la imparcialidad de sus resultados se logra por la amplia participación del personal de la unidad evaluada, de los funcionarios de la Sede Central y de las autoridades nacionales, en la definición de términos de referencia, así como por el hecho de ser realizada por consultores externos al Instituto.

El Sistema de Programación y Evaluación es en consecuencia, un mecanismo por medio del cual se analizan nuevos proyectos e iniciativas de cooperación y se asignan los recursos en forma coherente con los objetivos y prioridades del Plan. Al mismo tiempo permite la retroalimentación de los niveles centrales de dirección, mediante la evaluación de las acciones ejecutadas por parte de las unidades responsables.

La Dirección de Programación y Evaluación (DIPROE) actúa como ente coordinador y desempeña las funciones de secretaría técnica del Sistema y como tal le corresponde (Orden Ejecutiva 02/89):

- Asesorar al Director General en la definición de políticas, programas y estrategias para la cooperación técnica a los estados miembros.
- Conducir y coordinar el Sistema de Programación y Evaluación.
- Desarrollar y gerenciar la cartera de proyectos de cooperación técnica del Instituto.
- Apoyar a las demás unidades en la identificación y preparación de proyectos de cooperación técnica.
- Coordinar el trámite para la aprobación de los instrumentos jurídicos, administrativos y de cooperación técnica.
- Ejercer las funciones relacionadas con la “supervisión funcional” de la programación y evaluación de la cooperación técnica como parte del Sistema de Supervisión y Seguimiento del Instituto.

Para facilitar la acción coordinada de las diferentes dependencias y agilizar los procesos de programación y evaluación se estableció, mediante Orden Ejecutiva No. 01/90, el **Comité de Programación**, con el objeto de lograr el acuerdo de las diferentes unidades de la Sede Central en relación a: i) programación de las actividades técnicas del Instituto, ii) la identificación, formulación y aprobación de propuestas de nuevos instrumentos de cooperación técnica y jurídicos (proyectos, acuerdos, cartas de entendimiento, etc.), y iii) definición de metodologías, mecanismos y procedimientos para programación y evaluación de la cooperación técnica.

II. LOS PRODUCTOS DEL SISTEMA

Se sintetizan a continuación los productos obtenidos durante el período como resultado de la aplicación del sistema adoptado, en cumplimiento de lo establecido en el Plan de Mediano Plazo vigente.

1. De carácter general

- Desarrollo e implementación de un sistema de programación integrado, participativo y de uso gerencial que contempla las fases prospectiva y operativa.
- Sistematización del proceso de asignación de recursos, de tal manera que se dé respuesta a las prioridades de los países miembros en forma consistente con las orientaciones de política institucional y con la disponibilidad de recursos.
- Elaboración y puesta en marcha de procedimientos para la concertación, formulación, análisis y aprobación de instrumentos de cooperación técnica, apoyo administrativo y de respaldo legal.
- Conceptualización, desarrollo e implementación de metodologías e instrumentos para la evaluación de la cooperación técnica, bajo un enfoque de uso de resultados.

Los productos obtenidos han permitido traducir las líneas generales de política en acciones y establecer los resultados que se esperan lograr en periodos de tiempo definidos y con los recursos especificados.

La operación del Sistema ha contribuido a:

- Ordenar, orientar y sistematizar actividades que reflejan las decisiones que los órganos superiores han definido para la acción del Instituto.
- Dar respuesta eficaz a las demandas de cooperación técnica de los países miembros.
- Establecer actividades, recursos y resultados esperados para cumplir con lo establecido en programas y

proyectos, así como en los instrumentos legales que los sustentan.

- Racionalizar la asignación de recursos con base en las prioridades establecidas.
- Generar la información básica requerida para la operación de los sistemas financiero, de supervisión, y seguimiento y de evaluación de resultados.
- Mejorar el manejo de programas, unidades operativas y proyectos.

2. De naturaleza específica

Dentro de estos resultados generales se pueden identificar productos específicos que dan una mejor idea de la naturaleza y significación de los logros obtenidos durante el período señalado.

2.1 Análisis y trámite de aprobación de instrumentos de cooperación

La DIPROE tiene ahora la capacidad operativa para atender la Secretaría Técnica del Comité de Programación, en lo referente a tramitación, aprobación y seguimiento de acuerdos sobre propuestas de instrumentos de cooperación técnica, apoyo administrativo y de respaldo legal.

El Sistema de Trámite y Aprobación de Proyectos (SITAP) contiene información estadística desde la iniciación de actividades del Comité (agosto de 1986) contabilizando a la fecha 961 instrumentos recibidos, los cuales han sido analizados en 207 reuniones.

De las propuestas presentadas, 218 corresponden a proyectos, 268 a acciones de coyuntura, 295 a instru-

mentos jurídicos y 180 se clasifican como "otros", entre los que se incluyen perfiles, acciones de apoyo administrativo, ofertas técnicas y documentos sobre normativa institucional (Cuadro No. 1).

CUADRO No. 1

Propuestas de Instrumentos de Cooperación Consideradas por el Comité de Programación (Agosto 1986–Diciembre 1990)

Período	Proyectos	Acciones de Coyuntura	Instrumentos Jurídicos	Otros *	Total
8/86–12/87	105	75	78	29	287
01/88–12/88	46	71	86	57	260
01/89–12/89	27	57	56	40	180
01/90–12/90	40	65	75	54	234
Totales	218	268	295	180	961

* Incluye Acciones de Apoyo Administrativo, Perfiles, Ofertas Técnicas, propuestas y documentos sobre normativa institucional.

Reuniones del Comité de Programación (Agosto 1986–Diciembre 1990)

Período	Número de Reuniones			Total
	Ad-Hoc	Ordinaria	Extraord.	
8/86–12/87	18	37		55
01/88–12/88	21	27	1	49
01/89–12/89	10	22		32
01/90–11/90	50	19	2	71
Totales	99	105	3	207

Un resumen de la situación actual de la cartera de proyectos del Instituto señala que al 31 de diciembre de 1990 hay 122 proyectos aprobados y en ejecución (77.2% del total de proyectos incluidos en el Programa Operativo 1991), y 36 están pendientes de aprobar, de los cuales 24 ya se encuentran en proceso de formulación. Esta situación contrasta fuertemente con la encontrada en 1986, cuando el 76% de los proyectos en ejecución no disponían de ningún documento de respaldo debidamente aprobado.

2.2 Programación

a) Desarrollo conceptual y metodológico

Se ha concretado la base conceptual del Sistema a través de un proceso de discusión y ajuste de su enfoque sobre la base normativa que establece el Plan de Mediano Plazo 1987-1993.

b) Análisis de la situación y perspectivas de la agricultura

El proceso de elaboración del "Plan de Acción Conjunta para la Reactivación de la Agricultura" ha permitido actualizar el conocimiento sobre la problemática del sector en América Latina y el Caribe y proponer un nuevo modelo de desarrollo adecuado para enfrentar la situación de crisis vigente.

c) Programación prospectiva

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 por este proceso han sido:

- El Plan de Mediano Plazo 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.

La labor de la DIPROE para facilitar la programación prospectiva se ha centrado en la elaboración de guías e instructivos para la preparación de la “Estrategia de Acción a Nivel País” y para la formulación de **proyectos de cooperación técnica y anexos técnicos**. Se participó también activamente en la definición de propuestas para el ajuste del Plan de Mediano Plazo 1987-1991.

d) Programación operativa

El desarrollo en este campo, ha facilitado la organización de un conjunto estructurado de actividades que permite al IICA, traducir las orientaciones de mediano y largo plazo en decisiones operativas, que definen un programa bienal de cooperación técnica y los resultados esperados de las acciones que se ejecutan en un año, concretando así la asignación efectiva de recursos.

Los productos específicos del proceso de programación operativa entre 1986 y 1990 han sido:

- Los proyectos de Programa Presupuesto correspondientes a los bienios, 1986-1987; 1988-1989 y 1990-1991.
- Los Programas Operativos anuales para 1986, 1987, 1988, 1989, 1990 y 1991.
- 1288 operativos adicionales procesados durante el período de enero 1987 a diciembre de 1990 lo que implica un promedio de 429 operativos adicionales/año.

La labor específica de DIPROE para la consolidación de la programación operativa se ha referido a:

- Perfeccionamiento, complementación y desarrollo de normas y procedimientos para la preparación del Programa Presupuesto y Programa Operativo.
- Elaboración de información preprocesada como insumo para la preparación de las propuestas de Programa Presupuesto y Programa Operativo de las unidades.
- Elaboración de instructivos para la formulación de acciones de coyuntura y de apoyo administrativo.
- Desarrollo de una metodología de análisis de las propuestas de Programa Presupuesto y Programa Operativo anual.
- El diseño, con el apoyo del servicio de informática, de un sistema computarizado de

manejo de la información para el procesamiento de Programa Operativo (SIPRO).

2.3 *La evaluación de la cooperación técnica*

a) Desarrollo conceptual de la evaluación de la cooperación técnica

La conceptualización del sistema por el uso de resultados, vino a llenar un importante vacío en los esfuerzos realizados en este campo por el IICA en los últimos 15 años y permitió cumplir con el mandato de Plan de Mediano Plazo. Facilitó, además, la determinación de ámbitos y la fijación de objetivos y propósitos de las evaluaciones a nivel de programas, oficinas y proyectos de cooperación técnica.

La metodología e instrumentos desarrollados para la evaluación permite 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 Plan de Mediano Plazo; 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.

b) Las evaluaciones a nivel de oficina

Entre junio de 1988 y diciembre de 1990 se evaluaron ocho oficinas del IICA a nivel de país (Argentina, Colombia, El Salvador, Jamaica, Guatemala, Venezuela, Paraguay y países de las OECS). Como resultado de estas evaluaciones se ha avanzado en el enfoque y la estrategia de

programación de acciones a nivel de país; el Instituto cuenta con recomendaciones específicas sobre la gerencia de la cooperación técnica y se han planteado mejoras sustanciales para la administración de las oficinas evaluadas.

c) Las evaluaciones a nivel de programas

Se evaluaron los programas IV y V, cuyas correspondientes misiones entregaron recomendaciones de importancia, tanto para la orientación temática, como para definir esquemas operativos dirigidos a incrementar el impacto de la cooperación técnica ofrecida. En ambos casos se elaboraron planes específicos para poner en práctica lo recomendado y sus efectos positivos son evidentes en la revisión de los lineamientos para la cooperación así como de los proyectos específicos de carácter hemisférico y multinacional.

d) La evaluación de proyectos

En cumplimiento de las principales recomendaciones de la evaluación del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA) de Colombia realizada en febrero de 1988 se elaboró, en consulta con las autoridades nacionales, un nuevo convenio y propuesta técnica para una segunda fase del proyecto. Ambos instrumentos fueron aprobados por el gobierno de Colombia y el IICA y constituyen su marco de acción vigente.

e) Propuestas para mejorar el Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica

Las enseñanzas dejadas por las evaluaciones realizadas y las opiniones de los consultores participantes, sobre la pertinencia y utilidad de las metodologías e instrumentos aplicados, han sido

incorporados a una versión actualizada de los cuatro volúmenes que contienen la descripción del Sistema.

2.4 El asesoramiento a los niveles directivos

En asuntos de política institucional la DIPROE ha participado en la preparación de propuestas sobre:

- Descentralización de decisiones a nivel de Representantes y Directores de la Sede Central.

- Ordenes Ejecutivas relativas al cobro y asignación de los Costos Administrativos Indirectos (CATIs), las transferencias presupuestales y el manejo del Objeto de Gasto Mayor 2.

- El sistema de supervisión y seguimiento.

- Los proyectos multinacionales.

Otro medio importante de asesoramiento lo constituyen las opiniones de DIPROE sobre las propuestas sometidas a consideración de los Comités de Programación, de Coordinación de Operaciones, de Administración de Recursos Humanos y de Difusión y Financiamiento, de los cuales su Director es miembro permanente. Participa también en las reuniones semanales de gabinete como principal foro asesor del Director General.

Asimismo, se brinda asesoramiento al Director General en el proceso de asignación de recursos y del seguimiento de la situación presupuestal y financiera de la Institución, a través de informes mensuales.

Funcionarios de la DIPROE participaron en misiones de apoyo a las oficinas en Brasil, Argentina, Guate-

mala, República Dominicana, Nicaragua, Colombia, Ecuador, México, El Salvador, Guyana y Suriname.

2.5 Publicaciones

El conjunto de Normas y Procedimientos definidos durante los cinco años de actividad de la DIPROE se han sistematizado en cuatro manuales cuyo contenido se detalla en el Anexo No. 1.

Dos de ellos han sido recientemente distribuidos a las diferentes unidades del Instituto. El volumen II del Manual de Programación (Guía para la Elaboración de la Estrategia de Acción a Nivel País) está en fase final de revisión, para incorporar los comentarios recibidos como resultado de la experiencia con su aplicación para elaborar las propuestas de estrategia 1991-1993. Se espera distribuir la versión final durante el primer trimestre de 1991. Igual procedimiento se está aplicando en el caso del manual sobre "El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA" conformado por cuatro volúmenes.

Las unidades disponen, desde hace algún tiempo, del Manual No. 3 "Resumen Ejecutivo de los Proyectos de Cooperación Técnica Vigentes", cuya actualización semestral les permite tener una información clara sobre la orientación y actividades que se ejecutan por medio del principal instrumento de cooperación técnica de que dispone el Instituto.

Algunos de los volúmenes que conforman los manuales indicados se encuentran en proceso de traducción al inglés y serán enviados a las unidades correspondientes lo antes posible.

III. HACIA EL PLENO DESARROLLO DEL SISTEMA

1. Limitaciones existentes

El análisis de la experiencia obtenida con la aplicación del Sistema de Programación y Evaluación y del desempeño de la DIPROE, a partir de 1986 permite identificar algunos vacíos y limitaciones que se deberán corregir para alcanzar el pleno desarrollo del Sistema.

- Debilidades en la gerencia de la cooperación técnica que restringen un uso más intensivo de los productos generados por los procesos de programación y evaluación.
- Restringida difusión entre el personal profesional de las políticas y estrategia de la institución, así como de los “lineamientos para la cooperación de los programas”, lo que se refleja en su limitado uso en las tareas concretas de programación operativa y en la preparación de proyectos de cooperación técnica.
- Subsisten limitaciones metodológicas para la elaboración de las estrategias de acción a nivel país. En este campo falta incorporar más plenamente la acción de los proyectos multinacionales en el país y hacer efectivo el apoyo de las unidades de la Sede Central a las oficinas para la preparación de dichos análisis y propuestas.
- Insuficiente desarrollo de los mecanismos y procedimientos de preparación de proyectos multinacionales y de su programación operativa, que involucre de manera efectiva y oportuna a los Representantes en los países en que éstos se ejecutan.
- Incipiente desarrollo de instrumentos para la programación prospectiva, en parte, por el mayor énfasis hasta ahora otorgado a la programación operativa y en particular a su dimensión cuantitativa.

- Insuficiente utilización de los resultados de las evaluaciones como base para las decisiones de tipo estratégico y operativo para incrementar la eficacia de políticas, programas y proyectos.
- Desarrollo incompleto de procedimientos e instrumentos para el seguimiento de las recomendaciones, basadas en los informes de evaluación que el Director General aprueba, previo análisis del Comité de Programación.
- Escasa aplicación de los hallazgos de las evaluaciones para la adopción de decisiones preventivas en unidades no evaluadas, y para fortalecer las relaciones entre la Sede Central y las oficinas en los países.
- Limitada cobertura de las actividades de capacitación y difusión de las normas y procedimientos de programación y evaluación que se han diseñado y el incipiente desarrollo de la tarea de supervisión funcional de la operación del Sistema.

2. Las acciones a realizar

Obtener la consolidación del sistema y remover los limitantes identificados implica:

- a. Mantener el apoyo del Director General y demás directivos de la Institución.
- b. Dar mayor énfasis al desarrollo metodológico y procedimental relacionado con la programación prospectiva y definir con mayor precisión la participación en ella de la DIPROE.
- c. Completar el desarrollo metodológico y de normas para la preparación del Plan de Mediano Plazo, de la “Estrategia del IICA a nivel País” y para la formulación y manejo de proyectos multinacionales.

- c. Dar prioridad al desarrollo de la capacidad de gerencia de la cooperación técnica a través de la aprobación y ejecución de un proyecto de capacitación sobre el tema, otorgarle el financiamiento requerido de fondos regulares y obtener aportes externos complementarios”.¹
- e. Desarrollar y poner en vigencia, mediante el instrumento normativo que corresponda, un mecanismo de “Uso de los resultados de las evaluaciones”, tanto para mejorar la cooperación técnica el aprendizaje institucional.
- f. Adecuar y fortalecer los sistemas de seguimiento y supervisión, de Finanzas y de Recursos Humanos, de tal manera que sean más coherentes y complementarios con la operación del Sistema de Programación y Evaluación.

3. El rol de la DIPROE

El funcionamiento pleno del Sistema así visualizado exige que la unidad responsable de su conducción y coordinación sea fuerte en términos institucionales, metodológicos y de recursos.

La DIPROE debería ampliar sus actividades orientadas a:

- El desarrollo de métodos y procedimientos para la conducción de la programación prospectiva.
- Participar en la ejecución de acciones de capacitación para el fortalecimiento de la capacidad de gerencia de la cooperación técnica.

¹ La DIPROE elaboró la propuesta de proyecto “**Fortalecimiento de la capacidad gerencial para la administración de la cooperación técnica**” que ha sido entregada al CIDIA, como unidad a cargo de la capacitación, y que pudiera servir como base de discusión.

- Ejercer plenamente las funciones relacionadas con la “Supervisión funcional” como parte del Sistema de Supervisión y Seguimiento del Instituto.
- Fortalecer su participación en los Comités y misiones de apoyo a las oficinas, así como en las tareas de asesoramiento del Director General y demás directivos de la Sede Central.
- Realizar un programa de divulgación de las normas, procedimientos e instrumentos de programación y evaluación y capacitación sobre su uso.
- Aprovechar al máximo el potencial de los sistemas de información ya desarrollados.
- Consolidar los mecanismos de evaluación de la cooperación técnica, estableciendo con claridad los procedimientos para el adecuado uso de los resultados, desarrollando las bases de datos requeridas y articulando el sistema con el de programación al condicionar la aprobación de proyectos y operativos al cumplimiento oportuno de las recomendaciones adoptadas para la respectiva unidad.

Los anexos 2, 3 y 4 presentan la organización interna de la DIPROE, un listado de los funcionarios y consultores durante el período señalado y un resumen de los recursos financieros asignados.

ANEXOS

ANEXO No. 1

LISTADO DE PUBLICACIONES

I. MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Número 1. “Normas y Procedimientos para la Elaboración y Aprobación de Instrumentos de Cooperación”

Volumen I: Los Instrumentos de Cooperación Técnica y de Apoyo Administrativo

Volumen II: Los Instrumentos Jurídicos

Volumen III: Procedimientos para la Aprobación

Número 2. “El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA”

Volumen I: Marco Conceptual, Elementos y Procedimientos del Sistema

Volumen II: Metodología e Instrumentos para la Evaluación de los Programas

Volumen III: Metodología e Instrumentos para la Evaluación de la Acción a Nivel País

Volumen IV: Metodología e Instrumentos para la Evaluación de Proyectos

Número 3. “Resumen Ejecutivo de los Proyectos de Cooperación Técnica Vigentes”

Número 4. “Manual de Programación”

Volumen I: El Marco Conceptual, la Estructura y los Productos Esperados

Volumen II: Guía para la Elaboración de la Estrategia de Acción a Nivel País

Volumen III: Normas y Procedimientos para la Elaboración del Programa Presupuesto Bienal

Volumen IV: Normas y Procedimientos para la Elaboración del Programa Operativo Anual

II. PUBLICACIONES MISCELANEAS

1. División de Programación

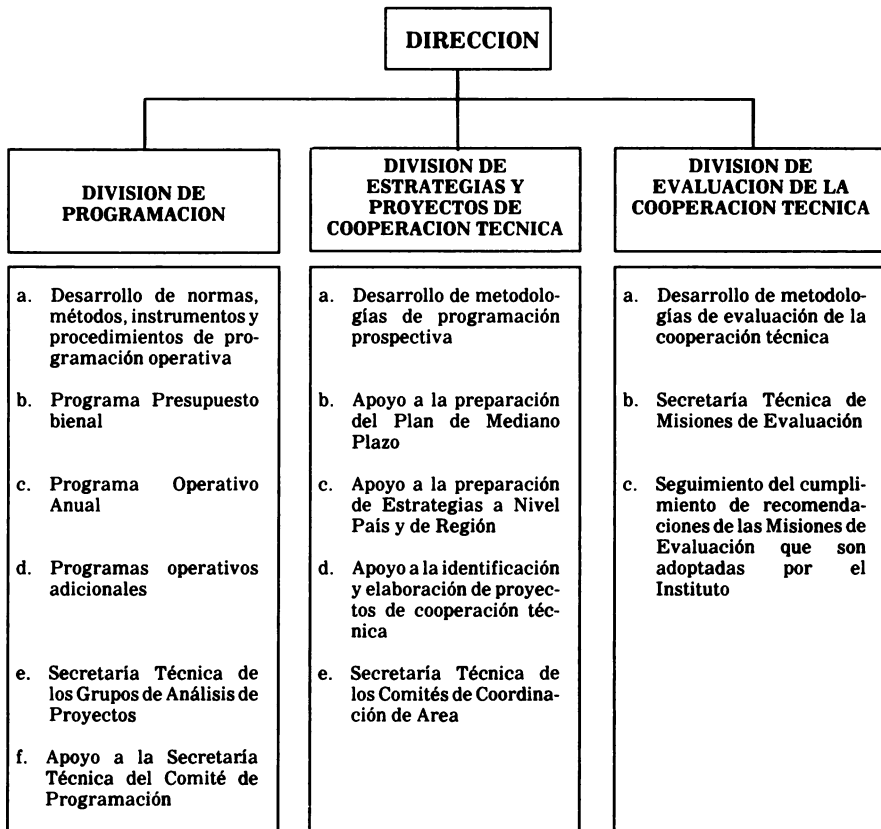
- Programa Operativo 1986
- Programa Operativo 1987
- Programa Operativo 1988
- Programa Operativo 1989
- Programa Presupuesto 1986-1987
- Programa Presupuesto 1988-1989
- Programa Presupuesto 1990-1991
- Análisis de la Ejecución Presupuestaria del Programa Operativo 1986
- Análisis de la Ejecución Presupuestaria del Programa Operativo 1987
- Análisis de la Ejecución Presupuestaria del Programa Operativo 1988

2. División de Evaluación

- La Evaluación del Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria (PNCA). IICA-Colombia. 1988
- La Evaluación de la Acción del IICA en Argentina 1984-1988
- La Evaluación de la Acción del IICA en Colombia 1984-1988
- La Evaluación de la Acción del IICA en El Salvador 1984-1988
- Reflexión Institucional sobre el Proceso y Resultados de las Evaluaciones de la Acción del IICA en Argentina, Colombia y El Salvador. 1988
- The Evaluation of IICA's Action in Jamaica 1984-1988
- La Evaluación de la Acción del IICA en Guatemala 1985-1989
- La Evaluación del Programa de Salud Animal y Sanidad Vegetal 1987-1989
- La Evaluación de la Acción del IICA en Paraguay 1986-1989
- La Evaluación de la Acción del IICA en Venezuela 1986-1989
- La Evaluación del Programa de Comercialización y Agroindustria del IICA 1987-1990
- Evaluation of IICA Operating Strategy and Action in the OECS 1987-July 1990.

ANEXO No. 2

LA ORGANIZACION INTERNA DE LA DIPROE



ANEXO No. 3

Funcionarios de la DIPROE (1986—1990)

A. PERSONAL PROFESIONAL INTERNACIONAL

Nombre	Cargo	Fecha de ingreso	Fecha de salida
1. Diego Londoño	Director de Programación y Evaluación	13/03/86	31/01/91
2. Luis Marambio	Jefe de la División de Programación	16/05/86	25/10/87
3. Miguel Angel Araujo	Jefe de la División de Evaluación	15/08/86	30/06/90
4. Fernando Del Risco	Jefe de la División de Programación	01/09/87	
5. Gonzalo Estefanell	Jefe de la División de Estrategias y Proyectos de Cooperación Técnica	01/01/90	
6. Nelson Tineo	Especialista en Programación de la Cooperación Técnica	01/01/90	

B. PERSONAL PROFESIONAL LOCAL

1. Flory Rojas	Especialista en Programación Presupuestaria	01/07/85	15/06/86
2. Lorena Alvarado	Jefe de la Unidad de Trámite de Instrumentos de Cooperación Técnica	05/05/87	01/06/90

B. PERSONAL PROFESIONAL LOCAL

Nombre	Cargo	Fecha de ingreso	Fecha de salida
3. Yanko Goic	Especialista en Programación Financiera	04/05/87	
4. Harold Robinson	Especialista en Programación de la Cooperación Técnica	01/08/88	31/12/90

C. PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES

1. Miriam Badilla	Secretaria del Director	13/03/86	15/06/87
2. Javier Jiménez	Técnico en Presupuesto III	13/03/86	
3. Olga Zeledón	Secretaria	13/03/86	
4. Gina Maffioli	Secretaria	08/09/86	
5. Mabell Valerín	Secretaria	01/03/87	
6. Maureen Obando	Secretaria del Director	15/06/87	31/03/90
7. Ilse Vargas	Secretaria	13/01/88	
8. Vilma Garro	Asistente de Programación	07/11/88	
9. Ivonne Sánchez	Secretaria del Director	11/07/90	

D. CONSULTORES

Nombre y Nacionalidad	Especialidad	Misión	Fechas
1. Marcela Gajardo (Chile)	Sociología	Evaluación PNCA Colombia	18/1/88 31/1/88
2. Angel Matovelle (Ecuador)	Economía	Evaluación PNCA Colombia	18/1/88 31/1/88
3. Dr. Roberto Martínez N. (Argentina)	Administración	Evaluaciones Argentina y Colombia	5/6/88 17/6/88 27/6/88 8/7/88 14/7/88 16/7/88 4/11/88 9/11/88
4. Dr. Juan José Salazar (Colombia)	Veterinaria/Zootecnia	Evaluaciones Argentina y Colombia	5/6/88 17/6/88 27/7/88 8/7/88 14/7/88 16/7/88
5. Domingo Marte (Rep. Dominicana)	Agronomía	Evaluación El Salvador	6/10/87 17/10/88 6/11/88 10/11/88
6. Dr. Jean Casimir (Haití)	Sociología	Evaluación El Salvador	6/10/87 17/10/88 6/11/88 10/11/88
7. Dr. Huntley Manhertz (Jamaica)	Economía	Evaluación Jamaica	3/4/89 11/4/89
8. Dr. John Spence (Trinidad & Tobago)	Fisiología Vegetal	Evaluación Jamaica	3/4/89 11/4/89
9. Dr. Carlos Sáenz (Costa Rica)	Agronomía	Evaluación Guatemala	12/6/89 22/6/89 2/7/89 6/7/89
10. Luis Arturo Del Valle (Guatemala)	Economía	Evaluación Guatemala	12/6/89 22/6/89 2/7/89 6/7/89

D. CONSULTORES

Nombre y Nacionalidad	Especialidad	Misión	Fechas
11. Dr. Robert Weige (Estados Unidos)	Antropología	Evaluación Programa Salud Animal y Sanidad Vegetal	16/10/89 9/11/89
12. Romeo Martínez Rodas (Guatemala)	Fitopatología	Evaluación Programa Salud Animal y Sanidad Vegetal	16/10/89 9/11/89
13. Roberto Goic Martinic (Chile)	Veterinaria	Evaluación Programa Salud Animal y Sanidad Vegetal	16/10/89 9/11/89
14. Martín Ramírez Blanco (Venezuela)	Economía Agrícola	Evaluaciones Paraguay y Venezuela	16/4/89 28/4/89 7/5/89 19/5/89 24/5/89 27/5/89
15. Dr. Basilio Nikiphoroff (Paraguay)	Economía Agrícola	Evaluaciones Paraguay y Venezuela	16/4/89 28/4/89 7/5/89 19/5/89 24/5/89 27/5/89
16. José G. Justiniano (Bolivia)	Economía	Evaluación Venezuela	16/4/89 28/4/89 7/5/89 19/5/89 24/5/89 27/5/89
17. Dr. Hernán Vallejo Mejía (Colombia)	Economía	Evaluación Programa Comercialización y Agroindustria	24/7/90 15/8/90
18. Dr. Gene Mathia (Estados Unidos)	Economía Agrícola	Evaluación Programa Comercialización y Agroindustria	24/7/90 11/8/90
19. Geraldo Muller (Brasil)	Sociología	Evaluación Programa Comercialización y Agroindustria	24/7/90 11/8/90
20. Dra. Patricia Roberts-Pichette	Economía	Evaluación OECS	2/9/90 24/9/90
21. Thomas Henderson	Sociología Rural	Evaluación OECS	2/9/90 24/9/90

ANEXO No.4

Dirección de Programación y Evaluación Resumen de los Recursos Efectivamente Utilizados (1986–1991)

Año/Fuente	Recursos Ejecutados por Objeto de Gasto			
	1	2	3–9	Total
1986	N.D.	N.D.	N.D.	
Cuotas				
CATIs				
Total				
1987				
Cuotas	177.085	41.370	86.436	304.891
CATIs		26.186	40.541	66.727
Total	177.085	67.556	126.977	371.618
1988				
Cuotas	190.242	55.016	128.552	373.810
CATIs		22.564	25.341	47.905
Total	190.242	77.580	153.893	421.715
1989				
Cuotas	202.258	63.610	95.492	361.360
CATIs		36.646	10.000	46.646
Total	202.258	100.256	105.492	408.006
1990				
Cuotas	254.978	63.035	50.304	368.317
CATIs		34.519	81.674	116.193
Total	254.978	97.553	131.978	484.510
1991*				
Cuotas	209.548	72.103	26.784	308.435
CATIs		30.850	66.645	97.495
Total	209.548	102.953	93.429	405.930

* Recursos asignados en el Programa Operativo.

N.D. No disponible, pues no se llevó registro contable de DIPROF como tal.

